



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

EL ESTUDIO DE CASO COMO MÉTODO DE DOCENCIA UNIVERSITARIA

Una herramienta para la adquisición de competencias en el Grado de Turismo

- Cárdenas García, Pablo Juan
Universidad de Jaén
Departamento de Economía
Campus Las Lagunillas, s/n, Edificio D-3 · Despacho 231, 23.071 - Jaén (España)
pcgarcia@ujaen.es
- Pulido Fernández, Juan Ignacio
Universidad de Jaén
Departamento de Economía
Campus Las Lagunillas, s/n, Edificio D-3 · Despacho 273, 23.071 - Jaén (España)
pcgarcia@ujaen.es

1. **RESUMEN:** La participación del alumno en la realización de un estudio de caso permite desarrollar habilidades orientadas al análisis, síntesis y evaluación de la información, favoreciendo el desarrollo del pensamiento crítico, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Mediante esta metodología, se favorece la adquisición de una serie de competencias clave en determinadas áreas de la actividad turística, mejorando así las posibilidades de acceso al mercado laboral.
2. **ABSTRACT:** The participation of students in conducting a case study can develop skills for analysis, synthesis and evaluation of information, encouraging the development of critical thinking, teamwork and decision-making. Using this methodology, we can promote the acquisition of a number of key competencies in certain areas of tourism, improving the accessibility to the labor market.
3. **PALABRAS CLAVE:** estudio de caso, metodología docente, turismo, competencias, habilidades, mercado de trabajo / **KEYWORDS:** case study, teaching methodology, tourism, competencies, abilities, labor market.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

4. DESARROLLO:

a) Objetivos

Existe cierta unanimidad acerca de las competencias que se le exigen a los titulados universitarios, en la medida en que, independientemente de la titulación cursada, las empresas han comenzado a demandar que los futuros profesionales posean nuevas habilidades, tan importantes como los contenidos de los propios planes de estudios, entre las que destacan el trabajo en equipo, la identificación de problemas, la creatividad o la capacidad de liderazgo.

En efecto, diversos informes han puesto de manifiesto la necesidad de introducir, de forma paulatina, el método del estudio de caso como metodología docente, debido a que permite adquirir al alumno las competencias anteriormente descritas (CGC, 1998; FCD, 2004; FUS, 2004; Universia, 2007).

En esta misma línea, el Grado de Turismo, bajo el nuevo escenario que ha establecido el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), ha formulado los objetivos educativos en términos de las denominadas “competencias”. El concepto “competencia” engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

Los métodos tradicionales de docencia universitaria, en los que el profesor decide la información que da, convierten al alumno en un mero recipiente de información (García-Retamero, 2010), lo que ha venido a demostrar que estos sistemas de enseñanza preparan al estudiante para superar un examen, pero no lo capacitan para enfrentarse a una situación real, dado que no han desarrollado competencias relacionadas con la innovación, la comunicación oral, el trabajo en equipo o la capacidad de análisis –denominadas competencias clave o transversales-, que son demandadas por empresas y organizaciones a los profesionales que se incorporan al mercado laboral.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

Por otro lado, de cara al horizonte 2015-2020, y como consecuencia de las nuevas tendencias que ganarán fuerza en el sector turístico, surgen “una serie de perfiles profesionales emergentes, y también necesidades de cambios en perfiles tradicionales que necesitan un importante proceso de adaptación en las competencias de los profesionales del sector” (SEPE, 2011).

En este contexto, la representación de una situación de la realidad como base para la reflexión y el aprendizaje se convierte en una herramienta alternativa para la docencia universitaria, de cara a la consecución de estas competencias.

En efecto, el planteamiento de un estudio de caso es siempre una oportunidad de aprendizaje significativo y trascendente, en la medida en que quienes participan en su análisis logran involucrarse y comprometerse, tanto en la discusión del caso como en el proceso grupal para su reflexión (Martínez, 2006; Moen, 2006).

Por tanto, en esta experiencia, el objetivo perseguido con la utilización del estudio de caso como método de docencia universitaria ha sido la adquisición, en mayor medida, de las denominadas competencias clave o transversales por parte de los alumnos que cursan el Grado de Turismo. Este objetivo general, además, se ha concretado en la consecución de una serie de metas más concretas, entre las que cabe destacar:

- Facilitar que el alumnado seleccione y valore críticamente las diversas fuentes de información que permitan desarrollar su capacidad de autoaprendizaje y posibiliten la evolución de sus capacidades profesionales.
- Desarrollar el sentido de la responsabilidad por parte del alumno, permitiendo mejorar la calidad del trabajo y motivar hacia el perfeccionamiento profesional, en torno a un área concreta de la actividad turística.
- Fortalecer relaciones fluidas de los alumnos con el resto de miembros del grupo, responsabilizándose de la consecución de los objetivos asignados al grupo, respetando el trabajo de los demás, organizando y dirigiendo tareas.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

- Mejorar la capacidad de los alumnos para resolver problemas y tomar decisiones.

b) Descripción del trabajo

El uso del estudio de caso como método para la docencia universitaria ha sido utilizado como prueba piloto en una promoción académica completa (2010-2011 / 2013-2014), en las tres asignaturas de Economía Aplicada impartidas en el Grado de turismo de la Universidad de Jaén: Estructura de Mercados (2º curso), Política Económica del Turismo (3º curso) y Análisis de Coyuntura Turística (4º curso); lo que ha permitido comprobar si, a través de esta metodología docente, se ha podido mejorar el proceso de aprendizaje, con respecto a las promociones predecesoras, en relación a la adquisición de las denominadas competencias clave o transversales.

Durante estos tres años, las actividades y responsabilidades de los alumnos y docentes en el estudio de caso (Cuadro 1), han permitido concluir con éxito esta metodología docente, siendo la experiencia concreta expuesta a continuación.

Cuadro 1. Actividades y responsabilidades en el estudio de caso

Actividad	Responsabilidad	
	Docente	Alumno
	Diseño	
	Presentación	
	Análisis	
		Conceptualización
		Conclusiones
Evaluación		

Fuente: Elaboración propia.

La primera cuestión que era necesario definir por parte de los docentes era el diseño del estudio de caso que se iba a adoptar, debido a la existencia de distintos tipos de enfoques (Sánchez et al., 2003). En este sentido, tras analizar las ventajas e inconvenientes de cada enfoque, se decidió describir una situación que tuviese los datos suficientes como para que



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

los alumnos realizaran un diagnóstico de la situación, o una identificación del problema y de sus causas, a través de la siguiente estructura (Álvarez y San Fabián, 2012; Grandon, 2011; Yacuzzi, 2005):

- *Pregunta motriz.* Incluye información que permite describir de forma rápida la situación que se desea analizar.
- *Escenario.* Incluye referencias ampliadas de la situación que hay que analizar, indicando el contexto que se pretende que forme parte activa del desarrollo del caso, así como fuentes de información, variables y bases de datos adicionales que permitan al alumno obtener evidencia sobre el caso objeto de estudio, lo que le permite conocer con profundidad qué ocurre en la situación descrita.
- *Actividades periódicas.* Se le encarga a los alumnos la realización de dos actividades periódicas –entregables–, que estando relacionadas entre sí, pretenden, fundamentalmente, responder a las siguientes cuestiones sobre la situación descrita: i) primera actividad: describir los hechos clave referidos a la situación descrita, determinar los elementos significativos de la situación expuesta e identificar los momentos y tiempos decisivos de la situación; ii) segunda actividad: identificar cuáles son las causas del problema, indicar las soluciones al problema que existe en la situación planteada, decantarse de manera justificada por la mejor solución que existe, así como analizar las implicaciones que ello supone.
- *Producto final.* Requiere, por un lado, de un informe final que contenga las conclusiones del estudio de caso analizado y, por otro, que los propios alumnos expongan, ante el resto de compañeros, las principales conclusiones que extraen de la situación analizada, mediante la defensa, el debate, o incluso la modificación de sus ideas originales, a través de la interacción que se produce con el resto de sus compañeros y docentes que intervienen durante la exposición.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

De acuerdo con esta estructura, los docentes propusieron diferentes estudios de caso para afianzar el aprendizaje en la planificación y desarrollo turístico –*Estructura de Mercados*-, la gestión de la política turística –*Política Económica del Turismo*- y el análisis de coyuntura turística –*Análisis de Coyuntura Turística*- (Cuadro 2).

Cuadro 2. Estudios de caso propuestos

	Estudios de Caso		
	Estructura de Mercados	Política Económica del Turismo	Análisis de Coyuntura Turística
Temática	Innovación turística	Tendencias futuras turismo	Índice competitividad
	Estacionalidad turística	Retos turísticos para España	Análisis de la coyuntura a escala local
	Turismo doméstico	Política Turística Común en la UE	Análisis de la coyuntura a escala regional
	Formación capital humano	Evolución política turística	Fuentes estadísticas
	Fiscalidad turística	Descentralización turística	Análisis de datos del Museo del Prado
	Turismo y migración	Competir vía precios	-
	Conflictos y turismo	Gestión pública del turismo	-
	Reforma mercado laboral	-	-
	Sostenibilidad turística	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que los estudios de caso habían sido diseñados por los docentes, en el momento de la presentación inicial de cada asignatura, se procedió a explicar a los alumnos la metodología docente que se iba a seguir para la impartición de las mismas, lo que incluía la presentación del estudio de caso; en este sentido, se le indicó a los alumnos que el estudio de caso era una actividad académicamente dirigida de carácter obligatorio para superar la asignatura, exponiéndose los criterios de evaluación de dicha actividad; destacando, además, que el análisis de los estudios de caso se llevaría a cabo de forma grupal (tiendo el grupo un número máximo de cinco alumnos).



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

Durante las primeras clases presenciales, se dedicaron, aproximadamente, cinco horas lectivas a la presentación y reparto de los estudios de caso por parte de los docentes a los distintos grupos de trabajo, dado que era necesario que los alumnos tuviesen claro los objetivos de aprendizaje que se deseaban lograr al analizar el correspondiente caso. Además, de forma detallada, por parte de los docentes se le informó a los alumnos sobre los aspectos que se tendrían en cuenta para la evaluación:

- Elaboración de dos actividades, con carácter previo a la discusión final del caso, con indicación de la fecha concreta de entrega –utilizando para esta entrega la plataforma virtual de la Universidad de Jaén, denominada Ilias-. Esta parte tiene un peso específico del 30% sobre la nota final.
- Elaboración de un informe final que contendrá las conclusiones acerca del análisis de la situación planteada, exponiendo los motivos que le llevan a establecer tal resultado, con indicación de la fecha concreta de entrega –utilizando para esta entrega la plataforma virtual de la Universidad de Jaén, denominada Ilias-. Esta parte tiene un peso específico del 50% sobre la nota final.
- Exposición pública, valorando la participación de los alumnos del grupo en la discusión (intervenciones, aporte de información, motivación a los compañeros para participar, etc.) que se produce durante y después de la exposición de cada grupo de alumnos, produciéndose dichas exposiciones durante las dos últimas semanas de clases presenciales. Esta parte tiene un peso específico del 20% sobre la nota final.

Una vez presentados los estudios de caso a los alumnos y establecida la fecha de entrega de las diferentes actividades, durante el horario de impartición de las clases prácticas de cada una de las tres asignaturas, se trabajó con los distintos grupos, desarrollando secuencialmente el análisis del caso de forma conjunta entre docentes y alumnos.

El objetivo dentro de esta fase, es que se produzca una "explosión" de opiniones, impresiones, juicios, alternativas, etc., por parte de los alumnos participantes. Cada alumno



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

reacciona a la situación tal como la percibe, de forma subjetiva, por lo que se llega a un cierto relajamiento de las tensiones del comienzo y desemboca, finalmente, en el descubrimiento de la incompatibilidad de puntos de vista.

A continuación, entre los docentes y los propios alumnos, se tiende a eliminar el componente subjetivo, tras la recolección y tratamiento de información, así como a verificar diferentes evidencias sobre el caso objeto de estudio en todas las fuentes posibles, las cuales han sido facilitadas por los docentes. Así, la búsqueda en común del sentido de los acontecimientos permite a los alumnos aumentar su conciencia de la situación analizada, por lo que se redescubre la realidad.

Se concluye esta fase cuando se ha conseguido una síntesis aceptada por todos los miembros del grupo, a la vez que el análisis efectuado ha sido considerado correcto por el docente en su papel de supervisor, lo que permite a los alumnos conocer los objetivos, así como la estructura de la investigación, consensuados entre alumnos y docentes del proyecto.

A continuación, se procede, ya de forma independiente por parte de los alumnos, a conceptualizar el estudio de caso, con el objetivo de encontrar una posible solución para la situación descrita, tras el análisis que anteriormente se ha efectuado junto con los docentes.

En este sentido, por parte de los docentes se les facilitan algunas recomendaciones a los alumnos para que acometan con éxito esta fase (Martínez y Musitu, 1995):

- Leer, estudiar y comprender el caso dentro del contexto en el que se ubica.
- Identificar si la información expuesta es suficiente, o haría falta recabar más, para conocer el caso en profundidad.
- Detallar los problemas encontrados jerarquizándolos en función de su urgencia.
- Analizar cada problema, detectando los principales cambios necesarios y generando alternativas de acción que podrían llevarse a la práctica para mejorar la situación.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

- Estudiar las ventajas e inconvenientes de cada alternativa de acción para poder elegir aquella que sea más viable.
- Implementar la decisión tomada, indicando las estrategias y recursos para llevarla a cabo.

Finalizada esta fase –cuando se vincula la evidencia pragmática con los datos que el alumno ha obtenido en la fase de análisis-, da lugar a la entrega de las dos actividades periódicas cuya entrega es obligatoria para cualquier estudio de caso de los que se han propuesto, por lo que los alumnos proceden a entregar la primera de las actividades evaluables.

A partir de ahí, se inicia, de nuevo, el proceso de trabajo, que culminará con la entrega de la segunda de las actividades evaluables.

Una vez que se han entregado las dos actividades, los alumnos cuentan con la capacidad de proceder a establecer las conclusiones del estudio de caso que han analizado. Es decir, los alumnos han debido de ser capaces de sintetizar lo que se ha descubierto al analizar el estudio de caso, tras haber promovido la reflexión grupal sobre los aprendizajes logrados por cada alumno integrante del grupo. De esta forma, a través de un consenso global del grupo, deben plasmar en el informe final sus conclusiones, que estarán basadas en el análisis de la información facilitada, lo que permite establecer opiniones y juicios sobre la situación descrita.

Finalmente, por parte de los docentes se procede a la evaluación del estudio de caso. En este punto, es necesario destacar que no existe una única solución –aunque sí existen respuestas más y menos adecuadas-, por lo que lo verdaderamente importante son los procesos que siguen los alumnos para llegar a una conclusión.

Para facilitar esta evaluación del docente, se ha diseñado una plantilla que permite registrar la evaluación a lo largo del proceso (Cuadro 3).



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

Cuadro 3. Plantilla para evaluar el estudio de caso

Aspecto	Criterio	Instrumento	Nota 1-10
Actividades periódicas	Dominio de los conocimientos teóricos, prácticos y operativos de la asignatura	Análisis y revisión de las actividades entregadas, basado en las respuestas dadas a las cuestiones planteadas	
Informe final	Vinculación de las conclusiones aportadas con los datos obtenidos en la fase de análisis	Estudio del informe entregado, valorando especialmente la justificación adecuada de los argumentos utilizados	
Exposición pública	Defensa y exposición del correspondiente informe entregado	Observancia del profesor en la exposición realizada	

Fuente: Elaboración propia.

c) Resultados y/o conclusiones

La participación en la elaboración de estudios de caso ha permitido desarrollar nuevas habilidades, lo que ha mejorado el proceso de aprendizaje del alumno, fomentando una mayor formación del capital humano y aumentando sus ventajas competitivas de cara a su inserción en el mercado de trabajo.

Durante los tres años en los que se ha desarrollado esta experiencia, se han analizado, por parte de los alumnos participantes (45 en segundo curso, 39 en tercer curso y 24 en cuarto curso), veintidós estudios de caso –entre las tres asignaturas-, que, como se ha comprobado anteriormente, están íntimamente relacionados entre sí, debido a la homogeneidad de contenidos de las asignaturas de Economía Aplicada. Estos recursos se utilizarán como material de trabajo y estudio, siendo optimizados para ser trabajados en red, a través del uso de la plataforma Ilias de la Universidad de Jaén.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

Comparando los resultados con los obtenidos con anterioridad al desarrollo de esta experiencia (con la metodología de docencia tradicional), se ha comprobado mediante diferentes indicadores que este método innovador para la docencia en el Grado de Turismo ha permitido obtener mejores resultados académicos y una mayor valoración, en las denominadas competencias transversales, por parte de las empresas e instituciones en las que los alumnos han realizado sus prácticas curriculares (Cuadro 4).

No obstante, esta metodología ha encontrado una serie de dificultades durante la implementación de la experiencia, que pueden ser sintetizadas en dos limitaciones: i) un porcentaje significativo de alumnos, a través de sus manifestaciones, perciben el estudio de caso como una técnica de aprendizaje que tiene poca relación con los contenidos teóricos del curso, dado que no perciben relación entre ambas partes del programa; ii) se ha detectado, por parte de los docentes, que el tiempo de discusión y análisis que se dedica en las clases prácticas para tomar conciencia de la situación descrita, en el que intervienen de forma conjunta profesores y alumnos, debería incrementarse, dado que la excesiva carga de trabajo que soporta el alumno para el conjunto de asignaturas que se imparten en el Grado conlleva que, a menudo, el alumno tienda a preocuparse por sus exigencias individuales en las demás asignaturas, relegando el estudio de caso a un segundo plano, por lo que el grupo pierda la atención sobre el estudio de caso propuesto.

Cuadro 4. Indicadores ex-ante y ex-post de la implantación del estudio de caso

Indicador	Estructura de Mercados (1)		Política Económica del Turismo (1)		Análisis de Coyuntura Turística (2)	
	Ex-ante	Ex-post	Ex-ante	Ex-post	Ex-ante	Ex-post
Tasa de alumnos presentados	92%	100%	94%	95%	-	96%
Tasa de éxito	81%	84%	70%	76%	-	96%
Nota media de la asignatura	7,1	7,5	7,0	7,3	-	8,4



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

Indicador	Dominio de los contenidos del plan de estudios		Adquisición de competencias transversales		Adecuación a los nuevos perfiles emergentes	
	Ex-ante	Ex-post	Ex-ante	Ex-post	Ex-ante	Ex-post
Valoración por la empresa/institución en la que se realizan las prácticas (3)	8,4	8,4	7,3	7,9	7,5	8,1

- (1) Se ha utilizado como situación ex-ante la media de los dos cursos anteriores en la antigua Diplomatura de Turismo.
- (2) No ha podido utilizarse la situación ex-ante, al tratarse de una asignatura impartida por primera vez, de acuerdo con el Plan de Estudios, en el curso académico 2013-2014.
- (3) Se ha utilizado una encuesta de valoración realizada al tutor externo, en la empresa o institución, del alumno en prácticas; utilizando como situación ex-ante la media obtenida por los alumnos en los dos cursos anteriores de la Diplomatura de Turismo.

Fuente: Elaboración propia.

En cualquier caso, a la vista de estos resultados, la experiencia descrita confirma que la aplicación al Grado de Turismo de la metodología del estudio de caso ha permitido una mejora en la adquisición de competencias transversales por parte de los alumnos que cursan el Grado de Turismo, respecto a los métodos de docencia tradicionales.

Por tanto, se ha cumplido uno de los objetivos prioritarios que se establecen en el Grado de Turismo: convertir al alumno en un especialista en el análisis, planificación y gestión de destinos turísticos, mediante la enseñanza basada en la adquisición de competencias, lo que permite adecuar su curriculum, en mayor medida, a los nuevos perfiles profesionales que demanda el sector turístico.

El objetivo ahora, comprobado el éxito de esta técnica de aprendizaje, debe centrarse en intentar resolver las limitaciones existentes de cara a posteriores implementaciones de esta técnica docente.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, C. y San Fabián, J.L. (2012): “La elección del estudio de caso en investigación educativa”, *Gazeta de Antropología*, 28(1). Disponible en: http://www.ugr.es/~pwlac/G28_14Carmen_Alvarez-JoseLuis_SanFabian.html.

CGC - Club de Gestión de la Calidad (1998): *Mejora en la formación universitaria: Sugerencias desde la empresa*. Madrid: CGC.

FCD – Fundación Conocimiento y Desarrollo (2004): *La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. Madrid: FCD.

FUS - Fundación Universidad-Sociedad (2004): *Programa de adaptación a la empresa. Programa integral de preparación para la adaptación e integración en la empresa de titulados con convenios en prácticas*. Sevilla: FUS.

García-Retamero, J. (2010): “De profesor tradicional a profesor innovador”, *Temas para la Educación*, 11: 1-10.

Grandon, T. (2011): *Book Informing with the Case Method*. London: Informing Science Press.

Martínez, A. y Musitu, G. (1995): *El estudio de casos para profesionales de la acción social*. Madrid: Narcea.

Martínez, P.C. (2006): “El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”, *Pensamiento y Gestión*, 20: 165-193.

Moen, T. (2006): “Reflections on the narrative research approach”, *International Journal of Qualitative Methodology*, 5(4): 56-69.

Sánchez, J., Bravo, J., Farjas, M. y Vázquez, A. (2003): “Innovaciones didácticas en aula web: El estudio de casos en la titulación de ingeniería técnica topográfica”, en AA.VV.



MODELOS FLEXIBLES DE FORMACIÓN: UNA RESPUESTA A LAS NECESIDADES ACTUALES

(eds.): *Actas Jornada de Nuevas Tecnologías en la innovación Educativa*, Madrid: ETSI Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica. pp. 209-217.

SEPE - Servicio Público de Empleo Estatal (2011): Observatorio de las ocupaciones. Características sociodemográficas y perfiles competenciales de los trabajadores del sector turismo. Madrid: SEPE.

Universia (2007): *Las competencias profesionales en los titulados. Contraste y diálogo Universidad-Empresa*. Disponible en: <http://www.unizar.es/ice/images/stories/calidad/ResumenEjecutivoEstudioCompetencias.pdf>

Yacuzzi, E. (2005). “El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación”, *Inomics*, 1: 296-306.