

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

Trabajo monográfico para la obtención del título de
Contador Público – Plan 1990

Aplicabilidad del Método del Caso en la currícula de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración



Autores:

JENNIFER LUNA

FERNANDO MIRAGLIA LOPEZ

Tutor:

Cr. BOLIVAR GUTIERREZ

Montevideo, Uruguay

Marzo 2012

PÁGINA DE APROBACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Tesis de
Investigación:

Título: Aplicabilidad del Método del Caso en la currícula de la Facultad de
Ciencias Económicas y Administración

Autores: Jennifer Luna
Fernando Miraglia

Tutor: Cr. Bolívar Gutierrez

Carrera: Contador Público

Puntaje: _____

Tribunal:

Profesor: _____

Profesor: _____

Profesor: _____

Fecha:

AGRADECIMIENTOS

Queremos hacer explícito nuestro agradecimiento a todos aquellos que nos brindaron su apoyo para el desarrollo de este trabajo de investigación monográfica.

A nuestro tutor, el Cr. Bolívar Gutiérrez, por sus invaluable aportes a este trabajo, y por el tiempo que nos destinó para hacernos de guía en todo momento.

Un agradecimiento especial a los entrevistados por la valiosa información que aportaron, transmitiendo sus vivencias y opiniones con mucha claridad.

De igual manera queremos agradecer a la Facultad de Ciencias Económicas por la formación brindada durante todos estos años.

Asimismo agradecemos a nuestras familias y seres queridos por el apoyo incondicional que nos brindaron a lo largo de todos estos años, fundamental para el logro del objetivo de convertirnos en profesionales universitarios.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este trabajo es investigar sobre la aplicabilidad del Método del Caso como metodología de estudio en los cursos de grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración.

Dada la importancia que tiene el proceso enseñanza-aprendizaje para la formación del futuro profesional, buscamos entender en primera instancia como se estructura este proceso, enfocándonos en las distintas herramientas didácticas para llevarlo adelante de manera satisfactoria, eligiendo dentro las técnicas de enseñanza el Método del Caso y conduciendo la investigación hacia su desarrollo, tratando de entender de que se trata, sus orígenes, sus aplicaciones y resultados obtenidos y la oportunidad de aplicarlo en la currícula de los cursos de dicha Facultad .

Se busca demostrar que el estudiante instruido mediante este método logra desarrollar, en comparación con quien no lo aplica, mejores herramientas de análisis y toma de decisiones en las situaciones que se le planteen en su ámbito profesional.

A partir de los resultados obtenidos analizar su posible aplicación en los contenidos del programa de la cátedra de Control Interno y Organización de Sistemas Contables y dejar planteado el objetivo a largo plazo de buscar una progresiva utilización por asignaturas del mismo año así como previas y posteriores en la grilla curricular buscando una coordinación facilitada al utilizar este método que permita una enseñanza integral para el estudiante donde sea

capaz de comprender de manera conjunta los contenidos que hoy día se adquieren de manera individual y aislada en cada materia.

Finalmente, proponemos un caso para su aplicación experimental en la asignatura Control Interno y Organización de Sistemas Contables, el cual se alinea con los puntos del programa que son directamente aplicables al mismo.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	6
CAPÍTULO 1: EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.....	9
1.1 Definición.....	9
1.1.1 La enseñanza.....	9
1.1.2 El aprendizaje.....	10
1.1.3 El proceso enseñanza-aprendizaje.....	11
1.2 Entendiendo el proceso enseñanza-aprendizaje.....	12
1.3 La enseñanza formal.....	13
1.3.1 El acto didáctico.....	13
1.3.2 Métodos de enseñanza.....	15
CAPITULO 2: LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA.....	20
2.1 Introducción.....	20
2.2 La calidad de la enseñanza universitaria.....	22
2.3 Nuevas formas de enseñar y aprender.....	27
CAPÍTULO 3: LAS TICS EN EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE.....	30
3.1 Conociendo a las TICs.....	30
3.1.1 Introducción a las TIC.....	30
3.1.2 Las TIC y su influencia en la enseñanza.....	31
3.1.3 Funciones de las TIC en la enseñanza.....	33
3.1.4 Ventajas y desventajas de las TIC en los sistemas de educación.....	35
3.1.5 Limitaciones de la aplicación de las TIC en los centros educativos.....	36
3.2 Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA).....	38
3.2.1 EVA en la enseñanza superior uruguaya.....	39
3.2.2 ¿Cómo funciona el EVA de la Universidad de la República?.....	40
3.3 Consideraciones finales sobre las TICS y EVA.....	40
CAPITULO 4: ELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA QUE MEJOR SE ADAPTE AL CONTENIDO.....	42
4.1 Apreciaciones previas – importancia (factores que inciden en la elección).....	42
4.2 Experiencia como estudiantes.....	45
4.3 Nuestra elección.....	46

CAPÍTULO 5: EL MÉTODO DEL CASO	48
5.1. Introducción.....	48
5.2 Origen del Método del Caso.....	48
5.3 ¿Qué entendemos por Método del Caso?	50
CAPÍTULO 6: APLICACIÓN DEL MÉTODO DEL CASO	54
6.1 Introducción.....	54
6.2. Funcionamiento del Método del Caso	54
6.2.1. Factores explicativos de la necesidad de aplicar casos como método de enseñanza 54	
6.2.2. ¿Cómo funciona el Método del Caso?– La experiencia Harvard	59
6.2.3. Tipos de Casos	68
6.2.4. Los componentes del método.....	69
6.2.5. Estructura operativa	71
CAPÍTULO 7: TRABAJO DE CAMPO	74
7.1 Encuestas a estudiantes de Facultad de Economía	75
7.2 Entrevistas a estudiantes de posgrado que han utilizado el método del caso en sus estudios	88
7.3 Entrevistas a profesores	93
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES	101
8.1 Introducción.....	101
8.2 Conclusiones finales.....	102
8.3 Aplicabilidad en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXO 1.....	109
¿Cómo redactar casos?	109
ANEXO 2.....	113
Caso modelo para aplicación en clase	113
ANEXO 3.....	135
Aplicación del caso al programa de Control interno.....	135
ANEXO 4.....	142
Guía de entrevistas y encuestas	142

SECCIÓN 1: INTRODUCCION DE CONCEPTOS PREVIOS

“Investigación es lo que hago cuando no sé lo que estoy haciendo”

Wernher von Braun

CAPÍTULO 1: EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

1.1 Definición

Se podría afirmar que el proceso de enseñanza-aprendizaje es un gran proceso que incluye otros dos más pequeños cada uno de los cuales cuenta con distintas etapas o partes que llevan a un fin en común, y la conjunción de ambos permite obtener el resultado final en su conjunto.

Para poder definir el concepto primero debemos entender cada uno de los procesos que lo integran, o sea la enseñanza y el aprendizaje.

1.1.1 La enseñanza

La enseñanza implica la transmisión de un individuo hacia otro de conocimientos, información, valores, actitudes, hábitos así como formas de pensar y razonar. Se trata de un proceso constituido por diferentes etapas con un grado creciente de complejidad que va produciendo cambios cognitivos en el individuo y dejando una huella en él. La misma puede ser informal, la enseñanza de un padre a un hijo, o formal, la enseñanza de un profesor a un alumno.

Estamos ante una de las actividades más importantes que realiza el ser humano, ya que dicha transferencia de información y conocimientos permite el desarrollo constante de la sociedad y de la raza humana a través de las generaciones. A diferencia de los animales, que en muchos casos “enseñan”, por ejemplo, técnicas básicas de supervivencia por instinto, el ser humano no sólo transmite dichas técnicas básicas de sino que además transmite todo el nuevo manto de

conocimientos que cada generación ha adquirido en base a investigaciones, prueba y error, o simplemente descubrimientos casuales.

1.1.2 El aprendizaje

El proceso de aprendizaje es el proceso continuo, sucesivo y acumulativo que recorre quien recepciona los conocimientos, destrezas y habilidades. Hay dos corrientes de pensamiento sobre que es el aprendizaje. Mientras para la corriente conductista que afirma que todo acto posterior es aprendizaje por lo cual afirman que aprendemos interactuando con el ambiente, para la corriente cognitivista el proceso de aprendizaje es aquel mediante el cual una persona adquiere, la información que recibe, los nuevos conocimientos, las nuevas destrezas o habilidades, y las guarda en su sistema nervioso. Esta corriente se enfoca en los procesos internos.

El aprendizaje es tanto psíco como físico, un conocimiento de algebra estaría en el primero y en el segundo encontraríamos cualquier actividad psicomotriz, como ser andar en bicicleta.

A su vez el aprendizaje se puede dividir en aprendizaje mecánico coyuntural como seria aquel que se adquiere de memoria para aprobar un examen, y por otro lado aprendizaje significativo que es el que la persona internaliza ya que le ve un significado, un interés o uso que hace que lo internalice y esto a su vez lleva a que la persona cambie su actitud, como ser el habla.

1.1.3 El proceso enseñanza-aprendizaje

Ahora que tenemos una idea de lo que encierran los conceptos de enseñanza y aprendizaje nos podemos enfocar en el proceso que ambos conforman actuando en sintonía, el proceso enseñanza aprendizaje.

Hay distintas corrientes de pensamiento que ubican de distinta manera a los actores de este proceso, quien enseña y quien aprende, así como los roles que juegan.

La corriente de tradición enciclopedista piensa en el profesor como fuente del conocimiento y ve al alumno como un simple receptor de la información transmitida

Por su parte la corriente cognitiva considera al profesor como facilitador del conocimiento y pone al alumno en un rol activo construyendo su propio aprendizaje, donde es importante la curiosidad, el interés y el razonamiento. Para esta corriente el profesor debe ayudar al alumno a pensar.

Dentro de nuestro objetivo general que es demostrar la validez y conveniencia de utilizar el Método del Caso como método de estudio vamos a tratar de probar una hipótesis vinculada a esta última corriente, demostrando que en el entorno actual que se maneja la enseñanza universitaria y los resultados que se le reclaman desde el mercado laboral donde ejercerán los futuros profesionales, requiere un enfoque de la enseñanza tal como la describe el enfoque cognitivista, esto es el profesor como facilitador de aprendizaje y el alumno teniendo mucha incidencia en el desarrollo de su propio aprendizaje.

A su vez el Método del Caso apunta al objetivo de formación por competencias; hoy la enseñanza universitaria debe generar gente capaz de desenvolverse eficazmente en la realidad cotidiana que le toca vivir tanto a nivel profesional como personal y no ser un mero poseedor de conocimientos técnicos.

1.2 Entendiendo el proceso enseñanza-aprendizaje

El proceso enseñanza-aprendizaje apunta a tres objetivos:

- ✓ *actitudes*
- ✓ *aptitudes*
- ✓ *contenidos*

Sus respectivas interrelaciones con distintos factores en el proceso de aprendizaje pueden observarse claramente en la siguiente imagen:

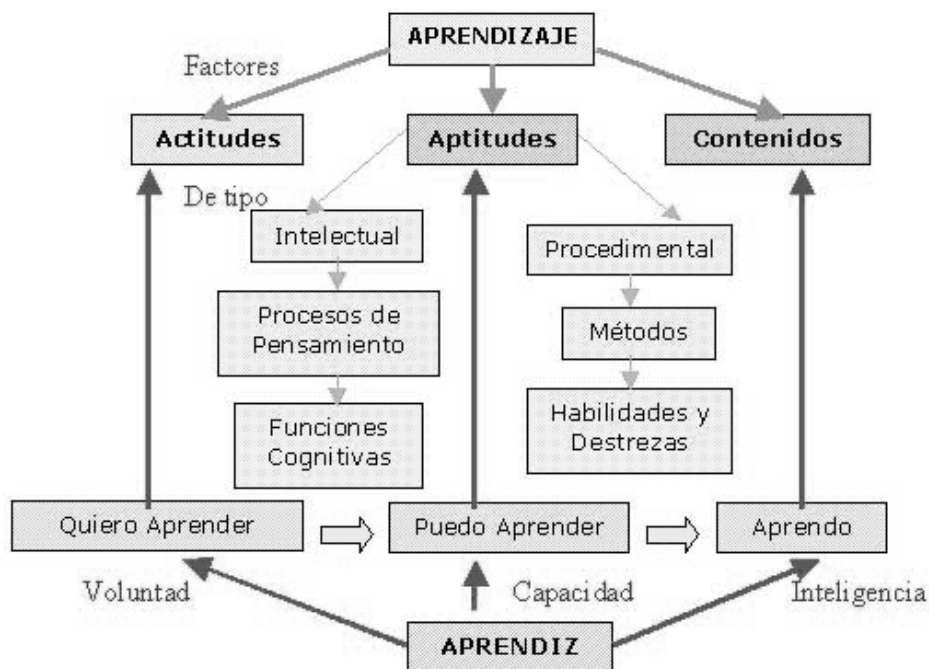


Fig.: Relaciones entre los factores de aprendizaje y el aprendiz (Patricio Casanueva, 2003)

Como vemos las aptitudes juegan un rol importante dentro del proceso, y dentro de estas encontramos métodos, procedimientos, procesos de pensamiento, habilidades y destrezas, todos puntos a tener en cuenta a la hora de evaluar la conveniencia en la aplicación de una u otra metodología de enseñanza.

1.3 La enseñanza formal

1.3.1 El acto didáctico

Para nuestro trabajo nos interesa enfocarnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje formal más concretamente en el proceso dentro de la enseñanza terciaria o superior.

Dentro de cualquier estructura de enseñanza formal encontramos el acto didáctico. Este acto corresponde a la aplicación del proceso de enseñanza-aprendizaje, es el acto de comunicación que se da entre los diversos actores del proceso de enseñanza aprendizaje.

Para llevarlo a cabo se describen distintos métodos y herramientas así como formas de organizar la actividad de tal forma que faciliten y favorezcan la comprensión por parte del alumnado.

Además el profesor debe de tener claro conocimiento del currículo que es el conjunto de contenidos y objetivos en el cual se forma el alumnado¹. De esta manera el profesor lleva adelante el acto didáctico utilizando los medios que considera más efectivos para conseguir los objetivos planteados y que el alumno concluya el proceso de aprendizaje requerido. Son sumamente importante las

¹ Wikipedia, es.wikipedia.org

calidades que posee el profesor para llevar adelante de manera eficaz este acto comunicativo, ya que muchas veces se encuentra a personas que tienen la responsabilidad de enseñar, tienen el conocimiento teórico necesario pero no poseen conocimientos de didáctica.

El acto didáctico consta de los siguientes elementos²:

- ✓ *el estudiante*
- ✓ *los objetivos educativos*
- ✓ *los contenidos*
- ✓ *la estrategia didáctica*
- ✓ *el contexto*

El docente es quien se encarga de planificar determinadas actividades para los estudiantes conforme a una estrategia didáctica, que pretende el logro de determinados objetivos educativos, y que al final del proceso evaluará a los estudiantes para ver en qué medida se han logrado.

Por su parte los estudiantes buscan adquirir determinados aprendizajes a partir de las indicaciones del profesor mediante la interacción con los recursos formativos que tienen a su alcance.

² Dr. Pere Marquès Graells (2001). *La enseñanza. Buenas prácticas. La motivación*. Última revisión 7/08/11. Barcelona

Los objetivos educativos son los fines hacia los que apuntan tanto profesores como estudiantes de acuerdo a los contenidos que tratasen la materia en cuestión. También encontramos los contenidos, o sea el conocimiento teórico y práctico que se pretenden transmitir para desarrollar las aptitudes que se requieren tanto profesores como alumnos.

La estrategia didáctica debe proporcionar a los estudiantes: motivación, información, y orientación para realizar sus aprendizajes, y debe tener en cuenta algunos principios.

Por último está el contexto, éste es donde se lleva a cabo el acto didáctico e influye en la herramientas y los medios con que se cuenta para llevarlo a cabo y por ende en la estrategia didáctica que seleccione, así como las características de los otros elementos que componen el acto como ser los mismos profesores y alumnos.

1.3.2 Métodos de enseñanza

Como se desprende del capítulo anterior el profesor para llevar adelante el acto didáctico utiliza las herramientas que tiene a su disposición, piensa en una estrategia para llevar adelante el acto de la manera que le parezca la más adecuada para lograr su objetivo de generar en el alumno el conocimiento pretendido.

Existe una gran diversidad de métodos para llevar adelante el proceso de enseñanza, cada uno de los cuales será evaluado por el profesor de acuerdo al alumnado, el contenido y el contexto donde se realizará el acto comunicativo.

Podemos hacer un breve repaso de algunos métodos o técnicas de enseñanza, para observar de qué manera se trata de traspasar los conocimientos y generar el aprendizaje en el alumno, algunos de ellos son³:

- **Método deductivo:** Es uno de los métodos que más se utilizan en enseñanza. Consiste de ir de lo general a lo específico. El profesor presenta conceptos, principios o definiciones de los que se van sacando conclusiones. También se pueden examinar casos particulares en base a afirmaciones presentadas.
- **Método inductivo:** Al contrario del deductivo aquí el razonamiento va de lo particular a lo general. Es ideal para encontrar o definir principios, se plantea un caso particular y se trata de llegar al concepto general que este envuelve.
- **Método comparativo:** Aquí el razonamiento va de lo particular a lo particular. Se trata de encontrar soluciones por semejanza. Es muy común verlo en los niños pequeños.
- **Método pasivo:** Es el pregoner la corriente enciclopedista (ver punto 1.1.2) donde la mayor parte del tiempo de la intervención didáctica lo ocupa la actividad del profesor transmitiendo la información al alumno quien actúa como simple receptor.

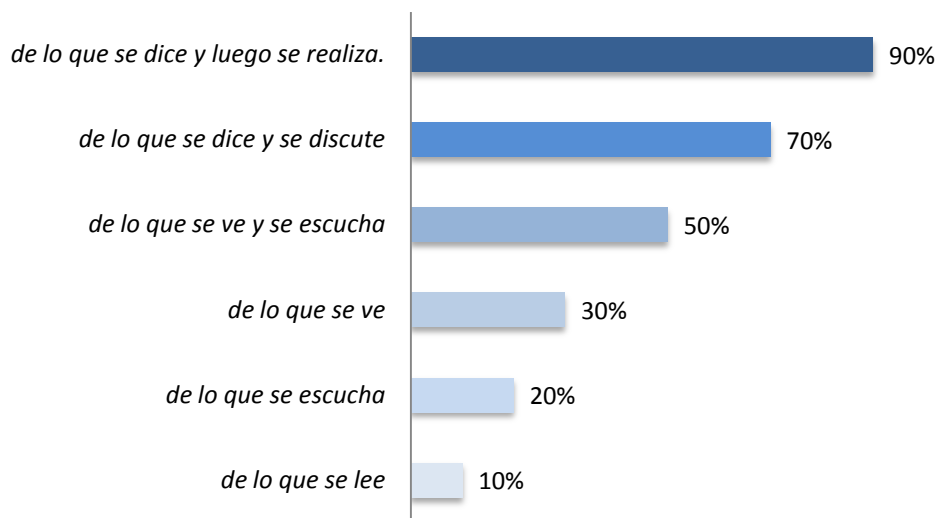
³ Martínez-Salanova Sánchez, Enrique (2002). *Los métodos de enseñanza*. Barcelona. Grupo Comunicar.

- **Método activo:** En este caso se focaliza hacia la actividad del alumno. Es la idea central de la corriente cognitiva. Lo importante es la actitud y motivación del estudiante.
- **Método de especialización:** Se trata de agrupar cada grupo de conocimientos específicos en una asignatura individual que los reúna.
- **Método dogmático:** Se impone el conocimiento que se transmite al alumno sin posibilidad de discusión.
- **Método heurístico:** En este caso se busca la comprensión del alumno buscando la discusión sobre los conocimientos que el profesor presenta.
- **Método intuitivo:** Cuando se busca llegar lo más cerca posible a la realidad del alumno para que este pueda llegar a entender la aplicación de tal conocimiento en la realidad
- **Método simbólico:** La mayor parte del conocimiento se transmite de manera verbal o escrita.
- **Método individual:** El proceso de formación aprendizaje se realiza de manera personal profesor – alumno.
- **Método recíproco:** El profesor delega la formación en uno o varios alumnos para que enseñen a sus compañeros.
- **Método de trabajo individual:** En este método cada tarea es establecida para que cada alumno la realice de manera individual.

- **Método de trabajo grupal:** Aquí se busca la interacción de los alumnos. Se trata que el aprendizaje se adquiera en grupo de manera cooperativa.

El profesor no necesariamente debe elegir uno sólo de estos métodos, al contrario, es la combinación de dos o más de ellos lo que se ve normalmente en el acto didáctico llevado adelante por el docente.

Saenz y Mas (1979)⁴ llevaron a cabo una investigación tratando de concluir sobre qué métodos eran los más adecuados según la capacidad de retención que lograban los alumnos, obteniendo los siguientes resultados aproximados:



(SÁENZ y MAS, 1979)

Se puede observar por los resultados obtenidos en esta investigación que los estudiantes retienen en mayor proporción y de mejor manera la información

⁴ Gil y Sáenz, Manuel (1979). Consejo Editorial del Gobierno del Estado de Tabasco. ed. *Compendio Histórico, Geográfico y Estadístico del Estado de Tabasco* (2da. edición). Naucalpan, Edo. de México: Edimex, S.A. de C.V.

recibida cuando se les incita a participar de manera activa y crítica en la discusión de los temas dictados y logran aplicar el conocimiento teórico transmitido.

En base a lo expuesto hasta ahora y considerando estas estadísticas que obtuvieron Saenz y Mas, podemos empezar a sacar nuestras primeras conclusiones que nos llevan por el mismo camino de las hipótesis que nos planteamos.

La naturaleza humana requiere que en el proceso de aprendizaje quien está encargado de transmitir los conocimientos le dé participación a quien hace las veces de receptor.

Cuanto más participe el estudiante en el proceso y más se trate de llevar a la realidad aquel principio que se pretende transmitir viendo como interactúa o se llevaría a cabo en un contexto real, el estudiante se mostrará más interesado y motivado lo que repercutirá en una adquisición y retención más prolongada de los conocimientos.

Volveremos sobre algunos de estos métodos y ahondaremos más en ellos en próximos capítulos, a medida que nos acerquemos a nuestro objeto principal, la aplicación del Método del Caso.

CAPITULO 2: LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA

2.1 Introducción

En el presente capítulo pasamos al siguiente eslabón de nuestra investigación, luego de tener una idea conceptual del proceso de enseñanza-aprendizaje, damos un paso más tratando entender dicho concepto en funcionamiento dentro del mundo universitario.

La Real Academia Española define a la Universidad como una *“Institución de enseñanza superior que comprende diversas Facultades, y que confiere los grados académicos correspondientes. Según las épocas y países puede comprender colegios, institutos, departamentos, centros de investigación, escuelas profesionales, etc.”*

En el siglo XIX comienzan a aparecer y establecerse con mayor firmeza las grandes universidades inglesas y norteamericanas, muchas de la cuales subsisten hasta el día de hoy con un gran prestigio acumulado a lo largo de estos dos siglos de vida.

A lo largo del tiempo las atribuciones y expectativas que la sociedad le da a la enseñanza universitaria se van adaptando a la realidad del entorno social, económico y político. Sin embargo se puede afirmar que el mayor desarrollo que ha tenido esta herramienta que utiliza la sociedad para desarrollar aquellas habilidades y capacidades requeridas para su funcionamiento, ha sido a partir de la segunda mitad del siglo XX, continuando con un vértigo imponente en la primera década del presente siglo.

Obviamente que esto no se da por sí sólo, sino que justamente es el entorno quien sustenta y también condiciona dicho avance. Dentro de los factores del entorno podemos enumerar muchos de ellos, no se reducen a uno solo sino que es la conjunción de varios de ellos los que llevan al cambio y la adaptación continua.

El cambio demográfico, el desarrollo económico y financiero, la globalización, el avance tecnológico, la creciente competencia laboral, son varias de las variables que influyen en dicho cambio. Tampoco podemos olvidarnos de temas ya tratados en capítulos anteriores que tienen una vinculación importante con los conceptos desarrollados en este apartado y también una gran incidencia en los cambios acaecidos en la enseñanza superior, como ser el enfoque de la enseñanza basada en el aprendizaje, así como conceptos en los que profundizaremos más adelante como la nueva cultura de calidad y el desarrollo de competencias.

El desarrollo económico y financiero ha traído consigo una alta demanda de profesionales y técnicos especializados lo que ha incidido en las personas, quienes cada vez en mayor proporción deciden seguir estudios terciarios para aumentar sus posibilidades de inserción en el mercado laboral.

También han incidido cambios sociales, como ser el ingreso de la mujer al mercado laboral y el cambio en la estructura de la familia. Ya no es sólo el hombre quien sale a ganarse el dinero con el que mantener a la familia sino que las mujeres también colaboran en dicha tarea.

A su vez se ha producido a nivel general una postergación en el tiempo en cuanto a la constitución de la familia y el hogar. Mientras nuestros padres o abuelos

comenzaban a trabajar con la mayoría de edad (y muchas veces antes) y se casaban y formaban el hogar apenas cumplidos los 20 años, en nuestras generaciones es una característica repetitiva que el joven se mantenga en su hogar paterno hasta casi entrados los 30, lo que ha permitido una mayor dedicación a los estudios terciarios y las especializaciones laborales dado el mayor tiempo disponible para ello.

Como consecuencia de la actuación de los factores mencionados, en las últimas décadas se ha dado una continua masificación y heterogeneización en el alumnado dada su apertura a todos los estratos sociales. Esto se dio al comenzar a considerar a la universidad como un bien social y ver que la educación superior constituye un valor económico para la sociedad en su conjunto⁵.

2.2 La calidad de la enseñanza universitaria

¿Qué es la calidad? Es la pregunta que cualquiera debe hacerse al comenzar a hablar de este concepto. No existe una única definición que abarque todos los significados de esta palabra. Lo primero es entender desde el lado que se le mira, el objetivo que se busca y el entorno donde se trata de definir el concepto.

El concepto de calidad ha venido teniendo una importancia creciente en la sociedad moderna, se podría afirmar que la principal causa es la creciente competitividad que a todo nivel se da en la sociedad. Mientras en décadas anteriores una organización podía aprovechar determinadas características que le permitían diferenciarse de sus competidores como ser su un nombre o marca

⁵ Zabalza, Miguel Ángel (2002). *La enseñanza universitaria: el escenario y sus protagonistas*. Madrid. Narcea Ediciones

conocidos, una mayor infraestructura, un mayor capital para invertir o poder financiero para producir y abarcar mayores sectores, hoy día ya no sería posible. La globalización impulsada por la fluidez en las comunicaciones, la posibilidad de obtener productos o servicios de cualquier parte del mundo, la mayor y mejor información que el consumidor maneja, ha derivado en que las organizaciones deban llevar adelante un proceso continuo de mejoramiento y búsqueda de nuevas formas de diferenciación y es aquí donde se ve la importancia creciente que tiene el concepto de calidad.

A nivel de organizaciones educativas, el prestigio con que contaban grandes entidades alrededor del mundo se ha visto socavado por la creciente oferta educativa que ofrece posibilidades de educación adaptada a casi cualquier realidad como por ejemplo la educación a distancia que permiten las nuevas tecnologías y la posibilidad de acceso por gran parte de la población a la misma. Las grandes universidades siguen existiendo y siguen siendo famosas y prestigiosas, pero han tenido que adaptarse a estos cambios para no quedar rezagadas y perder su prestigio.

El concepto de calidad universitaria no es ajeno al problema de una definición resumida sobre el concepto mismo, por lo que hay que considerar distintos enfoques de la misma⁶:

a) La calidad como prestigio, hace referencia a la reputación académica de las instituciones educativas.

⁶ BUENDIA, L. Y GARCIA, B. (2000). *Evaluación institucional y mejora de la calidad en la enseñanza superior*. Málaga. Ediciones Aljibe.

b) Calidad en función de los recursos, considerando instituciones universitarias de calidad aquellas que cuentan con recursos y medios superiores a los habituales.

c) Calidad como resultado; desde este enfoque una institución universitaria es exitosa en función del éxito de sus egresados.

d) Calidad como cambio (valor añadido), en este enfoque el valor está dado a la incidencia de la institución sobre el cambio de conducta de los alumnos, de esta forma una institución con estas características es una institución de calidad.

e) Desde este enfoque la calidad de las instituciones universitarias es valorada en función de lo que se enseña en ellas, de su nivel docente, de su currículum, de su sistema pedagógico y del clima institucional.

Sin embargo se podría afirmar que no se tiene que considerar cada enfoque por separado sino que por el contrario la combinación de todos ellos.

La evaluación de las instituciones universitarias ha pasado a tener un rol preponderante a la hora de hablar de la calidad. Se podría afirmar que se ya no se discute sobre su importancia, sino que ya se da por sentado, y la discusión ha pasado a una etapa donde se trata de llegar a una guía sobre cuál es la manera más efectiva de llevarla adelante.

Se busca evaluar la eficacia, o sea el logro de los objetivos y metas planteadas, y la eficiencia en la utilización de los recursos de las instituciones educativas⁷.

Nos interesan especialmente dos enfoques que se le pueden dar a la calidad en la enseñanza: la calidad como respuesta a los requerimientos del medio y la pertinencia social.

Cada estudiante que llega a la universidad viene con distintos conocimientos previos, formación académica, distintos recursos a los que pueden acceder así como también necesidades y requisitos de aprendizaje.

Aquí corresponde hacer un paréntesis para remarcar la situación actual en el Uruguay. En los últimos tiempos es moneda corriente escuchar, leer u observar como decanos y profesores de las distintas Facultades se quejan del nivel que traen los alumnos al ingresar a la enseñanza universitaria. Esto conlleva a que el tiempo de adaptación que el alumno requiere sea mayor, lo que incide en una mayor utilización de recursos y por ende disminuye la eficiencia de los centros de estudio.

A su vez la sociedad actual demanda cada vez en mayor medida tener alguna especialización, habilidad, destreza o conocimiento de específico para poder competir en el mercado laboral. Para poder atender dicha necesidad la enseñanza superior se ha tenido que adaptar incrementando la cantidad de profesores, centros de estudios, carreras o especializaciones. Esto ha generado una gran

⁷ Dra. Milagros Cong Hermida (2008). *La calidad en el contexto universitario*. Cuba. Universidad de Ciego de Avila

diversificación en cuanto a los contenidos que se dictan, lo que ha derivado en distintos status para los diferentes centros, así como también entre las distintas carreras.

El concepto de calidad refiere al logro de los objetivos planteados utilizando los recursos de la manera más eficiente posible y con las menores consecuencias negativas.

O sea que para hablar de calidad debemos ubicarnos en una determinada situación en un determinado contexto, considerar los fines perseguidos, los actores y los medios a su disposición y cómo se estructuran y organizan, y logran alcanzar o no los objetivos fijados como meta.

Nos centraremos en entender este concepto aplicado a la enseñanza superior. El profesor es el encargado de dictar los contenidos de una determinada materia a los alumnos, quienes asisten a sus clases para adquirir dichos conocimientos. ¿Simplemente es cuestión de traspasar información por parte del docente y guardarla en su memoria por parte del alumno? ¿O se busca que el alumno interiorice, retenga y sea capaz de razonar y poder aplicar por su cuenta hoy o el día de mañana en determinada actividad ese conocimiento adquirido?

Para contestar estas preguntas debemos considerar diversos factores. Lo primero que queda en evidencia es que, hay que ubicarse en un cierto contexto. Esto no sólo significa que debemos ubicarnos en el salón de clases, el contexto que debemos entender es mucho más amplio, tanto que abarca factores sociales, económicos y políticos.

La sociedad condiciona los objetivos planteados en la enseñanza de acuerdo a los requerimientos específicos de formación que precisa de los egresados de la misma.

Entonces los objetivos de hoy no son los que hace 30 o 40 años, los egresados que precisa la sociedad con ciertas habilidades y destrezas no son los que precisaba por ese entonces, y a su vez los alumnos de hoy no son los de hace unas décadas, ni tampoco lo son los profesores ni los medios y las herramientas con las que cuentan para llevar adelante su trabajo. Estamos viendo claramente como el contexto incide en el concepto de calidad.

Hoy por hoy tampoco se habla solamente de adquisición de conocimientos, ya se habla de adquisición de competencias, lo cual es mucho más abarcativo.

2.3 Nuevas formas de enseñar y aprender

Tradicionalmente el alumno iba a clase a sentarse a escuchar como el profesor dictaba una “clase magistral”, traspassando en forma de exposición todo el conocimiento que había planificado desarrollar en esa clase. El alumno era totalmente pasivo, solo se limitaba a escuchar y sacar apuntes, para luego repasar tales conceptos para realizar una prueba fijada por el profesor sobre tales temas.

Esta forma de evaluación es todavía muy utilizada, incluso en nuestra Facultad el sistema de evaluación se basa sistemáticamente en este tipo de pruebas. Sin embargo como hemos visto en capítulos anteriores, el nuevo contexto en el que se desarrolla la enseñanza y los nuevos requerimientos que tiene la sociedad sobre los futuros egresados, hace que el enfoque en la clase pase a ser otro, donde se

busca una participación e incidencia mucho mayor del alumno en el desarrollo de los temas.

Aunque esto es sabido y bastante lógico, las estructuras educativas así como los educadores no están preparados para afrontar este nuevo desafío en todas sus dimensiones.

Muchas veces, la gran mayoría podría afirmarse, se mal entiende este nuevo rol que tiene que cumplir el alumno, y se busca simplemente participaciones de este en clase interviniendo para hablar sobre un tema que le fue encomendado para estudiar o un ejercicio para resolver. De esta forma no se está considerando todo lo que envuelve la necesidad de intervenciones del estudiante, se considera que con solo levantar la mano y aclarar un concepto previamente leído de un libro ya está, sin embargo esto no es así.

Lo que se busca al decir que el alumno debe pasar a cumplir un rol más activo, con mayor participación en el desarrollo de los temas, es que este ayude a desentrañar los principios generales del tema en cuestión. Que el alumno razone, entienda y resuelva el problema y que a su vez lo interiorice, que adquiera una forma de razonar o reaccionar ante cierta situación o problema, que le facilite su futura actuación en el campo profesional.

Es como adquirir un reflejo, así como uno aprende a andar en bicicleta y cuando se va a bajar de la misma automáticamente estira el pie casi sin pensarlo, simplemente como un acto automático, en el futuro profesional se debería generar - además del conocimiento teórico que le permite ejercer en su especialización -

muchas situaciones de referencia que le sirvan de marco para cuando le toque tratar de resolver un problema dentro de su campo de conocimiento en la realidad de su profesión reduciendo los tiempos de reacción y obteniendo una seguridad razonable en la solución elegida.

Para lograr estos cometidos han ido surgiendo y perfeccionando nuevas herramientas que tratan de llevar adelante el proceso de enseñanza-aprendizaje teniendo en cuenta estas consideraciones.

Algunas ideas al respecto se basan en la clase reflexiva, el trabajo cooperativo, el aprendizaje autorregulado, la resolución de problemas, la autoevaluación, la obra, el experimento, la situación o el caso problema⁸.

⁸ Litwin, Edith (2000). *Las configuraciones didácticas, una nueva agenda para la enseñanza superior*. Buenos Aires. Editorial Paidós.

CAPÍTULO 3: LAS TICS EN EL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE

Nos parece interesante dedicar un capítulo a las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) dada su creciente importancia e incidencia en el mundo actual. Nuestro enfoque estará dirigido principalmente a la influencia de éstas tecnologías en el ámbito educativo.

3.1 Conociendo a las TICs.

3.1.1 Introducción a las TIC

Existen diversas definiciones de qué se entiende por Tecnologías de la Información y Comunicación, inclinándonos por la siguiente: *Se denominan tecnologías de la información y la comunicación al conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética [1]. Las TIC incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual⁹.*

Las nuevas tecnologías se han convertido en el motor del cambio social, en donde el conocimiento y la información cada vez adquieren más valor. La productividad de las organizaciones se ha visto incrementada gracias a la mejor gestión del saber basado en la utilización de tecnologías cada vez más potentes. Esto ha llevado a

⁹ Wikipedia, es.wikipedia.org

que el capital intelectual se haya convertido en un nuevo activo para la riqueza de las empresas, y la gestión del mismo en una de sus principales actividades¹⁰.

En este apartado nos centraremos en la influencia de las TIC en el proceso enseñanza- aprendizaje, tratando de descifrar cómo las mismas han provocado cambios en los métodos de enseñanza utilizados actualmente.

Los sistemas educativos no pueden quedar al margen de los cambios tecnológicos y no se concibe hablar hoy en día de educación sin hacer referencia a las TIC. Han aparecido o están apareciendo (sobre todo en países del tercer mundo donde los avances llegan con retraso) nuevos ambientes de aprendizaje que si bien no pareciera que vayan a reemplazar las aulas tradicionales, las complementan y diversifican la oferta educativa. Dado lo anterior nos parece necesario reflexionar sobre los elementos y las relaciones que se establecen en estas nuevas modalidades de enseñanza – aprendizaje.

3.1.2 Las TIC y su influencia en la enseñanza

Actualmente la sociedad está demandando cambios en los sistemas educativos para que éstos se vuelvan más flexibles y menos costosos. Para lograr esto, las instituciones de enseñanza deberían de promover experiencias innovadoras en los procesos de enseñanza aprendizaje apoyados en las TIC, haciendo énfasis en los cambios de estrategias didácticas de los profesores y en los sistemas de comunicación. Las numerosas herramientas virtuales que existen hoy en día

¹⁰ Gomez, José Ramón (2004). *Las TIC en educación*. <http://boj.pntic.mec.es/>

sirven como difusoras de conocimientos y mediadoras para la interacción con otros grupos o individuos lo cual aporta un gran apoyo dentro de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Este tipo de tecnologías no son el fin sino el medio, por lo que deberían utilizarse como herramienta que permitan a los docentes flexibilizar sus procedimientos y métodos de enseñanza para adaptarse a las nuevas modalidades de formación centradas en el estudiante.

Las TIC pueden cumplir distintas funcionalidades dentro del ámbito de la educación, ya sea como fuente de información, canal de comunicación e interacción entre personas, intercambio de ideas e información, medio de creación y expresión, etc.

Como se comentó en el capítulo referido al proceso de enseñanza-aprendizaje, el docente pasa a cumplir la función de guía para el alumnado para facilitarle el uso de herramientas y recursos necesarios para buscar y crear nuevos conocimientos y habilidades, acentuando de esta forma su papel de orientador. Para lograr alcanzar este cometido, los profesores deberían ser capaces de¹¹:

1. Guiar a los alumnos en la utilización de las bases de información y conocimiento tecnológico.

¹¹ Salinas, Jesús (1997). *Nuevos ambientes de aprendizaje para una sociedad de la información*. España. Universidad de las Islas Baleares.

2. Potenciar el aprendizaje autodirigido provocando que los estudiantes se vuelvan activos en ese proceso.

3. Asesorar y gestionar el ambiente en donde están siendo utilizados los recursos por parte de los alumnos, para que desarrollen experiencias colaborativas y también para monitorear su progreso y brindarles feedback a su trabajo.

3.1.3 Funciones de las TIC en la enseñanza

Las nuevas generaciones van adquiriendo naturalmente la moderna cultura tecnológica que se va conformando y que implica grandes esfuerzos de formación y adaptación para los docentes, quienes a su vez deben desaprenderse de muchas convenciones tradicionales que ahora se realizan de otra forma gracias a los medios tecnológicos¹².

El siguiente cuadro presenta de forma concreta las principales funciones de las TIC en los entornos educativos actuales y los instrumentos tecnológicos necesarios para llevar a cabo esas funciones:

¹² Dr. Marqués Graells, Pere (2000). *Funciones y limitaciones de las TIC en la educación*. Barcelona. Dpto. de pedagogía aplicada, Facultad de Educación, Universidad Autónoma de Barcelona.

FUNCIONES EDUCATIVAS DE LAS TIC	
FUNCIONES	INSTRUMENTOS
- Medio de expresión y creación multimedia , para escribir, dibujar, realizar presentaciones multimedia, elaborar páginas web.	- Procesadores de textos, editores de imagen y vídeo, editores de sonido, programas de presentaciones, editores de páginas web - Lenguajes de autor para crear materiales didácticos interactivos.- Cámara fotográfica, vídeo. - Sistemas de edición videográfica, digital y analógica.
- Canal de comunicación , que facilita la comunicación interpersonal, el intercambio de ideas y materiales y el trabajo colaborativo.	- Correo electrónico, chat, videoconferencias, listas de discusión, fórums...
- Instrumento de productividad para el proceso de la información: crear bases de datos, preparar informes, realizar cálculos...	- Hojas de cálculo, gestores de bases de datos... - Lenguajes de programación. - Programas para el tratamiento digital de la imagen y el sonido.
- Fuente abierta de información y de recursos (lúdicos, formativos, profesionales...). En el caso de Internet hay “buscadores” especializados para ayudarnos a localizar la información que buscamos.	- CD-ROM, vídeos DVD, páginas web de interés educativo en Internet... - Prensa, radio, televisión
- Instrumento cognitivo que puede apoyar determinados procesos mentales de los estudiantes asumiendo aspectos de una tarea: memoria que le proporciona datos para comparar diversos puntos de vista, simulador donde probar hipótesis, entorno social para colaborar con otros, proveedor de herramientas que facilitan la articulación y representación de conocimientos...	- Todos los instrumentos anteriores considerados desde esta perspectiva, como instrumentos de apoyo a los procesos cognitivos del estudiante - Generador de mapas conceptuales
- Instrumento para la gestión administrativa y tutorial	- Programas específicos para la gestión de centros y seguimiento de tutorías. - Web del centro con formularios para facilitar la realización de trámites on-line
- Herramienta para la orientación, el diagnóstico y la rehabilitación de estudiantes.	- Programas específicos de orientación, diagnóstico y rehabilitación - Webs específicos de información para la orientación escolar y profesional.
- Medio didáctico y para la evaluación: informa, ejercita habilidades, hace preguntas, guía el aprendizaje, motiva, evalúa...	- Materiales didácticos multimedia (soporte disco o en Internet). - Simulaciones. - Programas educativos de radio, vídeo y televisión. Materiales didácticos en la prensa.
- Instrumento para la evaluación , que proporciona: corrección rápida y feedback inmediato, reducción de tiempos y costes, posibilidad de seguir el "rastro" del alumno, uso en cualquier ordenador (si es on-line)...	- Programas y páginas web interactivas para evaluar conocimientos y habilidades
- Soporte de nuevos escenarios formativos	- Entornos virtuales de enseñanza
- Medio lúdico y para el desarrollo cognitivo.	- Videojuegos - Prensa, radio, televisión...

3.1.4 Ventajas y desventajas de las TIC en los sistemas de educación¹³

A continuación se presentan algunas de las ventajas que brindan las TIC enfocándonos desde la perspectiva del aprendizaje:

- Motivación e interés por parte de los alumnos al utilizar los recursos de las TIC ya que promueven la actividad y el pensamiento, provocando que los estudiantes dediquen más tiempo a trabajar y aprender más.
- Interacción y continua actividad intelectual, ya que los alumnos están constantemente interactuando entre ellos y trabajando activamente con el ordenador.
- Desarrollo de la iniciativa de participar de los alumnos y de proponer nuevas ideas y tomar decisiones todo el tiempo ante la respuesta del ordenador a sus acciones.
- Mayor comunicación entre alumnos y profesores, ya que los canales de comunicación como el correo electrónico, chat, etc., facilitan el contacto entre los alumnos entre sí y éstos con los profesores.
- Aprendizaje cooperativo, gracias a las herramientas que proporcionan las TIC que facilitan la labor en grupo, el intercambio de ideas y, la cooperación mutua.

¹³ Fernández Aedo, Raúl (2005). *Modelo informático para la autogestión del aprendizaje para la universalización de la enseñanza*. España. Universidad de Granada.

- Alto nivel de interdisciplinariedad, ya que las tareas realizadas con un ordenador permiten realizar una amplia variedad de tratamientos a la información en cuestión.
- Desarrollo de habilidades de búsqueda y selección de información, eligiendo lo que realmente aporta valor a la tarea encomendada.

Sin embargo también existen desventajas en el uso de estas herramientas. Algunas de ellas que se deberán tener en cuenta cuando se evalúe su influencia en la aplicación del Método del Caso son las siguientes:

- Pérdida de tiempo, buscando la información que se necesita y seleccionando la más importante.
- Informaciones no muy fiables que circulan por internet.

3.1.5 Limitaciones de la aplicación de las TIC en los centros educativos

A pesar de las grandes utilidades que proporciona la incorporación de las TIC en la educación, existen diversas circunstancias que limitan su utilización e implementación.

Un factor limitante puede ser la falta de formación, la necesidad de aptitudes y actitudes favorables a la utilización de las nuevas tecnologías. Los problemas técnicos como incompatibilidades entre ordenadores o sistemas operativos, la velocidad insuficiente de algunos procesadores o la conexión misma de internet, también representan obstáculos para adoptar las TIC como herramientas educativas.

Las barreras económicas constituyen otro factor que limita la incorporación de las TIC, ya que si bien los precios de los aparatos tecnológicos han disminuido, aún resulta poco factible en los centros de enseñanza de los países con menos recursos, poder adquirir los equipos suficientes para todos los alumnos.

La cultura puede llegar a ser otra limitante, porque por ejemplo, no todos los usuarios tienen conocimientos suficientes como para poder manejarse con total libertad cuando utilizan las nuevas tecnologías.

Se puede deducir entonces que las tecnologías de información y comunicación pueden hacer grandes aportes para la mejora continua del proceso enseñanza-aprendizaje y para la gestión de los entornos educativos en general, pero su incorporación y uso adecuado dependen en gran medida de los conocimientos, la educación y las habilidades de los usuarios que las manejan.

Las TIC por sí solas no crean más valor educativo o mejores prácticas educativas, sino que dependen de cómo y quiénes las implementen el éxito o no del sistema educativo en general.

La integración de las TIC en los centros de enseñanza abre nuevas oportunidades que permiten tanto a estudiantes y profesores el acceso a cualquier información necesaria en cualquier momento, la comunicación con compañeros y colegas de todas partes del mundo para intercambiar ideas y materiales. Aparece un nuevo enfoque de la enseñanza mucho más centrado en el estudiante, asegurando que los mismos adquieran las competencias en TIC que la sociedad demanda.

3.2 Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA)

El desarrollo tecnológico de carácter interactivo ha contribuido a la implementación de algunos modelos de aprendizaje a distancia, permitiendo la interconexión en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Los entornos virtuales de aprendizaje son ambientes de aprendizaje mediados por la tecnología, en donde se adquieren conocimientos, habilidades y actitudes con el uso de las TIC, sin necesidad de que el profesor y alumno estén en el mismo espacio temporal o físico. Son espacios virtuales caracterizados por la innovación educativa, donde se enfatiza la actividad sobre los contenidos, la participación creativa de los alumnos y el trabajo en colaboración, desarrollándose a través de la utilización de elementos tecnológicos.

Dentro de las principales ventajas de los EVA es que sus usuarios pueden comunicarse entre sí en cualquier momento y lugar, enviar sus trabajos y recibir las correcciones a los mismos.

En general, el entorno virtual de aprendizaje ayuda a establecer una red de comunicación total entre sus usuarios, potenciando así el aprendizaje, la colaboración, la iniciativa y la toma de decisiones de los mismos. Contribuye a la creación de espacios en los que es posible tanto la formación del alumno como su relacionamiento, información, comunicación y gestión de datos y procesos¹⁴.

Por otra parte las desventajas del uso de esta herramienta son las mismas que se comentaron al desarrollar el concepto de las TICS (punto 3.1.5.).

¹⁴ ¿Qué es un entorno virtual de aprendizaje? <http://www.conocimientosweb.net>

3.2.1 EVA en la enseñanza superior uruguaya¹⁵

La Universidad de la República ha desarrollado y puesto a disposición de la comunidad académica un conjunto de entornos virtuales y herramientas para el aprendizaje en todo el Uruguay.

Se trata de integrar los distintos servicios universitarios y las sedes del interior, así como también brindar apoyo a otras instituciones que necesiten de estos servicios para vincularse a los distintos programas de la UDELAR. Una de las motivaciones de esta iniciativa fue contribuir a las políticas de descentralización de la Universidad e impulsar y promover las nuevas formas de enseñar y aprender en la Universidad.

Permite varias funcionalidades que sirven de apoyo a las estrategias de enseñanza, investigación y extensión, entre las cuales cabe destacar la creación y gestión de cursos, creación de espacios para grupos de trabajo, comunicación, creación colectiva, gestión de usuarios, aprendizaje colaborativo y herramientas de evaluación.

Hasta la actualidad, funcionan en la Universidad de la República doce entornos virtuales de aprendizaje, uno central y once gestionados por sus propios servicios.

El EVA desarrollado por la UDELAR promueve el desarrollo de distintas modalidades de cursos en la enseñanza superior, pudiendo acceder a las mismas a través de cursos virtuales o semi presenciales. Integra a las TIC en el proceso enseñanza aprendizaje de la Universidad.

¹⁵ <http://eva.universidad.edu.uy>

3.2.2 ¿Cómo funciona el EVA de la Universidad de la República?¹⁶

Por lo general los cursos se estructuran en temas igual que una clase tradicional, en el cual el primer tema casi siempre es la presentación del curso en cuestión, la metodología y el sistema de evaluación.

Los docentes pueden mostrar desde el primer día todos los temas del curso o mostrarlos a medida que avanzan las sesiones siguiendo el cronograma temático. Dentro de cada tema hay un texto que lo presenta así como materiales, actividades y tareas propuestas en relación al mismo.

Pueden existir también cursos que no estén organizados por temas sino por semanas, por lo que se arman bloques cada uno correspondiente a cada semana del curso, debiendo el estudiante revisar y realizar las actividades que allí se encuentran en la semana indicada.

El EVA posee diferentes elementos para poder comunicarse con el resto de sus usuarios, como ser el foro y el chat. El foro permite la comunicación asincrónica (desfasada en el tiempo) entre los participantes y el chat que se comunicuen de manera instantánea.

3.3 Consideraciones finales sobre las TICS y EVA

Como se puede extraer de los párrafos anteriores las TICS han pasado a ser una herramienta importante dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. Dentro de las mismas encontramos los EVA los cuales utilizando los aspectos positivos de las TICS han logrado ser una aplicación práctica y útil en los centros de estudio.

¹⁶ <http://eva.universidad.edu.uy>

Estas herramientas serán de utilidad cuando desarrollemos nuestro problema de investigación y analicemos los diversos factores que facilitan la aplicación del Método del Caso.

CAPITULO 4: ELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA QUE MEJOR SE ADAPTE AL CONTENIDO

4.1 Apreciaciones previas – importancia (factores que inciden en la elección)

Antes de profundizar en el Método del Caso en sí mismo es importante comenzar a desarrollar las primeras conclusiones o comentarios que hemos ido obteniendo a medida que desarrollábamos los capítulos anteriores y que nos sirven de base para justificar la aplicabilidad y recomendar la utilización de este método.

Comenzamos nuestro trabajo mencionando al proceso de enseñanza-aprendizaje. Se puede apreciar en la información recabada que los roles de los sujetos dentro de este proceso han sufrido modificaciones importantes para su adaptación a las nuevas exigencias que le plantea a los futuros egresados el mercado laboral actual.

Vimos que el nuevo rol del estudiante se basa en ser más participativo, más crítico y analítico a la hora de adquirir los nuevos conocimientos y ya no solo ser un simple receptor de lo que le transmite el docente. A su vez este último pasa a cumplir un rol importante como motivador a este nuevo perfil del alumno.

También se podría deducir en base al estudio de Saenz y Mas¹⁷ que para que el estudiante logre asimilar e interiorizar los conocimientos de manera más eficaz y prolongada en el tiempo las mejores herramientas deberían apuntar a que el estudiante discuta los temas y luego pueda aplicarlos. Esta aplicación puede ser muy provechosa si se lleva a cabo sobre situaciones o casos vinculados a la

¹⁷ Gil y Sáenz, Manuel (1979). Consejo Editorial del Gobierno del Estado de Tabasco. ed. *Compendio Histórico, Geográfico y Estadístico del Estado de Tabasco* (2da. edición). Naucalpan, Edo. de México: Edimex, S.A. de C.V.

realidad tal como afirma Litwin en su trabajo sobre nuevas herramientas didácticas para la educación formal¹⁸.

Al pasar al capítulo sobre la enseñanza universitaria vimos que esta vive un proceso de continua adaptación y mejora, el cual se ha visto potenciado en las últimas décadas. La universidad se debería adaptar a la nueva realidad planteada en cuanto a lo que se espera de sus egresados.

La sociedad exige que los egresados ya no solo adquieran ciertos conocimientos sino comienza a tener importancia el concepto de desarrollo de competencias.

Tan importante como lo anterior es el desarrollo que ha tenido el concepto de calidad.

Tanto a nivel de la sociedad en su conjunto como en la universidad específicamente, la calidad ha pasado a ser un medio insustituible para lograr los fines que tienen estas entidades. Se trata de un concepto sin una definición exacta y pudimos observar en base a la información recabada que en materia de educación se puede considerar la calidad desde diversos puntos de vista, interesándonos especialmente para nuestro trabajo el concepto de calidad como resultado, donde una institución educativa es exitosa en base al éxito de sus egresados¹⁹ (George, 1991, Astin, 1985, buen Dia y Garcia, 2001).

¹⁸ Litwin, Edith (2000). *Las configuraciones didácticas, una nueva agenda para la enseñanza superior*. Buenos Aires. Editorial Paidós.

¹⁹ Buendía, L. y García, B. (2000). *Evaluación institucional y mejora de la calidad en la enseñanza superior*. Málaga. Ediciones Aljibe.

Dicho éxito se puede medir según si los egresados cumplen con el perfil que de ellos se espera según se expone en el cuadro “Necesidades de las empresas a los nuevos titulados” del capítulo 6.2.1. de este trabajo.

Entre tales necesidades se plantean que los egresados cuenten con determinadas cualidades como trabajo en equipo, identificación y resolución de problemas, creatividad, auto aprendizaje/desarrollo profesional, comunicación.

Al pasar al capítulo donde hicimos referencia al uso de las tecnologías de la información y comunicación en el ámbito educativo, vimos que estas han tenido una creciente participación como una herramienta útil y eficaz a la hora de llevar adelante el proceso de enseñanza.

Estas han generado nuevas oportunidades a la hora de búsqueda e intercambio de información, desarrollo de tareas fuera del aula, coordinación y comunicación para diversas actividades, intercambio de opiniones, evaluaciones y autoevaluaciones.

A medida que desarrollábamos todos los temas, tratamos de relacionarlos dentro del contexto actual de la Universidad en el Uruguay más específicamente en la Facultad de Ciencias Económicas y Administración.

En cuanto a las tecnologías de la información encontramos como aspecto positivo el desarrollo del Entorno Virtual de Aprendizaje que se ha llevado a cabo en la Facultad.

Esto permite que las oportunidades mencionadas anteriormente que brindan las TICS, comiencen a apreciarse en nuestro entorno.

Por último el momento actual que se viven en nuestra Facultad donde se ha comenzado un proceso de transición hacia un nuevo plan de estudios el cual se basó justamente en la adaptación que debe tener la Facultad y los contenidos que en ella se dictan, genera un espacio de oportunidad para mejorar en otros aspectos no sólo vinculados al cuánto y qué, sino al cómo se enseña.

En síntesis, la conjunción de todos estos factores que resumimos en el presente apartado nos sirve de guía para tratar de seleccionar un método de enseñanza que signifique una herramienta eficaz a la hora de cumplir con las necesidades planteadas y los objetivos buscados.

4.2 Experiencia como estudiantes

Nos parece importante volcar nuestra opinión basada tanto en nuestra experiencia como estudiantes durante el transcurso de nuestra carrera así como en nuestro ingreso al mercado laboral por primera vez.

Nuestra experiencia en estos años dentro de la Facultad nos ha nutrido de diversas herramientas técnicas y otras no tanto, para enfrentar la vida profesional y también particular. Sin embargo también hemos visto que muchas veces existe una falencia a la hora de interrelacionar el teórico enseñado en el aula con la realidad que luego nos toca enfrentar, así como el contenido entre materias.

Al ingresar al mercado laboral nos encontramos con que si bien es importante la base teórica con la que contamos, hay otras capacidades que no habíamos desarrollado en su totalidad, en parte por la forma en que habíamos adquirido los conocimientos.

En la práctica fue cuando comenzamos a vincular temas o conceptos que están estrechamente relacionados pero que los habíamos adquirido de manera separada y sin ningún tipo de vinculación más allá de algún comentario del profesor de turno.

Por esto es que consideramos importante la oportunidad de poder realizar este trabajo monográfico tratando de mejorar en lo posible estos aspectos, y nos enfocamos en los métodos de enseñanza.

4.3 Nuestra elección

Partiendo entonces de la premisa de adaptación continua que requieren los sistemas de enseñanza formal a las características cambiantes del entorno, considerando los objetivos del proceso de enseñanza-aprendizaje (actitudes, aptitudes, contenidos), las oportunidades que brindan las nuevas herramientas como las TICS y lo expuesto sobre nuestra propia experiencia en estos años dentro de la Facultad así como el proceso actual de cambio que se lleva a cabo en ella, es que consideramos interesante adentrarnos en el análisis del Método del Caso como herramienta de estudio.

SECCIÓN 2: EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

“Si supiese qué es lo que estoy haciendo, no le llamaría investigación, ¿verdad?”

Albert Einstein

CAPÍTULO 5: EL MÉTODO DEL CASO

5.1. Introducción

En esta parte del trabajo monográfico se efectúa una revisión del estado del conocimiento sobre aquellos estudios que analizan directamente alguna variable relacionada con la aplicación del Método del Caso en las universidades.

En cuanto a la investigación y búsqueda de material, la detuvimos cuando los nuevos documentos encontrados repetían de algún modo lo ya conocido y los autores se repiten en su referenciación (Principio de Saturación). Por lo tanto, oportunamente se estima que este resumen del estado del conocimiento sobre el tema en discusión es suficiente para el desarrollo de la presente y sus objetivos. Asimismo, se cree conveniente utilizar como referencia autores de distintos orígenes, ligados a universidades de distintos continentes, para tener una visión global de cómo se aplica el método mundialmente.

5.2 Origen del Método del Caso

El concepto de Método del Caso tiene su precursor en el profesor Christopher Columbus Langdell quien instaló este concepto en la Universidad de Harvard cuando transcurría la década de 1870. Más precisamente en 1871 se publica el primer libro que se utiliza para aplicar esta técnica innovadora para la época el cual se llamaba “*Selection of Cases on the Law of Contracts*”. Sin embargo en un principio esta técnica no fue bien recibida por el alumnado, registrando un

descenso de 165 a 117 alumnos²⁰ inscriptos durante los primeros tres años de su aplicación.



Prof. Christopher Columbus Langdell, fuente: Harvard Magazine

No fue sino hasta fines de la década de 1890 que la técnica comenzó a expandirse hacia otras universidades y para esa época la misma estaba ya instalada dentro de la currícula de más de media docena de Universidades dentro de sus escuelas de leyes. Luego de dos décadas de aplicación el Método del Caso pasó a ser la técnica de estudio por excelencia para las escuelas de leyes de las grandes universidades norteamericanas. Hoy día su aplicación es variada dentro de distintas carreras universitarias y distintos cursos de posgrado y maestrías, lo que demuestra su importancia y validez en el contexto actual en el que vivimos y nos capacitamos diariamente.²¹

²⁰ Garvin, David A. (2003). *Making the Case*. Estados Unidos. Harvard Magazine

²¹ Garvin, David A. (2003). *Making the Case*. Estados Unidos. Harvard Magazine

5.3 ¿Qué entendemos por Método del Caso?

Cuando uno comienza buscar información sobre el Método del Caso puede encontrar cantidad de artículos académicos, trabajos de docentes y estudiantes, a partir de los que se pueden identificar conceptos en común. Creímos interesante para verlo más claramente transcribir algunas de estas definiciones para luego a partir de la combinación de ellas llegar a una definición propia basada en los conceptos básicos que terminan por definirlo.

Así Morra y Friedlander (2001)²² afirman que *“Un estudio de caso es un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto”*.

Por su parte Boehrer, y Linsky (1990)²³ lo definen como *“una técnica de aprendizaje activa, centrada en la investigación del estudiante sobre un problema real y específico que ayuda al alumno a adquirir la base para un estudio inductivo”*.

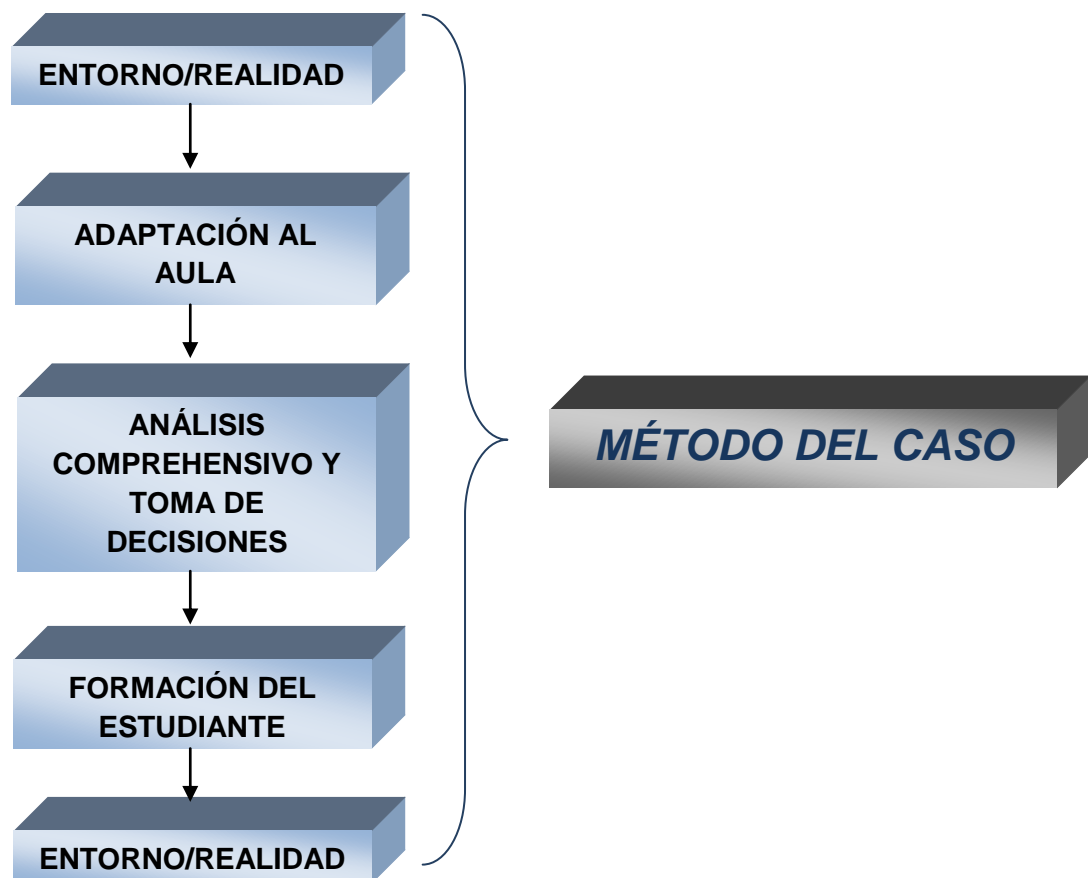
Mientras en un artículo publicado en el año 2001 por John S.Hammond en la guía del Harvard Businnes School se afirma que el Método del Caso ayuda al estudiante a desarrollar su capacidad de análisis y su capacidad para solucionar

²² Morra, Linda G. y Friedlander, Amy C. (2001). *Evaluaciones mediante Estudio de Casos*. Washington D.C. Banco Mundial

²³ Boehrer, y Linsky (1990). *Teaching with Cases: Learning to Question. The Changing Face of College Teaching*. San Francisco. Jossey-Bass.

problemas a partir del desarrollo de la habilidad de pensar y razonar rigurosamente.

Así pues podemos encontrar como factor común en las definiciones que se trata de una *“técnica de aprendizaje que se basa en el estudio de situaciones complejas y reales tomadas dentro de su contexto y adaptadas al aula procurando que el estudiante las comprenda y desarrolle su capacidad de análisis y de toma de decisiones dentro de contextos que se asemejan a la realidad dentro de la cual deberán actuar en su futuro profesional”*.



Fuente: Elaboración Propia

Nos parece interesante definir algunas afirmaciones que se desprenden de la definición para comprender aún mejor esta última²⁴.

Técnica: Una **técnica** es un procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos, que tienen como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de la ciencia, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación o en cualquier otra actividad.

Aprendizaje: El **aprendizaje** es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

Estudio: Por **estudio** se entiende el ejercicio de adquisición, asimilación y comprensión para conocer o comprender algo.

Situación real: Una situación real es un caso, un problema, que ha ocurrido o ocurre en la vida cotidiana de una empresa o un individuo.

Lo que se busca mediante este mecanismo es que el estudiante adquiriera el hábito de pensar naturalmente al enfrentarse a situaciones que serán moneda corriente en su actividad diaria como profesional. En cualquier aspecto de la vida la repetición permite minimizar los errores producidos por la velocidad con la que se tienen que tomar las decisiones frente a una situación de la vida cotidiana. Aunque tales situaciones son todas diferentes, en esencia tratan sobre los mismos temas o requieren similares procesos de análisis lo cual permite que el estudiante que “activó” esa manera de pensar dentro del aula, al enfrentarse sin un marco teórico

²⁴ Wikipedia, es.wikipedia.org

y con el vértigo que la realidad impone, pueda llevar adelante el proceso decisorio de forma satisfactoria, con buenos resultados y sin comprometer tampoco su estado físico y mental debido al estrés.

CAPÍTULO 6: APLICACIÓN DEL MÉTODO DEL CASO

6.1 Introducción

El Método del Caso ha sido utilizado desde hace muchos años por varias Universidades en distintos países, siendo la Universidad de Harvard líder en este campo. En la actualidad, se reconoce como un método valioso para varias disciplinas aplicándose en áreas de derecho, donde primero se comenzó a utilizar este método, luego extendiéndose a la administración, humanidades, negocios, medicina, entre otras.

Este método se basa en la creencia de que las discusiones enfocadas sobre casos reales y guiadas por instructores experimentados y habilidosos, logran preparar mejor a los estudiantes para su futuro desempeño profesional, que el método tradicional de lectura y teoría.

Para lograr poner en práctica el Método del Caso, es de vital importancia investigar cuáles son los factores que inciden en su adecuada implementación y desarrollo. Es por ello que en este capítulo se realiza una revisión del estado del conocimiento de los estudios académicos que tratan sobre la aplicación del método.

6.2. Funcionamiento del Método del Caso

6.2.1. Factores explicativos de la necesidad de aplicar casos como método de enseñanza

Partimos nuestra investigación, preguntándonos el porqué de la necesidad actual de revisar la eficacia de los métodos tradicionales de enseñanza en las

universidades y cómo mejorar o transformar aquellos en métodos que ayuden a los futuros profesionales a introducirse en el ámbito laboral de la manera más provechosa posible. Para responder esta pregunta, nos basamos en la información recabada en un estudio titulado “Mejora en la Formación Universitaria: Sugerencias desde la Empresa”²⁵. Fue realizado con el trabajo conjunto de expertos universitarios y empresarios y altos directivos de las principales empresas españolas. El objetivo del mismo fue contribuir a aumentar el nivel de competitividad de las organizaciones españolas.

La Figura 1, sintetiza las recomendaciones del mencionado informe:

²⁵ Club Gestión De Calidad (1998). *Mejora en la formación universitaria: sugerencias desde la empresa*. Madrid. Club Gestión De Calidad.

Figura 1. Necesidades de las empresas a los nuevos titulados - Competencias	
1. Nuevos requerimientos de las empresas a los universitarios recién titulados	<ol style="list-style-type: none"> 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, pago y cobranza, producción y distribución 10.Autoaprendizaje / desarrollo personal 11.Calidad 12.Comunicación
2. Sugerencias para un plan de acción	
2.1. Acciones de intercambio Universidad – Empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1.Acciones posibles: <ol style="list-style-type: none"> a. Visitas más frecuentes a empresas. b. Interacción con profesionales en actividad, a través de visitas al aula, 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
2.2 Metodología Docente	
Dentro del aula	<ol style="list-style-type: none"> 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: <ol style="list-style-type: none"> a. Capacidad de análisis de problemas b. Toma de decisiones c. Participación e iniciativa del alumno en clase d. 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 7.Métodos de evaluación del alumnado más centrados en aprender que en repetir lo enseñado por el profesor 8. Reducción de alumnos por aula, con las limitaciones presupuestales inherentes a nuestra Facultad.

Fuente: Ricardo Hernández Mogollón, Juan Carlos Díaz Casero, "Método del Caso. Una

aproximación desde el EES".

En el cuadro anterior podemos apreciar algunas de las competencias que se esperan desarrolle el estudiante tal como mencionáramos en el punto 2.3 de este trabajo. Se trata de las habilidades y conocimientos que las empresas actualmente valoran en la formación de los estudiantes universitarios²⁶.

Las mismas se detallan a continuación:

- **Liderazgo:** Dirigir equipos hacia la consecución de resultados y mantener actitudes y comportamientos que demuestren el compromiso permanente con la empresa. También implica saber dirigir reuniones desarrollando la capacidad de obtener ideas y conocimientos a través de las mismas.
- **Trabajo en Equipo:** Trabajar con otros y saber vincular el éxito particular al éxito con los demás. Dominar el proceso de toma de decisiones, que incluye el qué, quién, cómo, dónde y cuándo. Implica también la capacidad de establecer vínculos de confianza y colaboración mutua.
- **Gestión del Cambio:** Capacidad para acomodarse a entornos variables y estimular la introducción de novedades tecnológicas, organizativas, etc. Capacidad de desempeño en distintos puestos de trabajo.
- **Ética:** Compromiso con los valores universales comúnmente aceptados. Respeto a las personas y al medio ambiente, mediante la aceptación de las reglas establecidas.

²⁶ Cátedra de Inserción Laboral, Universidad Miguel Hernandez de Elche (2011). *Empleabilidad 2.0*. España. Universidad Miguel Hernandez de Elche

- ***Cultura empresarial:*** Saber cultivar aptitudes personales de autonomía e iniciativa, visión para detectar oportunidades y potencialidades a explotar, capacidad para dimensionar y estructurar una empresa e identificar personas y medios necesarios para el desarrollo de la misma.
- ***Identificación de problemas:*** Distinguir y separar los datos de una situación compleja para tener un conocimiento claro de la realidad. Plantear de forma ordenada y cuantificada el conjunto de factores que afectan a una determinada situación.
- ***Creatividad:*** Capacidad de innovación y cambio, introduciendo elementos distintos a los contemplados por el sistema.
- ***Gestión de proyectos:*** Capacidad de estructurar y coordinar un proyecto, asignar recursos, seguirlo y transmitirlo de forma inteligible para todos. Saber direccionar los esfuerzos y sortear obstáculos hasta alcanzar el objetivo planificado.
- ***Procesos de compra y venta:*** capacidad de análisis, saber buscar información, habilidades de negociación y persuasión, poder estructurar un proceso y traducirlo a la práctica de forma eficaz.
- ***Autoaprendizaje:*** Capacidad de autocrítica, de poder realizar un diagnóstico de las propias carencias y necesidades. Orientación práctica, aplicar conceptos, estructuras teóricas y nuevos conocimientos a situaciones reales.

- **Calidad:** Búsqueda de la mejora continua.
- **Comunicación:** -habilidades de motivación, persuasión y negociación, vender ideas y soluciones. Saber transmitir mensajes con precisión.

Todas estas habilidades se podrían considerar como de primer orden respecto a los requerimientos de las empresas a los universitarios.

6.2.2. ¿Cómo funciona el Método del Caso?– La experiencia Harvard²⁷

Actualmente, la universidad de Harvard es la referente en cuanto a lo que se refiere a la aplicación y el avance del Método del Caso en el mundo, ya que ha sido la pionera en su utilización e implementación, lo cual les da la ventaja de poseer mayor experiencia y por lo tanto, más respuestas a las distintas situaciones que se pueden dar en el transcurso de las clases. Por este motivo, es que decidimos incluir una breve descripción de cómo es desarrollado el método en esta universidad, y las habilidades y deficiencias que el mismo ha generado en el alumnado.

6.2.2.1 Estructura de los casos y las clases

Los casos modernos, mantienen básicamente la misma estructura que cuando recién se comenzaron a utilizar. Generalmente, promedian entre las 10 a 20 páginas, con 5 a 10 páginas más de anexos numéricos. Los mejores casos describen organizaciones y negocios reales, no ficticios. La mayoría de los casos requieren que los estudiantes asuman el rol de protagonista y que tomen una o

²⁷ GARVIN, DAVID A. PARTICIPANT CENTERED LEARNING AND THE CASE METHOD.
<http://hbsp.harvard.edu>

más decisiones críticas. La información generalmente se les entrega incompleta a propósito, permitiendo así que puedan llegar a varias soluciones posibles y generar el debate en la clase.

Normalmente a los alumnos se les asigna un caso por clase. La preparación de la misma es guiada por preguntas analíticas previamente detalladas. Debido a la carga del trabajo en clase y del caso en sí mismo (la mayor parte de ellos llevan de 2 a 3 horas leerlo y prepararlo), los estudiantes forman grupos de estudio formados por 3 o 4 personas, para compartir sus ideas y dividir responsabilidades para enfrentar la clase.

Los profesores también tienen un proceso de preparación y análisis del caso, y preparan las respuestas a las preguntas asignadas a los estudiantes previamente a la clase. Así mismo, se encargan también de llevar la discusión en clase lo más efectivamente posible. Para lograr esto, los profesores que enseñan cursos de primer año, son organizados en grupos de alrededor de 5 a 10 personas y dirigidos por otro profesor más experimentado en la materia en cuestión y que les explica a sus alumnos - profesores cómo llevar a cabo las clases con los mismos casos que ellos van a dictar en sus clases. Se les otorgan notas de qué tipo de análisis requiere cada caso y la probable dinámica de la discusión que se va a generar en la clase.

Las clases propiamente dichas, comienzan tanto como con una “cold call” (llamado frío) como con una “warm call” (llamado caliente). En éste último caso se le avisa al alumno unos minutos previos a la clase que se le va a requerir que

participe en la misma. La pregunta que abre la sesión, que normalmente es una de las que se les dio a los alumnos con antelación a la clase, lleva a que los estudiantes tomen una postura definida sobre el tema o hagan alguna recomendación para subsanar la situación planteada en el caso de estudio. Como casi el 50% del puntaje anual para salvar la materia se obtiene a través de la participación en éstas clases, la mayoría de los estudiantes arriban a las mismas muy bien preparados. El alumno que abre la sesión dando su opinión del tema, está alrededor de 10 minutos hablando, con interrupciones ocasionales del instructor. Cuando éste termina de hablar, el instructor vuelve a formular la misma pregunta pero esta vez abierta a la participación del resto de los integrantes del grupo de estudiantes, para que se genere una discusión generalizada.

Durante el transcurso de la clase, el objetivo primario es alentar a que se dé un diálogo entre los propios estudiantes. Para lograr este diálogo, el profesor tiende a formular preguntas que puedan tener distintas alternativas de respuesta y así lograr señalar puntos en común y de discrepancia entre las opiniones formuladas por los alumnos. También tratan de buscar los comentarios de los expertos en algunos temas que toca el caso tratado: por ejemplo, estudiantes que tienen un conocimiento cierto sobre alguna compañía porque trabajan en ella, o de algún tema en particular porque tienen experiencia previa del mismo. En el último tramo de la sesión, los profesores tratan de dejar algún tipo de conclusión sobre el caso, dejándolo a su vez abierto a varias soluciones posibles.

6.2.2.2 Habilidades y Deficiencias del método.

En la mayoría de los casos, el debate se genera alrededor de ciertas preguntas centrales que provocan opiniones, perspectivas y puntos de vista disímiles entre los estudiantes.

Las preguntas debieran abarcar problemáticas en donde haya mucho en juego, y donde la clase es propensa a dividirse entre soluciones distintas bien definidas. Cada alumno toma partido por una resolución, y trata de persuadir al resto de sus compañeros de que la misma es la que mejor se adecua al caso propuesto.

Así es como los empresarios pasan el tiempo en sus trabajos. Usualmente evalúan situaciones ambiguas y toman decisiones determinantes, generalmente bajo mucha presión ya que demorar en tomar decisiones puede significar perder competitividad. Trabajan en colaboración entre sí, porque la toma de decisiones críticas involucra casi siempre diversos departamentos y divisiones organizacionales, los cuales discuten sus puntos de vista en reuniones y otro tipo de foros.

Por lo tanto, los casos y su discusión en clase son útiles para tres propósitos distintos. El primero es ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades de diagnóstico en un mundo donde los mercados y las tecnologías están cambiando constantemente. Para lograr este es necesario adoptar una perspectiva bifocal: la habilidad de caracterizar rápidamente tanto los elementos comunes como los distintivos de los problemas que se presentan en el mundo de los negocios.

En segundo lugar, las discusiones de los casos hacen que los alumnos vayan creando habilidades de persuasión. El management requiere trabajar con y a través de otras personas. La habilidad de transmitir a otros una solución a la situación problemática de forma convincente, reunir evidencias y lograr desarrollar argumentos persuasivos es esencial para el éxito profesional.

Lo tercero y último, quizás también lo más importante, tener una rutina constante de discusión de casos lleva a que los alumnos desarrollen una forma de pensar y actuar distintiva, ya que las clases requieren que los estudiantes tomen decisiones críticas con respecto al caso de estudio y adquieran el coraje necesario para actuar bajo circunstancias de incertidumbre. Ese coraje es fundamental para el liderazgo corporativo, donde se está constantemente tomando decisiones que implican riesgos y actuando en base a información que es limitada.

Así como el Método del Caso hace que los estudiantes adquieran coraje para la toma de decisiones rápidas y bajo presión, también crea conciencia de que no siempre se puede tomar una decisión así de rápido, porque no se cuenta con los recursos necesarios, como por ejemplo, que no haya información disponible sobre la competencia, que la tecnología con la que se cuenta no esté lo suficientemente avanzada, los empleados de la organización pueden no tener la preparación adecuada. A veces, la decisión más sabia es esperar y ver cómo transcurren los hechos.

Sin embargo, el Método del Caso promueve generalmente a que los estudiantes tomen decisiones sí o sí, y que defiendan su postura hasta el final, sin aceptar, al

menos no públicamente, que pueden haber cambiado de parecer en el transcurso de la discusión con sus compañeros. Ser decisivos es lo que se recompensa generalmente, no la inacción. Esto lleva a que las clases se polaricen y que muy pocos alumnos cambien su opinión inicial en el correr de la sesión. En la realidad, los líderes organizacionales más habilidosos, tratan de ser flexibles y alteran sus posturas a medida que les llegan nuevas evidencias y argumentos para ello.

6.2.2.3 Preparando la clase

Selección el Caso

Existen una serie de factores que hay que tener en cuenta al elegir un caso. Lo primero es el contenido del mismo, el cual debe ser el adecuado según las necesidades de la clase en ese momento particular del curso. Cuanto más lejos llegues en el curso, el caso es más elaborado y complejo.

Otro factor fundamental a la hora de seleccionar el caso adecuado, es tener en cuenta al público a la cual se le va a presentar el mismo. Generalmente los estudiantes tienen distintas formaciones académicas, distintos intereses y objetivos, por lo cual el caso debe estar bien estructurado, siguiendo una secuencia ordenada que sea fácil de seguir.

Los casos a su vez deben permitir poder formular preguntas sobre el mismo que sean abiertas, sin una respuesta única correcta, y hacer que el estudiante pueda ponerse en el rol de algunos de los involucrados en el caso de estudio. También es

bueno que a medida que se va dando el debate del caso, se pueda llegar a alguna reflexión oculta, o sea, que al principio del análisis no era previsible arribar a ella.

Planificación del Caso

El primer paso para prepara la sesión de clase, es saber cómo dividir el caso en partes, según los distintos puntos que se vayan a analizar. Lo segundo es poder discriminar en qué puntos del caso se van a dar los momentos de mayor debate entre los participantes. Cuándo van a surgir opiniones diametralmente opuestas entre los estudiantes, para prever el manejo de esas situaciones ya que son el plato fuerte de la clase y es donde se da la acción de la misma.

El tercer factor es adquirir el sentido del tiempo, para tener claro de antemano cuánto tiempo puede llevar la discusión de cada parte del caso. El cuarto y último factor a tener en cuenta es poder tener una visualización de cómo se van a presentar las opiniones de los alumnos en la pizarra, de forma que todos tengan presentes las distintas opiniones de sus compañeros y puedan visualizar claramente las mismas.

Contenido del Caso: menos es más

Muchas veces menos es más en una clase donde se aplica el Método del Caso. Menos, en el sentido de exponer menos puntos, menos temas, menos preguntas, lleva a que se generen más cosas en términos de aprendizaje, entendimiento y profundidad.

Frecuentemente los profesores que incursionan por primera vez en la aplicación del Método del Caso, sobrecargan sus clases tratando de abarcar todos los temas que obliga la currícula del curso que imparten. Pero se debe tener la flexibilidad suficiente para poder ir adaptando los puntos a tratar, ya sea haciendo que los mismos sean opcionales o no tocándolos en absoluto. Si el tiempo apremia, lo mejor es introducir el tema que falta, pero no dejando que los puntos más importantes del caso se traten superficialmente, sino que se discutan en profundidad.

Diferencias entre la clase tradicional y el Método del Caso

La gran diferencia entre una clase basada en la lectura de textos y una en donde es aplicado el Método del Caso es el grado de flexibilidad que hay que adquirir para que la discusión en clase funcione. No se puede planear una clase basada en la discusión segundo a segundo, como quizás si se puede hacer en una convencional, ya que si se hiciera eso perjudicaría la espontaneidad del desarrollo de la misma.

Un tema que quizás fue planeado para que lleve 10 minutos su discusión, puede llevar 30 minutos, todo dependiendo de en dónde están concentrados los intereses y energías de los alumnos en ese tema y sus experiencias relativas a él. Por lo cual el profesor se ve obligado a ir adaptando en tiempo real la duración de cada tópico a tratar.

Conozca a sus estudiantes

Hay que hacer una distinción entre dictar una clase y enseñar un caso. Enseñar un caso es independiente a quién esté en la clase. La preparación se hace en base al material a presentar y a las preguntas que se van a formular.

Dictar a una clase implica crear un nexo entre ese material y los participantes de la misma. Intentar que los estudiantes participen de la clase compartiendo sus experiencias, si es que las tuvieron o las tienen, en relación al tema planteado para el debate, y para eso el profesor debe saber escucharlos y detectar qué puede aportar cada individuo para las futuras sesiones de acuerdo al background de cada uno.

Cada instructor debería revisar los historiales de cada uno de sus alumnos, sus cimientos educacionales, sus experiencias laborales, sus intereses, basándose en una ficha individual que debería de poseer de cada uno de ellos. De acuerdo a los temas a ser tratados en clase y tomando en cuenta la información sobre cada alumno, el profesor puede llevar una lista de 4 o 5 personas que piense que pueden llegar a aportar algo interesante a los puntos en cuestión.

Ayudando a los estudiantes a prepararse

Lo primero a tener en cuenta es saber si los alumnos están familiarizados con el Método del Caso. Si no lo están, el profesor debe crear instrucciones mucho más elaboradas. Se debe dejar en claro que el peso de la clase está sobre los estudiantes y no sobre el profesor, ya que muchos esperan que sea éste el que les

otorgue toda la información ya analizada, sino que ellos deberán trabajar los datos y sacar sus propias conclusiones.

En segundo lugar, los alumnos deben tener claro al momento que preparan las respuestas a la preguntas asignadas previo a la clase, que las respuestas no necesariamente son claras y categóricas de una sola opción posible. Por lo cual deben estar dispuestos a defender su posición y discutir con los compañeros de clase que no comparten la misma.

Lo último a tener en cuenta por parte del alumnado es que no pueden abarcar todos los puntos a ser tratados por el caso, ya que ello les llevaría muchísimas horas, y ni siquiera los profesores tienen el tiempo suficiente para hacerlo tan detalladamente.

6.2.3. Tipos de Casos²⁸

La tipología de casos, en general, contempla los siguientes:

Casos- problema o casos- decisión: Es el tipo más frecuente. Se trata de la descripción de una situación problemática de la realidad sobre la cual es preciso tomar una decisión. La situación es interrumpida justo antes del momento de la toma de decisión o del inicio de una acción pero con todos los datos necesarios para su análisis y, posteriormente, la toma de decisiones.

Casos- evaluación: Estos casos permiten adquirir práctica en materia de análisis o de evaluación de situaciones, sin tener que tomar decisiones y emitir

²⁸ Grupo metodologías activas (GIMA-UPV) (2004). *Método del Caso. Ficha descriptiva y de Necesidades*. España. Universidad Politécnica de Valencia

recomendaciones para la acción.

Casos- ilustración: Se trata de una situación que va más allá de la toma de decisiones, en la que se analiza un problema real y la solución que se adoptó atendiendo al contexto; lo que permite al grupo aprender sobre la forma en que una determinada organización o profesional ha tomado una decisión y el éxito de la misma.

6.2.4. Los componentes del método²⁹

En primer lugar están los *alumnos* mismos. Cada uno de ellos en particular tiene un historial determinado de sentimientos, experiencias, percepciones y suposiciones básicos que le lleva a ver unas cosas y no otras. En conjunto, este contraste de puntos de vista lleva a una clarificación y mejor comprensión del caso.

En segundo lugar está el *caso* en sí mismo, escrito con el propósito de utilizarlo como base de discusión. Evidentemente un caso no tiene toda la información que se necesita o se desea, por lo cual éste es una excusa que utiliza usualmente el alumno para seguir en su posición de sujeto pasivo, es decir, manifiesta que no puede tomar una decisión porque no hay suficiente información. El profesor tiene conciencia de que en la vida real es imposible conocer todo acerca de algo y presiona al estudiante.

El proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo presenta varias etapas. La etapa inicial es de fuerte dependencia del profesor y como éste no acepta el papel de líder

²⁹ Ogliastri, Enrique (1993). *El método de casos*. Universidad Icesi. Colombia. PUBLICACIONES DEL CREA

asignado por esta dependencia, aparecen estados de confusión, frustración, anarquía y caos que desembocan en una segunda etapa de contra dependencia cuyos síntomas son de hostilidad hacia el profesor. Es el momento de permitirles expresar sus sentimientos y lanzarles de nuevo el reto de poner a prueba su autosuficiencia. Finalmente los estudiantes renuncian a su largo acondicionamiento hacia el profesor como la persona que tiene la respuesta a los problemas presentados por un caso y aceptan una relación de interdependencia entre los miembros del grupo académico.

En tercer lugar tenemos al *profesor* y de él se puede decir lo mismo que de los estudiantes. Probablemente se halla más familiarizado con los conceptos aplicables al caso pero también tiene su propio sistema de referencia creado por su historia particular y por tanto un punto de vista que necesariamente incluye distorsiones.

Finalmente, está la *materia*. Esta nos proporciona los conceptos y teorías desarrollados con objeto de proporcionar ayuda para el estudio de los casos y someterlos a prueba en ese contexto. Obviamente, diferentes materias exigen actitudes diferentes en el estudio y discusión de casos.

Estos componentes se hallan sometidos a determinadas condiciones que vienen dadas por:

- a) Lugar donde se desarrolla la sesión: las condiciones de iluminación, sonoridad, etc.
- b) Distribución física de los alumnos en clase: la disposición de los asientos es

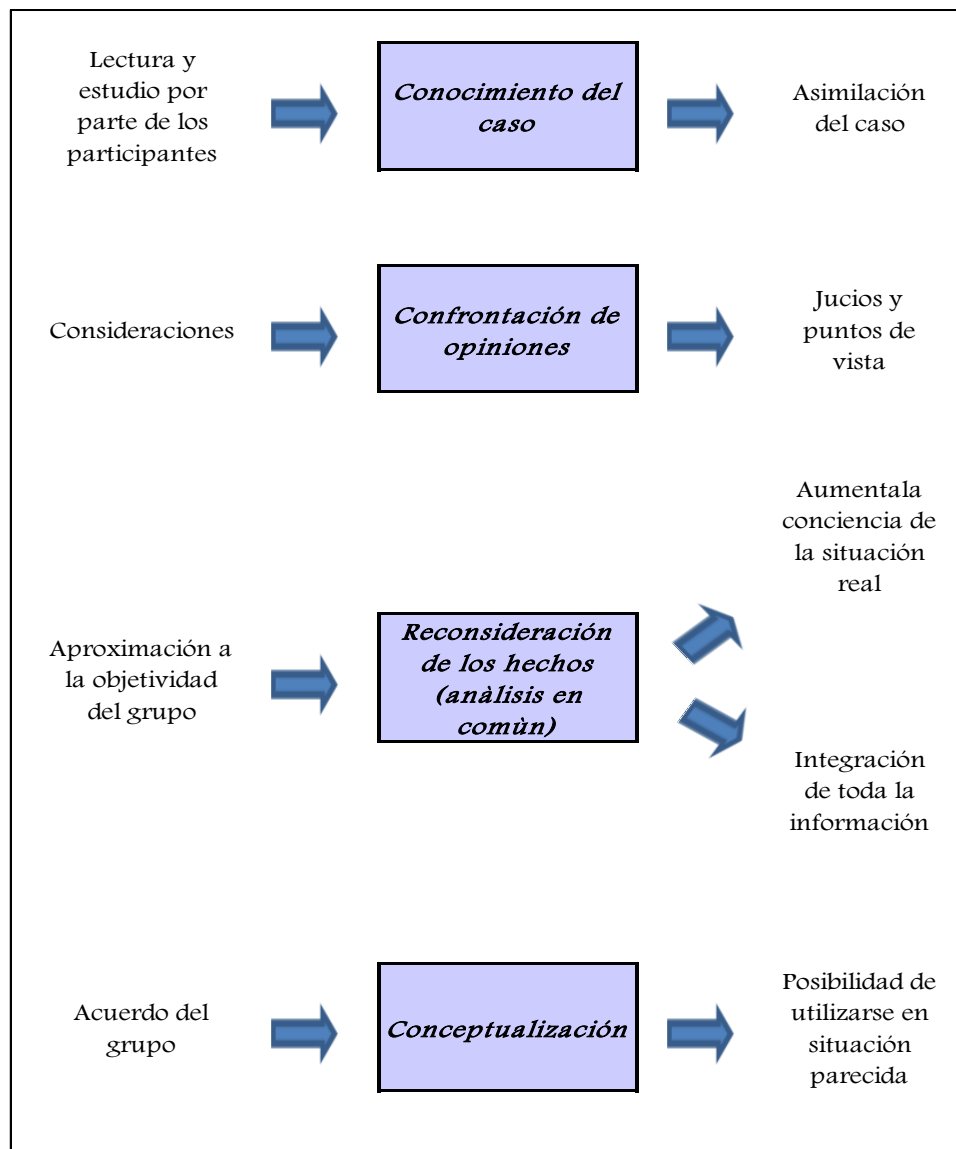
muy importante. La forma de anfiteatro griego parece la más adecuada, pues estamos diciendo que para nosotros todos los estudiantes son importantes además de que facilita mucho la visión de los alumnos entre sí y por tanto el diálogo entre ellos.

c) Hora a que tiene lugar: tiene una influencia poderosa en el ambiente de discusión; inmediatamente después o antes del almuerzo y a últimas horas de la tarde parecen ser que son las menos adecuadas.

6.2.5. Estructura operativa³⁰

El gráfico que a continuación se recoge, muestra de manera resumida aspectos de orden práctico que ayudan a organizar un caso y su dirección en el seno del grupo, y que ya desarrollamos en el punto 6.2.2.

³⁰ García del Junco, Julio y Castellanos Verdugo, Mario (1998). *El Método del Caso y de las Situaciones: Herramientas de Diagnóstico y de Decisión*. España. Universidad de Sevilla



Fuente: García del Junco, Julio y Castellanos Verdugo, Mario (1998). *El Método del Caso y de las Situaciones: Herramientas de Diagnóstico y de Decisión*.

Nota: cabe acotar que partes importantes del presente capítulo fueron utilizados en las Jornadas de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay por parte del tutor de la presente monografía, en su trabajo sobre la aplicación del modelo del caso a una empresa en actividad.

SECCIÓN 3: TRABAJO DE CAMPO

“El experimentador que no sabe lo que está buscando no comprenderá lo que encuentra”

Claude Bernard

CAPÍTULO 7: TRABAJO DE CAMPO

En esta parte de nuestro trabajo monográfico procedemos a intentar relevar datos de la situación actual de los métodos de enseñanza, su efectividad y la posibilidad de mejora de los mismos, tanto en la Facultad de Ciencias Económicas y Administración como en otras instituciones privadas.

Elaboramos un modelo de entrevista para docentes, otro para estudiantes de posgrado que hayan utilizado el Método del Caso en sus estudios, y una encuesta para estudiantes donde se pretende relevar tendencias actuales según lo que percibe los mismos sobre el proceso de enseñanza y diferenciándolo luego entre el proceso dentro de nuestra Facultad y el proceso dentro de instituciones privadas. Las guías de estos trabajos se exponen en el Anexo 4. El objetivo es lograr sacar conclusiones acerca de qué tan conformes están los distintos protagonistas desde su lugar con los métodos utilizados en el proceso enseñanza aprendizaje.

Por medio de técnicas cuantitativas así como cualitativas (encuestas y entrevistas respectivamente), trataremos de recolectar datos que nos permitan, a través de un método deductivo, analizar los aspectos a mejorar del proceso enseñanza aprendizaje actual en nuestra Facultad y la posible aplicación o no del Método del Caso en los cursos que se dictan en la misma, especialmente en la cátedra de Control Interno, ya que es en su programa en el que nos centraremos más adelante.

7.1 Encuestas a estudiantes de Facultad de Economía

Se procedió a realizar una encuesta a un total de 20 estudiantes de la carrera Contador Pública y Administración. La misma fue llevada a cabo con estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas (14) y estudiantes de instituciones privadas (6). Cabe aclarar que los resultados obtenidos no son una prueba fehaciente de lo que opinan los miles de estudiantes de esta carrera, lo cual es obvio, pero si permite marcar una tendencia de cómo perciben distintos aspectos los estudiantes y lograr ver como incide el entorno en el cual llevan adelante sus estudios.

Procedimos a relevar distintos aspectos, guiándonos sobre todo en la línea de trabajo que seguimos en los capítulos anteriores, agrupando las preguntas sobre la opinión personal de cada alumno en 5 grupos, a saber:

- **Sobre los docentes**

Les preguntamos a los estudiantes sobre 8 aspectos vinculados al docente y que inciden en el proceso enseñanza aprendizaje, como ser si promueven la participación en clase, el trabajo en equipo entre otros, a los cuales cada estudiante debía elegir en la siguiente escala: nunca, muy poco, poco, a veces, siempre.

Los resultados totales obtenidos a su vez los separamos en otros dos subgrupos que son los estudiantes de la Facultad pública y la privada para analizar como inciden cada uno de estos en el total obtenido.

A continuación se pueden observar los resultados que obtuvimos, procedimos a marcar con rojo los números que marcan la tendencia de las respuestas en el total y en cada grupo por separado lo que permite ver variaciones llamativas entre uno y otro:

Total

Los docentes generalmente:	nunca	muy poco	poco	a veces	siempre
Dedican tiempo suficiente a la ejercitación de los temas tratados	15%	15%	40%	30%	0%
Desarrollan todos los contenidos de los programas de sus cursos	0%	5%	20%	55%	20%
El ambiente de sus clases incitan al aprendizaje	5%	5%	15%	60%	15%
Estimulan el trabajo en equipo	5%	20%	30%	35%	10%
Los temas que ponen en las revisiones concuerdan con los tratados en las clases	0%	0%	5%	45%	50%
Motivan al alumno a la lectura previa de los temas a tratar en las sucesivas clases	0%	25%	45%	20%	10%
Promueven la participación de los alumnos durante la clase	0%	10%	15%	55%	20%
Relacionan la teoría con la práctica a través de trabajos de análisis de casos o situaciones	5%	30%	15%	45%	5%

Fuente: Elaboración propia

Pública

Los docentes generalmente:	nunca	muy poco	poco	a veces	siempre
Dedican tiempo suficiente a la ejercitación de los temas tratados	21%	21%	36%	21%	0%
Desarrollan todos los contenidos de los programas de sus cursos	0%	7%	29%	57%	7%
El ambiente de sus clases incitan al aprendizaje	7%	7%	21%	57%	7%
Estimulan el trabajo en equipo	7%	29%	36%	29%	0%
Los temas que ponen en las revisiones concuerdan con los tratados en las clases	0%	0%	7%	50%	43%
Motivan al alumno a la lectura previa de los temas a tratar en las sucesivas clases	0%	29%	43%	21%	7%
Promueven la participación de los alumnos durante la clase	0%	14%	14%	64%	7%
Relacionan la teoría con la práctica a través de trabajos de análisis de casos o situaciones	7%	29%	21%	43%	0%

Fuente: Elaboración propia

Privada

Los docentes generalmente:	nunca	muy poco	poco	a veces	siempre
Dedican tiempo suficiente a la ejercitación de los temas tratados	0%	0%	50%	50%	0%
Desarrollan todos los contenidos de los programas de sus cursos	0%	0%	0%	50%	50%
El ambiente de sus clases incitan al aprendizaje	0%	0%	0%	67%	33%
Estimulan el trabajo en equipo	0%	0%	17%	50%	33%
Los temas que ponen en las revisiones concuerdan con los tratados en las clases	0%	0%	0%	33%	67%
Motivan al alumno a la lectura previa de los temas a tratar en las sucesivas clases	0%	17%	50%	17%	17%
Promueven la participación de los alumnos durante la clase	0%	0%	17%	33%	50%
Relacionan la teoría con la práctica a través de trabajos de análisis de casos o situaciones	0%	33%	0%	50%	17%

Fuente: Elaboración propia

El primer punto importante que salta es que los profesores dedican poco tiempo a la ejercitación de los temas tratados. Los alumnos de la privada mejoran este índice pero igualmente la mitad sigue pensando que no se le dedica suficiente tiempo. Este aspecto es importante a la hora de querer aplicar el Método del Caso ya que este promueve la ejercitación y aplicación del tema tratado sobre el caso de estudio lo cual podría mejorar esta percepción de los estudiantes.

Otro punto importante es la estimulación del trabajo en equipo. En el total de entrevistados las respuestas se centran en poco y a veces. Sin embargo las respuestas son desiguales si se trata de un estudiante de la institución pública o la privada. Mientras para los primeros se distribuyen las respuestas similarmente entre muy poco, poco y a veces, para los segundos las respuestas están en su amplia mayoría en a veces y siempre. Tal vez el número de alumnos sea un factor que incide de forma importante a la hora de promover el trabajo en grupo, sin

embargo los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas (donde también incluimos nuestra opinión) nos han dicho que siempre que cursaron materias donde se les hizo trabajar en equipo el resultado fue como mínimo aceptable, y de ahí para arriba. Esto es un factor importante a la hora de ver los factores positivos del Método del Caso ya que este aspecto es uno de los pilares en los que se basa dicho método, por lo cual podría mejorarse considerablemente dicha percepción de los alumnos.

Otro aspecto importante que se ve y que en esta ocasión sí es común para ambos grupos, es si se le motiva al alumno para la lectura previa a clase. Aquí la amplia mayoría indica que es poco, lo cual con el Método del Caso debería ser algo regular, del día a día, ya que es otro de los pilares básicos del método, leer con anticipación para discutir en clase. Además ayudaría a generar buenos hábitos en este sentido en los estudiantes sobre cómo preparar las materias.

El último índice que nos llamó la atención es sobre cómo los profesores relacionan la teoría con la práctica a través de trabajos de análisis de casos o situaciones. Aquí el comportamiento es similar para ambos grupos pero llama la atención que las respuestas en su mayoría son en puntos opuestos, ya que la mayoría de la gente percibe que esto se cumple muy poco o a veces. Lo ideal sería que el porcentaje de alumnos que contestó de manera negativa se sumara a quienes lo hicieron a favor. Para esto el caso puede cumplir un papel fundamental como herramienta para bajar la teoría a su aplicación en casos y situaciones reales y concretas.

- **Sobre los contenidos de las asignaturas**

Aquí quisimos obtener una valoración de cada estudiante sobre el contenido de las materias que ha cursado en la carrera. Obviamente que al englobar a todas las materias se trata de una visión y valoración general por lo cual no puede aplicarse específicamente para una materia específica, pero si nos da una guía de cómo funcionan las mismas tanto en la institución pública como en la privada.

Al igual que en las preguntas sobre los profesores, agrupamos la valoración en nunca, muy poco, poco, a veces, siempre.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Total

Cómo valoras los contenidos de las asignaturas que cursaste en tu carrera:	nunca	muy poco	poco	a veces	siempre
Adaptados a las necesidades profesionales y a la realidad laboral	10%	5%	50%	25%	10%
De aplicación inmediata en tu trabajo	0%	15%	35%	35%	15%
Interesantes y motivan a querer saber más sobre la materia	0%	15%	35%	50%	0%
Muy teóricos	0%	0%	30%	40%	30%
Permiten ver otros puntos de vista y se vinculan con otras asignaturas	5%	25%	30%	40%	0%
Promueven el análisis y razonamiento propio	5%	20%	30%	45%	0%

Fuente: Elaboración propia

Aplicabilidad del Método del Caso en la currícula de la Facultad de Ciencias Económicas
y Administración

Pública

Cómo valoras los contenidos de las asignaturas que cursaste en tu carrera:	nunca	muy poco	poco	a veces	siempre
Adaptados a las necesidades profesionales y a la realidad laboral	14%	0%	57%	21%	7%
De aplicación inmediata en tu trabajo	0%	21%	36%	36%	7%
Interesantes y motivan a querer saber más sobre la materia	0%	21%	36%	43%	0%
Muy teóricos	0%	0%	29%	43%	29%
Permiten ver otros puntos de vista y se vinculan con otras asignaturas	7%	29%	43%	21%	0%
Promueven el análisis y razonamiento propio	7%	21%	36%	36%	0%

Fuente: Elaboración propia

Privada

Cómo valoras los contenidos de las asignaturas que cursaste en tu carrera:	nunca	muy poco	poco	a veces	siempre
Adaptados a las necesidades profesionales y a la realidad laboral	0%	17%	33%	33%	17%
De aplicación inmediata en tu trabajo	0%	0%	33%	33%	33%
Interesantes y motivan a querer saber más sobre la materia	0%	0%	33%	67%	0%
Muy teóricos	0%	0%	33%	33%	33%
Permiten ver otros puntos de vista y se vinculan con otras asignaturas	0%	17%	0%	83%	0%
Promueven el análisis y razonamiento propio	0%	17%	17%	67%	0%

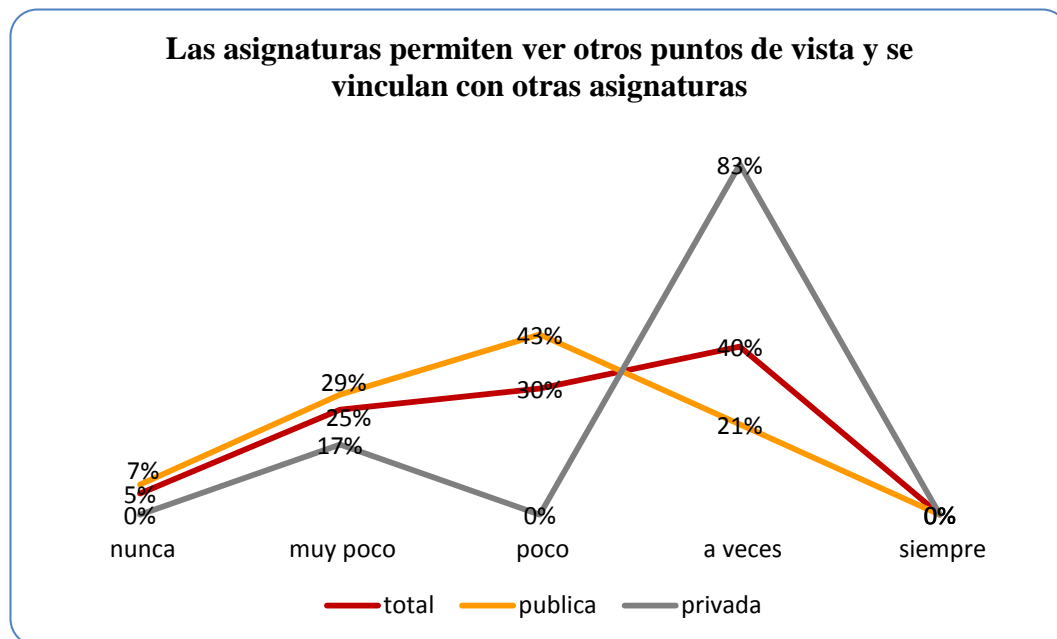
Fuente: Elaboración propia

El primer punto llamativo es sobre el vínculo de los contenidos de las materias con las necesidades profesionales. Aquí la mitad de los encuestados consideran que este vínculo es poco. Sin embargo el caso de los estudiantes de la institución privada, aunque muchos mantienen esa postura, en una misma proporción también aseguran que a veces se cumple esta afirmación.

El siguiente punto está vinculado al anterior ya que trata sobre la aplicación inmediata en el trabajo de los contenidos aprendidos en el aula. En este ítem, la mayoría de los encuestados indica que dicha aplicación se da poco o a veces. Al abrir las respuestas según cada grupo vemos que en la institución pública las respuestas están dispersas pero con un mínimo porcentaje de respuestas sobre la opción siempre. Sin embargo los estudiantes de las instituciones privadas contestan en mayor proporción de manera positiva. No es parte de nuestro trabajo investigar las causas de ésto, pero puede llegar a ser un tema interesante de análisis para futuras investigaciones relacionadas.

Con el Método del Caso tal vez no se asegure que lo que se aprenda sea de aplicación inmediata en el trabajo, pero sí brindaría una seguridad razonable sobre la manera de actuar del estudiante cuando tenga que afrontar las situaciones reales que se den en su profesión.

El siguiente punto nos llamó la atención y permite a su vez validar aún más la aplicación del Método del Caso: cuando se les consultó a los alumnos acerca de si los contenidos de las asignaturas permiten ver otros puntos de vista y se vinculan con otras asignaturas, las respuestas globales estuvieron repartidas entre muy poco, poco y a veces. Sin embargo al identificar las respuestas de cada grupo, vemos que quienes cursan en la institución pública tienden a contestar en su mayoría que esta afirmación se da poco, mientras que los estudiantes de las instituciones privadas tienden a contestar de manera más positiva, concentrándose en a veces.



Fuente: Elaboración propia

El Método del Caso es una herramienta importante para poder llevar adelante este proceso de integración entre materias. Al igual que en párrafos anteriores vemos una percepción desigual entre alumnos de una y otra institución cuyas causas no son nuestro objeto, pero pueden ser una guía importante a la hora de querer entender estos resultados. Al preguntarle a los estudiantes, quienes asisten a la Facultad privada en su mayoría nos dijeron que valoran mucho el trato más personal que hay al ser menos alumnos lo que permite también un enfoque más personalizado y que ayuda a vincular lo aprendido en diversas asignaturas. Sin embargo los estudiantes de la Facultad pública nos comentaban en su mayoría que de alguna manera u otra lo que se aprende en una materia casi nunca se retoma en otra de manera lineal, o sea que sí lo que se aprende en una se aplica en otra pero no existe un procedimiento por el que se “enganchen” las materias como pasa en la vida real, para que para el estudiante le sea más fácil entender todo el proceso.

Considerando que los recursos es algo difícil de modificar en la educación pública apoyamos aún más nuestra opinión de que el Método del Caso puede llegar a ser una herramienta muy útil a la hora de tratar de mejorar este aspecto, ya que permite en base a un caso base analizar los componentes del programa de una materia y reengancharlo en materias posteriores o del mismo año.

El último punto donde obtuvimos resultados llamativos es el que refiere a si las asignaturas promueven el análisis y razonamiento propio. Al igual que en los casos anteriores quienes asisten a la Facultad privada contestaron en mayor proporción de manera positiva mientras que quienes asisten a la Facultad pública respondieron de manera más heterogénea. Siguiendo con las respuestas recibidas por los estudiantes, ésto se vincula al igual que las afirmaciones anteriores, con mayor personalización con que se dictan los cursos en la Facultad privada. Aquí volvemos a concluir que el Método del Caso puede ser una herramienta totalmente válida para mejorar este aspecto en la Facultad pública. Como afirmamos anteriormente el trabajo en equipo otorga buenos resultados (según palabras de los mismos estudiantes) independientemente de que se trate de muchos alumnos, por lo cual el número de alumnos y personalización no sería un problema para aplicar el método que proponemos, y si a esto le sumamos que el mismo tiene como una de sus principales virtudes, el incentivar a que el estudiante sea crítico y razone, entonces se valida la idea de su utilización para mejorar los aspectos tratados en la encuesta.

- **Afirmaciones que resumen los puntos sobre docentes y estudiantes**

En el siguiente paso redactamos algunas afirmaciones vinculadas a los puntos anteriores, donde los estudiantes debían responder por sí o por no. Quisimos simplemente obtener respuestas directas afirmativas o negativas sobre afirmaciones que de alguna manera u tienen su respuesta implícita en los puntos preguntados anteriormente. Obtuvimos los siguientes resultados:

	privada		publica		Total	
	si	no	si	no	si	no
Evalúa las siguientes afirmaciones:						
Debería hacerse un enfoque más práctico de los cursos	83%	17%	79%	21%	80%	20%
El EVA es apropiado para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje	17%	33%	93%	7%	70%	15%
En general, las asignaturas han cubierto mis expectativas	50%	50%	43%	57%	45%	55%
Existe una falta de conocimiento más personal entre alumnos y docentes	17%	83%	64%	36%	50%	50%
Las asignaturas en general son teóricas	33%	67%	86%	14%	70%	30%
Lo aprendido ha contribuido a mi desempeño profesional y/o laboral	100%	0%	93%	7%	95%	5%
Los exámenes y revisiones evalúan los aspectos más importante de los cursos	83%	17%	36%	64%	50%	50%
Se estimula el trabajo grupal entre estudiantes	83%	17%	29%	71%	45%	55%
Son necesarias las pasantías o prácticas profesionales	100%	0%	100%	0%	100%	0%

Fuente: Elaboración propia

Obviamente llama la atención que la gran mayoría entiende que debería hacerse un enfoque más práctico de los cursos. El Método del Caso permite llevarlo a cabo al analizar en cada clase casos de situaciones reales y decidir sobre los mismos.

También aquí obtuvimos resultados que concuerdan sobre lo que escribimos en el capítulo dedicado a las TICs, donde la gran mayoría percibe de manera positiva la utilización de dichos recursos para llevar adelante el proceso de enseñanza aprendizaje.

Por último resulta llamativo aunque en base a todo lo anterior no nos debe sorprender, que la totalidad de los alumnos, ya sea que asisten a la Facultad pública o privada, están de acuerdo que son necesarias las pasantías o prácticas profesionales durante el transcurso de la carrera. Este puede ser un tema muy interesante de tratar en futuros trabajos, pero mientras tanto creemos que el Método del Caso, en base a todo lo expuesto a lo largo de nuestro trabajo, aunque no sea lo mismo que una pasantía, puede llegar a ayudar al alumno a tener un mayor contacto con la realidad antes de culminar su carrera de grado.

- **Características del docente que más lo ayudan en el aprendizaje**

Quisimos ahondar en las características que los alumnos consideran deseables en los docentes para una mejor comprensión de los contenidos, valorando cada incidencia como poco, medio o mucho. Obtuvimos los siguientes resultados:

Total

Mencione qué características del docente son las que más lo ayudan en su aprendizaje:	poco	medio	Mucho
Claridad en las explicaciones	0%	42%	58%
Metodologías utilizadas para enseñar	11%	63%	26%
Motivación por el interés en la asignatura	11%	32%	58%

Fuente: Elaboración propia

Aquí el comportamiento fue similar para ambos grupos de estudiantes y por ello exponemos simplemente los totales.

- **Aspectos a mejorar en el proceso de enseñanza actual de Facultad**

Por último propusimos una lista de elementos o factores a mejorar en el proceso de enseñanza actual para que los alumnos nos indicaran desde su punto de vista que importancia tenían estos, si poco, medio o mucho. Los resultados se resumen en los siguientes cuadros:

Total

Mencione los aspectos a mejorar en el proceso de enseñanza actual en la Facultad:	poco	medio	mucho
Actividades de aprendizaje	15%	45%	40%
Aplicación práctica del programa en la realidad profesional	5%	25%	70%
Calidad de los contenidos	15%	45%	40%
Método de enseñanza	20%	60%	20%
Modalidad de evaluación	10%	65%	25%
Vinculación aula-realidad; bajar a casos reales lo enseñado	15%	30%	55%

Fuente: Elaboración propia

Pública

Mencione los aspectos a mejorar en el proceso de enseñanza actual en la Facultad:	poco	medio	mucho
Actividades de aprendizaje	21%	36%	43%
Aplicación práctica del programa en la realidad profesional	7%	14%	79%
Calidad de los contenidos	14%	36%	50%
Método de enseñanza	14%	57%	29%
Modalidad de evaluación	7%	71%	21%
Vinculación aula-realidad; bajar a casos reales lo enseñado	14%	14%	71%

Fuente: Elaboración propia

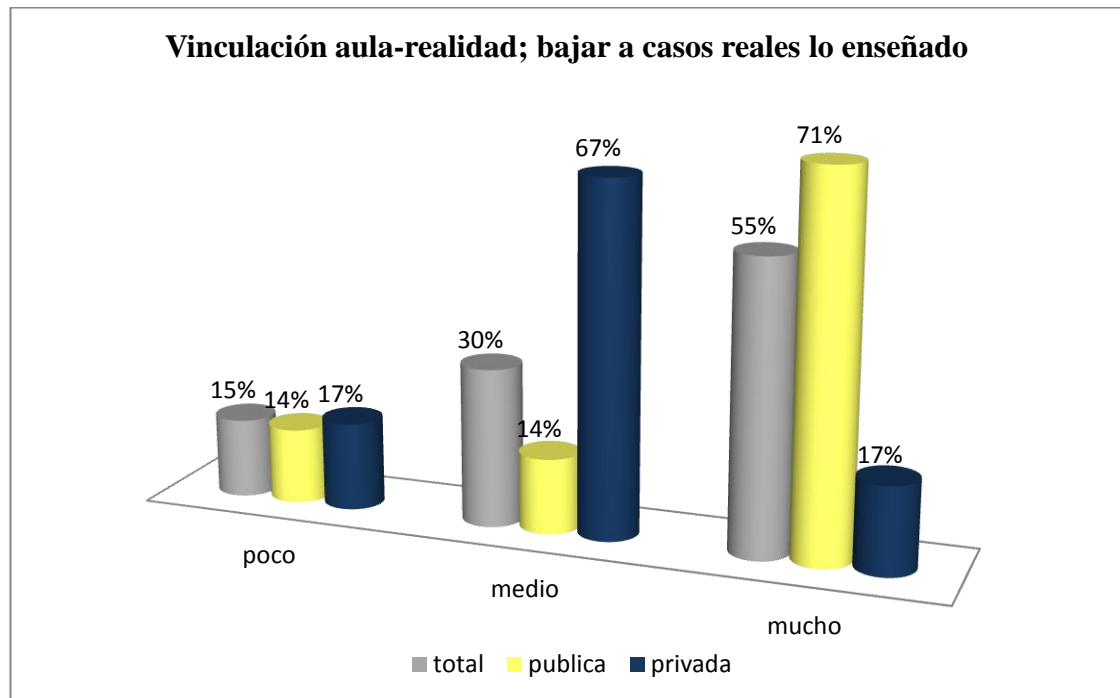
Privada

Mencione los aspectos a mejorar en el proceso de enseñanza actual en la Facultad:	poco	medio	mucho
Actividades de aprendizaje	0%	67%	33%
Aplicación práctica del programa en la realidad profesional	0%	50%	50%
Calidad de los contenidos	17%	67%	17%
Método de enseñanza	33%	67%	0%
Modalidad de evaluación	17%	50%	33%
Vinculación aula-realidad; bajar a casos reales lo enseñado	17%	67%	17%

Fuente: Elaboración propia

Aquí hay dos puntos que consideramos muy importantes, que son la “Aplicación práctica del programa en la realidad profesional” y la “Vinculación aula-realidad; bajar a casos reales lo enseñado”.

Se puede observar que en ambos casos la mayoría contestó que son aspectos a mejorar mucho. Sin embargo aquí también vemos una diferencia de apreciación entre ambos grupos de estudiantes, mientras que los estudiantes de la Facultad pública consideran que ambos aspectos se deben mejorar mucho, los estudiantes de la Facultad privada le dan una importancia media a ambos puntos.



Fuente: Elaboración propia

Claramente se ve nuevamente la necesidad de que en la Facultad pública se trate de comenzar a considerar la utilización de herramientas – dentro de las limitaciones que la Facultad tiene – que se focalicen en tratar de que el alumno se vincule más con la realidad de su profesión a medida que avanza en su carrera de grado, y que no sea algo que dependa exclusivamente de la capacidad o suerte que tenga cada alumno en la experiencia laboral que consiga.

7.2 Entrevistas a estudiantes de posgrado que han utilizado el método del caso en sus estudios

Quisimos saber de la experiencia propia de estudiantes que cursaron posgrados ya

sea de administración o finanzas donde se aplica el Método del Caso.

Las entrevistas fueron realizadas a cuatro estudiantes, tres de ellos que cursaron dichos posgrados en distintas Universidades Privadas y el restante en la Facultad de Ciencias Económicas de la UDELAR, por lo cual aunque no es un espectro demasiado amplio, igualmente logramos obtener las opiniones de quienes han tenido experiencia en los cursos vinculados a nuestra carrera que en nuestro país llegan a utilizar el Método del Caso.

Nos enfocamos en preguntas concretas sobre dicho método tratando de obtener más contenido para poder enriquecer nuestras conclusiones.

Iniciamos las entrevistas preguntando a cada estudiante su primera opinión sobre el Método del Caso. Los entrevistados lo definieron como un muy útil e interesante método de aprendizaje que aporta dinámica y abre espacios para que tanto alumnos como profesores vuelquen experiencias personales. Lo consideran un instrumento pedagógico que enriquece la formación del profesional/directivo.

Al consultarles si lo consideran una herramienta útil a la hora de la formación de los estudiantes todos coincidieron que sí lo es. Coinciden en que definitivamente es útil para lograr una mejor calidad de la enseñanza o aprendizaje. Principalmente porque que es un buen “catalizador” para que los interesados profundicen a posteriori en otros casos similares o en experiencias dentro de la misma industria. Da la posibilidad de conocer nuevas realidades tanto a través de situaciones recientes como de “clásicos” del mundo empresarial.

También indicaron que en su opinión el ejercicio que uno adquiere al preparar, discutir y sacar conclusiones de los diversos casos que son presentados, lo hace ir perfeccionando en su labor diaria.

Por otra parte indicaron que el método en sí es una herramienta que permite desarrollar habilidades para la toma de decisiones así como hace un hincapié en la comunicación.

Desde el punto de vista de la calidad independientemente de los indicadores que se tomen para medir la misma, consideran que el Método del Caso aporta a lo que es el aprendizaje del alumno.

Uno de los entrevistados nos hizo un aporte interesante desde su punto de vista al decirnos que este tipo de herramienta es clave para poder:

- Identificar cuáles son nuestros objetivos
- Plantear los problemas de forma realista
- Tener claro que información es relevante en cada situación
- Reconocer necesidades y gestionarlas
- Ser creativos en la gestión de alternativas
- Tener presente que no todo es racionalidad

Luego continuamos preguntándoles según su propia experiencia que cualidades permite dicho método desarrollar y mejorar en el futuro egresado.

Obtuvimos respuestas que tocan distintos puntos interesantes, como ser que permite al alumno ponerse en los “zapatos” de otro, aprender a pensar como si

estuviese en la piel de otra persona. Asimismo le permite al estudiante conocer realidades del mundo empresarial que están ajenas a la experiencia de cada uno de los participantes.

Otro de los entrevistados afirma que el estudiante se ejercitará en varios aspectos como ser, profundizar en los casos de estudio sin quedarse con la primera solución encontrada. Discutirá con su grupo de trabajo sobre las diferentes alternativas evaluadas por cada uno, contrastando sus ideas y razonando juntos. Presentará hacia el resto de la clase su posición y la del grupo la cual servirá como disparador para ser debatido en el aula. En resumen, análisis, discusión fundamentada, presentación y evaluación serán cualidades que adquirirá el alumno que aplique el Método del Caso.

Por otra parte otro entrevistado opina que lo que tendría un alumno es contar con una herramienta para la toma de decisiones y poder llevarlas a la práctica (o no). Decidir bien es fundamental para solucionar problemas, pero a la hora de hacerlo se debe pensar más allá de la dificultad concreta que se plantea y analizar las posibles repercusiones que la decisión tendrá en el futuro.

Se desprende claramente de los párrafos anteriores un punto en común que tuvieron todos los entrevistados al afirmar que el Método del Caso brinda al estudiante herramientas muy importantes para cuando en la vida real sea necesario tomar decisiones.

También quisimos saber sus opiniones sobre el uso de las TICs (Tecnologías de la información y comunicación). Uno de ellos nos dijo que no lo consideraba un factor determinante ya que lo importante es la interacción cara a cara. El resto nos dijo que las consideran importantes como herramientas e incluso uno de ellos hizo un aporte que consideramos muy interesante. Propone el uso de simulacros que pueden realizarse a través de un software, para reducir aún más la brecha entre la comodidad del aula y la realidad.

Por último pedimos a cada entrevistado que nos dijera que otras iniciativas les propondrían vinculadas a métodos de estudio o uso de otras herramientas para enfocar la enseñanza hacia los fines buscados en los egresados.

Una opinión interesante obtenida es que puntualmente hacia los egresados en ciencias económicas faltarían métodos de enseñanza que desarrollen habilidades comerciales, gestión de ventas, etc. Podría ser un simulador de situaciones. Si es en general, el entrevistado cree que se deberían implementar métodos que mejoren la capacidad de oratoria de los profesionales, podría ser grabando y analizando los resultados, también utilizando conocimientos sobre la PNL (Programación Neurolingüística).

Otro de los entrevistados nos dio otra idea interesante y creativa. Para él, la enseñanza deberá complementarse con la presencia en las aulas de diferentes profesionales que cuenten su experiencia y como han actuado ante situaciones problemáticas de su vida laboral.

En base a los resultados obtenidos de estas entrevistas, creemos que se fortalecen aún más los puntos que tomamos como factores determinantes e influyentes a la hora de proponer el Método del Caso como una herramienta útil y eficaz para la formación de los futuros profesionales.

7.3 Entrevistas a profesores

Nuestro último punto en el trabajo de campo fue la realización de entrevistas a profesores de facultad. Logramos entrevistar a dos profesores; un profesor de Introducción a las Organizaciones y otro profesor de Contabilidad I de la EDA (Escuela de Administración).

Procedimos a estructurar la entrevista, como se puede observar en el Anexo 4, en tres puntos a saber: 1) Proceso enseñanza-aprendizaje; 2) Concepto de Calidad; 3) Método del Caso. Dentro de cada uno de éstos realizamos una serie de preguntas con las que tratamos de conseguir distintas opiniones de los profesores sobre varios temas tratados en el presente trabajo.

Resumiremos para cada uno de los puntos mencionados, los conceptos que sobresalieron en las entrevistas.

- **Proceso enseñanza-aprendizaje**

En este punto comenzamos obteniendo una respuesta interesante de unos de los profesores, quien al consultarle que entendía por el proceso enseñanza-aprendizaje nos dijo que recientemente había leído un autor que para él definía este concepto

de manera excelente. Este autor se llama Paulo Freire y plantea: *“el educador ya no es sólo el que educa sino aquel que, en tanto educa, es educado a través del diálogo con el educando, quien, al ser educado también educa. Así ambos se transforman en sujetos del proceso en que crecen juntos y en el cual los “argumentos de la autoridad” ya no rigen. El enseñar y el aprender se van dando de manera tal que por un lado, quien enseña aprende porque reconoce un conocimiento antes aprendido, y por el otro, porque observando la manera como la curiosidad del alumno aprendiz trabaja para aprender lo que se le está enseñando, sin lo cual no aprende, el educador se ayuda a descubrir dudas, aciertos y errores. El aprendizaje del educador al educar se verifica en la medida en que el educador humilde y abierto se encuentre permanentemente disponible para repensar lo pensado, revisar sus posiciones”*.

Este autor no fue fuente consultada por nosotros al desarrollar el concepto de enseñanza-aprendizaje en el presente trabajo, sin embargo resumen de manera perfecta todos los conceptos que nosotros vertimos en el capítulo dedicado a este tema, y por ende consideramos un aporte más que confirma los conceptos vertidos y las conclusiones obtenidas de dicho capítulo.

Ambos profesores coincidieron con lo expuesto también por nosotros en el capítulo de referencia, que este proceso implica muchos más aspectos además de la simple transmisión de conocimientos al alumno. El fin debe trascender lo puramente académico y tratar de transmitir otros valores, formas de pensar, de

enfrentar situaciones, que permitan al alumno el desarrollo de competencias, otro concepto que tratamos en este trabajo, que le brinden una seguridad razonable para desenvolverse en la vida profesional.

En cuanto a los roles que deben ocupar tanto profesores como alumnos, ambos volcaron afirmaciones que no hacen más que reafirmar los conceptos ya vistos en capítulos anteriores, lo cual no hace más que seguir validándolos. Consideran que el profesor debe cumplir un rol de guía donde debería involucrarse con el grupo y con los alumnos, atender sus consultas, escuchar a los alumnos, estar dispuesto a ayudarlos actuando como un par, orientándolos en todo momento brindando conocimientos y ayudando al alumno a aplicarlos. El profesor debe transmitir el conocimiento de manera didáctica para que el alumno aprenda y adquiera el conocimiento transmitido, no únicamente darle las herramientas para que salve sino para que aprenda y razone. Por su parte el alumno debe tener un rol activo de análisis crítico conceptual y aplicación concreta de los elementos adquiridos. Asimismo es muy importante la iniciativa por parte de los alumnos siempre y cuando se de dentro del contexto del tema que se está tratando.

Como dijimos el Método del Caso apunta hacia y permite que se desarrollen estos roles, por lo cual estos conceptos obtenidos en las entrevistas sustentan aún más la posibilidad de utilizar este método para mejorar diversos aspectos del aula.

También fueron muy interesantes las respuestas que obtuvimos al consultar sobre qué métodos utilizaban con mayor frecuencia o preferirían utilizar, ya que las

respuestas derivó en otro factor importante a la hora de la implementación distintos métodos de enseñanza, que son los recursos con los que se cuentan, y sobre todo el tiempo disponible para dictar los temas. Estos factores serán muy importantes considerarlos a la hora de querer implementar el Método del Caso, ya que éste método bien aplicado puede ser una herramienta que ayude mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, pero mal planificado y llevado de manera errónea a la práctica, puede causar aún mayores problemas sobre todo si no se tienen bien parametrizados los tiempos que se deben utilizar para cada paso, o sea la planificación, la introducción al tema, la discusión en clase y las conclusiones que afirmen los conocimientos que se pretenden traspasar.

- **Calidad**

Nos adentramos en este tema para lograr identificar factores que influyen en la calidad universitaria y como lo perciben desde su posición los profesores. Uno de los entrevistados nos dio una breve respuesta que a nuestro entender resume de manera muy buena muchísimos aspectos tratados en diversos capítulos del presente trabajo monográfico y es que la calidad universitaria implica formar personas para la vida social. Esta respuesta trae implícito el concepto de competencias que desarrolláramos, que va más allá del mero conocimiento técnico que se puede aprender en la Universidad. Esto lo confirmó más aún cuando le preguntamos qué factores consideraba esenciales a la hora de medir la enseñanza universitaria, contestándonos que aprecia mucho el factor humano. El profesional no es una persona más, es una persona de la cual la sociedad espera cierta forma de actuar e interactuar dentro de la misma, con ciertos valores y conductas.

Al consultarlos si piensan que los graduados salen suficientemente preparados para practicar de manera inmediata la profesión y de manera satisfactoria, ambos dijeron que consideran que si, pero asignándole un valor importante para ello, a la experiencia laboral que posee el egresado ya que es la práctica lo que permite cerrar el círculo de comprensión de lo aprendido en facultad. Esto no hace más que afirmar el concepto que vertimos como opinión personal anteriormente, de que la Facultad te da el teórico y el trabajo te da la práctica.

Se les consultó que aspecto se debería mejorar en la Facultad y reafirmaron los conceptos anteriores, o sea que se debería dar un enfoque más práctico y más real a las materias.

Como hemos mencionado y se desprende a lo largo del trabajo, y justamente es el objetivo del mismo, el Método del Caso permite acercarnos más a esa realidad que el egresado enfrentará al salir de la Universidad. Por ende las conclusiones sobre estos conceptos obtenidos en las entrevistas nos permiten seguir afirmando las bases para la recomendación de dicho método.

- **Método del Caso**

Por último nos enfocamos específicamente en nuestro objeto de estudio y les realizamos algunas preguntas vinculadas al mismo. Las mismas fueron contestadas por uno solo de los profesores ya que el restante se excusó al decirnos que solamente había escuchado hablar del método pero no lo conocía ni lo había aplicado y le parecía incorrecto hablar sin propiedad sobre el tema.

Las preguntas apuntaban a recibir respuestas breves que afirmaran o no lo que desarrollamos a lo largo del presente trabajo.

El profesor entrevistado considera que este método es útil en determinadas circunstancias, pero no siempre ya que hay diversos factores que inciden en su aplicabilidad como ser los temas a tratar y el tiempo disponible. Considera que es aplicable en el contexto actual de la facultad.

Dicho profesor integra la Cátedra de Introducción a las Organizaciones y sostiene que la utilización de este método permite la integración entre materias, que permitan una continuidad para el alumno. En este sentido considera que en su caso permitiría esta integración entre la materia Introducción a las Organizaciones y Administración General.

Considera que el alumno utilizando éste método obtendría la flexibilidad necesaria y el espíritu crítico como para afrontar situaciones de relativa complejidad, en ambientes poco estructurados. Cabe acotar que el entrevistado había enumerado estas cualidades a la hora de definir el rol que debe protagonizar el alumno en el proceso enseñanza-aprendizaje. Esto sigue solidificando la idea del Método del Caso como una herramienta sumamente útil para el desarrollo del alumno.

Por último al consultarle sobre otras iniciativas vinculadas a métodos de enseñanza propondría o considera que se deberían aplicar con mayor frecuencia, la respuesta fue similar a las obtenidas de los estudiantes de posgrado. El profesor entrevistado propondría que los estudiantes tuvieran mucho más contacto con

organizaciones reales, y con el mundo profesional “real” desde temprano en la carrera, antes de ingresar al mercado laboral, e incluso estando en el mismo, que pudieran ver elementos a nivel estratégico de las organizaciones, y no simplemente a nivel operativo.

Esta propuesta, que como vimos es repetida desde distintos puntos de vista, nos permite reafirmar nuevamente nuestro planteo para la utilización del Método del Caso, el cual aunque no logra ser una práctica real en sí, sin embargo logra acercar al estudiante a situaciones sacadas de la realidad, que le permiten desarrollar las cualidades de ser críticos y tener poder de decisión ante situaciones complejas como las de la realidad profesional.

SECCIÓN 4: CONCLUSIONES

“No basta tener buen ingenio; lo principal es aplicarlo bien.”

René Descartes

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

8.1 Introducción

El objetivo general del presente trabajo era demostrar la aplicabilidad de un método de enseñanza innovador dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la UDELAR como lo es el Método del Caso.

Nuestro primero objetivo fue el desarrollo de conceptos previos que nos permitieran sustentar la elección del Método del Caso. Para ello procedimos a analizar diversos aspectos relacionados con la educación y que nos sirvieron de base para entender la realidad educativa actual, como ésta ha evolucionado, los factores que han incidido en dicha evolución, los nuevos roles de profesores y alumnos, y las nuevas competencias que se esperan del egresado. Las conclusiones sobre todos estos aspectos ya han sido expuestas en el capítulo 4 del presente trabajo monográfico.

El segundo objetivo fue el desarrollo del Método del Caso en sí mismo, su origen, definición, su estructura y componentes, su aplicación así como sus aspectos positivos y negativos.

Luego procedimos a reafirmar los conceptos teóricos de los objetivos anteriores llevando a cabo un trabajo de campo, basado en encuestas y entrevistas.

La conclusión final del presente trabajo monográfico, que exponemos en el siguiente apartado, surge de la vinculación de los tres objetivos mencionados en los párrafos anteriores.

8.2 Conclusiones finales

Tomando como base la exposición de datos que hemos desarrollado a lo largo de todo el trabajo, procedemos a detallar las virtudes y defectos de la puesta en marcha de la metodología de casos como forma de enseñanza y aprendizaje.

Una de los mayores atributos que presenta esta metodología, es sin duda, que incentiva a que el alumno ejercite su capacidad crítica y no sea sólo un receptor de información. Deja al alumno en un papel activo en el proceso enseñanza aprendizaje, promueve la comprensión de un caso adoptado de la realidad, motivando a que el estudiante extraiga las ideas y problemas más importantes del mismo para después poder hacer recomendaciones en base a un razonamiento crítico propio de dichos problemas o situaciones planteadas.

La estimulación del trabajo en equipo, ya sea en pequeños grupos para tener una primera discusión de ideas así como la posterior presentación de esas ideas en un grupo más grande, es otro factor positivo de la utilización de este método. Los debates sobre los problemas reales a los que se enfrenta una organización así como la posterior sugerencia de medidas para corregirlos, es una excelente práctica que prepara a los alumnos para su futuro como profesionales, en donde van a tener que aplicar la misma de forma periódica.

En relación a lo anterior, el trabajo en equipo a su vez incentiva la tolerancia para aceptar otras opiniones y a ampliar las perspectivas que cada estudiante tenía sobre el problema planteado.

La discusión de casos reales desarrolla la capacidad del alumnado a tomar decisiones a partir de la información con la que cuentan de una situación, que no siempre es completa, incitando a la vez a la búsqueda de mayor y mejor información.

El uso de esta metodología permite que el estudiante desarrolle en mayor medida las competencias que las empresas y la sociedad en general requieren del egresado y que van más allá del mero conocimiento técnico.

Dentro de las desventajas que tiene la aplicación del Método del Caso, sobre todo en la Universidad pública de nuestro país, se destaca el número extenso de alumnos inscriptos en cada materia y que concurre a clase, dificultando el trabajo en equipos y el control del desarrollo de la lección.

La elección y preparación del caso en sí es otro factor que puede dificultar el empleo de esta técnica de estudio. El profesor debe saber discernir qué casos es factible proponer en clase contemplando los intereses de todos sus alumnos para que no se desmotiven y presten atención. A su vez, el o los casos deben abarcar todos las unidades temáticas del programa curricular, y también, de ser posible, vincular dichos tópicos con otras asignaturas, para promover la integración de los conocimientos.

Para lograr lo anterior, el profesor tiene que disponer y dedicar bastante de su tiempo a preparar cada clase, elegir los casos cuidadosamente contemplando todos los aspectos ya mencionados en el párrafo anterior y armar un esquema de cómo ir guiando la clase hacia los objetivos de aprendizaje planteados.

Otro obstáculo para la aplicación del Método del Caso es la dificultad que presenta para la evaluación del alumnado, ya que los casos no tienen una resolución única, por lo cual se necesita utilizar otras técnicas de evaluación que se enfoquen en cómo el estudiante desarrolla su capacidad crítica, y la interpretación y aplicación de los conocimientos teórico-práctico adquiridos.

Por último, para comenzar aplicar este método, es necesario cambiar los paradigmas convencionales de cómo una clase debería desarrollarse, tomando al alumno como un simple receptor de información. Esto puede llegar a crear resistencias tanto de profesores como de los propios alumnos.

8.3 Aplicabilidad en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

En base a lo expuesto en los párrafos previos, se puede concluir que si bien el método tiene algunos aspectos negativos a considerar a la hora de su puesta en marcha, los mismos son solucionables con una buena planificación previa y capacitación del profesorado para que pueda a su vez guiar al alumno en este proceso de enseñanza aprendizaje. Las ventajas que dicho proceso presenta, valen la pena para poner empeño en superar las dificultades que una primera aplicación del mismo significa.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILA CABRERA, VISTREMUNDO (2005). *El concepto calidad en la educación universitaria: clave para el logro de la competitividad institucional*. Cuba. Revista Iberoamericana de Educación.

BUENDIA, L. Y GARCIA, B. (2000). *Evaluación institucional y mejora de la calidad en la enseñanza superior*. Málaga. Ediciones Aljibe.

BOEHRER, Y LINSKY (1990). *Teaching with Cases: Learning to Question. The Changing Face of College Teaching*. San Francisco. Jossey-Bass.

CÁTEDRA DE INSERCIÓN LABORAL, UNIVERSIDAD MIGUEL
HERNANDEZ DE ELCHE

(2011). *Empleabilidad 2.0*. España. Universidad Miguel Hernandez de Elche

CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (1998). *Mejora en la formación universitaria: sugerencias desde la empresa*. Madrid. Club Gestión De Calidad

DR. MARQUÉS GRAELLS, PERE (2000). *Funciones y limitaciones de las TIC en la educación*. Barcelona. Dpto. de pedagogía aplicada, Facultad de Educación, Universidad Autónoma de Barcelona.

DRA. MILAGROS CONG HERMIDA (2008). *La calidad en el contexto universitario*. Cuba. Universidad de Ciego de Avila

DR. PERE MARQUÈS GRAELLS (2001). *La enseñanza. Buenas prácticas. La motivación*. Última revisión 7/08/11. Barcelona

FERNÁNDEZ AEDO, RAÚL (2005). *Modelo informático para la autogestión del aprendizaje para la universalización de la enseñanza*. España. Universidad de Granada.

GARVIN, DAVID A. (2003). *Making the Case*. Estados Unidos. Harvard Magazine

GARCÍA DEL JUNCO, JULIO Y CASTELLANOS VERDUGO, MARIO (1998). *El Método del Caso y de las Situaciones: Herramientas de Diagnóstico y de Decisión*. España. Universidad de Sevilla

GIL Y SÁENZ, MANUEL (1979). Consejo Editorial del Gobierno del Estado de Tabasco. ed. *Compendio Histórico, Geográfico y Estadístico del Estado de Tabasco* (2da. edición). Naucalpan, Edo. de México: Edimex, S.A. de C.V.

GRUPO METODOLOGÍAS ACTIVAS (GIMA-UPV) (2004). *Método del Caso. Ficha descriptiva y de Necesidades*. España. Universidad Politécnica de Valencia

GOMEZ, JOSÉ RAMÓN (2004). *Las TIC en educación*. <http://boj.pntic.mec.es/>

LITWIN, EDITH (2000). *Las configuraciones didácticas, una nueva agenda para la enseñanza superior*. Buenos Aires. Editorial Paidós.

MARTÍNEZ-SALANOVA SÁNCHEZ, ENRIQUE (2002). *Los métodos de enseñanza*. Barcelona. Grupo Comunicar.

MORRA, LINDA G. Y FRIEDLANDER, AMY C. (2001). *Evaluaciones mediante Estudio de Casos*. Washington D.C. Banco Mundial

OGLIASTRI, ENRIQUE (1993). *El método de casos*. Universidad Icesi. Colombia. Publicaciones del Crea

SALINAS, JESÚS (1997). *Nuevos ambientes de aprendizaje para una sociedad de la información*. España. Universidad de las Islas Baleares.

ZABALZA, MIGUEL ÁNGEL (2002). *La enseñanza universitaria: el escenario y sus protagonistas*. Madrid. Narcea Ediciones

FUENTES DE INTERNET

<http://www.conocimientosweb.net> - ¿Qué es un entorno virtual de aprendizaje?

<http://eva.universidad.edu.uy>

<http://hbsp.harvard.edu> - Garvin, David A. Participant centered learning and the case method.

es.wikipedia.org - Wikipedia,

ANEXOS

ANEXO 1

¿Cómo redactar casos?

Elaborar un estudio de caso con fines de enseñanza es una habilidad especial, y existen profesionales que se especializan en ello. También hay quienes se especializan en la enseñanza de estudios de caso; sin embargo, estos no necesariamente son autores de los mismos. Los que son buenos en producirlos no son necesariamente buenos maestros, y viceversa. Kennedy y Scott citan cinco pasos básicos para redactar estudios de caso (Kennedy y Scott 1985):

1) *Desarrollar la situación o problema.* El elemento más importante para investigar casos rápidamente, efectivamente y económicamente, es tener una noción clara de para qué es idealmente, esto significa tener un claro entendimiento de los puntos de enseñanza particulares que el caso intenta apoyar y cómo cabe dentro del currículum. A fin de asegurar realismo y pertinencia, las ideas de los estudios de caso deberían originarse en problemas reales como: resultados de inversiones en salud y nutrición, crecimiento de la libre empresa en el Sudeste de Asia, resolución pos conflicto, y cosas así.

2) *Investigar el caso.* La investigación del caso habitualmente se lleva a cabo en dos distintas etapas luego de que se escoge un tópico: trabajo de biblioteca; y entrevistas. La etapa de bibliotecas es una oportunidad de aprender rápida y económicamente. La etapa de entrevistas es una oportunidad para que el redactor ya informado, aprenda de los actores principales del caso los detalles de la historia

que son particularmente pertinentes al enfoque del caso, las reflexiones de los propios actores y su significancia, y las anécdotas que dan color, sabor e iluminan lo que de otra manera podría ser una historia seca y polvorienta.

3) *Redactar el caso*. Los casos varían en longitud y nivel de dificultad; no existen lineamientos universales. Es aconsejable adherirse a los siguientes principios al redactar un caso 3:

- Objetividad: no analice y no editorialice.
- Disimular: Esto puede ser necesario para preservar la confidencialidad o sintetizar un caso singular de varios proyectos, pero disimule sólo cuando sea necesario.
- Las hojas de datos o cálculo son útiles en las primeras etapas del curso pero no deberían incluirse más adelante cuando los estudiantes necesitan proporcionar su propia estructura.
- Exhibiciones, datos estadísticos y otra información pertinente puede ser incluida en el cuerpo del texto o en los apéndices.
- Material extraño. Se necesita incluir alguno a fin de obligar a los participantes a distinguir entre información relevante y no relevante.
- Guía para el conductor. Puede incluir material que no es esencial al caso, tal como la razón por la que el proyecto fue seleccionado y la declaración de los objetivos de enseñanza.

- Pre testeo. Haga que alguien no familiarizado con el material lo revise a fin de asegurarse que es comprensible a cualquier lector.

4) *Desarrollar preguntas*, y en algunas situaciones *actividades* para apoyar el caso. Las preguntas típicas de estudio de caso incluyen (Sullivan y Ruyle) 1997):

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Cuáles son los aspectos y efectos más significativos del problema?
- ¿Cuál es la causa de raíz del problema?
- ¿Cómo podía haberse evitado este problema?
- ¿Cómo puede ser corregido?
- ¿Qué se puede hacer para asegurar que el problema no recurra?

5) *Desarrolle instrucciones completas* para el estudio de caso. Estas instrucciones pueden ser desarrolladas respondiendo una serie de preguntas (Sullivan y Ruyle 1997).

- ¿El caso será trabajado por los estudiantes en forma individual o en pequeños grupos?
- ¿Habrá una discusión de grupo durante la sesión de capacitación o los estudiantes recibirán retroalimentación individualmente?
- ¿La asignación será completada durante la sesión de capacitación o los estudiantes la completarán fuera de la clase?

- ¿Los estudiantes simplemente reportarán respuestas o se requerirá una presentación más formal con medios auxiliares?
- ¿Cada grupo tendrá el mismo caso o diferentes problemas serán abordados por diferentes grupos?
- ¿Requerirán los estudiantes de materiales de referencia para completar la asignación?
- ¿Se requerirá más investigación o los estudiantes tendrán toda la información necesaria para responder a todas las preguntas?

ANEXO 2

Caso modelo para aplicación en clase³¹

F&J COMPANY comenzó sus operaciones en 1985 con el nombre de Creación Corp., en California, USA. En 15 años se convirtió en un gigante del rubro de telecomunicaciones y en una de las empresas más grandes del mundo. Muy pocas firmas en Norteamérica han crecido tanto y en tan poco tiempo como lo hizo F&J en sus épocas doradas.

1. EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES EN USA

Desde 1983, la industria de las telecomunicaciones en USA se fue transformando de un monopolio a un mercado extremadamente competitivo. Algunas de las causas que condujeron a este desarrollo de la competencia fueron: (a) eliminación y flexibilización de las barreras legales y regulatorias de los mercados en general; y (b) el avance y surgimiento de nuevas tecnologías relacionadas con la comunicación.

Hasta 1984, la empresa AT&T controlaba tanto el mercado local como los servicios de larga distancia, a lo largo de todo el país (USA). En 1984 los servicios locales de la compañía fueron divididos por el gobierno estadounidense en varias compañías operativas regionales independientes entre sí por lo que AT&T continuó sólo con los servicios de larga distancia. A su vez, este tipo de

³¹ El presente caso es tomado de la situación (que por demás es publica) generada en la compañía *Worldcom*, que se han modificado nombres y algunas situaciones a efectos de un mejor aprovechamiento pedagógico.

servicios de larga distancia comenzaron a abrirse a la competencia dejando de ser un monopolio de AT&T solamente.

Aparecieron dos tipos de competidores en el mercado de los servicios de larga distancia: los que creaban facilidades de transmisión de datos y los “revendedores” o distribuidores que compraban a precios al por mayor esas facilidades de transmisión y las revendían a los clientes comerciales o residenciales.

La ley de Telecomunicaciones de 1996 y los cambios en la política regulatoria de la Comisión Federal de las Comunicaciones aumentó aún más la competencia a través de la eliminación de los obstáculos jurídicos para que las empresas proveedoras de servicios de larga distancia pudieran ofrecer servicios de telefonía legal y viceversa.

Ante estos antecedentes, F&J pasó de ser un modesto revendedor de servicios de transmisión de datos en un área geográfica limitada a ser un gigante en el mundo de las telecomunicaciones diversificando sus servicios en todo el mundo.

2. CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE F&J

Durante los años comprendidos entre 1985 y 2001 F&J adquirió varias empresas de telecomunicaciones – más de 60 adquisiciones en 15 años. La estrategia perseguida era ampliar la cobertura geográfica de los servicios de la empresa, conseguir más y mejores servicios de transmisión, desarrollar nuevos servicios (como por ejemplo, internet, transmisión de datos, etc.) y nuevos mercados.

La apuesta de la empresa por adquirir nuevos negocios significaba tomar riesgos importantes ya que la misma no contaba con un capital suficiente para hacer frente a la compra de los mismos, por lo cual confió en el valor de sus acciones para financiar esas compras. Esto sin duda creaba una presión importante para F&J de mantener el alto valor de sus acciones.

Otro reto importante al cual se tenía que enfrentar la empresa, era la integración de las empresas adquiridas con el negocio principal, las operaciones y los servicios de atención al cliente relacionados. Esto implicaba también la integración de los sistemas tecnológicos y los controles internos de todas las líneas de negocios.

Debido a que la expansión de la firma era constante, llevó a que los inversionistas por momentos descuidaran el análisis de la verdadera fortaleza financiera de la empresa. Como el crecimiento que se estaba dando era algo sin precedentes en la firma, se hacía difícil poder comparar el rendimiento de las nuevas líneas de negocios ya que no había cifras de años anteriores para comparar y analizar la evolución de las mismas.

3. HISTORIA DE F&J

Desde 1983 a 1985, la empresa que más tarde se convertiría en F&J, LDDS (Long Distance Discount Services, Inc.), tuvo la licencia para proveer servicios de comunicación a larga distancia a los clientes comerciales y residenciales de Mississippi.

En 1985 el directorio de LDDS Inc. Nombró a Albert Burns como el CEO (chief executive officer) de la compañía. El Sr. Burns había sido inversor y uno de los directores de la compañía, pero no tenía experiencia previa en el rubro telecomunicaciones. Dentro de su ámbito profesional personal, Burns operaba una cadena de moteles a través de una compañía llamada *Master Corp.*

Con Burns a la cabeza, la compañía empezó a adquirir distribuidores de servicios de telecomunicaciones en otros estados de USA.

La compañía se fue expandiendo estrepitosamente en el correr de los años 90'. A fines de 1992, LDDS se convirtió en uno de los más grandes proveedores regionales de servicios de larga distancia. Terminando el año 1995, LDDS ya era una compañía internacional y cambió su nombre por el de F&J para ser identificada como una firma de alcance global. La compañía reportaba ganancias de US\$ 3.9 billones en 1995. Se siguieron haciendo adquisiciones de más empresas relacionadas al rubro.

A partir de 1996, F&J comenzó a compenetrar el mercado local y avanzó en el desarrollo de su capacidad de ofrecer servicios de Internet. Para lograr estos objetivos, siguió en su estrategia de compra de otras compañías pero esta vez que ofrecieran servicios en el área local y que también brindaran servicios de internet.

Para fines de 1996 la empresa tenía una ganancia de aproximadamente US\$ 4.8 billones y una deuda financiera a largo plazo por el mismo monto.

En 1997 y 1998 la empresa se fue consolidando como líder tanto en el mercado local como en los servicios de comunicación a larga distancia. Se continuó con más adquisiciones, muy costosas, de empresas relacionadas al rubro. Una de ellas fue la compra de *MCI Communications Corp.* valuada en US\$ 40 billones. F&J cambió su nombre a *MCI F&J Inc.* incrementando su participación en el mercado local.

Otra de las adquisiciones fueron empresas de otros países, como *Embratel Participacoes S.A.* de Brasil y *Avantel S.A.* de México.

F&J reportó una ganancia consolidada para fines de 1998 de US\$ 17.6 billones y mantenía una deuda a largo plazo de US\$ 21.2 billones.

En 1999, F&J desarrolló una capacidad mayor para proveer servicios de telecomunicaciones del tipo wireless y servicios web, siguiendo su estrategia de compra de más compañías. Para fines del 2000, las ganancias reportadas ascendían a US\$ 39 billones y la deuda a largo plazo era de US\$ 24.9 billones.

4. LOS PRIMEROS SÍNTOMAS DE PROBLEMAS

Durante la década de los años 90', grandes sumas de capital fluyeron hacia el mercado de las telecomunicaciones debido a que los analistas de Wall Street preveían un crecimiento sin límites de dicho mercado. El índice Dow Jones de telecomunicaciones reflejaba un importante crecimiento del valor de las acciones de las empresas de este rubro. F&J incluso superaba el índice promedio general

del sector, reportando un crecimiento de sus acciones, las cuales valían US\$ 20 cada una en 1995 y pasaron a valer US\$ 90 a mediados de 1999.

Sin embargo, a partir del año 2000 el valor de las acciones del sector de telecomunicaciones comenzó a experimentar un decremento continuo. Las acciones de F&J en particular llegaron a cotizarse a US\$ 18.656 cada una para fines de ese año.

Bajo estas circunstancias en el 2001 los accionistas aprobaron un plan de “recapitalización” para crear dos paquetes accionarios por separado: *F&J Group* y *MCI Group*. El argumento para realizar esta división de las acciones fue darles a los inversores la oportunidad de invertir su dinero en las distintas líneas del negocio por separado. F&J Group estaba enfocado en las áreas con mayor crecimiento a largo plazo (datos, internet, negocios internacionales y locales de voz) y MCI Group se encargaba de llevar adelante los negocios con mayor capacidad para generar flujo de fondos.

Para el cierre del año 2001, las ganancias reportadas ascendían a US\$ 35.2 billones y una deuda total de US\$ 30.2 billones.

En el 2002, la firma tuvo que enfrentar problemas de diversas índoles que incluían fraudes contables, despido masivo de empleados, remoción del CEO y CFO, cargos penales contra algunos de sus trabajadores de mediano y alto rango, etc. Los sucesos que se dieron durante ese año fueron los siguientes:

a. Reducción de la fuerza laboral

Ese año se despidieron 3.700 empleados, que representaban aproximadamente el 6% del total de la fuerza laboral, para “alinear” los costos a las expectativas de ingresos que se estimaban. Si bien se anunció que la medida se iba a aplicar a todo el personal de F&J, la fuerza laboral de MCI Group permaneció intacta.

b. Renuncia de Sr. Burns

En abril de 2002, el directorio le sugirió a Burns que renunciara dado que su desempeño como CEO así como sus embrollos económicos personales y relacionados con la compañía, habían sido una de las causas de los problemas a los cuales se enfrentaba la misma.

c. Deterioro del ranking crediticio

Los índices mundiales más importantes e influyentes, como el Standard & Poor’s, disminuyeron la calificación crediticia de la empresa, lo cual derivó a que F&J negociara un préstamo de aproximadamente US\$ 5 billones con sus bancos para solventarse y recuperarse económicamente.

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por lo menos a partir de la fusión de F&J con MCI, la compañía se organizaba distinguiendo tres áreas geográficas de negocios: USA, Europa y Asia del pacífico, cada una de las cuales le reportaba a la matriz central en USA.

a. Directorio

El comité directivo de la empresa consta de 10 miembros, 2 de los cuales son internos y 8 son independientes.

El Sr Burns ejercía una considerable influencia en el proceso decisorio y el curso de las acciones tomadas por el directorio, gracias a que sus participantes percibían el buen andar y el sostenido crecimiento de la empresa y confiaban en el gran estima que se le tenía en la comunidad financiera de Wall Street.

El directorio tenía cuatro reuniones programadas anuales, así como también reuniones especiales en caso de necesitar aprobar alguna transacción fuera del curso normal del negocio. Dichas transacciones requerían una ratificación expresa y necesitaban ser votadas estando todos los miembros directivos presentes. Si se iba a tratar algún tema confidencial como ser litigios, adquisiciones de otras compañías o estrategias financieras y comerciales, no podían estar presentes en la sala otros miembros de la empresa que no pertenecieran al comité directivo.

b. Comités del Directorio

Del Directorio dependían tres comités: Auditoría, Compensación y Opciones Accionarias y Comité Nominativo. El único propósito de este último era determinar las reuniones de los demás comités de acuerdo a las indicaciones del Sr. Burns. Sin embargo, tanto el comité de Auditoría y el de Compensación eran más proactivos y conllevaban mayores responsabilidades.

c. Comité de Auditoría

Estaba compuesto por 4 miembros, tres de los cuales eran empleados de la firma desde 1998. Las funciones de este comité comprendían: (a) revisión periódica de los estados contables; (b) mantener una comunicación fluida con los auditores independientes de la firma; (c) revisión de los controles internos contables; (d) recomendar al Directorio la firma auditora independiente.

Este comité se reunía de 3 a 5 veces por año, generalmente antes de las reuniones cuatrimestrales del Directorio, en donde el chairman del comité reportaba el trabajo del mismo hasta ese momento.

d. Comité de Compensación y Opciones Accionarias

El mismo se compone de 4 miembros incluido un chairman. Se mantenían de 4 a 16 reuniones anuales y las cuales eran solicitadas mayormente por el Sr. Burns con apoyo del Comité Nominativo. Al igual que el comité de auditoría, éste reportaba su trabajo en las reuniones cuatrimestrales del directorio.

La tareas que desempeñaba este comité eran: (a) determinar el salario anual, los bonos y otros beneficios de los ejecutivos de alto rango de la compañía; (b) administrar las participación en acciones y planes de premios de la firma, incluyendo la determinación de los individuos a los cuales se les garantizaba dicha participación y las condiciones del plan de premios anua; y (c) revisar y tomar acciones en lo concerniente a la participación en acciones y otros beneficios para todo el personal de la compañía.

El comité también tenía jurisdicción para no sólo revisar y controlar los salarios, sino también los préstamos a los empleados y el uso personal de propiedad de la empresa.

En lo que se refiere a los salarios percibidos por los ejecutivos de alto rango de la empresa, el Comité de Compensación tomaba en cuenta 3 elementos: salario básico, incentivos anuales, e incentivos a largo plazo.

Los rangos establecidos para determinar el salario base dependían del nivel y el cumplimiento de los objetivos fijados para cada ejecutivo y el salario pagado en otras compañías a ejecutivos del mismo rango.

Los incentivos anuales se daban en forma de bonos en efectivo y se determinaban a partir de la prosperidad de la compañía durante el año en el contexto de la industria en general en la cual opera y el medioambiente económico. Se tomaba en consideración para la fijación de los bonos, la apreciación que el Sr. Burns y los miembros del comité de Compensación tenían sobre la actuación de cada ejecutivo de la firma. En 1998 la empresa adoptó una política de bonos basada en el logro de parte de cada ejecutivo de objetivos del tipo cuantitativo.

En lo referido a los incentivos a largo plazo, los mismos se efectuaban en forma de participaciones en acciones, ya que se creía que esta era la forma más directa de lograr que las compensaciones de los ejecutivos dependieran del incremento del valor de dichas acciones.

6. EL PROCESO CONTABLE Y FINANCIERO

Se explica a continuación, cómo estaban organizadas las funciones financieras y cómo eran operadas las mismas, así como también la relación entre el sector financiera de la firma con los auditores externos de la misma, Amazing Auditors. A su vez, se expone información acerca del sistema contable de la compañía.

a. El sector financiero de F&J

El sector financiero estaba organizado en varios grupos primarios, como ser relacionamiento con inversores, auditoría interna, controller, línea de costos, contabilidad de ganancias, reportes financieros, y tesorería.

Los miembros del sector Relacionamiento con Inversores, se encargaban de todo lo relacionado con informar a los inversores sobre la marcha de la empresa, como ser las ganancias cuatrimestrales.

El departamento de Auditoría Interna, está bajo el mando tanto del CFO como del Comité de Auditoría del directorio. Era el responsable por desarrollar y ejecutar los planes de auditoría interna y reportar al comité de Auditoría cualquier hallazgo que encontrara para mejorar el control interno de la firma.

El sector Controller, dirigido por Sr. Myers, estaba conformado por varios sub-sectores, entre ellos: impuestos, contabilidad general, cuentas a pagar, cuentas a cobrar, nómina, etc. El controller y su equipo de trabajo eran responsables de consolidar toda la información de todas las filiales alrededor del mundo y reportarla al sector financiero centra.

En lo referente a las funciones desarrolladas por el sector de Líneas de Costos, las mismas consistían en el manejo y monitoreo de los gastos (costos) de la compañía.

El sector encargado de la contabilidad de las ganancias, se ocupaba de confeccionar un reporte mensual y anual que sumariaba la información de las ganancias por unidad operadora dentro de la empresa.

El área de Reportes financieros, era la responsable de preparar los reportes solicitados por la Comisión de Seguridad e Intercambio (CSI), un organismo federal regulatorio de los Estados Unidos. Durante la auditoría anual y las revisiones cuatrimestrales de los auditores externos, este sector era el que mantenía contacto con el personal de Amazing Auditors y les proveían de la información financiera que éstos le requerían.

Tesorería se encargaba del manejo del efectivo, de los riesgos y de los seguros, de las cuentas bancarias y los bonos, del cambio de monedas extranjeras, así como también el monitoreo de los fondos de inversión del grupo MCI F&J.

b. Planeamiento presupuestal

Todos los años, generalmente a partir del tercer cuatrimestre, la firma comenzaba a planear su presupuesto anual para el próximo año. El primer paso de este proceso consistía en recabar toda la información sobre las ventas y costos históricos distinguidos por canales de ventas y líneas de productos.

En diciembre de cada año, la compañía fijaba un ratio de crecimiento general y uno particular para cada canal de ventas y línea de costos, para el año entrante.

c. Pronósticos mensuales, análisis y perspectivas.

Una vez al mes, cuando los reportes contables y financieros de dicho mes ya estaban culminados, los altos mandos de jefaturas procedían a discutir los resultados mostrados en ellos, comparando lo realmente obtenido con lo presupuestado para el mismo período. Las ganancias mensuales y los costos asociados a las mismas, se presentaban a el directorio en un informe detallando por canal de ventas y línea de costos lo presupuestado versus lo real.

**7. EL PROCESO DE CONFECCIÓN DE LOS REPORTE
FINANCIEROS**

F&J, como muchas otras compañías de su categoría y complejidad, contaba con procesos sofisticados y detallados de preparación de la información financiera cuatrimestral y anual. Dicho proceso comenzaba con el cierre de los libros contables de los distintos sectores de la firma. Este proceso primario llevaba aproximadamente entre 10 y 15 días de la fecha de cierre que estaba siendo considerada. Una vez que todas las operaciones de todas las unidades de negocios eran registradas en el libro contable general, se cerraba la posibilidad de introducir modificaciones o agregar información que no haya sido registrada en su momento. Si algo así sucedía, esto debía informarse a los ejecutivos de rango corporativo para que ellos tomaran la decisión sobre qué hacer.

Luego de recabar todos los registros de todas las unidades operativas de la firma, el Grupo Contable Corporativo comenzaba con el proceso de consolidación, eliminando las partidas intercompany para luego hacer cualquier ajuste extra o reclasificación necesaria post- cierre. El proceso de consolidación era liderado por el sector de Reportes Financieros quien trabajaba en conjunto con el sector Controller y el CFO. El informe final incluía el estado de situación, de resultados y de flujo de fondos consolidado. El proceso de cierre culminaba completando el Form 10-Q, formulario obligatorio para presentar en la SEC que indica cómo va marchando la empresa.

8. LA RELACIÓN DEL AUDITOR EXTERNO CON LA COMPAÑÍA

Como ya se expuso anteriormente, la firma auditora externa era Amazing Auditors. Los papeles de trabajo de los auditores en el año 1999 indicaban algunos asuntos destacables que ponían a F&J en la categoría de “cliente de máximo riesgo”; dichos asuntos eran: (a) existencia de ajustes a ventas históricas que representaban un alto porcentaje de las presupuestadas; (b) no cumplimiento con determinadas normas contables (GAAP) referidas al tratamiento de inversiones; (c) alto riesgo en lo referente a la facturación y cobranzas debido a que la firma utilizaba más de un sistema de facturación que a su vez requerían de una significativa intervención humana.

Sumado a lo anterior, los auditores de Amazing Auditors tenían las siguientes calificaciones de los riesgos de la empresa:

RIESGO	CALIFICACIÓN
Registros contables y reportes financieros	Alto
Personal adecuado en el desarrollo de las funciones gerenciales	Moderado
Comportamientos del personal durante el desarrollo de las auditorías internas	Moderado
Acceso restringido a la información del personal	Moderado
Calidad de los directivos para detectar y prevenir fraudes	Moderado
Objetivos de rentabilidad del negocio muy elevados	Alto
Control interno efectivo	Moderado

9. AUDITORÍA INTERNA DE F&J

El departamento de Auditoría Interna reportaba sus hallazgos directamente al Comité de Auditoría perteneciente al directorio, quien en última instancia, tenía la responsabilidad de asegurar la eficacia de los controles internos de la firma.

Sus funciones estaban limitadas de alguna forma por diversos factores, como ser que su enfoque era más operacional y no tan dirigido a la parte financiera de la empresa, no contaba con el apoyo adecuado del directorio para tomar acciones correctivas y sus miembros eran insuficientes en cantidad para cubrir todas las áreas a auditar, agregando que los miembros que sí integraban este departamento estaban subvaluados en lo que a salario se refiere.

No existía un plan de auditoría programado al inicio de cada año fiscal, por lo tanto, no estaban bien definidas las unidades operativas que necesitaban un mayor análisis. A su vez, había una falta de consistencia entre las auditorías internas que eran programadas con las que realmente se llevaban a cabo durante el año. El comité de Auditoría del directorio tenía como responsabilidad coordinar las auditorías internas en el correr del año y hacerles el seguimiento a las mismas, lo cual no era casi nunca cumplido, dejando al departamento de Auditoría Interna con libertad para actuar de acuerdo a su criterio. Esto provocaba que las fallas detectadas por dicho departamento en el control interno de la empresa, no fueran debidamente atendidas y resueltas por los mandos superiores de la organización.

Sumado a todo esto, el departamento de auditoría interna tenía poco o casi nulo relacionamiento con los auditores externos, los cuales confiaban en los controles internos de la firma para llevar adelante sus procedimientos de auditoría.

10. ADQUISICIONES Y OTRAS TRANSACCIONES

La historia del crecimiento y la caída de F&J puede ser escrita en términos de transacciones. El término transacciones aquí incluye tanto adquisiciones, fusiones, emisiones de acciones y títulos de deuda.

El volumen de estas transacciones en el correr la historia de F&J es enorme, algunas de las cuales fueron las transacciones más grandes alguna vez realizada por otra compañía alrededor del mundo.

A partir de la primera compra que hizo la firma (ATC, 1992), hubieron al menos una adquisición por año de otras empresas en los períodos subsecuentes al mencionado año. Esta estrategia expansiva se incrementó aun más a partir de 1996, cuando el gobierno estadounidense decidió disminuir las regulaciones aplicadas hasta el momento al sector de telecomunicaciones. Inmediatamente a este suceso, F&J decidió adquirir el grupo MFS por US\$ 12 billones.

Las compras siguieron pero en menor volumen hasta 1998 cuando se decidió adquirir el grupo MCI por aproximadamente US\$ 40 billones, lo cual dejó a F&J como el pionero en el rubro telecomunicaciones.

Estas adquisiciones eran acompañadas a la vez con otro tipo de transacciones, como ser la emisión de deuda, creación de joint ventures emisión de acciones, etc. La compañía estaba constantemente buscando nuevos negocios para concretar más transacciones.

Plan estratégico definido

A pesar de que algunos ejecutivos de alto mando periódicamente hacían discursos en donde hacían alusión a un “plan estratégico” corporativo, la verdad es que algo así no existía, o por lo menos no debidamente documentado y establecido. Si bien había planes a nivel operativo, tecnológico y de tratamiento de adquisiciones, no se contaba con un plan más global que incluyera a todas las áreas de la empresa.

El Directorio tenía muy poca o nula participación en los procesos de planeación estratégica, monitoreo y control. Estas actividades eran mayormente llevadas a

cabo por el CEO (Sr. Burns) con la escasa participación del CFO (Sullivan). Ambos eran los responsables de determinar la dirección estratégica que la empresa tomaba, sin tener de referencia ningún procedimiento formalmente institucionalizado y aprobado de plan estratégico.

Por otro lado, la estrategia adoptada por estos dos personajes era basada en las expectativas del mercado financiero (Wall Street) en lo referente a las ganancias de la firma y el valor de sus acciones.

II. COMPENSACIONES AL PERSONAL DE ALTO RANGO

Las compensaciones dadas a los ejecutivos de más alto cargo dentro de la compañía eran bastantes generosas y no contaban con la revisión ni aprobación de los miembros del directorio.

A pesar de la existencia de un Comité de Compensación, que tenía a su cargo el monitoreo de los incentivos y bonos que se le otorgaba al personal, el mismo no ejercía su función con total libertad e independencia sino que estaba en gran medida influenciado por las recomendaciones que el CEO (Burns) le sugería. Esto en parte se debía a que 2 de los 3 miembros que integraban la cúpula de dicho comité, eran socios de Burns desde bastante tiempo atrás.

El comité era el responsable de fijar las sumas de dinero pagadas a Burns correspondientes a bonos, salario y otros beneficios. Durante el período comprendido desde 1999 hasta 2001, Burns recibió más de US\$ 77 millones de compensaciones, US\$ 20 millones de los cuales fueron en efectivo en forma de

salario y bonos. En ese mismo período de tiempo el valor de las acciones de la compañía bajaron US\$ 140 billones.

Burns, junto con otros ejecutivos de alto rango, también influenciaban en la fijación de las compensaciones dadas a algunos empleados, incluso los que no estaban bajo su mando directo. Esto derivaba a que para un mismo cargo, el rango de salarios e incentivos variara bastante.

La influencia de Burns también alcanzaba a los bonos que se les pagaba a los empleados de mando medio y de mayor jerarquía. Los bonos representaban una porción bastante grande en el total de las compensaciones recibidas por estos anualmente, tanto así que en el período 1999, 2000 y 2001 esos empleados recibieron más compensaciones en bonos que en lo que es salario en sí.

El poder que ejercía Burns en el comité de compensación estaba explicado básicamente por su relación con el presidente de dicho comité, el Sr. Smithers. Éste último, recibía favores de Burns, como por ejemplo, le concedió el arrendamiento de uno de los aviones de la compañía para uso personal de Smithers a un precio muy bajo.

Por otro lado, el CEO de la firma también poseía deudas personales y relacionadas con otras empresas de las cuales se hacía cargo, ajenas al negocio de F&J. Dichas deudas consistían en préstamos que Burns sacó a título personal o en representación de esas otras empresas, en los cuales puso como garantía de los mismos, acciones de F&J. El arreglo que hizo con sus acreedores fue que en caso de que el valor de dichas acciones disminuyeran por debajo de ciertos niveles,

Burns debía pagar la diferencia entre ese valor y lo que valían al momento de hacer el préstamo. Cuando el valor de las acciones de la firma comenzó a caer en el año 2000, (pasaron de valer US\$ 51,9375 en Enero a US\$ 13,875 en Diciembre), los acreedores de Burns comenzaron a demandarle el pago de la diferencia del valor de dichas acciones.

Para hacer frente a estas demandas, Burns solicitó una serie de préstamos de la propia F&J, dejando como garantía las mismas acciones que había dejado para los préstamos solicitados a acreedores externos. A fines del año 2002, la compañía le había prestado a Burns unos US\$ 400.000 aproximadamente, los cuales comenzaría a pagar en Abril 2003 durante un período de 5 años a una tasa flotante que en enero 2003 era del 2,32% anual, la cual era mucho más baja que las tasas que F&J pagaba por sus propias deudas y también menor que las que Burns pagaba a sus acreedores.

Los préstamos mencionados fueron aprobados por el Comité de Compensación en primera instancia, con el posterior aval del Directorio de la firma, el cual creía que era mejor ayudar al CEO a pagar sus deudas a que éste tuviera que entregar acciones de la compañía a terceros ajenos a la misma, pudiendo provocar una disminución aun mayor del precio de las acciones. Sin embargo, la aprobación del directorio no era absoluta y unánime sino que había integrantes del mismo que ni siquiera estaban al tanto de los préstamos otorgados a Burns.

Esta situación, no sólo ponía en riesgo a la compañía en su conjunto en el caso de que Burns tuviera que entregar las acciones a sus acreedores como parte del pago

de sus deudas, sino que también generaba una gran presión para que el valor de dichas acciones no siguiera decayendo.

12. RELACIÓN ENTRE CLETUS BANK Y F&J

Como ya se ha descrito anteriormente, F&J adoptó una campaña adquisiciones de otras empresas agresiva y acelerada, la cual llevó a que la firma llegara a tener un alto valor de endeudamiento a corto y largo plazo. A pesar de que F&J mantenía deudas financieras con varios bancos, se destacaba el banco CB (Cletus Bank) como la principal institución prestamista de la firma. Entre 1997 y 2002, CB ganó alrededor de USD 107 millones derivados de más de 23 inversiones bancarias que F&J mantenía con dicho banco.

Los más altos directivos de F&J, incluido el Sr. Burns, mantenían colocaciones en acciones personales muy beneficiosas gracias a la asesoría y gestión de CB. A cambio, los mencionados ejecutivos de la firma F&J, le solicitaban a CB casi la totalidad de los préstamos financieros que necesitaba para llevar adelante su estrategia de adquisiciones.

Por otro lado, el ejecutivo de cuenta y asesor financiero de CB que se encargaba de todo lo relacionado a F&J como cliente de dicho banco, el Sr. Flanders, le otorgaba a las acciones de la firma puntajes altos, haciendo que el valor de las mismas aumentara en el mercado accionario. Como contrapartida, cada vez que F&J le solicitaba a CB un préstamo para cubrir sus necesidades financieras, Flanders recibía una comisión considerable en efectivo.

13. TRATAMIENTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

Los directivos de F&J desde el año 1999, por lo menos, tomaron la iniciativa de manipular de los estados financieros en respuesta a las presiones por apuntalar las ganancias que los mismos mostraban realmente. Esto se llevó a cabo mediante la registración de transacciones fraudulentas y ajustes de la misma índole.

Algunas de las acciones fraudulentas de la compañía para maquillar los resultados eran: (a) capitalización de los costos correspondientes a las líneas de las telecomunicaciones en vez de enviarlas a gasto como corresponde; (b) liberación de reservas contables y el no reconocimiento de transacciones intercompany entre la matriz y sus subsidiarias por un valor aproximado de US\$ 200 millones de pérdida; (c) creación de cuentas de “transición” que se utilizaban para opacar pérdidas y manipular el devengamiento de los resultados; (d) mantenimiento de una cuenta de patrimonio llamada “reserva de depreciaciones” en la cual se registraban cargos correspondientes a la depreciación de activos evitando que los mismos quedaran cargados como gasto.

ANEXO 3

Aplicación del caso al programa de Control interno.

En esta apartado, en primer lugar transcribimos el programa de la materia Control Interno describimos una breve guía de cómo emplear el caso de F&J al programa de control interno de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, enfocándonos en dos de las unidades temáticas que menciona el mismo, que son las más aplicables a este caso: los componentes de control interno detallados en el informe COSO y Gobierno Corporativo.

Este anexo es sólo una orientación para que el docente guie la discusión en clase, liberando a un debate personal o grupal a partir del cual pueden surgir otros aspectos que los estudiantes aporten y enriquezcan la discusión de este caso.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO – INFORME COSO

Nos centraremos en ilustrar y dejar en evidencia algunas de las debilidades de la compañía F&J con respecto a su propio control interno.

A continuación detallamos los cinco componentes de control del informe COSO y las respectivas debilidades de F&J con respecto a cada uno de esos componentes.

- *AMBIENTE DE CONTROL*

Debilidades:

- a. *Presión para el logro de objetivos poco realistas:* los propios directivos de la firma así como los terceros involucrados con la misma de alguna

manera (inversores, analistas financieros, bancos, otros accionistas) ejercían mucha presión para cumplir con las metas organizacionales marcadas sobre todo en lo referente a el valor de las acciones de F&J las cuales debían mantener y aumentar su valor continuamente para cumplir las expectativas del mercado. Los directivos trasladaban esa presión al resto de los empleados de menor jerarquía y los incentivaban con bonos (en efectivo) según el eficaz cumplimiento de los objetivos que se les establecían de forma personal, lo cual motivaba a que se tratara de alcanzar los mismos de cualquier forma, incluso de forma poco honesta o lícita.

- b. *Estructura organizacional indefinida:* el crecimiento incontrolado que sufrió F&J debido a la continua adquisición de otras compañías derivó a que tal gigante estructura organizacional fuera difícil de manejar y controlar. Las distintas unidades de negocios que conformaban la firma estaban descentralizadas y ubicadas en diversos lugares alrededor del mundo, tenían su propio estilo gerencial, dificultando el monitoreo de sus operaciones y actividades de control.
- c. *Integridad y valores éticos de la gerencia:* los directivos no tenían un comportamiento ético, ya que llevaban adelante prácticas engañosas para con los socios y empleados de la firma.

- *EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS*

Debilidades:

- Objetivos organizacionales poco claros:* los objetivos globales de la entidad no estaban claramente establecidos con lo cual se hacía difícil discernir lo que la firma se proponía lograr al largo plazo.
- Sistema de prevención de riesgos inefectivo:* Los reportes e informes regulares a los directivos de la evolución financiera de la empresa eran escasos, incompletos o incluso manipulados para disfrazar la verdadera realidad financiera de la compañía.
- Priorización poco acertada de los riesgos más significativos:* la alta dirección de la empresa no era capaz de detectar, priorizar y solucionar los riesgos más significativos a los que se exponía la firma, pero si derrochaba parte de su tiempo en resolver problemas más rutinarios y sin tanta importancia a largo plazo.
- Asesoramiento insuficiente e ineficiente en lo referente a las adquisiciones de otras compañías:* F&J no contaba con procedimientos formales preestablecidos en lo relacionado a la compra de otras empresas del rubro telecomunicaciones, lo cual derivó a que dichas compras fueran excesivas, centradas en el volumen y no la calidad de las mismas.

- *ACTIVIDADES DE CONTROL*

Debilidades:

- Escasa segregación de funciones:* la mayor parte de las decisiones eran tomadas o filtradas por el Sr. Burns, quien decidía el camino final a seguir en todos los aspectos vinculados con las finanzas de la empresa, con complicidad de algunos de sus más allegados colaboradores.
- Controles débiles sobre la integridad y exactitud de la información financiera:* los directivos de mayor jerarquía (CEO y CFO) no estimulaban la implementación de controles en lo que se refería a la elaboración y presentación de la información financiera tanto a los accionistas de la firma como a terceros ajenos a la misma.

- *INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN*

- Información incompleta sobre la realidad económica y contable de la empresa:* los auditores internos no tenían acceso libre e ilimitado a los registros contables, las acciones de la firma estaban comprometidas a terceros sin conocimiento de los accionistas debido a los préstamos personales incumplidos de Burns; los auxiliares contables estaban encargados de la registración de transacciones de trasfondo fraudulento sin estar consientes de ello por falta de información. En conclusión, la información era intencionalmente ocultada por el CFO y el CEO a accionistas, empleados, auditores, y terceros vinculados a la firma.

- *MONITOREO*

- Baja calidad de los procesos de monitoreo:* el monitoreo y control de las actividades y procesos estaban guiados por Burns quien se concentraba en prestarle atención a asuntos que no hacían los problemas grandes de la compañía, como lo era por ejemplo, el aumento exponencial de los gastos y las desviaciones del presupuesto.
- Departamento de Auditoría Interna con falta de personal y presupuesto:* el departamento estaba conformado por pocas personas y recursos financieros para atender a todas las filiales de la empresa alrededor del mundo, lo cual no permitía un control profundo y detallado de todas las áreas.
- Mala priorización de riesgos por parte de los auditores:* la capitalización de costos, la creación de reservas patrimoniales que eran gastos y demás operaciones ilícitas que se estaban ejecutando, no fueron manejadas con importancia debido a la falta de información y dedicación a detectar las mismas. Los pocos recursos humanos y económicos con los que contaban los auditores se dedicaban a asuntos más triviales de la compañía.

GOBIERNO CORPORATIVO

En lo referente a este tema, vamos a destacar algunas de las fallas del gobierno corporativo de F&J, teniendo como objetivo que el alumno pueda aprender y fijar conceptos relativos a este tópico, y colaborar en su razonamiento crítico para que

pueda en un futuro ser capaz de analizar y elaborar recomendaciones para mejorar estos aspectos en cualquier organización.

A continuación presentaremos una breve descripción de algunos de los factores que incidieron para el fracaso corporativo de F&J.

1. *Accionistas pasivos*: los accionistas en la mayoría de las decisiones que se tomaban con respecto a las líneas económicas y financieras de la empresa, no participaban activamente, lo que deriva a que no cuestionen demasiado la gestión de la empresa, y dejen la misma en manos del CEO, quien al presentar reportes financieros siempre favorables, generaba confianza entre los accionistas.

2. *Información sobre gestión financiera “dibujada”*: los balances contables eran maquillados por parte del CEO y sus cómplices para presentar ante los accionistas, auditores y terceros a la firma, una situación económica mucho mejor a la realidad, no evidenciando los riesgos significativos por lo que pasaba la compañía.

3. *Auditores externos e internos sin opinión independiente*: ambos tipos de auditorías no mostraron tener una actitud del todo profesional en cuanto a emitir una opinión independiente de la marcha del negocio de la compañía. En el caso de los auditores internos, los mismos se veían influenciados por el poder y la presión que ejercían los directivos de alto rango. Los auditores externos, por otro lado, también recibían presiones para presentar una realidad financiera favorable a los accionistas, a cambio de elevados honorarios.

4. *Audidores internos sin influencia a nivel organizacional:* el comité de auditoría no era considerado como parte crucial de la firma y hasta ignorado, no proporcionándole los recursos financieros ni humanos para que pudiera desarrollar sus funciones de forma eficiente.

5. *Falta de información sobre la situación operacional de la firma:* los accionistas solo recibían de forma periódica información del tipo contable y financiero, pero no de la gestión operacional, la cual de haber tenido un adecuado monitoreo, podría haber ayudado a evitar varios de los fraudes llevados a cabo por el CEO y sus colaboradores.

ANEXO 4

Guía de entrevistas y encuestas

En este apartado presentamos las encuestas y entrevistas realizadas tanto a estudiantes de carrera de grado, estudiantes de carreras de posgrado y profesores de las carreras economía, contabilidad y administración tanto del área privada como pública.

MODELO DE ENCUESTA – ESTUDIANTES DE GRADO

<i>Los docentes generalmente:</i>		<i>nunca</i>	<i>muy poco</i>	<i>poco</i>	<i>a veces</i>	<i>siempre</i>
1	Promueven la participación de los alumnos durante la clase					
2	Estimulan el trabajo en equipo					
3	Desarrollan todos los contenidos de los programas de sus cursos					
4	Relacionan la teoría con la práctica a través de trabajos de análisis de casos o situaciones					
5	Dedican tiempo suficiente a la ejercitación de los temas tratados					
6	Motivan al alumno a la lectura previa de los temas a tratar en las sucesivas clases					
7	Los temas que ponen en las revisiones concuerdan con los tratados en las clases					
8	El ambiente de sus clases incitan al aprendizaje					

El estudiante:

<i>Cómo valoras los contenidos de las asignaturas que cursaste en tu carrera:</i>		<i>nunca</i>	<i>muy poco</i>	<i>poco</i>	<i>a veces</i>	<i>siempre</i>
1	De aplicación inmediata en tu trabajo					
2	Interesantes y motivan a querer saber más sobre la materia					
3	Muy teóricos					
4	Adaptados a las necesidades profesionales y a la realidad laboral					
5	Promueven el análisis y razonamiento propio					
6	Permiten ver otros puntos de vista y se vinculan con otras asignaturas					

Aplicabilidad del Método del Caso en la currícula de la Facultad de Ciencias Económicas
y Administración

<i>Evalúa las siguientes afirmaciones:</i>		si	no
1	El EVA es apropiado para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje		
2	Son necesarias las pasantías o prácticas profesionales		
3	Los exámenes y revisiones evalúan los aspectos más importante de los cursos		
4	Las asignaturas en general son teóricas		
5	Debería hacerse un enfoque más práctico de los cursos		
6	Existe una falta de conocimiento más personal entre alumnos y docentes		
7	Se estimula el trabajo grupal entre estudiantes		
8	Lo aprendido ha contribuido a mi desempeño profesional y/o laboral		
9	En general, las asignaturas han cubierto mis expectativas		

	<i>Mencione qué características del docente son las que más lo ayudan en su aprendizaje:</i>	en qué proporción		
		poco	medio	mucho
1	Claridad en las explicaciones			
2	Metodologías utilizadas para enseñar			
3	Motivación por el interés en la asignatura			

	<i>Mencione los aspectos a mejorar en el proceso de enseñanza actual en la Facultad:</i>	en qué proporción		
		poco	medio	mucho
1	Calidad de los contenidos			
2	Aplicación práctica del programa en la realidad profesional			
3	Método de enseñanza			
4	Vinculación aula-realidad; bajar a casos reales lo enseñado			
5	Actividades de aprendizaje			
6	Modalidad de evaluación			
7	otros aspectos (a desarrollar por el encuestado)			

MODELO DE ENTREVISTA – ESTUDIANTES DE POSGRADO

1. ¿Conoce o ha escuchado hablar del Método del Caso?
2. ¿Cuál es su opinión sobre este método?
3. ¿Lo considera como una herramienta útil a la hora de incidir en los factores críticos que usted considera para alcanzar la calidad de la enseñanza y aprendizaje?
4. ¿Para usted es aplicable dentro del contexto actual de las Facultades en la enseñanza universitaria? ¿Cuál es su fundamento para su aplicación?
5. ¿Qué cualidades desde su punto de vista personal u experiencia propia obtendría un alumno aplicando dicho método?
6. ¿Según su opinión, sería de ayuda el uso de las TICs a la hora de llevar adelante este u otros métodos?
7. ¿Qué otras iniciativas propondría vinculadas a métodos de estudio o uso de otras herramientas para enfocar la enseñanza hacia los fines buscados en los egresados?

MODELO DE ENTREVISTA – PROFESORES

PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

1. ¿Qué entiende por proceso enseñanza-aprendizaje?
2. ¿Es solo la transferencia de información del profesor al alumno o implica más aspectos?
3. ¿Qué roles cumplen para usted el profesor y el alumno en dicho proceso?
4. ¿Según su experiencia, como han evolucionado dichos roles?
5. ¿Cuál método de enseñanza utiliza con mayor frecuencia? ¿inductivo o deductivo? ¿activo o pasivo (desde el punto de vista del alumno)? ¿Individual o grupal?
6. ¿Qué importancia le asigna a la participación activa del alumno?
7. ¿Cómo incentiva al alumno no solo a participar sino también a ser alguien que cuestiona productivamente la información que se le transmite?
8. ¿Qué lugar ocupa según usted la iniciativa de los alumnos? ¿Debe ser algo que se incentive constantemente o puede ser algo no tan productivo?
9. Según su propia experiencia ¿cuál o cuáles son los métodos más adecuados para que el alumno retenga e interiorice los conocimientos? Le damos algunos ejemplos de guía:

de lo que se lee
de lo que se escucha
de lo que se ve
de lo que se ve y se escucha
de lo que se dice y se discute
de lo que se dice y luego se realiza.

CALIDAD

10. ¿Qué entiende por el concepto de calidad?
11. ¿En base al concepto de calidad que contestó, como lo adaptaría para definir la calidad universitaria?
12. ¿Qué factores considera esenciales a la hora de medir la calidad universitaria?
13. ¿Qué piensa de la formación con la que llegan los estudiantes provenientes de secundaria?
14. ¿Entiende que la Facultad está preparada y articulada para tomar a los alumnos con dicha preparación y poder formar profesionales que cumplan con los requisitos básicos?
15. ¿Considera que hoy día el egresado sale preparado para enfrentar el mundo laboral satisfactoriamente? Si es afirmativa la respuesta, ¿qué incidencia tiene en ese éxito la experiencia laboral adquirida durante los años de estudio?

16. ¿Cuáles son desde su punto de vista los objetivos buscados en los egresados de la Facultad? ¿Qué características, cualidades o virtudes deberían tener al egresar con el título universitario?
17. ¿Qué aspectos generales considera se deberían mejorar en la Facultad para comenzar a enfocarnos en el concepto de calidad?
18. ¿Qué aspectos específicos, como ser los métodos de enseñanza, cambiaría o piensa que deberían cambiar para mejorar los resultados buscados en los egresados?

METODO DEL CASO

19. ¿Conoce o ha escuchado hablar del Método del Caso?
20. ¿Cuál es su opinión sobre este método?
21. ¿Lo considera como una herramienta útil a la hora de incidir en los factores críticos que usted definió para alcanzar la calidad?
22. Para usted ¿es aplicable dentro del contexto actual de la Facultad?
23. Desde su punto de vista y considerando la cátedra a la que pertenece y los contenidos que dicta, ¿con qué otra materia podría vincular los contenidos utilizando este método?
24. ¿Consideraría un vínculo como el anterior descrito como un aspecto positivo a la hora de la formación del estudiante?
25. ¿Qué cualidades desde su punto de vista personal u experiencia propia obtendría un alumno aplicando dicho método?

26. Según su opinión, ¿sería de ayuda el uso de las TICs a la hora de llevar adelante este u otros métodos?
27. ¿Qué otras iniciativas propondría vinculadas a métodos de estudio o uso de otras herramientas para enfocar la enseñanza hacia los fines buscados en los egresados?