

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DOCENCIA  
UNIVERSITARIA**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

Resultados y valoración de los alumnos acerca del  
trabajo sobre casos reales, en la materia Teoría de la  
Decisión – Período 2015-2017

---

**AUTOR: [ALEJANDRO GIONGRANDE]**

**TUTOR: [DIANA SCHULMAN]**

**[DICIEMBRE 2020]**

---

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como propósito analizar la conveniencia de reimplementar el trabajo grupal CAP (Caso de Aplicación Práctica) realizado en algunos cursos de la asignatura Teoría de la Decisión hasta el año 2017. Para ello, a lo largo del trabajo de investigación se busca comprender si existe una relación entre la realización del trabajo grupal y las calificaciones individuales obtenidas por los alumnos. En una segunda instancia, se evalúan los comentarios emitidos por los alumnos una vez finalizado cada cuatrimestre para comprender la valoración que los estudiantes realizaron respecto al trabajo CAP. Como parte de la investigación, se ha analizado también la correlación entre la realización del CAP y el nivel de ausentismo al finalizar cada cuatrimestre, para comprender si la mayor exigencia genera un aumento de la deserción de los alumnos.

Realizados los análisis, si bien no se encuentra una relación clara entre la realización del trabajo y las calificaciones obtenidas, tampoco se observa que el trabajo CAP haya generado un incremento en la deserción de los estudiantes. Debido a que los alumnos tuvieron mayormente comentarios favorables sobre la realización del trabajo, y solicitan además que se profundice la relación de los conceptos teóricos brindados en la asignatura con su propia práctica profesional, es que como consecuencia del diagnóstico realizado se recomienda reimplementar el trabajo CAP. Para ello, se establecen una serie de acciones que deben ser realizadas para una correcta reimplementación, las cuales incluyen, entre otras, el análisis de las consignas y la capacitación del equipo de ayudantes para brindar el seguimiento adecuado a los estudiantes una vez que el trabajo sea implementado nuevamente.

**Palabras clave:** Enseñanza Universitaria; Teoría de la Decisión; Trabajo de casos

**Clasificación JEL:** A22; C44

## Índice

<b>1. Introducción</b> .....	4
a) Fundamentación y planteamiento del problema: .....	4
b) Objetivos .....	6
c) Aspectos metodológicos.....	7
<b>2) Marco teórico</b> .....	9
Antecedentes.....	9
Técnica de casos .....	9
Simulación .....	12
<b>3) Diagnóstico</b> .....	13
Resultados del análisis de las planillas de calificaciones (período 2015-2017) .....	13
Resultados de la encuestas de fin de curso (periodo 2015-2017).....	21
<b>4) Propuesta de intervención</b> .....	22
Síntesis del problema a resolver .....	22
Objetivos de la propuesta .....	23
Estrategia a implementar .....	23
Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar .....	23
Cronograma de aplicación de la acción.....	25
Acciones previstas para la evaluación de la intervención .....	26
<b>5) Conclusiones</b> .....	27
<b>6) Referencias bibliográficas</b> .....	31
<b>7) Anexos</b> .....	32
Anexo I: Documento inicial del CAP utilizado hasta 2017 .....	32
Anexo II: Encuesta de fin de curso .....	35

## 1. Introducción

### **Fundamentación y planteamiento del problema:**

En el año 2005 se implementó en algunos cursos de la asignatura Teoría de la Decisión un trabajo práctico grupal, el cual tenía una duración cuatrimestral. El trabajo durante los primeros años tenía el nombre de “Proyecto .ExE” (entrenamiento por ejecución), y posteriormente fue rebautizado “Proyecto CAP” (Caso de Aplicación Práctica) con algunas modificaciones mínimas de contenido pero manteniendo la esencia general de las consignas y desarrollo. A efectos prácticos, nos referiremos a este trabajo como CAP. El CAP dividía a la totalidad de los alumnos del curso en grupos de entre 6 y 8 estudiantes, debiendo cada equipo presentar una situación real sobre la cual una organización tenía que tomar una decisión, y a través del análisis de la misma y la utilización de las distintas herramientas que forman parte del curriculum de la asignatura, recomendar un curso de acción. Este trabajo combinaba la metodología de “trabajo de casos” -ya que utilizaba casos reales- con el de “simulación”, debido a que los alumnos simulaban realizar una consultoría de toma de decisiones, con reuniones periódicas con la organización objeto de estudio.

La realización del Proyecto CAP insumía mucho tiempo en los alumnos y docentes, ya que la complejidad del desarrollo del trabajo y la aplicación de metodologías complejas requería un seguimiento pormenorizado de los grupos por parte del equipo docente, y una aplicación de horas importante por parte de los alumnos. Si bien el trabajo se realizó por primera vez en el año 2005, posteriormente en algunos cuatrimestres fue realizado y en otros cuatrimestres se tomó la decisión de no realizarlo, debido en ocasiones a falta de ayudantes que pudieran dar el seguimiento y coaching correspondiente, y en otras ocasiones a cursos demasiado numerosos. Como se mencionó precedentemente, desde el año 2018 que este trabajo ya no se realiza.

En lo personal, he cursado la asignatura “Teoría de la Decisión” en el año 2008, y desde entonces me incorporé al equipo docente, primero como colaborador externo, posteriormente como ayudante de primera, y en la actualidad como Profesor Adjunto. Por consiguiente, hace ya más de 10 años que me encuentro ligado a la asignatura. Durante estos años, hemos recibido distintos comentarios de los alumnos respecto a la materia y al CAP en particular. Algunos alumnos han expresado que el trabajo les demandaba mucha dedicación horaria, y eso les impedía estudiar para los exámenes. Otros, en cambio,

afirmaban que el hecho de realizar el trabajo los dejaba mejor preparados para enfrentar los exámenes. Más allá de existir encuestas al final de cada cuatrimestre, nunca se realizó un estudio exhaustivo sobre qué revelaban las mismas sobre la conveniencia o inconveniencia de realizar el CAP.

El presente trabajo busca, en consecuencia, estudiar cómo ha influido la realización del trabajo CAP sobre el aprendizaje individual de los alumnos –teniendo como única medida de ello, las calificaciones que han obtenido al finalizar la cursada- y, al mismo tiempo, comprender la valoración que los alumnos tienen sobre estos trabajos. Lo que se desea analizar es si la realización de este tipo de actividades favorece luego el desempeño individual de los alumnos y reduce la brecha entre sus calificaciones, como han afirmado algunos de ellos, o si en contraposición, la realización de estas actividades dificultan el estudio individual y en consecuencia, reducen sus calificaciones. Se quiere comprender, por lo tanto, si la realización de esta actividad mejora el aprendizaje de los alumnos en general, y reduce la variabilidad de las calificaciones que obtienen luego en los exámenes individuales, o si por el contrario, reduce sus calificaciones individuales. Se analizará además, a través de las encuestas que los alumnos han completado luego de cursar la materia, la valoración que los alumnos otorgan a este tipo de trabajos.

Otro aspecto que será considerado es cómo influye la realización del trabajo en el nivel de deserción de los alumnos. Para ello, se estudiará la relación entre la realización del trabajo y el nivel de alumnos que abandonaron la asignatura.

El presente trabajo de investigación estará circunscripto a la materia Teoría de la Decisión, asignatura de carácter obligatorio para los alumnos de las carreras de Licenciatura en Administración y Licenciatura en Sistemas de Información de las Organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas – UBA, y será realizado tomando en cuenta el periodo 2015-2017 para el curso del Profesor Matías Iannotti, debido a que en ese entonces me desempeñaba como Ayudante de Primera y tengo acceso tanto a las calificaciones obtenidas por los alumnos, como a la digitalización de las encuestas de fin de curso. Cabe destacar que durante esos 6 cuatrimestres, el trabajo se ha realizado en 3 de ellos, por lo que será posible comparar las calificaciones de los alumnos en esos cuatrimestres contra las calificaciones obtenidas en los cuatrimestres donde no se realizó el trabajo.

El problema que hace necesario el presente trabajo de investigación consiste en que se observa una disparidad importante de rendimiento entre los alumnos de la asignatura en

la actualidad, además de la solicitud de muchos de ellos de incorporar dinámicas que conecten el contenido teórico visto en la asignatura con su práctica profesional. Se desea conocer si incorporando nuevamente el CAP –o un trabajo con características similares, aun conociendo que se trata de un trabajo que requiere mucha dedicación horaria de parte de los alumnos y del equipo docente- se logrará mejorar las calificaciones individuales o si, por el contrario, el agregar una actividad adicional hará que reduzcan su rendimiento individual.

Si bien se encuentra probado que los trabajos en equipo generalmente aportan a la formación de los alumnos, no se ha probado aún que la realización de este tipo de trabajo en particular, con el grado de demanda que requiere, mejore las calificaciones individuales de los mismos.

El motivo por el cual se considera importante trabajar sobre esta problemática reside en que permitirá observar si la realización de este tipo de trabajos tuvieron algún impacto en el pasado para mejorar las calificaciones individuales dispares obtenidas por los estudiantes, y a su vez, comprender el valor que le asignan los estudiantes a la realización de estos trabajos, de manera de definir su re-implementación a partir del primer cuatrimestre de 2021.

## **Objetivos**

Objetivo principal:

- Determinar el impacto de la utilización de trabajos grupales a través de la técnica de análisis de casos reales como herramienta para mejorar el rendimiento individual de los alumnos de la materia Teoría de la Decisión, FCE-UBA en el período 2015-2017, para su mejora y reimplementación en la asignatura a partir del primer cuatrimestre de 2021.

Objetivos específicos:

- Describir la metodología de trabajo empleada durante el período 2015-2017, la cual combinaba la “técnica de casos” con la “simulación”, a través del trabajo CAP (Caso de Aplicación Práctica).
- Analizar si la participación de los alumnos en los trabajos grupales mejoran las calificaciones individuales.

- Conocer la valoración de los alumnos sobre la utilidad de estos trabajos para mejorar su experiencia de cursada, a través del análisis de las encuestas que realizaron al final de cada curso.
- Conocer si la realización de los trabajos grupales aumenta la deserción de los alumnos, dejando de cursar la materia por el aumento de la carga horaria.
- Proponer la reimplementación del trabajo en la asignatura, a partir del primer cuatrimestre de 2021.

### Aspectos metodológicos

Para realizar el trabajo, se tomarán como unidad de análisis los estudiantes que cursaron en el periodo 2015-2017 en el curso del Profesor Matías Iannotti. Como se mencionó anteriormente, en los seis cuatrimestres que comprenden dicho periodo, el trabajo fue realizado en tres de ellos y en los restantes no se efectuó. De esa manera, será posible comparar las calificaciones y las opiniones de los alumnos que realizaron este trabajo con los que no lo realizaron.

Año	Cuatrimestre	Alumnos	Trabajo realizado	Profesor
2015	1er cuatrimestre	98	Si	Matías Iannotti
2015	2do cuatrimestre	55	No	Matías Iannotti
2016	1er cuatrimestre	85	Si	Matías Iannotti
2016	2do cuatrimestre	70	Si	Matías Iannotti
2017	1er cuatrimestre	96	No	Matías Iannotti
2017	2do cuatrimestre	58	No	Matías Iannotti

De esta manera, se pretende comprender si existe algún tipo de correlación entre las calificaciones y la realización del trabajo.

A su vez, en una segunda instancia, se propone analizar y comparar las opiniones que los alumnos vertieron sobre la materia en general y sobre el trabajo en particular a través del análisis de las encuestas de fin de curso que se efectuaron en cada cuatrimestre, las cuales se encuentran digitalizadas.

En consecuencia, las fuentes de datos que serán utilizadas se detallan a continuación:

- Planillas de calificaciones de los cursos de Teoría de la Decisión, del curso de Matías Iannotti (2015-2017)
- Encuestas de fin de curso realizadas en los cursos precedentes, las cuales se encuentran digitalizadas

A través de las planillas de calificaciones será posible comparar calificaciones de los distintos cuatrimestres, pudiendo conocer si existieron diferencias entre aquellos cuatrimestres en los cuales se realizó esta actividad y las que no se realizó. A través de las encuestas que fueron realizadas al finalizar cada cuatrimestre, será posible obtener información sobre la valoración que los alumnos dieron al trabajo una vez finalizada la cursada. Por lo tanto, las variables a analizar sobre la unidad de análisis planteada, son las siguientes:

Calificación promedio del cuatrimestre: esta variable será analizada contemplando las calificaciones totales de la cursada sobre la cantidad de alumnos que cursaron en el cuatrimestre.

Calificaciones mínimas y máximas, y distribución de las calificaciones. Al comprender que el promedio anteriormente mencionado puede verse sesgado por casos extremos, se analizará no sólo el promedio de las calificaciones sino también la distribución de las calificaciones en el cuatrimestre.

Porcentaje de alumnos promocionados, regularizados, reprobados y ausentes. Se analizará si en aquellos cuatrimestres donde se realizó el trabajo, se mejoraron no sólo las calificaciones individuales sino también la cantidad de alumnos promocionados. También se analizará si existe una correlación entre la realización de este tipo de trabajos y el aumento de la deserción de los alumnos.

Valoración de los alumnos respecto a la utilidad del trabajo: esta variable se analizará en función de las encuestas realizadas por los alumnos al finalizar cada cuatrimestre, tratando de comprender si existe una valoración positiva o negativa del mismo.

## 2) Marco teórico

### Antecedentes

Existe vasta y completa bibliografía que aborda la temática de los trabajos grupales, incluyendo la “técnica de casos” y la “técnica de simulación”. En ella, se ahonda sobre las distintas características que tienen los trabajos grupales y las distintas variantes, entre las cuales se incluyen las técnicas antes mencionadas.

### Técnica de casos

El estudio de casos se corresponde con una forma natural de aprender alrededor de situaciones realistas (Davini, 2015). La autora afirma en el libro “Métodos de enseñanza. Didáctica general para maestros y profesores” que se trata de una forma natural, debido a que “recupera este proceso natural de entender, interpretar e intervenir en la realidad”.

Robert Yin, en su libro “Investigación sobre Estudio de Casos: Diseño y Métodos”, que “el estudio de casos es usado en varias situaciones, incluyendo (...) estudios organizacionales y de administración” (Yin, 1994).

Este tipo de método de estudio permite un mayor el intercambio entre los alumnos, favoreciendo el aprendizaje y la búsqueda de información. Los alumnos parten de una situación realista –en el trabajo que realizaban los alumnos sobre el cual se basa la presente investigación, no sólo se trataba de una situación realista sino también real-, lo que permite que los alumnos enriquezcan su experiencia de aprendizaje.

En el libro mencionado precedentemente, se describen diferentes posibilidades para el uso de este método de casos. En el caso del trabajo analizado en la presente investigación, el método de caso era utilizado a través del análisis de un caso de decisión real, el cual era propuesto por los propios alumnos y validado por el equipo docente.

En el mismo texto, se detallan los distintos tipos de casos, los cuales se mencionan a continuación:

*“La descripción del caso y las informaciones complementarias pueden adoptar distintas formas:*

- *descripciones breves (también llamados "casos bandeja") acompañadas de los datos mínimos suficientes para' comprenderlo; estos casos son útiles para*

*introducir el estudio de una situación problemática, seguidos de algunas preguntas para la apertura de la reflexión y el análisis posterior;*

- *descripciones ampliadas, en las que se agregan informaciones relativas a la situación (visión de otros actores involucrados, informaciones de tendencias del contexto, datos estadísticos, referencias, testimonios, etc.), seguidas por algunas preguntas de análisis y sugerencias de nuevas búsquedas de información;*

- *descripciones densas (por ejemplo, el estudio de caso de un país o región), que pueden incluir un número significativo de informaciones (documentales, científicas, demográficas, etc.), incorporando preguntas de análisis a medida que se agregan informaciones. Entre este tipo de casos, se encuentran los denominados "Casos Harvard" que pueden desarrollar un programa entero o un módulo de enseñanza de una materia alrededor del estudio de un . caso, incluyendo lecturas complementarias." (Davini, 2015)*

En el trabajo CAP, el equipo docente no proveía ningún tipo de enunciado descriptivo, sino que era cada grupo de trabajo el que debía proponer distintos casos sobre los cuales podían trabajar –todos basados en el mundo real y organizaciones a las cuales tuvieran acceso adecuado- y realizar la descripción de la situación bajo análisis. El equipo docente seleccionaba de entre los casos presentados, cuál debía trabajar cada equipo. Las consignas del trabajo iban orientadas a que los alumnos desarrollen –y luego trabajen- sobre casos de descripciones densas, ya que para poder proponer decisiones efectivas era necesario ahondar en abundante información tanto de la organización bajo análisis como del contexto en el que la misma se encuentra inmersa.

En otro apartado del libro, Davini describe algunas características que es necesario tener en cuenta al trabajar sobre el análisis de casos:

*“Para definir la mejor variante, hay que tener en cuenta el propósito (introducir, analizar sus distintas dimensiones o profundizar un estudio) y las características y el nivel de los alumnos. Asimismo, es importante tener en cuenta las siguientes cuestiones:*

- *Que sean situaciones realistas, es decir, verdaderas o verosímiles del mundo de lo real.*

- *Que los estudiantes puedan tener representaciones, nociones o experiencias sobre la situación, a partir de las cuales les sea posible dar explicaciones.*
- *Desafiar a los estudiantes con situaciones complejas (no triviales) que requieran del análisis.*
- *Dar acceso a informaciones, incluidas en la descripción o buscadas en las actividades de análisis (búsqueda de datos, testimonios, observaciones, lecturas, etcétera).*
- *Guiar con preguntas reflexivas, relevantes y pertinentes a la situación analizada.*
- *Apoyar la síntesis de explicaciones con base en análisis e información.”*  
(Davini, 2015).

Para Schramm, “la esencia del estudio de caso es tratar de iluminar la decisión o grupo de decisiones tomadas en las empresas, ¿por qué fueron tomadas?, ¿cómo fueron implementadas? ¿cuáles fueron sus resultados?” (Schramm, 1971). En el caso del trabajo propuesto, el objetivo no es descubrir por qué una decisión fue tomada –lo que implicaría un enfoque descriptivo de toma de decisiones- sino la utilización de un modelo prescriptivo, mediante la aplicación de herramientas que ayuden a la organización a tomar una decisión óptima teniendo en cuenta las limitaciones existentes y los sesgos empleados (Aguilar, 2004).

Como se mencionó previamente, los alumnos eran quienes debían presentar los casos de estudio y el equipo docente se limitaba a indicar con cuál de los casos presentados debía trabajar cada equipo. En ese sentido, lo importante más que el caso –que variaba de esta manera todos los cuatrimestres y de equipo a equipo- era la resolución de la situación de decisión que se presentaba. De esta manera, la metodología de enseñanza tomaba aspectos de lo que Letwin llama “Aprendizaje basado en Problemas”, que se describe a continuación:

*“El aprendizaje basado en problemas es una estrategia de enseñanza en la que se presentan y resuelven problemas del mundo real. La tarea del docente consiste en la selección de situaciones problemáticas y la orientación a los estudiantes para que las indaguen de la manera más amplia y significativa posible, con el objeto de llegar a una*

*resolución o conclusión. Son los alumnos los que tienen que comprender el problema y sus alcances y planear los pasos necesarios para su resolución.” (Letwin, 2008).*

## **Simulación**

Continuando con el libro “Métodos de enseñanza. Didáctica general para maestros y profesores”, allí se describe el método de Simulación como “un método de enseñanza que se propone acercar a los alumnos a situaciones y elementos similares a la realidad, pero en forma artificial, a fin de entrenarlos en habilidades prácticas y operativas cuando las encaran en el mundo real. Aunque las situaciones y elementos sean artificiales, deberán ser lo más próximos posibles a la realidad práctica” (Davini, 2015).

Davini identifica distintos tipos de simulaciones, las cuales se incluyen a continuación:

*• Simulaciones escénicas, enfatizando habilidades de interacción con otros, comunicativas, de toma de decisiones y negociación; incluyendo el manejo de informaciones y la comprensión de las reglas explícitas é implícitas en situaciones determinadas.*

*• Simulaciones con instrumental o con simuladores: enfatizando habilidades en el aprendizaje de métodos de trabajo, procedimientos, uso de instrumentos, toma de decisiones y plan de acción; incluyendo el manejo de informaciones y la comprensión de los principios, normas y conocimientos que fundamentan las acciones y la creatividad personal.*

*• Simulaciones virtuales, enfatizando habilidades de manejo de informaciones y tecnologías, el uso de símbolos, gráficos y datos, la comprensión de problemas; incluyendo la búsqueda, la organización y la integración de conocimientos de materias o disciplinas en situaciones prácticas.” (Davini, 2015)*

En el trabajo bajo análisis, se observa dos tipos de simulación. Por un lado, los alumnos simulaban formar parte de una consultora de toma de decisiones, debiendo asesorar a una organización real en la toma de decisiones. De esa forma, la simulación tenía mucha proximidad con la realidad, siendo simulado únicamente el contexto y no la actividad en sí, ya que al finalizar el cuatrimestre la organización efectivamente recibía el informe de consultoría. De esta manera, se trataba de una simulación escénica.

Por otro lado, como parte del trabajo que debían realizar los alumnos, cada equipo debía utilizar herramientas de toma de decisiones, entre las que se encontraba la Simulación de Montecarlo. La Simulación de Montecarlo es un tipo de simulación no determinístico, que permite simular miles de escenarios obteniendo una distribución de los resultados, en lugar de un único resultado determinístico. A través de este tipo de simulación –que de acuerdo a la categorización presentada por Davini es una simulación instrumental o con simuladores- los alumnos contaban con herramientas adicionales para la toma de decisiones.

### **3) Diagnóstico**

Se ha procedido a analizar las dos fuentes de información principales, que son las que se exponen a continuación:

- Planillas de calificaciones de los cursos de Teoría de la Decisión, del curso de Matías Iannotti (2015-2017).
- Encuestas de fin de curso realizadas en los cursos precedentes, las cuales se encuentran digitalizadas.

A través del análisis de la planilla de calificaciones, se pretende realizar un análisis cuantitativo, buscando comprender el rendimiento de los alumnos en los cuatrimestres en los que se realizó el trabajo de aplicación práctica, como contraposición de los cuatrimestres en los cuales este trabajo no fue realizado.

Por otro lado, con el análisis de las encuestas de fin de curso, se pretende realizar un análisis cualitativo sobre las opiniones que vertieron los alumnos al momento de cursar la asignatura, respecto a la realización del trabajo mencionado.

#### **Resultados del análisis de las planillas de calificaciones (período 2015-2017)**

Como se mencionó anteriormente, hubo algunos cuatrimestres dentro del periodo analizado en los cuales se realizó el trabajo de aplicación. En otros cuatrimestres, por distintos motivos, se decidió no efectuarlo. A continuación, se incluyen los cuatrimestres correspondientes a cada uno de estos dos subgrupos.

### Cuatrimestres en los que se efectuó el trabajo

- Primer cuatrimestre 2015
- Primer cuatrimestre 2016
- Segundo cuatrimestre 2016

### Cuatrimestres en los que no se efectuó el trabajo

- Segundo cuatrimestre 2015
- Primer cuatrimestre 2017
- Segundo cuatrimestre 2017

La información correspondiente a los cuatrimestres en los cuales se realizó este trabajo grupal, es expone a continuación:

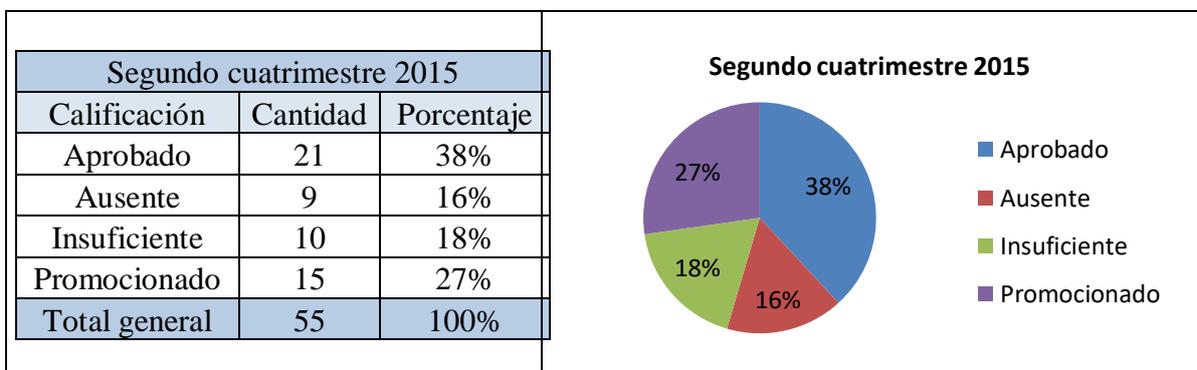
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Primer cuatrimestre 2015</th> </tr> <tr> <th>Calificación</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aprobado</td> <td>25</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>Ausente</td> <td>20</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Insuficiente</td> <td>24</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>Promocionado</td> <td>29</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td><b>Total general</b></td> <td><b>98</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>	Primer cuatrimestre 2015			Calificación	Cantidad	Porcentaje	Aprobado	25	26%	Ausente	20	20%	Insuficiente	24	24%	Promocionado	29	30%	<b>Total general</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>	<p><b>Primer cuatrimestre 2015</b></p> <p> <span style="color: blue;">■</span> Aprobado  <span style="color: red;">■</span> Ausente  <span style="color: green;">■</span> Insuficiente  <span style="color: purple;">■</span> Promocionado         </p>
Primer cuatrimestre 2015																						
Calificación	Cantidad	Porcentaje																				
Aprobado	25	26%																				
Ausente	20	20%																				
Insuficiente	24	24%																				
Promocionado	29	30%																				
<b>Total general</b>	<b>98</b>	<b>100%</b>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Primer cuatrimestre 2016</th> </tr> <tr> <th>Calificación</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aprobado</td> <td>23</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Ausente</td> <td>14</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Insuficiente</td> <td>19</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>Promocionado</td> <td>29</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td><b>Total general</b></td> <td><b>85</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>	Primer cuatrimestre 2016			Calificación	Cantidad	Porcentaje	Aprobado	23	27%	Ausente	14	16%	Insuficiente	19	22%	Promocionado	29	34%	<b>Total general</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>	<p><b>Primer cuatrimestre 2016</b></p> <p> <span style="color: blue;">■</span> Aprobado  <span style="color: red;">■</span> Ausente  <span style="color: green;">■</span> Insuficiente  <span style="color: purple;">■</span> Promocionado         </p>
Primer cuatrimestre 2016																						
Calificación	Cantidad	Porcentaje																				
Aprobado	23	27%																				
Ausente	14	16%																				
Insuficiente	19	22%																				
Promocionado	29	34%																				
<b>Total general</b>	<b>85</b>	<b>100%</b>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Segundo cuatrimestre 2016</th> </tr> <tr> <th>Calificación</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aprobado</td> <td>22</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>Ausente</td> <td>9</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Insuficiente</td> <td>12</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Promocionado</td> <td>27</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td><b>Total general</b></td> <td><b>70</b></td> <td><b>100%</b></td> </tr> </tbody> </table>	Segundo cuatrimestre 2016			Calificación	Cantidad	Porcentaje	Aprobado	22	31%	Ausente	9	13%	Insuficiente	12	17%	Promocionado	27	39%	<b>Total general</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>	<p><b>Segundo cuatrimestre 2016</b></p> <p> <span style="color: blue;">■</span> Aprobado  <span style="color: red;">■</span> Ausente  <span style="color: green;">■</span> Insuficiente  <span style="color: purple;">■</span> Promocionado         </p>
Segundo cuatrimestre 2016																						
Calificación	Cantidad	Porcentaje																				
Aprobado	22	31%																				
Ausente	9	13%																				
Insuficiente	12	17%																				
Promocionado	27	39%																				
<b>Total general</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>																				

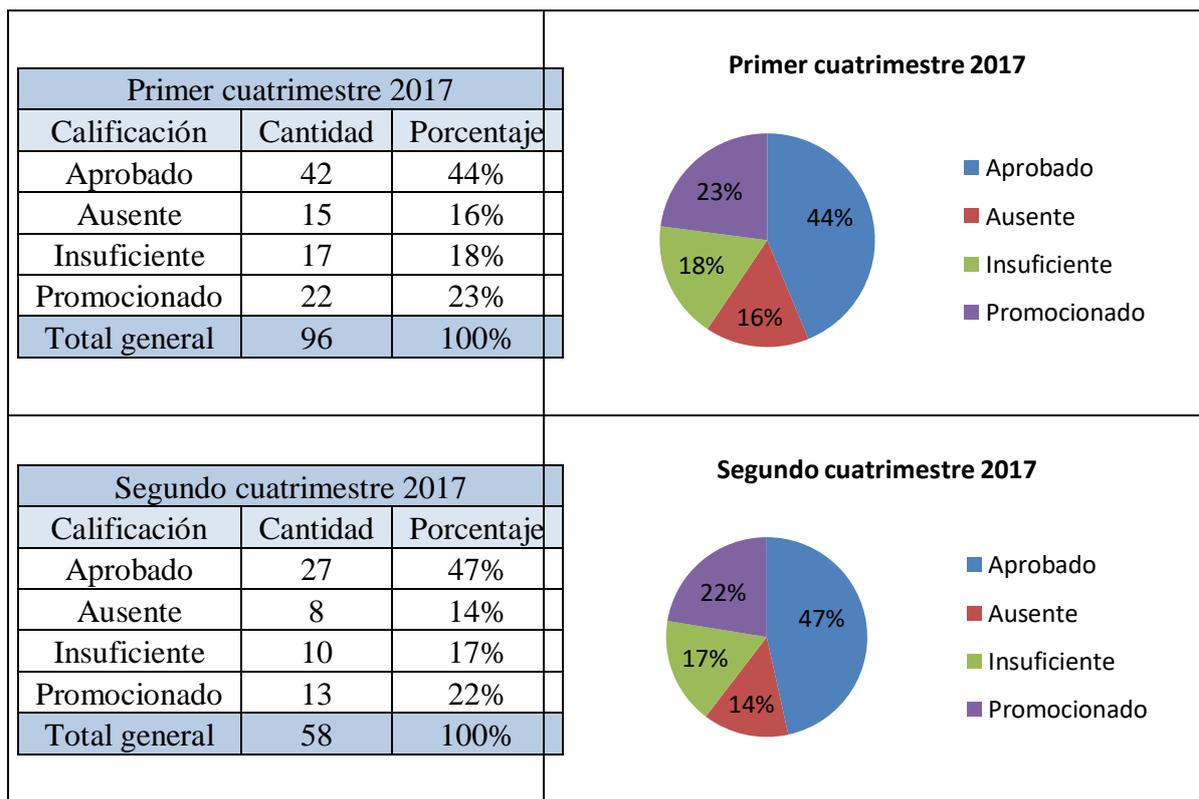
En el siguiente cuadro, se incluye la sumatoria de los alumnos que cursaron en los tres cuatrimestres en los cuales se realizó el trabajo grupal de análisis de casos.

Resumen		
Calificación	Cantidad	Porcentaje
Aprobado	70	28%
Ausente	43	17%
Insuficiente	55	22%
Promocionado	85	34%
<b>Total general</b>	<b>253</b>	<b>100%</b>



La información correspondiente a los cuatrimestres en los cuales no se realizó este trabajo grupal, es expone a continuación:

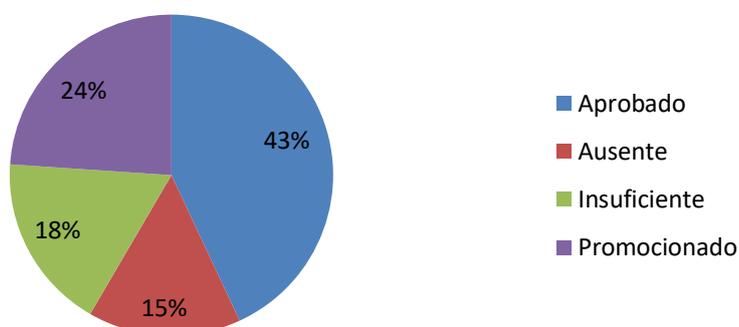




En el siguiente cuadro, se incluye la sumatoria de los alumnos que cursaron en los tres cuatrimestres en los cuales no se realizó el trabajo grupal de análisis de casos.

Cuatrimestres sin trabajo		
Calificación	Cantidad	Porcentaje
Aprobado	90	43%
Ausente	32	15%
Insuficiente	37	18%
Promocionado	50	24%
<b>Total general</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>

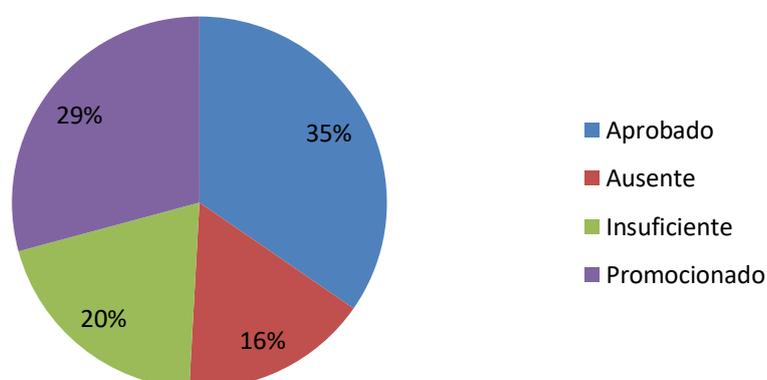
### Resultados totalizados de los cuatrimestres sin trabajo práctico



Finalmente, se presentan los resultados correspondientes a todo el periodo 2015-2017, sin diferenciar si se trata de un cuatrimestre en el cual se realizó el trabajo grupal, o un cuatrimestre en el cual el mismo no fue realizado.

Total general		
Calificación	Cantidad	Porcentaje
Aprobado	160	35%
Ausente	75	16%
Insuficiente	92	20%
Promocionado	135	29%
<b>Total general</b>	<b>462</b>	<b>100%</b>

### Resultados del periodo 2015-2017

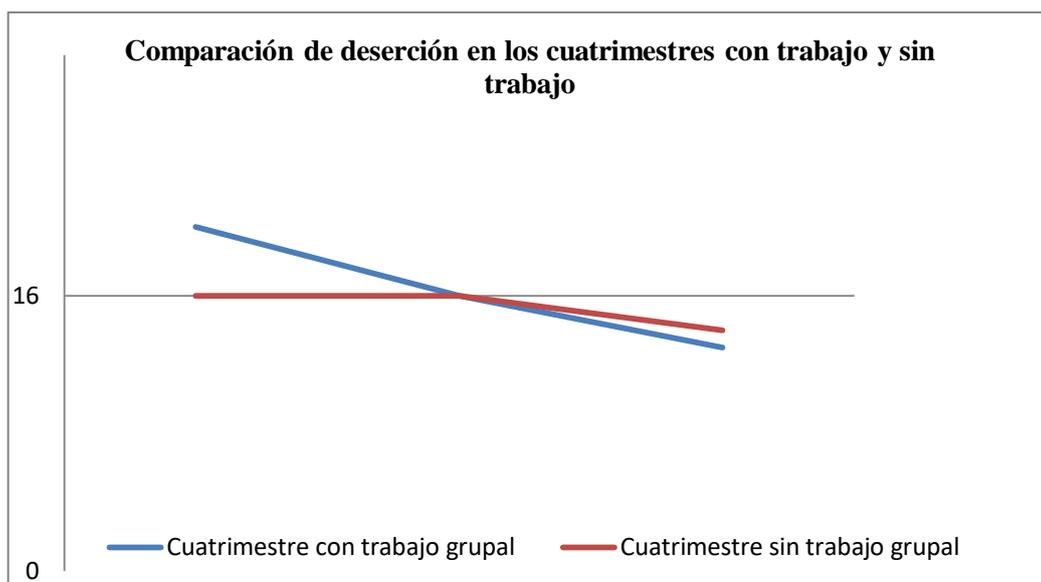


Uno de los objetivos específicos planteados en el presente trabajo era poder “conocer si la realización de los trabajos grupales aumenta la deserción de los alumnos, dejando de cursar la materia por el aumento de la carga horaria”.

Para analizar este punto, se decidió comparar el nivel de ausentismo de los cuatrimestres en los que se realizó el trabajo grupal, en comparación con aquellos cuatrimestres en que dicho trabajo no fue realizado.

Así, se observa que durante el periodo 2015-2017, el ausentismo alcanzó al 16% de los alumnos.

Observando los cuatrimestres en los que se realizó el trabajo práctico, el ausentismo promedió el 17%, mientras que en los cuatrimestres donde el trabajo práctico no fue realizado, el mismo fue del 15%. Si bien se observa una diferencia de 2% entre ambas situaciones, la diferencia no se considera significativa como para poder asegurar que el hecho de realizar el trabajo práctico aumente la deserción



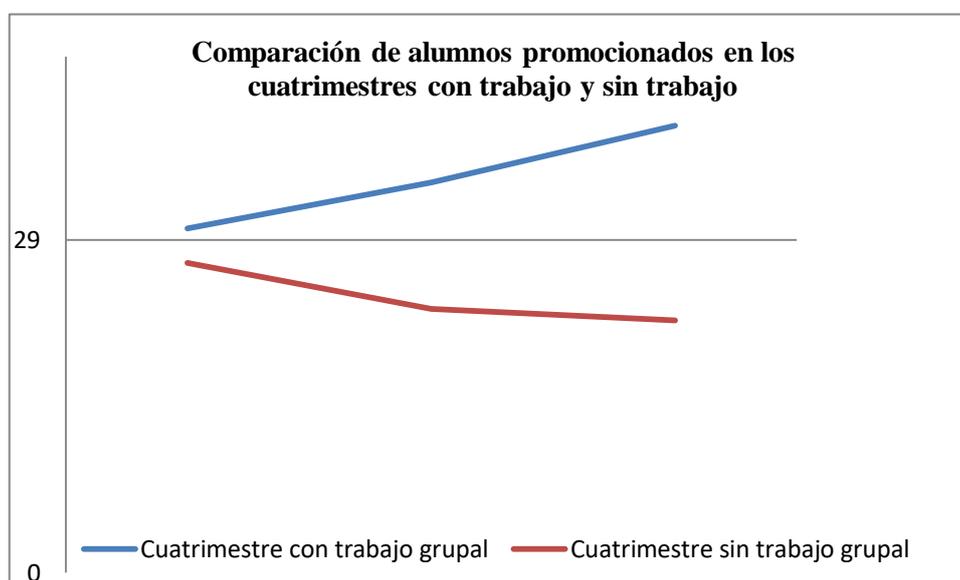
En el gráfico se puede observar que si bien en el primero de los cuatrimestres analizados el ausentismo fue del 20%, número que supera el promedio del periodo, en el resto de los cuatrimestres la deserción fue similar o inclusive menor que en los cuatrimestres sin trabajo grupal.

De esta manera, puede concluirse que no existen elementos para sostener que la realización de este tipo de trabajos favorezca la deserción por exigir la aplicación de una mayor cantidad de horas por parte de los estudiantes.

Otro de los objetivos específicos planteados en el presente trabajo era el de “Analizar si la participación de los alumnos en los trabajos grupales mejoran las calificaciones individuales”.

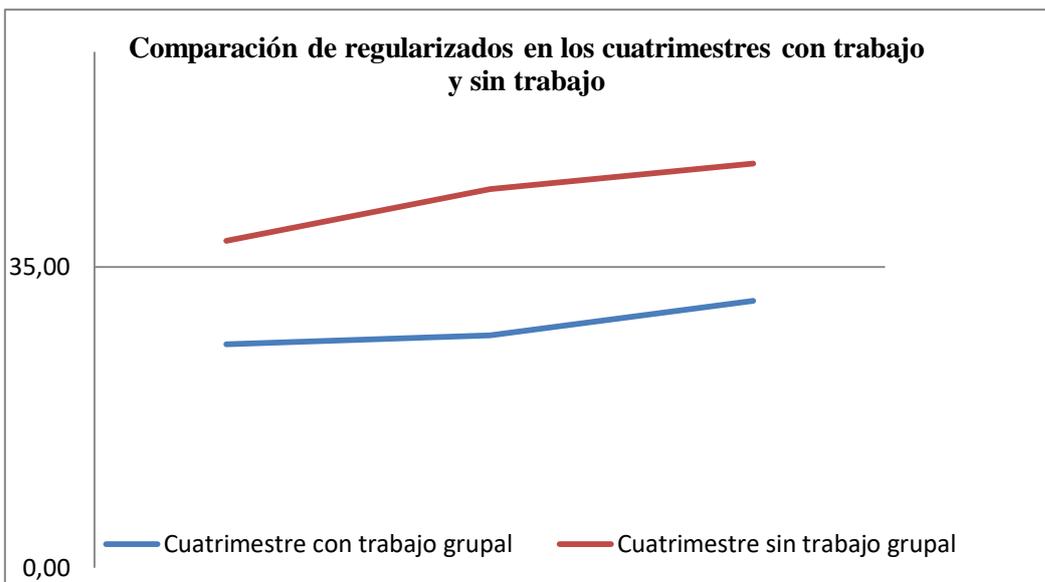
Para analizar este punto, se ha decidido comparar la condición final de los alumnos (desaprobado, regularizado, promocionado) entre los distintos cuatrimestres, para comprender si la realización del trabajo favoreció que los alumnos mejoren su condición.

Al hacer esta comparación, se observa que en el caso de los alumnos promocionados, los cuatrimestres en los que se realizó el trabajo grupal el porcentaje de alumnos que alcanzaron dicha condición fue del 34%, contra un 24% de los cuatrimestres sin trabajo práctico. Se observa además que la diferencia se presenta en todos los cuatrimestres.

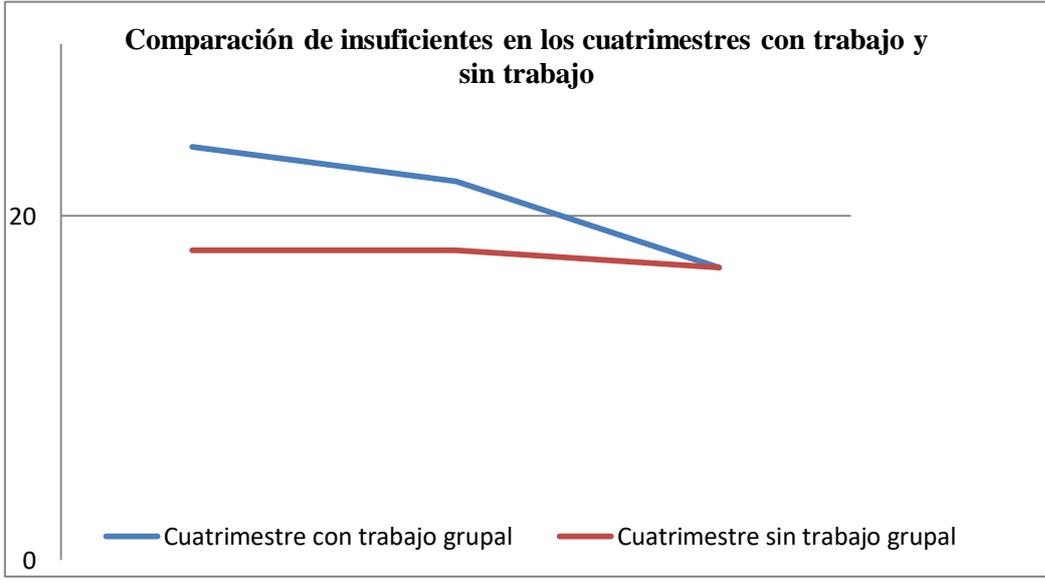


Puede concluirse que, en los casos analizados, el hecho de realizar el trabajo práctico grupal favoreció que un porcentaje mayor de alumnos promocionaran la materia. Las causas de esto se analizarán en mayor profundidad cuando se estudie el resultado de las encuestas de fin de curso, más adelante en este trabajo.

Queda por comparar aún la cantidad de insuficientes y la cantidad de alumnos que lograron regularizar la materia. En cuanto a los alumnos que regularizaron la materia, se puede observar que en los cuatrimestres en los que no se realizó el trabajo, la cantidad de regularizados fue mayor al promedio en todos los casos.

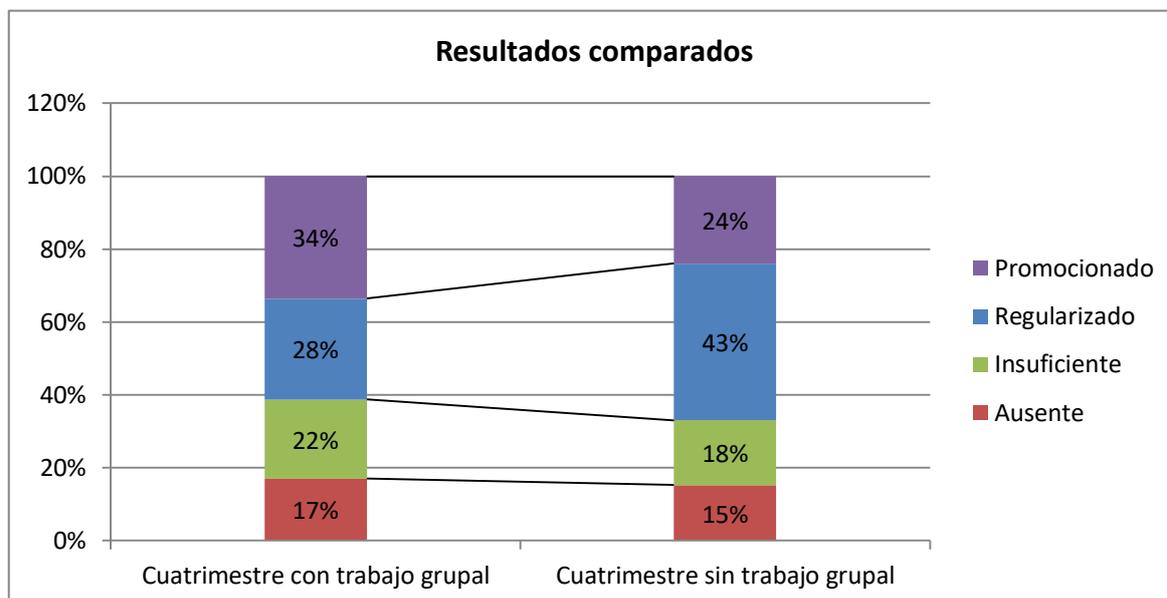


Al mismo tiempo, la cantidad de insuficientes fue superior en la mayoría de los cuatrimestres en los que no se realizó el trabajo, si bien en este caso la diferencia fue mucho menor.



Del análisis de los gráficos, puede observarse que la mayor cantidad de alumnos que lograron regularizar la materia en el caso de aquellos cuatrimestres en los cuales no se realizó el trabajo grupal, se explica en parte por un mejor rendimiento de los alumnos cuando sí se realizó el trabajo grupal, reduciéndose la cantidad de regularizados y aumentando la cantidad de promocionados. Sin embargo, cabe destacar que esa diferencia

se explica también en parte por un leve aumento de los alumnos que quedaron insuficientes.



### Resultados de la encuestas de fin de curso (periodo 2015-2017)

Las encuestas de fin de curso tienen formato abierto, siendo las preguntas las siguientes:

- Aspectos positivos del curso
- Aspectos negativos del curso
- Calificación que le otorgan al curso

Estas encuestas se realizaron en todos los casos el último día de clases, por lo que sólo contempla a alumnos que promocionaron la materia o al menos la regularizaron, y únicamente a aquellos que asistieron a la clase de cierre del cuatrimestre. Al no haber preguntas específicas sobre el trabajo práctico, no es posible obtener conclusiones finales, pero sí sirven para tener una noción adicional sobre la valoración que los alumnos realizan sobre los trabajos.

En el caso de los alumnos que cursaron en cuatrimestres en los cuales se realizó el trabajo práctico entre los años 2015 y 2017, se contó con 74 encuestas. En 18 de ellas se resaltó como punto favorable la realización del trabajo práctico, mencionando –entre otros aspectos- que el trabajo les permitió poder aplicar en un caso real los temas de la asignatura. Por otro lado, en siete encuestas se realizó alguna crítica al trabajo, entre las que se observan haber tenido “menos tiempo para estudiar” o que “no sienten que el

esfuerzo del trabajo se reflejara en la calificación final”. En las restantes encuestas no se hizo mención al trabajo grupal de manera positiva ni negativa.

Respecto a los cuatrimestres de cursos en los cuales no se realizó el trabajo grupal, se obtuvieron 55 encuestas. En ocho de ellas se menciona la necesidad de tener acceso a más ejemplos de la realidad.

#### **4) Propuesta de intervención**

##### **Síntesis del problema a resolver**

A partir del año 2018, se discontinuó la realización del trabajo CAP que se había realizado en diferentes cursos de la asignatura “Teoría de la Decisión”, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Como se mencionó en la introducción del presente trabajo, existieron distintas causas que generaron esta situación. El tiempo que requería que los alumnos dedicaran a la elaboración de este trabajo fue una de ellas. Existían dudas sobre si la exigencia que implicaba la realización de este trabajo generaba un aumento en la deserción de los alumnos durante el cuatrimestre. Otro motivo importante fue el hecho de que no existiera hasta ese momento evidencia firme de que la realización del trabajo mencionado mejorara el aprendizaje de los alumnos. Adicionalmente, la realización de este trabajo requería una dedicación de tiempo muy importante por parte del equipo docente, ya que la complejidad de las decisiones a analizar y de las herramientas a utilizar hacía que los alumnos necesitaran un seguimiento constante.

Por las causas anteriormente mencionadas, es que el trabajo CAP finalmente se discontinuó. Sin embargo, quedaba pendiente encontrar la forma de mejorar el aprendizaje a lo largo de la cursada, así como la posibilidad de que los alumnos pudieran aplicar en la práctica los conceptos teóricos que se tratan en la materia. Esta última cuestión fue una de las principales solicitudes de los alumnos en aquellos cuatrimestres en los cuales no se realizó el trabajo de aplicación, ya que del análisis de las encuestas de fin de curso surgió que los estudiantes querían una mayor vinculación de la asignatura con las decisiones que debían tomar en las empresas en las cuales se desempeñan.

## **Objetivos de la propuesta**

La presente propuesta de intervención tiene como objetivo principal la reimplementación del trabajo mencionado a lo largo de la propuesta, pudiendo brindarle a los alumnos una experiencia integral de consultoría a través de la cual puedan vincular los conceptos de la asignatura con su vida profesional.

Como objetivos secundarios de esta propuesta de intervención, se encuentran establecer un cronograma para realizar un análisis sobre las consignas del trabajo y de la experiencia para el alumno, así como también la optimización de los espacios de retroalimentación de parte del equipo docente.

## **Estrategia a implementar**

Para la reimplementación del trabajo se procederá a aplicar una estrategia que considere las siguientes cuestiones:

- **La definición del momento en el que se reimplementará el trabajo CAP.** Si bien originalmente se preveía implementarlo durante el primer cuatrimestre de 2021, se esperará a conocer cómo evoluciona la situación epidemiológica.
- **La equidad de criterios de coaching por parte de los ayudantes.** Es importante que quienes darán seguimiento y coaching a los equipos tengan sus criterios alineados, así como también los criterios de evaluación final que corresponden al docente a cargo.
- **El análisis de las consignas.** Se debe trabajar para definir si las consignas que se brindaban a los alumnos son apropiadas o si existen espacios de mejora.

## **Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar**

Para poder proceder con la reimplementación del CAP se llevarán a cabo algunas actividades que se consideran esenciales para que la incorporación de un trabajo complejo pueda resultar exitosa.

Las actividades que serán realizadas para cumplir con el objetivo de la propuesta de intervención se incluyen a continuación:

- **Comunicación al equipo docente sobre la decisión de reimplementar el trabajo práctico CAP:** se procederá a realizar una reunión virtual con el

equipo docente (ayudantes del curso) para comunicar la decisión de reimplementación. En la reunión se planteará además la posibilidad de revisar las consignas del trabajo práctico de manera individual, para en una próxima reunión exponer grupalmente las opiniones sobre la necesidad de readecuar las consignas.

- **Reunión para la definición de las consignas:** habiendo transcurrido al menos dos semanas desde la reunión anterior, se realizará un nuevo encuentro para que cada miembro del equipo pueda exponer oportunidades de mejora sobre las consignas que anteriormente tenía el CAP. Entre las mejoras a analizar se encuentran la posibilidad de que sea el equipo docente quien prepare los casos sobre los cuales trabajar, la definición de consignas más concretas, y la redacción de una nueva guía metodológica para el alumno. Se revisará la metodología utilizada durante el periodo 2015-2017, incluyendo el documento con consignas que se le brindaba a los alumnos, para analizar si existen oportunidades de mejora a la misma.
- **Redacción de nuevos documentos para los alumnos:** en base a las conclusiones que surjan de la reunión anterior, se elaborarán nuevos documentos para los alumnos, que tengan consignas claras y que acompañen a los estudiantes a lo largo de todo el proceso de trabajo práctico.
- **Reuniones de coaching, evaluación y seguimiento:** se realizarán reuniones con el equipo docente para establecer criterios de seguimiento. De esta manera, se busca que exista una alineación entre los criterios de los distintos miembros del equipo docente. Se establecerá cómo se realizará el seguimiento de los equipos de trabajo en las distintas etapas del CAP, en qué aspectos se debe asegurar brindar apoyo a los equipos de trabajo, y se trabajarán técnicas de coaching para la resolución de conflictos dentro de los equipos de trabajo.
- **Presentación de la actividad a los alumnos:** en la primera clase del cuatrimestre, se presentará a los alumnos el CAP. Como parte de este proceso, se explicará brevemente la metodología de manera oral, se pondrá a disposición de los estudiantes el documento o guía metodológica

elaborada, se conformarán los equipos de trabajo, y se clarificarán los criterios de evaluación.

- **Realización del CAP:** a lo largo del cuatrimestre, los alumnos deberán desarrollar el trabajo práctico grupal de acuerdo a la guía metodológica prevista por el equipo docente, y siguiendo los lineamientos establecidos. Se desarrollarán instancias de presentación intermedias para que los alumnos deban presentar los avances del trabajo.
- **Elaboración de encuesta de fin de curso:** en la encuesta de fin de curso, se agregarán preguntas específicas sobre el desarrollo del trabajo, para conocer la opinión de los estudiantes sobre el CAP y encontrar oportunidades de mejora.
- **Evaluación de la experiencia:** una vez obtenidas las encuestas de fin de curso, el equipo docente se reunirá para evaluar los resultados de la implementación del CAP. De esta reunión, se espera que surja como conclusión la necesidad o no de mantener el trabajo para futuros cuatrimestres, y en caso de que el mismo sea realizado, aquellos aprendizajes que hayan surgido para mejorar la experiencia tanto para los estudiantes como para el equipo docente, buscando además que los alumnos creen trabajos cada vez de mayor calidad.

### **Cronograma de aplicación de la acción**

Fecha	Acción
Enero 2021	Comunicación al equipo docente (ayudantes del curso) de la decisión de reinstaurar el trabajo de aplicación práctica
Enero 2021	Reunión con equipo docente para analizar oportunidades de mejora sobre la documentación y la metodología aplicada
Febrero 2021	Preparación de guías metodológicas para los alumnos
Enero / Febrero 2021	Reuniones virtuales de coaching al equipo docente para establecer parámetros de evaluación y seguimiento.
Marzo 2021 (*)	Presentación de la actividad a los alumnos

Marzo 2021 / Junio 2021 (*)	Realización de la actividad por parte de los alumnos y seguimiento por parte del equipo docente.
Julio 2021 (*)	Elaboración de encuestas de fin de curso con preguntas específicas sobre las ventajas y desventajas de realización del trabajo grupal
Julio 2021 (*)	Evaluación de la experiencia por parte del equipo docente, y de la conveniencia de repetirla en futuros cuatrimestre.

(\*) El trabajo será implementado en el primer cuatrimestre donde se regrese a la presencialidad.

### **Acciones previstas para la evaluación de la intervención**

Como parte de esta propuesta de intervención, y debido a que no existieron en el diagnóstico resultados concluyentes sobre la mejora de las calificaciones que provoca este trabajo, y a su vez, las encuestas existentes no contemplaban preguntas específicas sobre el tema, se prevé trabajar estos dos puntos de la siguiente manera:

- Como se mencionó anteriormente, una acción a realizar será la de establecer una encuesta de fin de curso donde se incluyan preguntas específicas acerca de la experiencia de realización de la actividad, para poder obtener información de parte de los estudiantes sobre su ponderación respecto de la realización del trabajo grupal.
- Verificar al finalizar el cuatrimestre las calificaciones obtenidas en el curso y compararlas con el último cuatrimestre pre-pandemia COVID-19, para continuar obteniendo datos que puedan ratificar o rectificar la creencia de que la realización de esta actividad mejora el rendimiento de los alumnos.

Con esta información, una vez finalizado el cuatrimestre, se procederá a evaluar los resultados obtenidos, tanto en calificaciones como en valoración por parte de los alumnos del trabajo realizado, de manera de poder determinar si la actividad debe ser repetida durante todos los cuatrimestres y, en caso de ser así, oportunidades de mejora que surjan de las lecciones aprendidas durante el cuatrimestre.

## 5) Conclusiones

El objetivo principal de esta investigación fue el de determinar el impacto de la utilización de trabajos grupales a través de la técnica de análisis de casos reales como herramienta para mejorar el rendimiento individual de los alumnos de la materia Teoría de la Decisión, FCE-UBA, en el período 2015-2017, para su mejora y reimplementación en la asignatura a partir del primer cuatrimestre de 2021.

Para trabajar sobre este objetivo, se han planteado una serie de objetivos específicos. Uno de ellos fue el de describir la metodología de trabajo empleada durante el periodo 2015-2017, la cual combinaba “técnica de casos” con “simulación”.

Para ello, nos basamos en diferentes autores que describen las técnicas utilizadas para la elaboración de trabajos de análisis de casos y simulación. Entre los autores analizados encontramos a Davini, quien describe tanto las técnicas de casos como las de simulación, y Yin, que trabaja principalmente sobre las técnicas de casos. No obstante, cabe destacar que existe una diferencia fundamental entre los técnicas de casos planteadas por estos autores y la que se desarrollaba –y se analiza reimplementar- en el presente trabajo, y es que en las técnicas de casos descriptas por los diferentes autores, se habla de un enunciado con distinto nivel de complejidad. En el caso del trabajo que se encuentra bajo análisis su reimplementación, el “caso” no era provisto por los docentes sino propuesto por los alumnos, definiéndose luego la complejidad de acuerdo a la complejidad que los propios estudiantes pudieran interpretar de aquella realidad.

Más allá de estas diferencias, en el resto de los aspectos la descripción de la técnica de casos y de la simulación se ajusta al trabajo propuesto, por lo que ha resultado de mucha utilidad para nutrir el análisis del presente documento.

Otro de los objetivos específicos era el de conocer si la realización de los trabajos grupales aumenta la deserción de los alumnos, dejando de cursar la materia por el incremento de la carga horaria. Existía la creencia entre el cuerpo docente de que la realización de este tipo de trabajos tenía como consecuencia que una mayor cantidad de alumnos podría abandonar la cursada, debido a la exigencia que la realización del trabajo demandaba. Por consiguiente, este objetivo era importante ya que en caso de comprobarse la correlación entre el nivel de deserción y la realización del trabajo de estudio, este podría ser un factor suficiente como para postergar o anular su reimplementación, independientemente del resto de los resultados.

Para trabajar este punto, se recurrió como fuente principal de información a las calificaciones de los 6 cuatrimestres incluidos en el periodo 2015-2017, teniendo en cuenta las categorías “Promocionado”, “Regularizado”, “Insuficiente” y “Ausente”.

Respecto a las calificaciones, se trata de un tipo de dato cuantitativo que nos ha permitido extraer distintos tipos de conclusiones. Para este objetivo puntual, nos permitió extraer el porcentaje de alumnos que abandonaron la materia en cada cuatrimestre, teniendo en cuenta que en algunos cuatrimestres se realizó el trabajo grupal y en otros no.

A través del diagnóstico realizado, ha sido posible determinar –al menos sobre la muestra analizada- que no existe una relación entre la realización del trabajo grupal y el nivel de deserción en un cuatrimestre determinado. Como se presentó en la sección correspondiente, no se ha observado que más alumnos abandonaran la asignatura en los cuatrimestres en los cuales se realizó el trabajo, tomando como comparación los cuatrimestres en que el trabajo no fuera realizado.

Como primera conclusión del trabajo, entonces, se encuentra que la reimplementación del trabajo de campo no parecería afectar el nivel de deserción. Como se mencionó anteriormente, esto era una preocupación del equipo docente, y una vez resuelto, fue posible avanzar sobre el análisis de otros objetivos.

Otro objetivo específico era el de analizar si la participación de los alumnos en los trabajos grupales mejoran las calificaciones individuales. Para esto, se utilizó la misma fuente de información, ya que el análisis de las calificaciones nos permite obtener tres categorías de calificaciones: “Promocionado” (entre 7 y 10), “Regularizado” (entre 4 y 6), e “Insuficiente” (menos de 4).

Sobre este punto, el análisis realizado ha sido menos concluyente en cuanto a la relación entre las calificaciones y la realización del trabajo grupal. Si bien se observan calificaciones más elevadas en los cuatrimestres en los cuales se realizó el trabajo grupal – lo que se refleja en mayor cantidad de alumnos promocionados-, también se observa un leve incremento en la cantidad de insuficientes. No obstante, no es posible, debido al tamaño de la muestra analizada, conocer con certeza si ese aumento de insuficientes en los cuatrimestres en los cuales se realizó el trabajo grupal, responde efectivamente a la realización de dicho trabajo.

Si bien no fue posible determinar el impacto de la realización del trabajo en el desempeño de los estudiantes, medido a través de sus calificaciones, otro de los objetivos

específicos era el de conocer la valoración de los alumnos sobre la utilidad de estos trabajos para mejorar su experiencia de cursada, a través del análisis de las encuestas que realizaron al final de cada curso. Para realizar el análisis se recurrió como fuente de información a las encuestas que los alumnos realizaron al finalizar cada uno de los cuatrimestres del periodo 2015-2017.

Estas encuestas eran con preguntas abiertas, permitiendo que los alumnos expresen su valoración positiva y negativa sobre el curso. Si bien no se consultaba específicamente por la realización del trabajo, en más de una ocasión los estudiantes se refirieron en las encuestas al mismo.

A través de las encuestas, fue posible comprender que los alumnos tuvieron una ponderación mayormente positiva sobre la realización del trabajo CAP en aquellos cuatrimestres en los cuales el trabajo fuera realizado. Adicionalmente, pudimos entender que en aquellos cuatrimestres donde este trabajo no fue realizado, hubo alumnos que solicitaron a través de las encuestas una mayor vinculación de la asignatura con la realidad.

En función de lo expuesto, podemos concluir que si bien no se ha comprobado que el trabajo CAP aumente el desempeño de los alumnos –medido a través de sus calificaciones-tampoco cuenta con una característica negativa como el aumento del ausentismo. Por lo expuesto, y teniendo en cuenta que el trabajo tuvo comentarios positivos de los alumnos que lo realizaron y, además, aquellos alumnos que no lo realizaron solicitaron una mayor vinculación de la disciplina con la realidad, es que se considera importante volver a implementar este tipo de trabajo grupal a la asignatura.

En síntesis, nuestro aporte central es la propuesta es reimplementar el trabajo CAP en la materia Teoría de la Decisión. Sin embargo, queda pendiente realizar el análisis - junto al resto del equipo docente- que permita verificar si las consignas del trabajo se mantendrán inalterables o si es posible encontrar oportunidades de mejora respecto al trabajo que se realizaba en el año 2017, tales como métodos de coaching, seguimiento, y evaluación de los trabajos. Como fuera mencionado en la propuesta de intervención, se ha establecido un cronograma de trabajo para realizar este análisis y realizar la reimplementación del trabajo. No obstante, si bien este cronograma estipula la reimplementación a partir de marzo 2021, teniendo en cuenta la adaptación a las nuevas tecnologías que hemos tenido que realizar durante el 2020 y que aún nos encontramos realizando, esto podría retrasarse hasta que se produzca la vuelta a la presencialidad.

Como parte de la propuesta de reimplementación del trabajo, se enfatiza la necesidad de establecer mecanismos para dar seguimiento a los resultados que surjan de ello. Se considera que es necesario –una vez que se haya producido la reimplementación - incorporar preguntas a la encuesta de fin de curso que permitan comprender la valoración positiva o negativa que los estudiantes tengan sobre trabajo, de manera de poder obtener nueva información que ayude a ratificar o rectificar las conclusiones que surgen del presente documento.

## **6) Referencias bibliográficas**

AGUIAR, F. (2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos. *Empiria. Revista de metodología de ciencias sociales*, 8, 139-160

Davini, M.C. (2015). *La didáctica y la práctica docente. En: La formación en la práctica docente. Voces de la educación.* Paidós: Buenos Aires.

Litwin, E. (2008). *El oficio en acción: construir actividades, seleccionar casos, plantear problemas.* En: *El oficio de enseñar. Condiciones y contextos.* Paidós: Buenos Aires.

Schramm, W. (1971). *Notes on case studies of instructional media projects.* Working paper for the Academy for Educational Development, Washington DC.

Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y métodos.* 2nd ed. Londres: Sage publicaciones

## **7) Anexos**

### **Anexo I: Documento inicial del CAP utilizado hasta 2017**

Caso de Aplicación Práctica

Proyecto CAP

Guía para el alumno

### **INTRODUCCIÓN**

El **CAP** (Caso de Aplicación Práctica) implementa un método de aprendizaje a través de situaciones reales de decisión en las cuales los alumnos puedan aplicar los conceptos fundamentales de la disciplina sobre la base de una práctica profesional en organizaciones, generando un recurso valioso para las empresas en la resolución y estructuración de problemas de la economía real.

Los proyectos están organizados por etapas, que tienen un hito que marca la finalización de cada una. Cada hito se expresa en la forma de un documento entregable y, en algunos casos, una reunión de avance.

En este documento se explica lo que se espera de la primera etapa funcionando como guía para los grupos.

Es muy importante destacar que este documento es una guía para el desarrollo de los proyectos **CAP**, pero de ninguna manera pretende definir las formas de trabajo ni los contenidos que los proyectos deben incluir en cada una de las etapas.

## **Primera etapa: Entendimiento de la decisión – Framing**

### **Situación inicial**

Es de esperar que en la mayoría de los casos se identifique un problema u oportunidad para una organización, que esté planteado en forma ambigua, no muy clara y sin un orden conceptual como el que presentamos en la materia.

### **Objetivo de la etapa**

Definir y describir el marco de la situación poniendo el foco en el universo acotado donde se enmarca la misma (Ej. Distribución en la industria alimenticia en Argentina, Mercado de hardware y software a empresas en Argentina, etc.).

Identificar a él/los decisores y acordar los objetivos sobre los cuales se va a trabajar en el proyecto.

En función al diagnóstico inicial de la situación, el equipo deberá definir los enfoques y metodologías sobre los cuales hará foco durante el análisis.

### **Metodología a aplicar sugerida**

**Identificar el decisor/es.** Establecer claramente quién es el o los decisores y todos los actores involucrados que van a participar del proyecto.

**Análisis macro del entorno y la situación.** Comprensión de los aspectos claves del mercado / industria donde está situada la decisión (Cruz de Porter, Cadena de Valor, etc.). Posición relativa del decisor en ese marco (FODA, Matriz GE. Matriz BCG, etc.).

**Validación de objetivos.** A partir de la descripción del problema/oportunidad y el análisis macro de la situación identificar a partir de los intereses del decisor los objetivos que se afectan a la decisión y, una vez establecidos en una jerarquía, acordar sobre qué nivel de objetivos se va a trabajar (definiendo así los criterios sobre los cuales se evaluará la decisión).

**Medición de objetivos.** Definir los criterios y las unidades de medida que se van a utilizar para medir la consecución de los objetivos.

### **Validación de Decisiones**

Algunas preguntas que podrán servir de disparador para el trabajo, son:

- ¿Por qué se desea tomar esta decisión?
- ¿Qué indicadores se busca impactar?
- ¿Qué decisiones se deben tomar ahora, y cuáles ya se han tomado y no se deben/pueden volver a discutir?
- Alternativas potenciales: Identificar qué alternativas pueden ser potenciales.  
Estimar orden de magnitud (costo estimado, impacto estimado en los objetivos).

**Fecha de entrega: 9 de mayo**

## **Anexo II: Encuesta de fin de curso**

- 1) Detalle aspectos positivos del curso – aquellos que fueran valorados positivamente y sería deseable que se incrementen.
  
- 2) Detalle aspectos negativos del curso – aquellos que fueran valorados negativamente y sería deseable que se modifiquen o eliminen.
  
- 3) Califique al curso del 1 al 10.