

Instituto Nacional de
Administración Pública

Manual para la elaboración de un caso



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP
INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Este Manual ha sido elaborado por Antonio Núñez Martín, quien ha cedido al INAP en exclusiva los derechos de reproducción, comunicación pública y transformación de dicha obra, con carácter indefinido y para todo el mundo.

No obstante la cesión en exclusiva concedida, el AUTOR queda expresamente facultado para explotar el Manual mediante su reproducción, distribución y/o comunicación pública en cualquier formato para usos no lucrativos, y sin limitación territorial, por medio de una licencia:

Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Compartir bajo misma licencia 3.0, en los términos que se describen en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es> o texto oficial que, para esta modalidad de licencia, sustituya al indicado.

El AUTOR ha autorizado al INAP a ceder sus derechos a los promotores de formación firmantes del Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas, de 22 de marzo de 2010 (BOE 17/06/2010).

Índice

1. Introducción: El Método del Caso	5
1.1 ¿Qué es el Método del Caso?	5
1.2 ¿En qué se diferencia el caso de una clase magistral?.....	6
1.3 ¿Por qué usar el caso?.....	6
1.4 ¿Los casos tienen respuesta?	7
1.5 Etapas del proceso del caso y calendario: propuesta de Ficha Metodológica.....	8
2. Preparación del caso: Identificación y selección del caso	10
2.1 ¿Cómo se debe elegir el objeto de un caso?.....	10
2.2 Identificar las características de los estudiantes.....	10
2.3 Identificar qué información debe incluirse en el caso	11
3. Preparación del caso	13
3.1 Metodología	13
3.2 Uso de datos y cifras	13
4. Investigación.....	16
4.1 El material de origen secundario.....	16
4.2 Entrevistas.....	16
5. Contenido de un caso	19
5.1 Estructura.....	19
5.2 ¿Cómo decidir el título?.....	19
5.3 Problema y acción	20
5.4 Una buena historia.	21
6. Redacción del caso	22
6.1 ¿Cómo redactar? Algunos consejos.....	22
6.2 Errores más comunes que se cometen a la hora de redactar un caso	24



6.3 Citas..... 25

6.4 Tablas y figuras..... 26

6.5 Anexos bien contruidos 26

6.6 Contacto con la organización y personas. Permisos 26

7. Participación en la discusión de clase27

8. Preparación de una Nota del Instructor29

Bibliografía30

Otras lecturas de interés30

1. INTRODUCCIÓN: EL MÉTODO DEL CASO

Este manual pretende exponer de manera breve y concisa las ideas más esenciales que debe tener en mente una persona en el momento de preparar un caso.

1.1 ¿QUÉ ES EL MÉTODO DEL CASO?

El Método del Caso es un sistema eficaz para formalizar un proceso educativo que pretende capacitar para la solución de problemas no operativos. Si tuviésemos que hacer una descripción concisa del Método del Caso, diríamos que consiste en «hacer que una persona se enfrente con un problema real en condiciones de experiencia simulada bajo la guía de un profesor o maestro». A pesar de su brevedad, esa descripción pone de relieve lo esencial de este método. La metodología del caso cuenta con tres fases:

Primera. El estudio individual

El análisis personal de una situación crítica y actual a la que se enfrenta un directivo permite cultivar las competencias directivas estratégicas.

Segunda. El trabajo en equipo

Tras el estudio personal, el participante contrasta sus análisis, plan de acción y conclusiones con los de sus compañeros, para poder hallar los diferentes puntos de vista y experiencias, y llegar a la mejor solución.

Tercera. Sesión general

La sesión general, dirigida por un profesor que lleva con orden y rigor metodológico la discusión de los problemas, de las soluciones propuestas y de las consecuencias de su puesta en práctica. Los participantes aprenden tanto de los criterios del profesor como de las nuevas perspectivas que plantean sus compañeros.

La elaboración de un caso como método de enseñanza, consiste en narraciones diseñadas con el fin de servir como base para la discusión en clase. Los casos no ofrecen su propio análisis. En cambio, están destinados a probar la capacidad de los estudiantes para aplicar en una situación del "mundo real" la teoría que han aprendido. Aunque la enseñanza de los casos se

originó en los estudios profesionales de negocios, medicina, derecho y administración pública se puede utilizar en cualquier curso y puede ayudar a ilustrar e iluminar la teoría.¹

Los casos describen una situación real en la que debe tomarse una decisión concreta por una institución u organización pública o privada. El caso resume las diversas presiones o consideraciones que el gestor o manager debe valorar a la hora de tomar la decisión y también la información completa, incompleta o contradictoria disponible.

1.2 ¿EN QUÉ SE DIFERENCIA EL CASO DE UNA CLASE MAGISTRAL?

La enseñanza del caso es más interactiva y más indirecta que el sistema de enseñanza de clase magistral. El método se basa en la consideración: "la sabiduría no se puede enseñar". En otras palabras, aunque algunos materiales se presentan mejor a través de clases magistrales, el aprendizaje también puede producirse y ser reforzado a través de discusiones entre los estudiantes al objeto de que lleguen a sus propias conclusiones a través de diversas lecturas. Este sistema es denominado con frecuencia "discusión como base del aprendizaje".²

1.3 ¿POR QUÉ USAR EL CASO?

El principio fundamental para la utilización de un caso como método de estudio es que las mejores lecciones son aquellas aprendidas por uno mismo a través de sus propios esfuerzos, y que muchas de las formas más útiles de comprensión no son las teóricas sino aquellas que se aprenden mediante la experiencia práctica.

Cuando los docentes asignan un conjunto de problemas o documentos en un curso están motivados por una preocupación similar: al trabajar el problema por cuenta propia escribiendo el documento de resolución se adquiere una comprensión más profunda de los conceptos e ideas que con una simple lectura del texto o una clase magistral. El caso como método de enseñanza extiende este principio a la preparación de clases y a la sesión de clase en sí, constituyendo una experiencia de aprendizaje activo. El uso de problemas complejos del mundo real reta a aprender habilidades que serán necesarias para solucionar los problemas prácticos a los que tiene que enfrentar un cargo público, administrador privado o ciudadano responsable.

Existen fundamentalmente dos cuestiones que clarifican los criterios que condicionan la elección y el manejo de un caso dentro de un proceso educativo:

¹ "Learning by the Case Method". Kennedy School of Government. Case Program. N15-86-1136.0

² "Using a Teaching Case". Kennedy School of Government. Case Program.

- a) La elección del caso en cuanto afecta a la motivación de los educandos. Conseguir un elevado grado de motivación en el participante es muy importante, ya que dicha motivación pone los límites a la profundidad del aprendizaje que se obtendrá a través del proceso.
- b) El Método del Caso pretende la mejora en el proceso de toma de decisiones. El proceso de toma de decisiones comienza con la definición del problema o situación a resolver. Se trata de una fase crítica, sobre la que habitualmente se pasa con excesiva rapidez. La definición del problema va a determinar, entre otras cosas, las alternativas de resolución. En esta fase el objetivo principal es determinar la posible existencia de varios problemas diferentes, que aparecen a primera vista como uno solo. Si esta primera situación no se resuelve adecuadamente, puede ocurrir que la alternativa escogida para la resolución del problema principal genere efectos secundarios no deseados. Un principio básico a aplicar en esta fase es que todo problema, para serlo, debe tener una alternativa de solución: en caso contrario hablaremos de "*pseudoproblemas*".

Tras la definición del problema se procede a la generación de un árbol de alternativas posibles, es decir, todos aquellos planes de acción que conducen a la resolución del problema. Es importante destacar que en esta fase se trata de generar todas las alternativas posibles, independientemente de otras consideraciones. Para cada plan de acción deberá definirse el/los resultado/s previsto/s, considerando tanto los resultados directamente relacionados con el problema como los posibles efectos secundarios (positivos y/o negativos).

En la fase tres se deben definir los criterios a aplicar en la decisión y, en su caso, el orden de prelación. La aplicación de estos criterios al conjunto de alternativas posibles da lugar al conjunto de alternativas factibles, necesariamente más reducido que el anterior. Por ejemplo, puede que haya alternativas posibles que, al aplicar un criterio de eficiencia económica o un criterio ético, resulten inaceptables por los resultados previstos y deban ser eliminadas como ramas del árbol de decisión.

La aplicación de los criterios a los resultados previstos de las alternativas factibles debería dar como resultado la selección de una alternativa y su puesta en marcha, finalizando así la toma de decisiones.

1.4 ¿LOS CASOS TIENEN RESPUESTA?

Los casos no son ejercicios o problemas. Los casos presentan situaciones ambiguas en las que el protagonista se enfrenta a ciertas cuestiones difíciles. Un buen caso tiene como objeto

configurar una discusión en la que se produzca un análisis de calidad, no existe una única respuesta correcta. No se trata de que una observación en la discusión de un caso sea mejor que otra.

1.5 ETAPAS DEL PROCESO DEL CASO Y CALENDARIO: PROPUESTA DE FICHA METODOLÓGICA

El caso es un proceso creativo. La secuencia entera de los diferentes pasos del proceso pueden resumirse tal y como figuran en el cuadro 1. Las actividades sugeridas en el cuadro para la redacción del caso están pensadas para facilitar la organización y presentación de la información del caso y están centradas, sobre todo, en el aspecto de la redacción.³

CUADRO 1. Ficha Metodológica: El proceso de preparación del caso

Paso 1. Origen del Caso

Identificar la necesidad

Paso 2. Establecer las necesidades

La búsqueda de temas específicos, ideas, personas u organizaciones que puedan suministrar la información del caso.

Paso 3. Contacto Inicial

Acceso al material del objeto del caso

Paso 4. Recopilación de Datos

La recopilación de la información pertinente para el caso

Paso 5. El proceso de escritura

La organización y la presentación de los datos y la información

Paso 6. Divulgación

La obtención del permiso de las personas adecuadas para utilizar el caso para los propósitos educativos

Fuente: Leenders & Erskine (1989)

³Jill L. Lane. Schreyer Institute for Teaching Excellence. Penn State

Antes de describir el proceso del caso, sería conveniente apuntar algunos aspectos sobre el calendario. Escribir un caso puede ocupar como mínimo 9 semanas, y extenderse hasta 13 semanas.

Un calendario de las diferentes fases del proceso del caso podría ser el que a continuación se detalla:

Fase	Tiempo estimado
Preparación	1 semana
Entrevistas	2 - 4 semanas
Proyecto	2 semanas
Autorización de citas	2 semanas
Revisión del caso y firma	2 - 4 semanas
Plazo total	9-13 semanas

2. PREPARACIÓN DEL CASO: IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DEL CASO ¿CÓMO ESCOGER UN TEMA Y ORGANIZACIÓN?

La planificación es la elaboración de un esquema que establece las acciones importantes y los elementos esenciales en la escritura de un caso. Con el fin de hacer eso, el escritor del caso necesita:

- (1) Identificar el objetivo del caso,
- (2) identificar las características de los alumnos y
- (3) decidir qué información debe incluirse en el caso.⁴

2.1 ¿CÓMO SE DEBE ELEGIR EL OBJETO DE UN CASO?

Respecto a la identificación del objeto del caso es necesario considerar aquello que se espera que los estudiantes aprendan con el caso y en qué contexto va a ser utilizado.

¿Cuáles son los resultados de aprendizaje del caso? Los resultados del aprendizaje especifican aquello que los estudiantes esperan aprender, ser capaces de hacer, valorar o sentir con la realización de una serie de sesiones instructivas. (Nitko 1996).

Es necesario pensar o relacionar por escrito los aspectos que ayudarían a que los estudiantes se involucrasen mientras estudian el caso, y los resultados que deberán alcanzar al finalizar el trabajo del caso. Eventualmente, los resultados ayudarán a determinar el contenido del caso en términos de los conceptos, normas y principios necesarios.

En general, los casos pueden estar coordinados con las lecturas y otras actividades de clase o bien pueden plantearse de forma independiente.

2.2 IDENTIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIANTES

Para que los lectores entiendan la información e ideas que se intentan transmitir, hay que buscar el ámbito común con el lector, y explotar ese terreno común en el escrito. Debe valorarse cuánto saben los estudiantes respecto al objeto del caso.

⁴ Jill L. Lane. "Case Writing Guide". Schreyer Institute for Teaching Excellence. Penn State. University Park.

Un caso efectivo debe hacer que los estudiantes se interesen y motiven en la adquisición de un conocimiento más profundo de los conceptos que se les ha enseñado o que van a aprender.

Estas consideraciones pueden ser de ayuda a la hora de decidir qué información es necesaria incluir en el caso y que otros materiales didácticos deben utilizarse de forma complementaria, de forma que se capacite a los estudiantes para la resolución de problemas.

2.3 IDENTIFICAR QUÉ INFORMACIÓN DEBE INCLUIRSE EN EL CASO

La cuestión de cómo obtener la información debe considerarse en la planificación o preparación del caso porque la capacidad de acceso a la información influencia directamente la elección y la calidad del contenido del caso. Por otra parte, los componentes de un caso también determinan qué información es necesaria.

Los casos buscan describir situaciones que están relacionadas con las lecturas teóricas asignadas. Por ejemplo si se está impartiendo un curso sobre política en los que se dan lecturas sobre las condiciones para iniciativas políticas exitosas debe asignarse un caso sobre la iniciación de una nueva política pública. La discusión podría centrarse en la concurrencia de las condiciones apropiadas y si el protagonista del caso obtiene ventajas del mismo.

Las cuestiones a considerar en la identificación del caso se refieren a los objetivos pedagógicos del caso y en qué contexto se va a utilizar el caso durante el curso:

- La parte más importante del caso tiene lugar al principio: averiguar cuál es el objeto del caso: ¿qué lecciones generales están implícitas en la historia del caso? Esto guiará la investigación y centrará la atención en un aspecto, evitando lo que de otro modo podría ser una historia extensa. Es fundamental relacionar el tema del caso y el objeto del curso y los objetivos pedagógicos del mismo.
- Identificar un espacio conceptual en el esquema de la asignatura a impartir.
- Identificar un concepto nuevo o incidir en un tema clásico.
- Identificar una organización que realiza algo aparentemente interesante y/o novedoso.
- Aprovechar una oportunidad de un tema u organización.
- Procurar que el tema sea atractivo, de interés, incluya controversia y opcionalmente también se puede escoger un tema actual, que esté de moda.

- Los casos funcionan mejor cuando plantean un problema o disyuntiva específicos que tiene que solucionar una organización.
- Trabajar con los miembros de la institución docente para determinar lo que se está tratando de enseñar y plantear el diseño del caso hacia atrás: ¿qué preguntas se le efectuarán a los estudiantes en clase?, ¿qué análisis se requiere: cuantitativo o cualitativo? Si son necesarios datos o investigación: ¿de dónde se obtienen?
- ¿Qué hace bueno a un caso? Una buena historia, un protagonista u organización fuerte, la capacidad de aplicar lo aprendido a otras situaciones, la extensión de las lecturas y el análisis que efectúen los alumnos.

Una vez elegido el tema, y antes de empezar a escribir el caso, se han de tener en cuenta los siguientes aspectos⁵:

- Comprobar si ya existe un caso que se adecue a este tema, porque entonces quizá ya no será preciso escribirlo.
- Realizar un esquema de los temas conceptuales o puntos docentes que se pretenden enseñar y así se conseguirá estructurar mejor el caso.
- Escribir en tiempo pasado, porque así siempre se ajustará a los hechos.
- Debe ser de fácil comprensión.
- Pensar en el perfil del participante al cual va dirigido: ¿tiene el alumno conocimientos básicos o es necesario profundizar en cuestiones técnicas?
- Extensión: la suficiente como para que pueda ser discutido en una sesión. Procurar no extenderse innecesariamente; normalmente es mejor un caso bueno y breve.

⁵ “Elaboración de un Caso”. Beatriz Visa, Directora del Servicio de Casos IESE. 28 de mayo de 2004.

3. PREPARACIÓN DEL CASO

3.1 METODOLOGÍA

Los métodos utilizados en el desarrollo de un caso pueden reducirse a los siguientes términos:

- Trabajo de campo: estos casos están basados en una organización real o en una persona, y requieren de la cesión o autorización por parte de esta organización o persona para descubrir su identidad.
- Experiencia generalizada.
- Biblioteca y recopilación de material publicado: estos casos se basan en material de dominio público y, por tanto, no requieren de ningún tipo de cesión. Sin embargo, sí requieren que estén perfectamente documentados.

El éxito del aprendizaje a través de un caso depende en gran medida del esfuerzo que se ponga en la preparación del caso antes de la clase. Muchos estudiantes no acostumbrados al sistema del caso pueden inicialmente sentirse abrumados ante la perspectiva de preparar el caso. Preparar un caso exige diferentes habilidades a las que el alumno puede no estar acostumbrado a usar en una típica clase magistral o tarea asignadas, pero con una pequeña aplicación y práctica resultarán manejables.⁶

3.2 USO DE DATOS Y CIFRAS

Uno de los problemas más difíciles en la preparación de un caso es la clasificación de la masa de información y datos disponibles. Por lo general, el caso proporciona considerable información básica sobre la empresa, organización o sector relativo al caso, más o menos de importancia para la toma de decisión en cuestión. A menudo el caso describe una disputa entre varios actores, cada uno defendiendo una toma de decisión diferente y pruebas que apoyan sus decisiones. Una habilidad importante en la preparación de un caso, como en la vida real, es decidir qué información es importante y evaluar pruebas o evidencias aparentemente contradictorias.

⁶ "Learning by the Case Method". Kennedy School of Government. Case Program. N15-86-1136.0

Una de las razones básicas para la lectura de un caso por lo menos dos veces, es para evitar sentirse abrumado y paralizado por toda la información disponible. Es difícil de identificar y evaluar la evidencia clave en una primera lectura. Después de familiarizarse con los hechos básicos del caso y formular algunas hipótesis sobre la naturaleza del problema y las posibles actuaciones o decisiones más plausibles, hay que preguntarse qué pruebas se necesitan para apoyar (u oponerse) a las actuaciones o decisiones y volver a leer el caso en busca de esas pruebas. Por ejemplo, si se considera que un tema clave en la decisión es si el mercado es competitivo, a continuación, se deberá volver a leer el caso con el objeto de evidenciar que existen barreras estructurales a la competencia o que las empresas son capaces de mantener los precios por encima de sus costos.

Es bueno ser un poco escéptico sobre la información presentada, o la dada por los diversos actores en el caso.

A menudo es útil emplear números y hacer cálculos para probar y desarrollar sus argumentos. Los números pueden ayudar a decidir si un problema particular es muy o poco importante. Si las economías de escala pueden ser una barrera a la competencia, por ejemplo, ¿son muy grandes los costos fijos en relación con los costos variables? Unos simples cálculos pueden ayudar a resolver problemas clave en el caso. Si una pregunta crítica es la rentabilidad de un producto, por ejemplo, se podrán hacer algunos cálculos de los probables costos, ingresos o beneficios.

Al igual que en la vida real, es posible que haya que enfrentarse a muchos números, y muchas veces será imposible encontrar exactamente lo que uno necesita. Si no se encuentra los números o cifras que en particular se necesitan, pueden efectuarse aproximaciones con los datos de los que se dispone. Por ejemplo si no se facilita el costo marginal de un producto o servicio, tal vez se puede encontrar o calcular una variable aproximada. Hay que ser consciente de las limitaciones de las aproximaciones, siendo probable que estén sobre estimadas o subestimadas respecto a las cifras reales.

Es relativamente fácil equivocarse a la hora de hacer cálculos. Unas reglas simples pueden facilitar el empleo del gran número de números de los que se dispone:

- Preguntar siempre por qué se va a calcular un número antes de empezar.
- Si el cálculo es complejo, descomponerlo en sus componentes y describirlos a medida que se avanza.
- Mantener un registro de las unidades de medida que se utilizan en cada paso.

- Después de cada cálculo, preguntarse antes de continuar el significado del resultado y si es sorprendente.
- Si el resultado es sorprendente, revisar el cálculo para comprobar posibles errores o tratar de calcular la cifra a través de otras fuentes.

4. INVESTIGACIÓN⁷

4.1 EL MATERIAL DE ORIGEN SECUNDARIO

Para preparar este material es necesario:

- Comenzar la investigación con fuentes secundarias, la mayoría de las cuales se pueden encontrar "online": periódicos, revistas, diarios, informes de gobierno, etc.
- Si no se está familiarizado es recomendable sentarse con un bibliotecario de referencia para aprender a navegar en la página web de la Biblioteca y para tener recomendaciones sobre dónde encontrar información específica.
- Es importante obtener información general sobre el problema o historia, así como información específica, necesaria para informarse sobre el contexto. Esto será especialmente importante cuando se realizan entrevistas: la gente espera que quien efectúe la entrevista esté familiarizado con la información básica.
- Las lecturas también ayudarán a identificar a las personas a quien entrevistar, y para asegurarse de comprender el objeto o historia correctamente. La historia puede cambiar a medida que avanza la investigación.

4.2 ENTREVISTAS

A la hora de realizar las entrevistas es recomendable:

- Ir a la entrevista bien preparado (a través de la investigación de fuentes secundarias). Aprender lo máximo posible acerca de la organización y las personas a las que se van a entrevistar.
- Cuando sea posible, entrevistar a las personas relacionadas con la historia que estamos contando que proporcionarán detalles y una perspectiva interna que otras fuentes no pueden igualar. Las entrevistas personales son las mejores, pero las entrevistas telefónicas también son útiles.

⁷ "Tips on Writing Public Policy/Public Management Cases". Harvard Kennedy School. Slate / Strengthen Learning and Teaching Excellence.

- Lo ideal es empezar con uno o más "contactos", a menudo proporcionados por profesores: por ejemplo, personas que pueden dar una descripción informal de determinados hechos en una entrevista telefónica inicial, así como los nombres de las personas a entrevistar.
- Si no se facilita ningún contacto, identificar a las personas a entrevistar a través de lecturas, agencias o sitios web de organización, etc. Lo mejor es presentarse uno mismo a los potenciales entrevistados por correo electrónico, lo que permite explicar quienes somos y de que trata el proyecto, y solicitar ayuda. También se debe incluir información sobre cómo se va a utilizar el caso y por qué se eligió a esa persona de la organización.
- Cuando se efectúe la entrevista, comenzar con el personal base e ir ascendiendo. El personal base tiende a conocer los detalles concretos de cómo está organizado un proyecto. Por ejemplo, quien se reunió con quién y cuándo, cuales fueron los principales obstáculos y cómo se manejaron, etc. El personal de más elevado nivel es más probable que hable de generalidades o consideraciones políticas.
- Adaptar las preguntas según las funciones de la persona a la que se está entrevistando. Las preguntas tienen que articularse con el fin de obtener detalles cruciales sobre las fechas, reuniones, debates, etc., y suscitar reflexiones, observaciones, opiniones, etc. Esto ofrece a los lectores la sensación de estar en la situación de los que estuvieron involucrados en la historia que se está explicando. Ambos son importantes para el caso.
- Grabar las entrevistas siempre que sea posible. Siempre se debe pedir permiso, ya que es una exigencia legal, especialmente importante en entrevistas telefónicas, en la que los entrevistados podrían ser grabados sin su conocimiento. Es conveniente explicar que a todos los entrevistados se les da la oportunidad de revisar el proyecto del caso antes de que sea publicado. Algunos insistirán en que se les cite de forma anónima (como, por ejemplo, "un observador"), esto estará siempre permitido, otros rehusarán por completo. Tener todas las entrevistas transcritas hará más fácil el trabajo, aunque esto conlleve un mayor gasto.
- Es importante estar alerta y ser ágil durante las entrevistas. La historia que inicialmente se pensó obtener quizás no sea la historia que se escucha en realidad, por lo que es posible que se tenga que cambiar su línea de cuestionamiento a mitad de la entrevista.
- Preguntas estructuradas facilitan conseguir informaciones específicas. Las preguntas no estructuradas alientan al entrevistado a darle relevancia a determinados hechos y opiniones.

- Es importante escuchar al entrevistado. Esa puede ser la única ocasión en la que pueda hablar con él/ella. Usar el tiempo sabiamente.
- Recopilar los documentos que pueden contener datos útiles o que pueden utilizarse como prueba, por ejemplo, informes, cartas o memorandos.

5. CONTENIDO DE UN CASO

Un caso busca describir una situación de una organización en un momento determinado, con el propósito de que el alumno realice un análisis profundo y defina los problemas que en ella observa. A partir de entonces debe proponer distintas líneas de actuación, escoger aquella que le parezca más oportuna y diseñar un plan de acción realista para su puesta en práctica.

5.1 ESTRUCTURA

Un caso se debe estructurar del siguiente modo:

- **Título.** Debe ser breve y preciso, es decir, sintetizar en pocas palabras el contenido del documento.
- **Introducción.** Debe analizar la situación, enfocar el problema y captar la atención del lector. El objetivo de esta sección introductoria es presentar muy claramente la naturaleza y relevancia del problema planteado.
- **Desarrollo.** Debe presentar los datos y antecedentes de manera ordenada pero sin llevar a cabo el análisis que se supone debe hacer el alumno. Un cierto desorden en este sentido también es apropiado para hacer que el alumno profundice en el análisis; al fin y al cabo, en la vida real los datos no se presentan "de manera ordenada".
- **Conclusión.** Debe resumir la exposición y centrar el tema de la decisión a tomar.
- **Anexo.** Sirve para completar la información enunciada.

5.2 ¿CÓMO DECIDIR EL TÍTULO?

Es una cuestión importante, sobre todo si con ello queremos fomentar la utilización de material propio sobre el de otros autores. Si, por ejemplo, el lector potencial tiene que escoger un caso entre un listado de 50, el título se convierte entonces en el elemento distintivo. Supongamos que el listado incluye los siguientes títulos:

Internationalization of Telefónica España,	(INAP)
MCI	(Stanford)
Tellme Networks, Inc.	(Harvard)
Alcatel Bell	(INSEAD)

Frente a la buena reputación de otras instituciones y al interés que genera el nombre de una organización conocida a nivel mundial, si añadimos unas pocas palabras explicando el contenido del documento, entonces conseguiremos suscitar el interés del lector por el material.

En los casos en los que el nombre de la organización es desconocido fuera de España, se hace todavía más necesario recurrir a este tipo de estrategias.

5.3 PROBLEMA Y ACCIÓN

Un caso debe tener dos secuencias:⁸

Problema: El Caso (A) describe un cambio al que tiene que hacer frente un gestor. Plantea la cuestión básica "¿Qué debe hacer este gestor público?".

Acción: El caso (B) describe lo que hizo el gestor. La cuestión básica para iniciar el debate es: ¿qué hizo el gestor? Pero la finalidad real de la discusión del caso (B) es focalizar la atención en la cuestión ¿qué lecciones generales podemos aprender de lo sucedido y qué lecciones pueden ser adaptadas para la ayuda de otros gestores en diferentes situaciones?

El reto del caso (A) es comprender qué hacer en una situación nueva. Y ya que todas las situaciones son nuevas, el gestor debe adaptar las lecciones aprendidas en las situaciones anteriores a la nueva situación. Los nuevos retos tienen características que son similares en una variedad de maneras a los problemas anteriores. Pero, ¿cuáles cuales son las similitudes relevantes?, ¿qué lecciones de situaciones similares pueden aplicarse a la problemática actual? y, ¿cuáles son las diferencias relevantes?, ¿cómo las lecciones aprendidas en circunstancias similares, pero no idénticas, necesitan ser adaptadas para reflejar estas diferencias?

El reto del caso (B) es averiguar qué lecciones pueden ser aprendidas de lo sucedido. Estas lecciones necesitan ser capturadas de tal manera que puedan ser aplicadas en nuevas circunstancias. Estas lecciones no pueden ser tan específicas que sólo puedan sugerir que hacer en situaciones idénticas. Al mismo tiempo, estas lecciones o aprendizajes no pueden ser tan generales que den un enfoque no real para los complejos y específicos dilemas a los que se enfrentan los gestores.

⁸ "Six Characteristics of a Good Teaching Case". Bob Bhen. Driving Government Performance. Kennedy School. Enero 2004.

5.4 UNA BUENA HISTORIA⁹.

Una buena historia ayuda. Sin embargo no es lo más importante. Si la historia del caso es interesante para los alumnos, están más en disposición de prestar atención. Están más en disposición de pensar en él detalladamente, de escuchar las ideas y argumentos de sus colegas, y de volver a examinar sus reflexiones. Los participantes en programas ejecutivos de educación son más propensos a identificarse con una historia que capta los desafíos reales a los que comúnmente se enfrentan ellos.

Sin embargo, la historia en un caso puede ser demasiado interesante. Si los personajes son demasiado cautivadores, si los conflictos son demasiado convincentes, quizás se olviden que su trabajo no es debatir y resolver el problema del caso, sino aprender del caso y de los demás, para extraer lecciones que se pueden aplicar en su propio futuro. Porque en la enseñanza del caso el único valor de una buena historia es que crea el potencial para algunos aprendizajes útiles.

Una historia interesante puede facilitar el proceso de aprendizaje. Pero en la escritura del caso, necesitamos recordar que la finalidad de la historia, fascinante o aburrida, es proporcionar una base de discusión y, a través de ello, aprender.

Un buen caso es aquél del que un gran número de personas pueden aprender diversos principios teóricos y estrategias prácticas que pueden utilizar para desempeñar mejor su trabajo.

⁹ “Six Characteristics of a Good Teaching Case”. Bob Bhen. Driving Government Performance. Kennedy School. Enero 2004.

6. REDACCIÓN DEL CASO

La redacción del caso es un proceso que comienza en el mismo momento en que se toma la decisión de utilizarlo en clase.

6.1 ¿CÓMO REDACTAR? ALGUNOS CONSEJOS

- Resumir en forma de esquema los conceptos que se pretenden transmitir al alumno.
- Trazar primero los grandes rasgos que constituirán la línea general; después, entrar poco a poco en los detalles. El caso va tomando forma progresivamente a medida que volvemos a él para completarlo, desplazar una información a otro lado del esquema para que sea más lógico, y darle una coherencia de conjunto.
- Al comienzo es necesario posicionar el caso en el tiempo, identificar los principales protagonistas, la organización y centrar el tema de decisión. La primera impresión resulta fundamental si queremos conseguir que el lector prosiga con la lectura. Debemos ser capaces de crear un escenario, dramático, conmovedor e inquietante.
- La historia debe seguir un criterio cronológico; no obstante, esta estructura se puede modificar si, por ejemplo, se considera necesario informar sobre la situación anterior del sector, de la organización o del protagonista.
- Los protagonistas del caso deben presentarse como seres humanos, de carne y hueso, con sus dudas, motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentes, con conflictos inter motivacionales, contradictorios, buenos o malos, si son intuitivos, hacen cosas sin saber explicar por qué, si son inconstantes, perezosos, agresivos, divertidos...
- Evitar las oraciones impersonales. Hay que expresar el sujeto agente de la acción, ya que las cosas siempre las hacen y/o las deciden personas concretas en momentos concretos.
- El redactor debe ser capaz de establecer una distinción entre lo que es importante y lo que no, para poder destacar los elementos esenciales de una situación; en definitiva, se requiere que el redactor explique las cosas ampliamente pero sin extenderse en demasía y, a la vez, debe procurar no ser demasiado breve ni introducir un análisis de la situación que se describe en el caso.
- Dos tipos estándar en los casos: (1) decisión-forzada (o acción-forzada), en los que una persona u organización se enfrenta a un problema que requiere una decisión; el caso

termina con decisión, y puede ir acompañada de una breve descripción de la decisión medida adoptada; (2) retrospectiva, que cuenta la historia completa, incluyendo qué decisión o acción fue tomada. El tipo de caso que va a escribir depende del objeto de la enseñanza y la forma que mejor se adapte el material del que se dispone.

- Una parte difícil en la redacción es conseguir que el caso no sea excesivamente extenso, o bien no usar la riqueza del material que se ha reunido y utilizado para comprender la historia.
- Importante: No opinar/editorializar. Evitar los términos que induzcan a juicios de valor. El redactor debe ser aséptico, neutro. La credibilidad del caso depende de que se mantenga una "posición neutral." Las opiniones, razonamientos, juicios, impresiones deben expresarse únicamente por los entrevistados o por medio de fuentes secundarias (por ejemplo, citas de periódicos). Las opiniones deben ser presentadas de forma equilibrada, las dos partes del debate deben estar justamente representadas. Evitar el lenguaje de evaluación: por ejemplo, "el proyecto fue un éxito rotundo." Es preferible disponer de una fuente que acredite que "fue un éxito rotundo", o manifestar "se consideró" un éxito rotundo.
- También debería evitarse analizar o especular. Debe dejarse para la clase.
- Usar citas de entrevistas cuando sea posible. Así se consigue animar el caso, le da inmediatez y variedad. También son un buen vehículo para expresar las opiniones, razonamientos, etc.
- Utilizar títulos, subtítulos sobre el tema para orientar a los lectores a través del caso; prefiguran lo que están a punto de leer.
- Utilizar frases en tiempo pasado para evitar ser fechados en un momento determinado. La excepción es la citación de entrevistas, que tienen lugar fuera de la historia, y por lo tanto se ponen en tiempo presente (por ejemplo, "él dice," o "recuerda").
- Minimizar el uso de demasiados acrónimos que pueden hacer que el caso parezca una sopa de letras y sea de difícil lectura.
- Mantener notas detalladas sobre las fuentes de exposiciones, mapas, estadísticas, etc., que se van a utilizar en el caso y que no es trabajo original propio. Esta información es necesaria para el proceso de liquidación de derechos de autor. En el supuesto de presentar su caso para su publicación serán necesario nombres de fuente, documento, capítulo, números de páginas, nombres de autores, y cualquier otra cosa que ayudará a identificar al titular de derechos de autor del material que desea incluir en el caso.

- Exposiciones: el número y tipo dependen generalmente del estilo de enseñanza y del propósito. En general, es bueno tener materiales de apoyo visual, por ejemplo, cuadros, gráficos, tablas, de modo que el texto puede hacer referencia a las estadísticas, la estructura organizativa, etc. de una manera resumida. Asegúrese de anotar la fuente. Es posible que tenga que obtener el permiso para utilizar el citado material si el mismo está protegido por copyright.
- Empleo de videos, fotos, etc. Éstos pueden incluir material o diapositivas propias, vídeos producidos por una organización con fines internos o de promoción, o los materiales producidos por un tercero (en este caso se debe tener un permiso por escrito del titular de los derechos de autor para utilizar el trabajo de otros). Si el permiso de derechos de autor es fácil de obtener, facilita utilizarlos como anexo en el caso, proporcionando imágenes vivas que ayudan a llevar una historia a la realidad y permitir a los espectadores "conocer" a los protagonistas de la historia.
- Merece especial atención la precisión y la equidad. La investigación sobre los antecedentes de los casos y la situación descrita debe ser precisa y equilibrada. Las citas deben ser precisas y no se deben emplear fuera de contexto.
- Cualquier persona citada en el caso debe tener la oportunidad de revisarlo; las personas que fueron entrevistadas pero no sean citadas también deben tener la oportunidad de revisar el caso. Así mismo, es útil que alguien que conozca la historia de primera mano lea el caso para aportar precisión.
- El proceso de autorización suele ser sencillo y a menudo útil para corregir hechos, facilitar datos omitidos, etc. A veces, sin embargo, puede existir un fuerte desacuerdo con la presentación de la historia, la mayoría de las veces, esto puede ser resuelto revisando el caso y discutiendo las áreas específicas de desacuerdo.
- Los participantes quizás quieran cambiar el idioma de sus citas, a lo que siempre hay que tratar de acomodarse. A veces los participantes desean eliminar la cita o referencia completa y hay que tratar de conseguir que se comprometan a mantener las citas aunque sea citándola de forma anónima. Los entrevistados, sin embargo, no pueden cambiar el contenido de las citas de otras personas cuando estén en desacuerdo.

6.2 ERRORES MÁS COMUNES QUE SE COMETEN A LA HORA DE REDACTAR UN CASO

- Introducir un análisis de la situación.

- Incluir una decisión y un enfoque confuso.
- Demasiada información o escasa información.
- Sin estructura o con una estructura cambiante.
- Caso excesivamente teórico.
- Sin contexto; no permite analizar las circunstancias que rodean o condicionan una situación.
- Sin protagonistas, sin controversia, sin dramatismo.

Lo realmente importante es que el caso exponga una decisión a tomar y contenga suficiente información para plantearla en términos de varias alternativas, criterios de evaluación y preferencias de las personas decisorias o responsables involucradas; que en este sentido deben ser descritas incluso profusamente, como seres humanos. Un caso puramente descriptivo es muy difícil que tenga buena aceptación.

6.3 CITAS

Todos los aspectos de contenido de un trabajo escrito que no sean originales de su propio autor (textos, ideas, etc.) deben quedar documentados. Las citas pueden ser literales o bibliográficas, y pueden estar en el texto o en notas a pie de página. Se deberá citar del texto original y no de fuentes secundarias. Se reproducirá lo citado con estricta fidelidad. Las citas añaden verosimilitud a un escrito, pero conviene no excederse ni en el número ni en la extensión.

- Citas literales: Mención de palabras dichas o escritas por alguien con las que se intenta dar autoridad o justificar lo que se está diciendo.
- Referencias bibliográficas: No vamos a entrar aquí a explicar las normas de presentación bibliográfica; sin embargo, sí se quiere hacer especial hincapié en la correcta utilización de las referencias bibliográficas. Un caso debe ser visto como un trabajo académico, y como tal debe documentarse cualquier material de otras fuentes:

Ej. Apellido(s), nombre, «Título del artículo en redonda», en nombre apellido(s) (ed.), título del libro en cursiva, número de eds., ciudad, editorial, año (colección, número).- ISBN, v. número, pp. Página inicial - página final.

6.4 TABLAS Y FIGURAS

Las tablas y figuras deberán estar enumeradas y citadas correlativamente en el texto. Debajo de cada tabla o figura deberá figurar la fuente. Deben poder entenderse por sí mismas, sin necesidad de tener que leer previamente el texto al que hacen referencia.

6.5 ANEXOS BIEN CONSTRUIDOS

Recomendamos la utilización de anexos, ya que constituyen una parte importante de un caso. Además, permiten suministrar mucha información en poco espacio, así como reforzar un argumento concreto.

6.6 CONTACTO CON LA ORGANIZACIÓN Y PERSONAS. PERMISOS

La cuestión fundamental radica en encontrar al informante clave, esto es la persona que conoce qué pasó porque estaba en ese lugar o experimentó esa situación, la persona que sabe y quiere explicarlo.

Como hemos explicado anteriormente, no vamos a profundizar aquí sobre cómo preparar la visita inicial ni las entrevistas, pero sí queremos resaltar la necesidad de advertir al interlocutor que para la elaboración del caso se precisará de su dedicación y, por tanto, de su tiempo.

Cuando el contenido de un caso está basado en una empresa real (trabajo de campo), para incorporarlo al fondo bibliográfico se requiere la autorización de la empresa. Dar la garantía a la empresa de la adopción de una política de confidencialidad con el objeto de proteger la privacidad de la información obtenida, hasta que la organización otorgue su permiso por escrito para publicar y difundir el caso. El compromiso de confidencialidad es total e incondicional, incluyendo la posibilidad de que el caso, incluso estando acabado, no llegue a publicarse.

La versión del caso presentado al Servicio de Casos debe ser idéntica a la aprobada por la organización.

Cabe la posibilidad de cambiar el nombre de la organización y/o de los directivos, y de utilizar otros medios de "disfraz o camuflaje" para proteger la intimidad de la organización (esto es aplicable también a la protección de datos, balances, etc.)

7. PARTICIPACIÓN EN LA DISCUSIÓN DE CLASE

El propósito de la discusión del caso es desarrollar y poner a prueba las ideas de la clase, para que conjuntamente los estudiantes alcancen una comprensión más rica y profunda de las cuestiones planteadas en el caso. A diferencia de una clase magistral, el papel del profesor no es presentar las pruebas, argumentos y respuestas, sino más bien moderar el debate de los estudiantes y crear un entorno en el que las contribuciones individuales de los estudiantes ayuden a resolver el problema con más detalle. El instructor por lo general plantea la pregunta inicial para iniciar la discusión en clase y exhorta a los estudiantes para contribuir. Durante la clase, el instructor debe resumir el debate, destacando y sintetizando las cuestiones debatidas, y luego solicitar a la clase hacer frente a otros aspectos del problema. A muchos instructores les gusta usar los últimos minutos de la clase para revisar las cuestiones principales planteadas por la clase o plantear algunas preguntas de seguimiento para los estudiantes para valorar después de clase¹⁰.

La calidad de la discusión en clase depende en última instancia de la calidad de la preparación de los estudiantes, del trabajo en equipo y de la participación en clase.

Una de las señas de identidad de un buen componente del equipo es la voluntad de impulsar sus ideas y dar una breve explicación de la motivación de las mismas. La clase va a avanzar sólo si los estudiantes están preparados para compartir sus puntos de vista y perspectivas sobre el caso.

Y las mejores ideas son de poca utilidad si no están preparados para ser apoyadas de forma persuasiva.

Igualmente importante, es escuchar a los compañeros de clase y mantener una mente abierta. Seguramente plantearán ideas y argumentos en los que uno no había pensado, y se debe estar preparado para cambiar de opinión e incorporar las ideas propias cuando se consideren convincentes. Una parte importante es elegir el momento adecuado para contribuir a la discusión en clase. Si se desea plantear una cuestión completamente diferente a la que la clase está analizando, puede resultar útil esperar hasta que la clase haya puesto la cuestión a debate, o explicar la relación entre ese tema y el problema que cree que debería ser considerado a continuación.

¹⁰ "Learning by the Case Method". Kennedy School of Government. Case Program. N15-86-1136.0

No hay que tener miedo a que la propia posición sea modificada o rechazada. A veces los estudiantes abandonan desanimados la discusión de un caso porque se plantean muchos temas y alegaciones que no habían considerado antes de la clase. Es conveniente recordar que en los casos no valdría la pena discutir si fueran tan sencillos y directos que uno pudiera entenderlos completamente por su cuenta, sin la ayuda de sus compañeros de clase. El aula debe ser un lugar donde poder probar ideas y aprender unos de otros.

8. PREPARACIÓN DE UNA NOTA DEL INSTRUCTOR

Una Nota del Instructor se escribe con el propósito de ayudar a otros profesores a utilizar pedagógicamente el caso, para compartir con ellos la experiencia docente acumulada por el redactor y para facilitarles y simplificarles el uso (cálculos hechos, preguntas de preparación acompañadas de su respuesta, contenido pedagógico, etc.).

Redactar una Nota del Instructor contribuye a facilitar su uso por otros profesores. Es parte del rendimiento profesional y académico de un profesor. La verdadera medida de la calidad de un caso no es solamente la opinión de los alumnos del profesor que lo redactó, sino también, y quizá sobre todo, si profesores de otras instituciones y de otros países lo utilizan en sus clases.

Se aconseja escribir la Nota del Instructor al mismo tiempo que se escribe el caso, ya que está especialmente pensada para describir el análisis que se espera que realice el alumno. Sin embargo, si alguna parte de la misma trata sobre cómo dirigir la discusión, será más fácil escribir la nota una vez el caso haya sido impartido en clase. Por tanto, como no existe una norma de obligado cumplimiento, cada uno podrá actuar según su albedrío.

Una Nota del Instructor se puede estructurar del siguiente modo:

- Un breve resumen o sinopsis del caso.
- Principales temas conceptuales o puntos docentes que permite cubrir la discusión del caso.
- Para qué clase de alumnos o participantes es adecuado. Nivel de dificultad y si requiere o no conocimientos previos.
- Un conjunto de preguntas de preparación (a entregar a los alumnos junto con el caso) y las respuestas o soluciones a dichas preguntas.
- Un diagrama con el contenido de las pizarras.
- Otras sugerencias o recomendaciones docentes, tales como el tiempo a dedicar a cada pregunta.
- Lecturas adicionales recomendadas, tanto para el profesor como para los alumnos.
- Anexos con originales para preparar transparencias sobre cómo concluir la sesión.

BIBLIOGRAFÍA

- Gentile, Mary, «Twenty-Five Questions to ask as you begin to develop a new case study», 9-391-042, Harvard Business School, 1990, 5 page. Esta nota proporciona buenos consejos para el escritor de un caso.
- Renart, Lluís G., « ¿Qué es un caso? ¿Cómo usamos los casos? ¿Cómo y por qué los redactamos?». Presentación dirigida a los participantes del International Faculty Development Program (IFDP) del IESE.
- Renart, Lluís G., « ¿Qué es una "teaching note"? ¿Por qué las redactamos? ¿Cómo las usamos?»3. Presentación dirigida a los participantes del International Faculty Development Program (IFDP) del IESE.
- Roberts, Michael J., «Developing a Teaching Case», 9-900-001, Harvard Business School, 2001, 42 págs. Esta nota es una guía para profesores y escritores de cómo redactar casos, así como las Notas del Instructor adjuntas.
- Senter, Howard, «IESE English-Language Cases. Second Report: moving up- market», 1999.

OTRAS LECTURAS DE INTERÉS

- Corey, E. Raymond, «Writing Cases and Teaching Notes», 9-399-077, Harvard Business School, 1998, 11 págs. Esta nota es una guía para profesores y escritores sobre cómo redactar casos, así como las Notas del Instructor adjuntas. Comienza con la explicación de cómo preparar un caso y continúa con las técnicas de la entrevista de campo, el esbozo y la publicación del caso, y cómo preparar la Nota del Instructor. También trata de la relación entre profesor y escritor.
- Leenders, M.R., J.A. Erskine and L. Mauffette-Leenders, "Writing Cases", 4th Edition, Richard Ivey School of Business, 2001. La cuarta edición de este best-seller fija un nuevo hito de cómo escribir buenos casos rápidamente. La escritura de un caso se identifica como un proceso de tres fases, y el libro dirige al lector en cada una de estas fases.
- Leenders, M.R., J.A. Erskine and L. Mauffette-Leenders, "Learning with Cases", 2nd Edition, Richard Ivey School of Business, 1997. Este libro es un manual abreviado escrito específicamente para los estudiantes para aumentar su aprendizaje a través de los casos.

- Linder, Jane, «Writing Cases: Tips and Pointers», 9-391-026, Harvard Business School, 1994, 8 págs. Esta nota proporciona consejos prácticos para el escritor de un caso sobre la recopilación de información.
- Vázquez-Dodero, Juan Carlos, a partir de un ensayo del Profesor Carlos Llano Cifuentes, de IPADE, México, con el mismo título. Abril de 1993. "El método del caso y el desarrollo de capacidades activas"
- Lane, Jill L. "Case Writing Guide". Schreyer Institute for Teaching Excellence. Penn State. University Park.
- Behn, Bob. "Six Characteristics of a Good Teaching Case". Driving Government Performance. Kennedy School. Enero 2004.
- Kennedy School of Government. "Learning by the Case Method". Case Program. N15-86-1136.0
- Kennedy School of Government. "Using a Teaching Case". Case Program.
- Visa, Beatriz, "Elaboración de un Caso". Directora del Servicio de Casos IESE. 28 de mayo de 2004.

