

El Método de Casos:
Uso del Método de Casos para la
enseñanza en la administración
2000-2009

Dra. Martha Corrales
EGADE
Campus Monterrey

Mayo 2009

Objetivos

1. Conocer y sacar lecciones de la experiencia del uso de casos como técnica didáctica 2000-2009
2. Explorar los retos que presenta el nuevo entorno para el método de casos
3. Profundizar sobre los dos modelos de la educación
4. Evaluar las implicaciones institucionales de adoptar el método de casos
5. Considerar ideas para rededicación y compromiso al método de casos

Objetivos en el 2000

1. Proporcionar un marco conceptual común para todos los profesores en el uso del método de casos como parte del proceso de rediseño
2. Introducir un nuevo enfoque enfocado en el aprendizaje centrado en el alumno
3. El conocimiento es adquirido mediante un aprendizaje cooperativo y entre pares
4. El conocimiento se conecta con la realidad y debe habilitar en los estudiante el desarrollo de competencias, actitudes y valores
5. Casos orientados al nuevo perfil de estudiante: líder, innovador y comprometido
6. Casos parte del rediseño didáctico y en plataforma tecnológica con actividades asíncronas en equipo

Roadmap

1. Integración de profesores facilitadores acreditados y multiplicadores de la técnica de casos
2. Primer taller con 30 profesores en Campus Monterrey ofrecido por el Profesor Howard Husock de la Escuela Kennedy School of Government del 25 al 17 Abril, 2000
3. Taller Avanzado en el Uso de Método de Casos basado en competencias de escritura y enseñanza con casos (Junio 17 a Julio 1, 2000 en HBS y UNC)
4. Implementación del Método de Casos (Sistema Tecnológico de Monterrey Agosto-Diciembre 2000)
5. Coloquio de Experiencia con Casos (Invierno 2000)
6. Taller de Escritura de Casos Avanzado en Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario (Julio 4 a Julio 17, 2001)
7. Talleres de difusión y diseminación para facilitadores multiplicadores de la técnica de casos (Agosto 2000-fecha)

Agenda para Talleres Básicos

1. El Caso como Estrategia de Enseñanza
2. Metodología para el desarrollo de un curso basado en la Técnica de Casos como Técnica Didáctica y soportado en una Plataforma Tecnológica
3. Escritura de Casos, identificando aspectos críticos a cubrir: materiales, preparación, instrucción, trabajo de campo, formas de autorización, integración de evidencias en el diseño de notas de enseñanza y asignación de tareas para los participantes
4. Propuestas de los participantes sobre el Metodo de Casos

Agenda para Talleres Avanzados

1. Análisis de la Experiencia en la Discusión de Casos. Identificando componentes principales en la discusión de casos: objetivos de enseñanza, lecturas de apoyo (incluyendo la filosofía de enseñanza en la técnica didáctica de casos), notas técnicas
2. Aprendizaje con el Método de Casos. El proceso de cambio de currícula para incorporar el aprendizaje centrado en el estudiante
3. Enseñanza con el Método de Casos. Transladando el aprendizaje teórico en aprendizaje basado en la práctica dentro de condiciones regionales, culturales, organizacionales o nacionales
4. Investigación y Desarrollo de Casos
5. Diseño y Presentación de Cursos con Método de Casos
6. Utilización de Nuevas Tecnologías en Cursos con Método de Casos

Desafíos en el uso del método de casos

Para los profesores
que usan el método de
casos...

Rededicarse



Para los profesores
que todavía no usan el
método de casos...

Comprometerse

Tema #1
Antecedentes del Método de
Casos en EGADE

En el caso de EGADE:

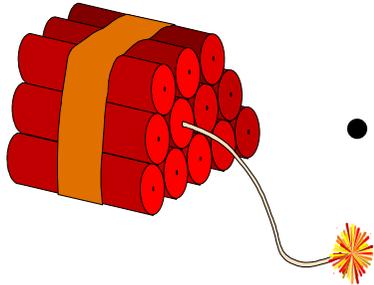
- *“No pretendemos resolver los problemas, pero podemos aportar un método de pensar...”*



Algunas políticas para el uso de casos:

Agenda de investigación motivada por problemas y no teorías

Algunos temores



- Los estudiantes rechazarían el método
- Los “debates” en clase se volverían sesgados (“distintas perspectivas”)
- Sería imposible lograr entrada a empresas familiares para escribir nuevos casos

...pero estos problemas no se materializaron.

Más bien, hubo varios logros

- Iniciativas para el desarrollo de una colección de casos autóctonos (CIC, Guadalajara)
- Colocación de egresados en posiciones de responsabilidad
- Satisfacción de los estudiantes con el método



Indicios de satisfacción: resultados de una encuesta

- Según 225 egresados de EGADE, lo que más les sirvió era la metodología
 - educa para el análisis de nuevas situaciones y toma de decisiones
 - prepara para posiciones de responsabilidad
 - desarrolla la creatividad
 - contribuye al pensamiento estratégico
 - refuerza habilidades de trabajar en equipo



Tema #2

¿Por qué rededicarse?

El método de casos
frente al
nuevo entorno

¿Por qué la necesidad de rededicarse?



- Mayor diversidad de facultad... reclutamiento de facultad proveniente de escuelas que no usan casos
- Aceleración de los cambios tecnológicos

Estos sucesos produjeron cierto cuestionamiento del método

- Frente a los cambios de gran velocidad en el entorno y en las organizaciones, y
- Frente a las nuevas tecnologías de información y comunicación,
- ...el método de casos parece muy anticuado.
- *“Los cursos guiados por presentaciones de MwPower Point como conferencias uni-direccionales son de la edad de piedra...”*



Entonces, los cambios tecnológicos han presentado un reto para el método de casos



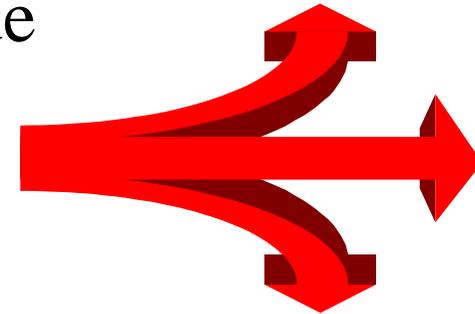
- **¿Por qué invertir en una tecnología obsoleta?**
- Mejor reemplazar los pizarrones con plataformas interactivas, a tiempo real y multi-media

Sin embargo, antes de adoptar o descartar cualquier método, se debe considerar:

- *¿Cuáles son las exigencias del nuevo entorno en cuanto a cualidades y habilidades gerenciales?*
- *¿Cuáles son los métodos disponibles para reforzar estas cualidades y desarrollar estas habilidades?*
- *¿Cuál de los métodos es más apropiado?*

Exigencias del nuevo entorno

- Flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones
- Capacidad de adaptar e innovar
- Creatividad para inventar opciones poco convencionales
- Visión holística con rigor analítico
- Habilidad de facultar grupos auto-dirigidos
- Fuerte compromiso con la misión



Métodos disponibles



- Lecturas, conferencias
- Presentación de ejemplos
- Videos
- Ejercicios o simulaciones
- Discusiones de casos
- Vivencias
- Trabajos de campo
- Intershops

Cuál método es el más apropiado dependerá de los objetivos de aprendizaje

- Lecturas, conferencias
- Presentación de ejemplos
- Videos
- Ejercicios o simulaciones
- Discusiones de casos
- Vivencias, curso de cuerdas
- Trabajos de campo
- Internados

Adquisición de
conocimientos



Desarrollo de
habilidades

En un mundo cambiante, ¿qué es más importante?

¿Tener el conocimiento de alguna técnica en particular, o

¿Tener la habilidad de analizar nuevas situaciones y tomar decisiones creativas?

Lo que concluimos:

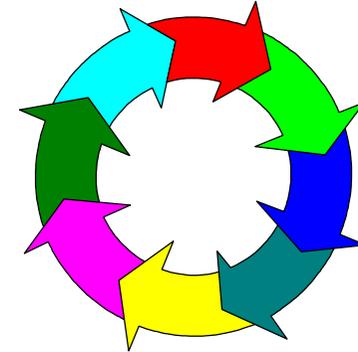
El método de casos se vuelve más relevante en el nuevo entorno de cambio tecnológico y organizacional.

Tema #3
Dos modelos
de educación

La decisión importante no es del método sino del modelo.

Modelo	CIP Conocimiento Impartido por el Profesor	ACE Aprendizaje Centrado en el Estudiante
Objetivo	Tranferencia de conocimientos	Desarrollo de habilidad de pensamiento
Ventajas	Práctico, eficiente, bien comprendido	Involucra al estudiante en el proceso
Supuesto crítico	Estudiantes pueden asimilar información independiente de su uso	Para que ocurra verdadero aprendizaje el estudiante debe ser participante activo
Concepto clave	Enseñanza	Aprendizaje

Elementos del pensamiento crítico y el punto de vista administrativo

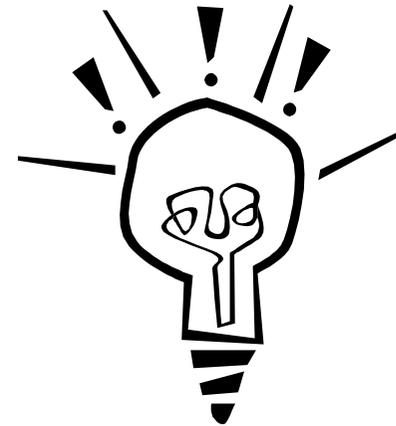


1. Compensión de la situación problemática
2. Interpretación de los objetivos del tomador de decisiones
3. Incorporación de opciones creativas
4. Evaluación de las consecuencias
5. Aceptación de la responsabilidad para la toma de decisiones
6. Implementación con y a través de personas

Las fases del proceso analítico requieren distintas destrezas y estilos de aprendizaje.

Implicación:

El análisis más profundo de los casos se hace en grupo de personas con estilos complementarios, en que se comparten percepciones y criterios



Porque el buen juicio no puede enseñarse

Por fin había logrado la riqueza, y él pensó transmitir toda la experiencia que él mismo había adquirido a expensas de ilusiones perdidas... una última ilusión noble de la vejez.”

-Balzac

- La filosofía detrás del método de casos es que mientras se pueden transmitir los conocimientos, el buen juicio no se puede transmitir con la palabra o simplemente contando la experiencia.

Implicación: el modelo de educación centrada en el estudiante no hace buena mezcla con el modelo centrados en el instructor, porque las expectativas del rol del estudiante son totalmente distintos.

El problema es doble:

- Si los métodos predominantes son centrados en el estudiante, los estudiantes no soportarán el papel pasivo que implica la enseñanza centrada en el profesor.
- Si los métodos son tradicionales y bien impartidos, los estudiantes resistirán el cambio implicado en la toma de responsabilidad para el proceso de aprendizaje

El uso de casos sin ACE

- Fracasa por la *ley de expectativas*: lo que el instructor espera de los estudiantes, es lo que obtendrá
- Experimento de Rosenthal: Instructores quienes fueron informados que sus estudiantes eran talentosos, produjeron mejores resultados que instructores que fueron informados que sus estudiantes eran mediocres

La ley de expectativas en el uso de los casos

- Cuando el profesor usa casos sin el método de casos, los estudiantes lo detectan rápidamente
- Algunas síntomas:
 - Ausencia de interés en los comentarios de los estudiantes
 - Preguntas que buscan una respuesta específica
 - Clima de falta de espontaneidad
 - “La solución” al final de la clase

En consecuencia, es una decisión institucional.

- Hay que hacer un compromiso con la filosofía y el modelo de ACE o mejor quedarse con el modelo de CIP
- No hay peor desastre en la educación, que el método de casos mal utilizado.
- Si se decide adoptar el método, tiene implicaciones para todas las áreas de la vida académica.

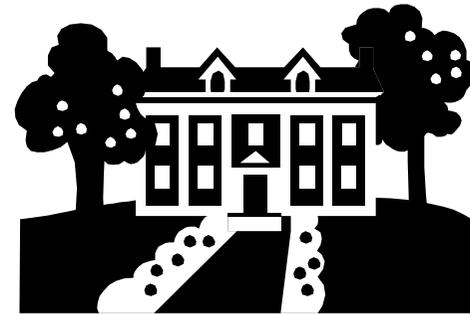
Tema #4
Implicaciones de
adoptar el
método de casos

Tiene implicaciones para la vida académica.

1. Infraestructura: aulas y salas de casos
2. Sistemas y logística
3. Desarrollo de nuevos casos
4. Perfil de los estudiantes
5. Evaluación de estudiantes
6. Reclutamiento de facultad
7. Evaluación de facultad
8. Apoyo a la facultad

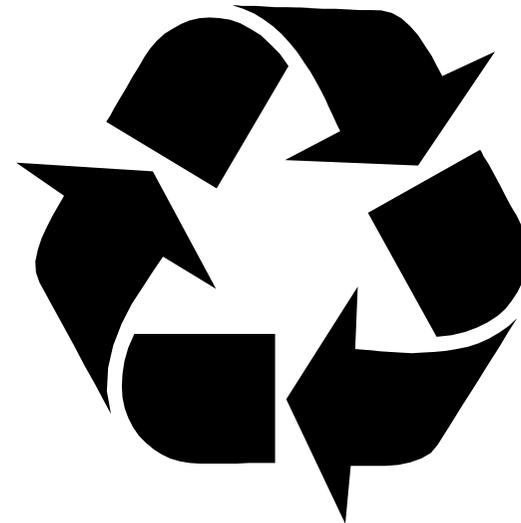
Area 1: Infraestructura

- Aula tipo anfiteatro, con sillas en forma de “herradura” (U)
- Techos altos, espacio de pizarrón
- Áreas para el estudio individual
- Salas para grupos, con pizarrones
- Apoyo audiovisual
- *El éxito del método de casos comienza con un buen arquitecto*



Area 2: Sistemas y Logística

- Reproducción de casos y notas a tiempo
- Proceso de autorización de casos
- Políticas de propiedad intelectual
- Redes de distribución con otras universidades
- Programación de clases

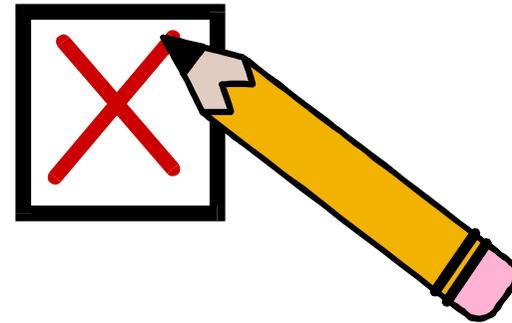


Area 3: Capacidad de Desarrollo y Actualización de casos

- Red externa de contactos en las empresas
- Facultad investigadora (*escritores de casos y asistentes escritores*)
- Coaching y supervisión para escritores de casos
- Relevancia exige constante actualización (*actualidad*)

Area 4: Perfil de los estudiantes

- Experiencia en negocios
- Capacidad de comunicación
- Habilidad de trabajar en grupos
- Capacidad de discernir ante dilemas éticos
- Orientación hacia la acción
- Evidencia de compromiso
- ...y mucha madurez



Area 5: evaluación de estudiantes

- Mapas de la clase
- Lugares fijos, trípticos con nombres
- Conocimiento del perfil de estudiantes
- Hojas de participación
- Políticas de asistencia
- Tema constante: cómo reducir la subjetividad en calificar participación
- Tiempo para calificar exámenes escritos; no opción múltiple

Area 6: Reclutamiento de facultad

Algunos criterios: el candidato debe

- Escuchar
- Compartir la filosofía y supuestos sobre aprendizaje
- Poseer habilidades como líder de discusión
- Experiencia en negocios, pero no para contarla
- Sensible ante necesidades de estudiantes
- Facilitar con bajo perfil con mayor intervención del grupo de estudiantes en la construcción del análisis del caso

Area 7: Evaluación de facultad

Algunos criterios:

- Desempeño en el aula (evaluaciones de estudiantes; observación directa)
- Atención y retroalimentación a estudiantes
- “Vida Institucional”
- Actualización de materiales
- Constante preocupación por desarrollo profesional
- Investigación aplicada, con implicaciones en negocios y redes de conocimiento
- Emprendimiento académico

Area 8: Apoyo a la facultad

- Talleres de enseñanza participativa
- Apoyo metodológico en investigación aplicada, comenzando a partir de problemas y no a partir de teorías
- Asistentes de investigación
- Tiempo para consultoría
- Posibilidad de sabáticos en empresas
- Un programa de *coaching* y observación

Tema #5
Rededicando y
comprometiéndose
al
método de casos
y al ACE

¿Un programa de *coaching* y observación?

Beneficios

- Rompe aislamiento entre pares y entre áreas académicas
- Información para mejorar
- Un “regalo mutuo”
- Nuevas opciones y posibilidades

Obstáculos

- Resistencia de pares
- Relación con proceso de evaluación
- Qué observar , qué documentar, cómo retroalimentar
- Requiere tiempo

Recapitulación

1. La experiencia de EGADE con casos:
importancia de la continuidad y rededicación
2. El nuevo entorno hace más pertinente el método de casos y el ACE
3. Dos modelos de educación: aceite y agua
4. Hay grandes implicaciones institucionales en la decisión de adoptar el método de casos
5. Un programa de observación podría ser valioso en la rededicación y compromiso al método de casos

Ejemplo: el caso de las semillas en filipinas

- Un Instituto de Arroz enseña el uso de semillas milagrosas con 3x rendimientos.
- El caso pregunta por qué la empresa del Sr. González no puede vender las semillas
- El proceso analítico del caso revela la incompatibilidad entre tecnología, economía y cultura

