

Recibido: Nov., 10, 2017

Aceptado: Ene., 16, 2018

**Raudin Esteban
Meléndez-Rojas, Dr.**

Licenciado en Administración Pública. Licenciado en Administración de Empresas, con énfasis en Contaduría. Contador Público Autorizado. Magister Scientiarum en Administración Pública. Doctor en Ciencias de la Educación de la Universidad Católica de Costa Rica. Profesor Adjunto de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica. Profesor de grado y posgrado a nivel nacional e internacional



EL ESTUDIO DE CASOS COMO ESTRATEGIA DIDÁCTICA EN LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Raudin Esteban Meléndez-Rojas

Universidad de Costa Rica

Costa Rica

raudincr@gmail.com

Código ORCID::<https://orcid.org/0000-0001-5698-0907>

RESUMEN

El presente documento expone una experiencia basada en la aplicación del estudio de casos, como estrategia didáctica para impartir el Módulo “Diseño Organizativo para la Prestación de Servicios Públicos”, perteneciente a la carrera de Administración Pública, de la Universidad de Costa Rica. El objetivo general del trabajo consistió en aplicar y evaluar la estrategia didáctica del estudio de casos en el curso aludido, con la participación de un grupo de 14 estudiantes matriculados para el primer ciclo del año 2016. La metodología utilizada en el estudio es de carácter cualitativo, con aplicación del método investigación-acción, si bien se introdujeron algunos aspectos cuantitativos en la fase de evaluación de la estrategia, con el uso de la técnica de encuesta, dirigida a los estudiantes. La evaluación de los resultados de la estrategia didáctica fue favorable. Según opinión del docente, la misma permitió abordar una serie de conceptos y métodos de análisis administrativo de gran complejidad, realizando una vinculación balanceada entre teoría y práctica. Por su parte, los estudiantes manifestaron comprender el propósito de la estrategia, la consideraron útil en el aprendizaje del curso abordado y percibieron que fue beneficiosa, al propiciar un proceso participativo con retroalimentación grupal, que favorece la construcción del conocimiento y mejora la comprensión de los contenidos. Se concluye que la estrategia del estudio de casos estimula el desarrollo del pensamiento crítico, al permitir a los educandos identificar diferentes perspectivas de un problema, además de favorecer el desarrollo de habilidades blandas.

Palabras clave: educación, estrategia didáctica, estudio de casos.

CASE STUDY AS A DIDACTIC STRATEGY IN THE CAREER OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE UNIVERSITY OF COSTA RICA

ABSTRACT

**Raudin Esteban
Meléndez-Rojas, Dr.**
Universidad de Costa Rica
(Costa Rica)
raudincr@gmail.com.
Código ORCID:
<https://orcid.org/0000-0001-5698-0907>

This document describes the experience of implementing a teaching strategy to a fourteen - students group, enrolled in the V Module called: Organizational Design for the provision of public services, which belongs to the third year of the Public Administration career at University of Costa Rica. The objective of this study was to apply and evaluate a didactic skill to implement the study of cases in the formative process of the students. It was used a qualitative methodology with the application of the action research method. Also, some quantities aspects were introduced in the study, through the use of a survey instruments directed to students.

Students were able to develop the proposed steps of the case study through a participatory process that encourages group feedback, analysis of information and knowledge construction. According to the results of the evaluation, this process is considered favorable in terms of meeting the objectives and the obtained products, as well as the evaluation results by students and teachers at the end of the process. The application of this teaching strategy in the modules of the Public Administration career is recommended, because it allows the cognitive development and the acquisition of soft skills in the students.

Keywords: education, teaching strategy, cases study.

1. Introducción

La carrera Administración Pública de la Universidad de Costa Rica aplica desde el año 2010 el enfoque constructivista por competencias en el desarrollo de los módulos (cursos) que conforman su plan de estudios. En el marco de dicho enfoque, se han utilizado estrategias didácticas que fomentan una mayor participación de los estudiantes, entre las cuales figura el estudio de casos.

El método de casos se constituye en una estrategia didáctica que utiliza historias verdaderas extraídas del campo de acción correspondiente al área o tema de formación prevista. Busca conducir al grupo de estudiantes o de personas en formación a analizar, discutir y proponer una solución a una situación problemática, elaborada a partir de un hecho real. Mucchielli (1992) señala que el método de casos consiste en hacer estudiar en grupo, a través de una o varias sesiones de trabajo, situaciones problema concretas (...) Por lo cual, se observa que dicho método es una conceptualización basada en el

método de enseñanza experimental y es una búsqueda de soluciones eficaces (Universidad de Costa Rica y Universidad de Sherbrooke, 1998, p.15).

Por su naturaleza constructivista, el estudio de casos se adapta al enfoque por competencia y su metodología involucra aspectos relacionados con las competencias generales y específicas de la carrera aludida, tales como: trabajo en equipo; comunicación; negociación; identificación, análisis y resolución de problemas; y conciliación de intereses individuales en busca del interés común.

La aplicación de la referida estrategia en los módulos de la carrera Administración Pública de la Universidad aludida no ha estado exenta de dificultades. Actualmente, los docentes intentan aplicar el estudio de casos en los cursos que imparten, sin embargo, no utilizan una metodología uniforme, ni en la confección de los casos objeto de estudio ni en su resolución por parte de los educandos. Algunos docentes, incluso, confunden el

método de casos con la estrategia de aprendizaje basado en problemas (APB), o con el proyecto final de investigación, lo cual podría generar confusiones en los estudiantes.

Por lo antes expuesto, se ha detectado la necesidad de que los docentes apliquen la estrategia didáctica de estudio de casos atendiendo a criterios uniformes que permitan a los estudiantes desarrollar las competencias necesarias para el ejercicio de la carrera, mediante la participación en actividades pedagógicas, tanto de aula como de carácter autónomo (fuera del aula).

Con la idea de contribuir a ese propósito, se realizó el presente estudio, cuyo objetivo consistió en aplicar y evaluar un esquema metodológico de la estrategia de estudio de casos en el curso “Diseño Organizativo para la Prestación de Servicios Públicos”, perteneciente al tercer año de la carrera Administración Pública, de la Universidad de Costa Rica. Con esta iniciativa se busca ofrecer a quienes aplican la estrategia de estudio de casos un enfoque profesional para abordar los

problemas y situaciones de un campo disciplinario en particular.

2. Fundamento teórico

2.1. Fundamentación teórica de la estrategia.

La técnica que se propone utilizar es la metodología de casos, la cual tiene la ventaja de que se adapta perfectamente al área de conocimiento de la Administración Pública. Seguidamente se explica en qué consiste esta técnica, desde un enfoque conceptual.

La metodología de casos se centra en el análisis y resolución de casos propuestos para la generación de ideas y conclusiones que faciliten el aprendizaje. Hernández y Díaz (2007) lo plantean como un método enfocado en el estudiante, en su desarrollo, mediante la utilización de la lógica y resolución de conflictos. Al respecto señalan que: “El método de caso se basa más en las preguntas que en las respuestas, es un método activo, no dogmático, centrado en quien aprende y no en quien enseña” (Hernández y Díaz, 2007, p. 5).

Según González-Pérez (2015) el estudio de casos “es una estrategia didáctica y de

investigación ideal para hacer la conexión entre la teoría y la práctica en donde el estudiante se involucra consciente y responsablemente, durante todo proceso, con su propio aprendizaje” (p. 4).

Hernández y Díaz (2007) lo consideran como un ejercicio práctico que lleva al estudiante a situarse en la situación específica que tratará en un futuro, en pocas palabras, llegan a compararlo con la práctica de laboratorio realizada por las ciencias exactas. Sobre este planteamiento, exponen lo siguiente:

Los casos, como señalan Mauffette-Leenders, Erskine y Leenders (2005), ofrecen la oportunidad de practicar el arte y la ciencia de la Dirección y Administración de Empresas, en un entorno con poco riesgo empresarial o personal. En esencia, los casos son para los estudiantes de Economía de la Empresa, lo que los cadáveres son para los estudiantes de medicina: la oportunidad de practicar en una situación real, sin riesgo” (Hernández y Díaz, 2007, p.5).

Ahora bien, su origen se remonta al año 1910, en la

Universidad de Harvard, más específicamente en la Escuela de Negocios o Business School, como se conoce en el idioma inglés, es por esto que los autores Hernández y Díaz (2007) explican que este método es también nombrado método Harvard:

También es conocido como Método de Harvard, pues fue en dicha Universidad donde empezó a aplicarse, primero en los estudios de Derecho y Medicina (Leenders y Erskine, 1989). La Harvard Business School lo utiliza desde el año 1910 como método de enseñanza en los cursos de Política de Empresa, siendo pioneros en los cursos de Política de Empresa (p.5).

Sin embargo, el método no solamente es utilizado por carreras relacionadas con la administración, sino que ha evolucionado hasta convertirse en un método que da respaldo científico a la investigación social, por eso Martínez-Carazo (2006) parafraseando a Yin, afirma:

(...) el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como, en las áreas de educación,

políticas de la juventud y desarrollo de la niñez, estudios de familias, negocios internacionales, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales (p.167).

El mismo autor señala:

El método de estudio de caso es una estrategia metodológica de investigación científica útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado (Martínez, 2006, p.189).

Sin embargo, hay quienes lo consideran demasiado vago para ser usado en la investigación, debido a que centra su atención en los procesos cualitativos, y no precisamente en los resultados que brinda el método. Al respecto, Martínez (2006, p. 167) señala que la preferencia por métodos cuantitativos sobre los estudios de casos, se debe fundamentalmente a que éstos presentan problemas de fiabilidad y validez, lo cual constituye una limitación para hacer buena investigación científica.

Dado que no todo caso es viable o utilizable para este método, Vásquez (2007, p. 15) plantea una serie de puntos a tomar en cuenta, relacionados con los requisitos de diseño y estructuración del método y elección acertada de los casos, para que la técnica se transforme en un buen dispositivo para la enseñanza:

- El relato debe tener la cualidad de ser creíble y atrapar al lector.
- Debe basarse en la descripción de una situación real.
- La descripción de la situación debe permitir al lector formar una imagen mental de las personas, los lugares y los acontecimientos a los que refiere.
- El desarrollo del caso debe intensificar la tensión entre puntos de vista conflictivos.
- Su narrativa debe progresar hacia una acentuación del dilema, quedando abierta a múltiples interpretaciones.

Por su parte, los autores Andreu, González, Labrador, Quintanilla y Ruiz (2004) señalan que:

Un caso es un vehículo o herramienta por medio del

cual se lleva al aula una problemática real para que alumnos y profesor examinen a conciencia la situación planteada y desarrollen, a través de la discusión que se genera, conocimientos y habilidades, actitudes y valores, de acuerdo con los objetivos específicos de la sesión y generales del curso (p. 4).

En este orden de ideas, Andreu et al (2004) proponen tres diferentes tipos de casos a utilizar en la metodología de casos, las cuales se esquematizan en el Cuadro 1.

A partir de la tipología expuesta se puede inferir que uno de los principales pilares de este método es la comunicación, sin dejar de lado el análisis que lleva a una resolución lógica del conflicto.

El método de casos abre una puerta importante al desarrollo cognitivo de los estudiantes, permitiendo, también, el desarrollo de habilidades vitales como la lógica, el razonamiento, la deducción y el análisis comúnmente utilizados en las ciencias como en la vida.

También permite encontrar diversas formas de tratar con un problema o caso ya que en los asuntos administrativos no existen repuestas únicas, como lo afirma Hammond (2006): “Los negocios no son, por lo menos no todavía, una ciencia exacta. No existe una sola respuesta, que se demuestre que es la correcta, para un problema en el mundo de los negocios” (p.3).

Cuadro 1: Tipos de Casos Utilizados

Tipos	Características
Casos problema	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 de evaluación	Estos casos permiten adquirir práctica en materia de análisis o de evaluación de situaciones, sin tener que tomar decisiones y emitir recomendaciones para la acción. En este grupo podríamos incluir los sucesos o accidentes medioambientales en los que se trata de evaluar el impacto generado y su alcance.
Casos de 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.

Fuente: Meléndez-Rojas (2018), con base en Andreu et al, 2004, p. 5.

A partir de la tipología expuesta se puede inferir que uno de los principales pilares de este método es la comunicación, sin dejar de lado el análisis que lleva a una resolución lógica del conflicto.

El método de casos abre una puerta importante al desarrollo cognitivo de los estudiantes, permitiendo, también, el desarrollo de habilidades vitales como la lógica, el razonamiento, la deducción y el análisis comúnmente utilizados en las ciencias como en la vida. También permite encontrar diversas formas de

tratar con un problema o caso ya que en los asuntos administrativos no existen repuestas únicas, como lo afirma Hammond (2006): “Los negocios no son, por lo menos no todavía, una ciencia exacta. No existe una sola respuesta, que se demuestre que es la correcta, para un problema en el mundo de los negocios” (p.3).

2.2. Aspectos metodológicos propuestos para el diseño y la resolución de casos.

El método de casos ha sido utilizado por diferentes organizaciones de educación superior

a nivel internacional y nacional. Una de las metodologías más clásicas de este método ha sido desarrollada por la Universidad Estatal a Distancia (UNED) en Costa Rica. Por ese motivo, en el presente documento se compilan los pasos a seguir para el diseño y la resolución de un caso, tomando algunos aspectos básicos de la propuesta por la UNED e incorporando nuevos aportes, según la teoría.

Paso 1: características fundamentales del caso

Un caso bien hecho debe estar centrado en una sola problemática. No debe haber más que una sola situación problema en cada caso. Esta situación debe también incluir todos los datos reales que forman parte de ella, tales como:

- los datos o eventos que la conforman y especialmente los datos clave;
- los sentimientos, expectativas, hábitos, actitudes, metas de los protagonistas;

- una buena descripción del medio (época, lugar, momento, características del entorno humano y natural);
- un punto crucial o momento culminante que anuda la situación;
- un caso no debe presentar una síntesis del problema. Los estudiantes construirán con su análisis los elementos para realizar esa síntesis.

La redacción del caso debe ser animada y sobria, ajustándose a las capacidades de análisis de los participantes. El caso debe corresponder al contexto de vida y al tipo de relaciones que los educandos tienen que vivir, los tipos de decisiones que les corresponderá tomar.

En la elaboración de un caso de estudio se recomienda evitar:

- ocultar datos básicos con el pretexto de enriquecer la discusión posterior del grupo;
- decir más de lo que en realidad se conoce;

- distorsionar o interpretar personalmente los datos;
- querer decirlo todo en lugar de restringirse a lo necesario: se debe prescindir de datos que no agreguen valor a la discusión y el análisis, pues esto podría distraer a los educandos de los elementos más importantes y prioritarios de la situación planteada.

Paso 2: hechos relevantes

Deben enumerarse aquellos acontecimientos que son importantes e influyen en el problema central que se ha intuido en la lectura del caso. Dichos acontecimientos le servirán como guía al estudiante a la hora del análisis de la información obtenida.

Paso 3: el problema central

Un caso puede estar centrado en una pregunta determinada, pero en general tiene varios problemas. El primer paso para resolver un caso es la formulación del problema central. Se puede decir que el problema que se ha formulado corresponde verdaderamente al problema central, si una vez que se ha solucionado, se

resuelven también todos o la mayor parte de los problemas secundarios.

El problema debe sintetizarse en tres renglones o menos, con el objeto de enfocarlo en forma concreta sin desviarse en sutilezas que sólo provocarían una discusión dispersa. De preferencia debe formularse a manera de interrogante.

Paso 4: análisis

En este paso es necesario justificar la formulación del problema central al subrayar las evidencias existentes sobre el particular. Deben estudiar las causas del problema, es decir, contestar la pregunta: ¿Por qué tenemos ese problema? Es importante señalar que en algunas ocasiones, el estudiante deberá establecer supuestos propios del caso. En estas situaciones se deberán explicar los supuestos, antes de entrar a resolver estrictamente el caso. Puede decir, por ejemplo, que se supone que la proyección de ventas de un determinado producto se comportará de igual manera que en los dos años anteriores.

Paso 5: alternativas de solución

Aquí se plantean los diferentes caminos para resolver el problema central. Debe ponerse un interés especial en buscar varias alternativas de solución y asegurarse que efectivamente todas ellas sean soluciones. Es necesario evaluar cada opción de solución para determinar si, efectivamente, resuelve el problema, para lo cual será de gran utilidad destacar cuáles son las ventajas y desventajas de tomar y ejecutar esa decisión.

Paso 6: Solución, instrumentación y recomendaciones

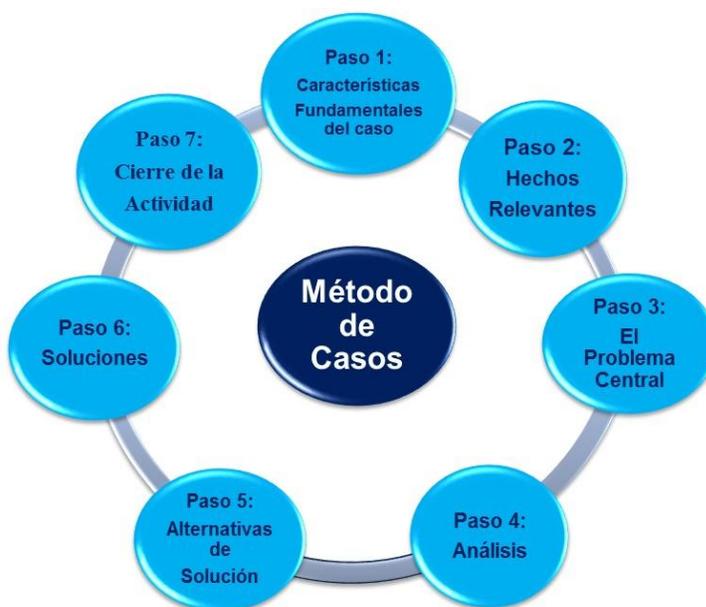
Una vez que se ha escogido la mejor alternativa, los estudiantes deben explicar de forma general quién, cuándo y cómo debe llevar a cabo dicha solución y, además, presentar las recomendaciones de concreción necesarias conforme a lo solicitado en el caso en cuestión.

Paso 7: cierre de la actividad

El docente, en su condición de facilitador, efectúa un cierre de la actividad, cuando en plenaria, explica el desenlace de la situación presentada como caso, fundamentando sus argumentos de acuerdo a los contenidos desarrollados en el módulo. El docente debe sintetizar los hallazgos del grupo de estudiantes y promover la reflexión grupal sobre los aprendizajes logrados.

En la Figura 1 se presenta un esquema que representa los pasos antes descritos.

Figura 1: Esquema Metodológico para el Diseño y la Resolución de un Caso.



Fuente: Meléndez-Rojas (2018).

2.3. Descripción del papel del docente.

El docente asume un rol de facilitador del proceso de enseñanza y aprendizaje y promueve que el estudiantado profundice en la construcción de conocimiento. En su condición de facilitador, el docente explica y orienta a los estudiantes sobre la dinámica del caso en cuestión, brindándoles pautas generales para su solución, ya sea de forma individual o grupal.

Posteriormente, el docente organiza una sesión plenaria con los educandos, en la cual actúa como un moderador. En dicha sesión los estudiantes confrontan sus posturas individuales o grupales sobre el caso de manera fundamentada a través de la discusión, que es moderada y guiada por el docente. El ejercicio académico concluye cuando en la sesión final el docente explica el desenlace de la situación presentada como caso.

El método de casos permite cierta flexibilidad en el análisis, llevando al profesor a abarcar una gran cantidad de temáticas y desarrollarlas en su totalidad al lado de los alumnos. Es por ello que Vásquez (2007) afirma: “Desde esta perspectiva, la metodología permite generar bancos de casos, a partir de situaciones reales tomadas de la investigación, que pueden ser utilizadas por el docente para abordar diferentes temáticas de su curso” (p.15).

De acuerdo con López.Caballero (1997), el papel del profesor en el estudio de casos puede resumirse de la siguiente manera:

- Formular buenas preguntas (que motiven la reflexión, la relación de ideas, la profundización o juicio crítico, que clarifiquen o ayuden a encontrar puntos clave) durante la discusión.
- Mantener con los alumnos una relación sincera, afable, informal y democrática.

- Conceder la palabra a los alumnos que la pidan.
- Hacer que todos participen, pero sin que nadie acapare la conversación.
- Evitar que un participante sea inhibido por otro.
- Llevar al grupo de una fase a otra.
- Sintetizar progresivamente lo que descubra el grupo.
- Evitar exponer sus propias opiniones.
- Utilizar el pizarrón o algún otro recurso pedagógico para resumir y clarificar.
- Administrar el tiempo para asegurar el avance del grupo.
- Reformular (repetir con otras palabras) las buenas intervenciones de cualquier alumno.
- Forzar tanto el análisis riguroso como la toma de decisiones.

Como se observa, el papel del docente se da antes, durante y después de aplicar el método de casos con los educandos, pues al final él es el responsable de sintetizar lo que descubra el grupo y de

promover la reflexión grupal sobre los aprendizajes logrados.

2.4. Descripción del papel del estudiante.

El estudiante es un sujeto activo que construye su conocimiento, por medio de las metodologías propias de cada área de estudio (específicamente, Administración Pública, en lo que atañe al presente trabajo), abordadas en diferentes módulos o cursos. Dicho conocimiento es aplicado por el estudiante al participar en la resolución de un caso, proponiendo soluciones y oportunidades de mejora a la organización en estudio, bajo un criterio profesional.

El estudiante además participa activamente en la discusión grupal para proponer ideas de solución, y a la vez deberá escuchar los puntos de vista, enfoques y formas de solución propuestos por los otros integrantes del grupo, con el fin de que pueda complementar o modificar su propuesta inicial.

El debate en grupos no sólo posibilita llegar a proponer una solución ante un problema dado, sino que además permite que cada uno de

los estudiantes se percate de que además de la solución que ellos habían pensado, existen otros puntos de vista, enfoques y formas de solución, tan válidos como el suyo, por lo cual, pueden complementar o modificar su propuesta inicial. En este mismo orden de ideas, la Universidad Estatal a Distancia (UNED, 2015) señala que:

(...) La discusión en grupo comienza entonces por determinar cuáles son los acontecimientos más importantes en torno a un problema central intuido, y seguidamente se discute y se formula dicho problema. Este proceso ayuda al estudiante a compenetrarse en el caso e incluso a formarse un mejor criterio sobre la determinación del problema central que debe enfocarse correctamente, ya que ahí radica la base de la resolución. Lógicamente el siguiente paso es el análisis, a partir del cual se plantean las alternativas que solucionarán el problema central. Posteriormente se selecciona la mejor alternativa que a criterio de los estudiantes ofrece una solución más completa. Después se implanta dicha alternativa y se dan las recomendaciones que sean necesarias (UNED, 2015, p.5).

Por su parte, en cuanto al rol a desempeñar por el estudiante en la puesta en práctica de la estrategia didáctica de estudios de casos, la Dirección de Investigación y

Desarrollo Educativo del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (s.f) hace un resumen de la misma, la cual se presenta en el siguiente cuadro (Cuadro 2).

Cuadro 2: Papel del Estudiante en el Estudio de Casos

Alumno		
Antes	Durante	Después
<ul style="list-style-type: none"> -Entender y asimilar el método del caso. -Tener conocimientos previos sobre el tema. -Trabajar individualmente y en equipo. - Formular preguntas aclaratorias y relevantes para la solución del caso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participar mediante la expresión de sus opiniones, juicios, hechos y posibles soluciones. - Escuchar atenta y abiertamente las opiniones de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> - Llegar a un consenso global. - Reflexionar sobre los aprendizajes logrados.

Fuente: Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (s/f).

En síntesis, el tiempo que el estudiante utilizará para resolver el caso, se puede resumir en tres momentos básicos:

1. **Antes:** en una primera lección, el profesor hace entrega del caso a los estudiantes. Los estudiantes deberán entender y asimilar el método de casos, y deberán contar con los conocimientos previos sobre los temas y metodologías que se solicitan aplicar en el caso. En esta primera

sesión, los educandos pueden formular preguntas aclaratorias para la resolución del caso.

2. **Durante:** Los estudiantes se reúnen en grupo, fuera del salón de clases, y discuten el caso. Los educandos participan mediante la expresión de sus opiniones, juicios, hechos y posibles soluciones, y además deberán escuchar atenta y abiertamente las opiniones y criterios de los

demás compañeros. Deberán alcanzar un consenso grupal.

3. **Final:** En una sesión de clase, los subgrupos de estudiantes exponen la forma en que resolvieron el caso ante el profesor y sus demás compañeros. Se realiza una plenaria entre todos los actores, y al final el docente insta a los educandos a reflexionar sobre los aprendizajes logrados.

Como se observa, existirá una fecha definitiva para que los estudiantes presenten la resolución del caso, tanto en forma escrita como por exposición oral.

2.5. Papel del contexto. Definición de los recursos y materiales didácticos a utilizar.

Se refiere a los apoyos o medios que facilitan el aprendizaje. En este caso concreto, el recurso fundamental es el caso, que debe cumplir con las condiciones de calidad definidas en el paso 1 del esquema de trabajo propuesto. Otros recursos que coadyuvan en la metodología de casos son: el salón de clases, el pizarrón, el

videoprojector, el rotafolios. Asimismo, la inserción de las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje facilitan la aplicación de esta estrategia pedagógica. Sobre este aspecto, Fernández-Batanero y Bermejo-Campos (2012) destacan la importancia de proporcionar buenas prácticas educativas con apoyo de las TIC:

Entre los factores más importantes para proporcionar buenas prácticas educativas con apoyo de TIC se encuentran su poder para estimular el aprendizaje y adquirir conocimientos; capacidad de adaptación de las tareas y actividades a las características heterogéneas del alumnado; capacidad para potenciar el trabajo autónomo, individual y cooperativo del alumnado, y su potencial para evaluar las tareas o prácticas educativas de aula que realizan los estudiantes (p.5).

2.6. Definición de las actividades de evaluación.

La evaluación es un proceso resultante del análisis por parte de los estudiantes del caso asignado, donde debieron identificar los hechos relevantes, la definición del problema o problemas centrales, la clarificación

de dudas, el análisis del problema, a la luz de los conocimientos adquiridos, la ponderación de las alternativas de solución y la escogencia de un curso de acción, de acuerdo con los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales vistos en el curso. Estas habilidades integran la reflexión crítica.

En este sentido, debe tenerse presente que los alumnos deben conocer los objetivos de aprendizaje que se desean alcanzar al discutir el caso correspondiente. Se requiere que los educandos utilicen conocimiento práctico y teórico para analizar minuciosamente y brindar soluciones al caso. El responder a las preguntas sobre un caso hace que el proceso de pensamiento de los estudiantes sea explícito.

Para evaluar el progreso de los estudiantes, es útil dividir las habilidades de un análisis de casos en cuatro partes:

- identificación de los hechos relevantes,
- identificación del problema central,

- análisis del caso y planteamiento de alternativas de solución del mismo, y
- exposición de opiniones, juicios, hechos y posibles soluciones por parte de los estudiantes, momento en el cual, deberán escuchar atenta y abiertamente las opiniones de los demás.

Como se observa, la evaluación del estudiante se establece en la medida en que haga explícitas sus preguntas, su proceso de información y sus soluciones. Por lo cual, se recomienda que el docente utilice una rúbrica para la evaluación de esta estrategia didáctica, considerando los aspectos antes mencionados.

Con respecto a la evaluación del estudio de casos, Alfonso López (1997, p.24) recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- Es necesario que el alumno previamente conozca, discuta y asimile lo que es el método de casos, lo que persigue, sus limitaciones y sus posibles logros.

- El método debe aplicarse a materias generales, donde aún los casos son discutibles.
- El método requiere algunos conocimientos previos sobre el tema, al menos opiniones formadas y actitudes ya tomadas.
- Puede ser llevado a la práctica en materias como la estadística o administración, pero sólo en la interpretación de los resultados y en las medidas a tomar.
- Requiere profesores con experiencia en dirección activa de grupos, conocimientos de psicología y una personalidad honesta y científica.
- Evidentemente, el caso ha de estar redactado de acuerdo con la edad y formación de los que van a desarrollarlo. Un caso se redacta normalmente pensando en unas personas concretas, a las que va dirigido. Si se utiliza un caso ya elaborado, no es raro que exija alguna corrección para adaptarlo a la situación.

3. Metodología

3.1. Naturaleza del estudio.

El presente estudio se basó en el enfoque de investigación

cualitativo, el cual “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández et al, 2014, p.358).

De esta forma, el enfoque cualitativo examina la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, considerando sus significados y puntos de vista. Sobre este enfoque, Barrantes- Echavarría (2014) señala que “(...) pone énfasis en la profundidad, y sus análisis no necesariamente son traducidos a términos matemáticos...” (p.95).

Siguiendo esta línea cualitativa, el presente trabajo se enmarca en el método de investigación-acción, cuyo propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones, para aplicar mejoras a programas, procesos y métodos en general, en este caso, en el ámbito educativo.

Según Martínez (2006), la investigación-acción en el aula identifica un problema, elabora un plan de cambio, lo ejecuta y evalúa

los resultados (p. 244). En tal sentido, este trabajo se centró en las fases de ejecución y evaluación de la estrategia didáctica estudio de casos, aplicada al módulo V Diseño Organizativo para la Prestación de Servicios Públicos de la Carrera Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, con la participación de catorce estudiantes matriculados en el primer ciclo del año 2016.

La fase de evaluación de la estrategia se abordó desde la perspectiva del docente y de los estudiantes. En el primer caso, la valoración incluyó tres criterios: bondades, limitaciones y proyecciones de uso:

La evaluación de la estrategia por parte de los estudiantes se basó en las siguientes categorías de análisis:

- comprensión del propósito de las actividades;
- utilidad de la metodología de casos para la formación profesional;

- intervención y discusión en el seno del grupo;
- participación activa en la resolución de los problemas;
- comprensión de la materia estudiada en clase.

3.2. Recolección y análisis de datos.

A los fines de sustentar el esquema metodológico de la estrategia de estudio de casos aplicada al módulo objeto de análisis, se utilizó la revisión documental.

De igual, forma, se aplicó la observación participante por parte del docente, a los efectos de obtener información sobre la ejecución de la estrategia didáctica en cuestión, con miras a realizar la evaluación de esta experiencia.

Es pertinente destacar que, si bien el trabajo es esencialmente cualitativo, se incorporaron elementos cuantitativos con fines de recolección y análisis de datos. En tal sentido, se aplicó la técnica de encuesta, mediante el uso de un cuestionario para obtener datos relativos a la

evaluación de la estrategia desde la perspectiva de los estudiantes, lo que obedeció al propósito de consultar y ponderar la opinión de todos los cursantes. Martínez (2006) valida este proceder al señalar que lo cualitativo no se opone a lo cuantitativo “sino que lo implica y lo integra, especialmente, donde sea importante (p. 66).

Las preguntas del cuestionario tenían respuestas cerradas, en forma de escala, con los siguientes valores:

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario fueron tratados utilizando estadística descriptiva, concretamente, análisis de frecuencia.

4. Análisis de los resultados del proceso desarrollado

A continuación, se exponen los resultados relativos a la aplicación de la estrategia didáctica de estudio de casos en el Módulo V de la carrera Administración Pública de la Universidad de Costa Rica. Siguiendo el método de

investigación-acción (Martínez, 2006, p, 252), los resultados abarcan dos fases: en primer lugar, la aplicación de la estrategia didáctica del estudio de casos al módulo en cuestión; en segundo orden, evaluación de la ejecución de la estrategia. De acuerdo a lo comentado anteriormente, la evaluación se presenta en una doble perspectiva, desde la visión del docente y de los estudiantes.

4.1. Aplicación de la metodología de estudio de casos al Módulo V.

4.1.1. Propósitos de aprendizaje.

Seguidamente, se exponen los propósitos de aprendizaje a alcanzar al incorporar la estrategia didáctica de estudio de casos al Módulo V.

Con la aplicación de la estrategia didáctica del estudio de casos en el desarrollo del Módulo V: Diseño Organizativo para la Prestación de Servicios Públicos, los estudiantes estarán en capacidad de:

- Acercarse al contexto de su ejercicio profesional, comprendiendo la dinámica de una organización que presta un servicio público para una población específica.

- Participar activamente en la discusión grupal, para proponer ideas de solución y, a la vez, escuchar los puntos de vista, enfoques y formas de solución propuestos por los otros integrantes del grupo, con el fin de que puedan complementar o modificar su propuesta inicial.
- Aplicar elementos conceptuales y metodológicos que les permitan tomar decisiones y proponer soluciones sobre el caso en estudio bajo un criterio profesional.

4.1.2. Aplicación de la estrategia didáctica.

El lunes 02 de mayo del 2016, el docente explicó a los catorce estudiantes en el salón de clases la metodología de casos, así como los pasos básicos para la resolución de un caso propuesto. Todos los estudiantes matriculados en el curso asistieron ese día a lecciones. Ese mismo día, se les hizo entrega del caso que debía ser resuelto por los educandos en subgrupos de trabajo previamente definidos. Los cursantes

resolvieron el caso como trabajo extraclase y elaboraron un informe escrito que fue entregado y expuesto el jueves 23 de junio del 2016. El caso que se les suministró fue el de una empresa brasileña, titulado: “Companhia de Transportes Colectivos de Paraná, Brasil”.

4.2. Evaluación de la estrategia didáctica.

4.2.1. Evaluación de la estrategia desde la perspectiva del docente.

A continuación se presentan los resultados de la evaluación en torno a la aplicación de la estrategia de estudio de casos en el Módulo V, vistos desde la perspectiva del docente. Como ya se comentó, esta valoración atiende a tres criterios: .bondades, limitaciones y proyecciones de uso.

- **Bondades**

El estudio de casos permitió establecer una unión entre la teoría y la práctica, haciendo más provechoso el proceso de enseñanza y aprendizaje. Además, potenció la enseñanza activa, porque hizo posible trabajar aspectos teóricos y metodológicos. El método de casos

también permitió a los estudiantes identificar diferentes posiciones ante un fenómeno o problema. Los educandos aplicaron los conocimientos adquiridos sobre análisis y diseño organizacional, proponiendo mejoras en el campo estructural y funcional para la empresa objeto de estudio. Por lo cual, se consideró que la estrategia didáctica facilitó el desarrollo del pensamiento crítico de los educandos. Estos resultados concuerdan con los planteamientos de González-Pérez (2015 p.4).

- **Limitaciones**

Los casos son difíciles de diseñar y puede resultar complejo que un microcosmos suministre el escenario general o ideal para su comprensión. Por ese motivo, el caso de la empresa brasileña abordó aspectos parciales de una problemática organizacional que debía ser comprendida por los estudiantes, dentro del contexto internacional. Con el fin de evitar confusiones en los educandos, no se profundizó en los aspectos anecdóticos ni en generalidades.

- **Proyecciones de uso**

Por la naturaleza de la carrera de Administración Pública, basada en un enfoque por competencias, se visualizó que el estudio de casos se puede constituir en una importante estrategia didáctica que facilite el proceso de enseñanza de los estudiantes de la carrera, pues permite vincular la teoría y la práctica.

En síntesis, el estudio de casos permitió abordar una serie de conceptos y métodos de análisis administrativo de gran complejidad, realizando una vinculación balanceada entre la teoría y la práctica. Específicamente en el caso del Módulo V, la estrategia didáctica fue muy provechosa y beneficiosa para el docente y el estudiante, al facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

4.2.2. Evaluación de la estrategia desde la perspectiva del estudiante.

Seguidamente, se exponen los resultados de la evaluación realizada a la estrategia de estudio de caso por parte de los estudiantes. Dichos hallazgos se derivaron del

cuestionario aplicado a los mismos y giraron en torno a las categorías de análisis: propósito, utilidad, intervención y discusión, participación y comprensión.

- **Propósito:**

El 78,57% de los estudiantes señalan que han entendido siempre el propósito de las actividades del estudio de casos, mientras que un 21,43% declara que lo han entendido casi siempre. Por lo cual, se observa que prácticamente todos los educandos han tenido una adecuada comprensión de las actividades que incluye el estudio de casos.

- **Utilidad.**

El 57,14% de los estudiantes considera que la metodología de casos ha sido siempre útil para su formación, mientras que un 35,72% señala que lo fue casi siempre; y sólo un 7,14% (1 estudiante) indica que le fue útil a veces. Se observa que prácticamente la totalidad de los estudiantes encuestados consideran que la metodología de casos ha sido útil para su formación.

- **Intervención y discusión.**

El 35,71% de los estudiantes señalan que al trabajar en el caso, siempre han expresado sus ideas frente al resto del grupo. Por su parte, el 57,14% indican que lo han hecho casi siempre; y sólo un 7,14% de los encuestados responde que expresó sus puntos de vista a veces. En este caso, se observa que casi la totalidad de los estudiantes perciben que han logrado expresar sus ideas y opiniones con el resto de sus compañeros, al resolver el caso. Solamente un alumno indicó que ha logrado expresar sus ideas a veces, lo que denota que no tuvo una participación satisfactoria. Estos resultados concuerdan con los planteamientos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (s.f) sobre las bondades del estudio de casos (p. 19).

- **Participación.**

El 42,86% de los estudiantes manifiestan que han participado siempre en las fases de la resolución de casos, mientras que el 35,71% señalan que casi siempre; y el

21,43% de los cursantes indican que a veces. Según lo anterior, se observa que la gran mayoría de los estudiantes encuestados han participado activamente en el análisis y la resolución del caso planteado. Solamente dos educandos señalan que han participado en forma no muy dinámica (a veces). Estos hallazgos coinciden con las consideraciones de Gamboa (s.f., p.1538) y González-Pérez (2015, p. 4) sobre las oportunidades de participación y de trabajo colaborativo que ofrece el estudio de casos.

- **Comprensión.**

El 50% de los estudiantes indica que la metodología de casos siempre les ha permitido una mejor comprensión de la materia vista en clase; mientras el 42,86% de los cursantes responde que casi siempre. Solamente un estudiante (7,14%) expresa que la metodología de casos a veces le ha permitido comprender mejor la materia abordada en el curso. Este es un dato muy positivo, pues prácticamente todos los educandos con el uso de la estrategia de casos han alcanzado una mejor comprensión de la materia vista en

clase. Este resultado es coherente con el planteamiento de Gamboa (s.f), quien destaca que el estudio de casos propicia el análisis de aspectos conceptuales para mejorar la comprensión de situaciones contextualizadas (p.1583).

Con respecto a las principales opiniones de los estudiantes, se destacan las siguientes:

“A mi parecer esta metodología permite comprender mejor la materia, ya que aplica el conocimiento obtenido y lo enfoca para lograr un resultado, el cual podría llamarse resolución del problema”. Comentario de B. S. G.

“La metodología de trabajo de casos, a criterio personal, genera un conocimiento extra, ya que se da una mayor experiencia al poner en práctica lo aprendido por parte de los docentes del Módulo V. Además permite formar dudas sobre los puntos que no quedan totalmente claros, por lo cual es una fortaleza en el método de aprendizaje” Comentario de A. Á. S.

“Me parece que la metodología de resolución de casos es una

herramienta que nos ayuda para palpar o acercarnos más a la realidad profesional, ya que tenemos que, no sólo entender bien la teoría, sino que hay que saber cómo aplicarla”.
Comentario de N. A. G.

“Lo interesante de los casos es que más allá de aplicar un conocimiento aislado, obliga a considerar circunstancias espaciales-temporales y de otras índoles que de alguna manera pueden afectar a la aplicación de lo que uno pretende. En resumen, lo hace más real”.
Comentario de A. B. V.

“Esta metodología de resolución de caso me ha sido útil porque me permite determinar y/o identificar los aspectos más importantes, lo que me resulta fácil es que al final es un resumen práctico y entendible del problema por resolver”. Comentario de L. D. C.

A partir de la valoración de la estrategia didáctica por parte del equipo docente y los estudiantes, se procedió a brindar algunas conclusiones generales del proceso educativo desarrollado.

5. Conclusiones

La estrategia didáctica denominada estudio de casos procura ofrecer a quienes lo aplican un enfoque profesional para abordar los problemas y situaciones de un campo disciplinario en particular, en este caso, en el campo de la Administración Pública. El método de casos se constituyó en una valiosa estrategia didáctica, debido a que utiliza historias verdaderas extraídas del campo de acción, con el fin de conducir al grupo de estudiantes o de personas en formación a analizar, discutir y proponer soluciones a una situación problemática, elaborada a partir de un hecho real.

El estudio de caso aplicado en la carrera de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, a los estudiantes matriculados en el Módulo V: Diseño Organizativo para la prestación de servicios públicos, permitió realizar una vinculación entre la teoría y la práctica, haciendo más provechoso el proceso de enseñanza y aprendizaje. Se observó que esta metodología potencia la enseñanza

activa porque permite trabajar aspectos teóricos y metodológicos, en un balance adecuado. También facilitó el desarrollo del pensamiento crítico de los educandos, permitiéndoles identificar diferentes perspectivas ante un fenómeno o problema. Además se fomentó la sistematización de procedimientos de trabajo propios de la profesión.

Asimismo, el método de casos abre una puerta importante al desarrollo cognitivo de los estudiantes, permitiendo también, el desarrollo de habilidades vitales como la lógica, el razonamiento, la deducción, la negociación y el análisis, comúnmente utilizados en las ciencias como en la vida misma. En esta metodología, el estudiante además participa activamente en la discusión grupal para proponer ideas de solución, y a la vez deberá escuchar los puntos de vista, enfoques y formas de solución propuestos por los otros integrantes del grupo, con el fin de que pueda complementar o modificar su propuesta inicial. Por lo cual, se ponen en práctica las competencias del saber ser y saber convivir,

además de las competencias del saber conocer y saber hacer, propias del enfoque constructivista.

La estrategia de estudio de casos permite un acercamiento a la realidad organizacional para identificar procesos de alta complejidad, y permite su comprensión de manera integral tal y como sucede en las propias organizaciones; de tal forma que las áreas susceptibles de mejoramiento puedan ser intervenidas mediante estrategias específicas para ser fortalecidas.

Se considera que los resultados mostrados en este trabajo podrían motivar futuras investigaciones en el ámbito académico, a través de la aplicación del esquema metodológico propuesto para el diseño y la resolución de casos, como estrategia pedagógica en otros cursos de la carrera de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, y por qué no, en otras carreras de esa casa de estudios superiores. De esta forma, se podría evaluar la pertinencia del esquema metodológico propuesto, o incluso, se podría ampliar y mejorar por otros

investigadores interesados en el tema.

Por todo lo anterior, se concluye que esta herramienta podría facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje de los cursos que se imparten en la carrera de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica, y también podría ser utilizado por otras carreras que requieran de un balance adecuado entre la teoría y la práctica, beneficiándose de sus bondades y alcances.

Referencias

- Andreu, M., González, J., Labrador, M., Quintanilla, I. y Ruiz, Tomás (2004). *Método del caso. Ficha descriptiva y de necesidades*. Recuperado de <http://www.upv.es/nume/descargas/fichamdc.pdf>
- Barrantes-Echavarría, R. (2014). *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Fernández-Batanero, J. M. y Bermejo Campos, B. (2012). *Educación inclusiva y buenas prácticas educativas con apoyo de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)*. Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/28497>
- Gamboa M., M. C. (s/f). Estudio de caso como estrategia didáctica para el proceso enseñanza-aprendizaje: retos y oportunidades. *Bio-grafías. Escritos sobre la Biología y su Enseñanza*, edición extraordinaria, 1533-1540.
- González-Pérez (2015). Estudio de casos como estrategia didáctica en la formación del estudiantado en Bibliotecología. *Revista e-Ciencias de la Información*, 5(2), 1-14.
- Hammond, J. (2006). *Aprender con el método de casos*. Universidad de Harvard.. Recuperado de <https://studylib.es/doc/6064678/aprender-con-el-m%C3%A9todo-del-caso>

- Hernández S., R.; Fernández C. y Baptista L., P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Hernández, R. y Díaz, J. C. (2007). *Método del Caso. Una aproximación desde el EEES*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2517691.pdf>
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (s.f). *El estudio de casos como técnica didáctica*. Monterrey, México: Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo.
- López-Caballero, A. (1997) *Iniciación al análisis de casos, una metodología activa de aprendizaje en grupos*. Bilbao, España: Ediciones Mensajero, S. A.
- Martínez-Carazo, P. (2006). *El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. Ciudad de México,, México: Trillas.
- Mucchielli, R.. (1992). *La méthode des cas. Formation permanente en Sciences Humaines.* Toronto, Canadá: ESF Editeurs.
- Universidad de Costa Rica y Universidad de Sherbrooke (1998). *Serie de cuadernos pedagógicos, el Método de Casos*. San José, Costa Rica.
- Universidad Estatal a Distancia (2015). *El método de casos. Apuntes para el curso Administración General 2*. San José, Costa Rica.
- Vásquez, M. I. (2007). *La gestión educativa en acción. La metodología de casos*. Montevideo, Uruguay: Universidad ORT: Recuperado de: <http://www.ort.edu.uy/ie/pdf/lamethodologiadecasos.pdf>