

Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI

Sustento del uso justo de materiales protegidos por Derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso “Administración de Ecoalbergues” perteneciente al programa académico MGTS.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S.Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además, y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado

editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

ESTUDIOS
DE CASO
MARZO
2011

Pautas para la elaboración de Estudios de Caso

Introducción: ¿Qué es un Estudio de Caso?

El Noveno Aumento General de Capital (GCI-9) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) confirmó la importancia de facilitar y mejorar el flujo y uso del conocimiento en el Banco. El GCI-9 no solamente ha ampliado la capacidad financiera del Banco, sino que ha introducido una nueva Estrategia Institucional, que propone una Agenda para un “Banco Mejor”, es decir, con mayor integridad, transparencia, rendición de cuentas y eficiencia. Entre otros, eso supone disponer de herramientas adecuadas, que permitan orientar la toma de decisiones en la gestión institucional y de las operaciones, apoyándose en procesos o soluciones que fueron probados en otros contextos.

El logro de este objetivo depende de una mayor capacidad institucional para aprender, generar, compartir, difundir y aplicar conocimiento en las operaciones del Banco, de forma que éste cumpla su papel de socio de conocimiento para el desarrollo de la región. Esto implica para el Banco y sus socios tomar decisiones basadas en evidencia sobre lo que funciona y lo que no; proponer e implementar respuestas más relevantes y costo-efectivas a las necesidades de desarrollo; fortalecer las competencias técnicas del personal en áreas estratégicas; identificar riesgos oportunamente y mejorar la habilidad de mitigarlos; desarrollar ventajas competitivas críticas y la capacidad de innovación, y reducir los costos de hacer negocios.

Existen diversas metodologías que facilitan la generación y captura de conocimiento en las organizaciones, y la reflexión sistemática y colectiva de los equipos de trabajo con el fin de identificar Lecciones Aprendidas.¹ Estas metodologías incluyen los Estudios de Caso, los *After Action Reviews*², y los Observatorios de Experiencias.

¹ Banco Interamericano de Desarrollo, Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL). 2008, 2011. Lecciones Aprendidas. Washington, DC.

² Banco Interamericano de Desarrollo, Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL). 2009. *Pautas para la realización de “After Action Reviews” o reuniones de Reflexión Después de la Acción*. Washington, DC .

La identificación y documentación de lecciones aprendidas por medio de Estudios de Caso permite que los especialistas o equipos de trabajo expliciten su conocimiento a partir de la reconstrucción de los hechos de un proyecto u operación, mejoren la comprensión sobre factores de diseño y dinámicas de implementación que contribuyen a (o limitan) los logros, avancen en una interpretación crítica de lo sucedido, formulen recomendaciones y refinen sus hipótesis de trabajo. De esta forma, la identificación y difusión de lecciones es un insumo clave para la efectividad en el desarrollo de las actividades del Banco, los procesos de toma de decisiones y la gestión enfocada en resultados.

El propósito de este documento es compartir con los especialistas del Banco y con sus socios y clientes, pautas para la elaboración de Estudios de Caso como instrumento de análisis y reflexión para la identificación, documentación y disseminación de lecciones aprendidas que resulten de las actividades del BID (ej.: proyecto, iniciativa, programa, proceso, etc.) con el objetivo de facilitar y mejorar el flujo y uso del conocimiento proveniente de estas actividades.

Un Estudio de Caso sistematiza a lo largo de un período de tiempo una o varias experiencias o procesos, sus momentos críticos, actores y contexto con el fin de explorar sus causas, y **entender por qué la/s experiencia/s o proceso/s objeto de estudio se desarrolló como lo hizo, obtuvo los resultados que obtuvo, y qué aspectos merecen atención particular en el futuro**. De esta manera actores externos pueden comprender lo que ocurrió y aprender de esa experiencia o proceso³. El Estudio de Caso es un método de investigación cualitativa, aunque puede

incluir evidencia cuantitativa. El Estudio de Caso usa múltiples fuentes de evidencia y explora el objeto de estudio dentro de su contexto. Esas fuentes de evidencia incluyen documentos, archivos, entrevistas, observaciones directas, u objetos.

Preparación de un Estudio de Caso

La elaboración del Estudio de Caso comprende los siguientes pasos:

- Diseño del Estudio de Caso
- Recopilación de la información
- Análisis de la información
- Redacción del informe
- Disseminación

A continuación se explica el contenido de cada paso:

Diseño del Estudio de Caso

El diseño es el plan de acción a seguir, donde se especifican y estandarizan la orientación y el enfoque del Caso, los procesos de recolección y análisis de la información con el fin de conferir mayor fiabilidad y validez al Caso⁴. En este paso se establecen:

- **Antecedentes:** Esta sección describe, de manera resumida, la experiencia y el contexto en el cual ésta tiene lugar. En la descripción de la experiencia, se pueden incluir elementos sobre los costos y otros recursos financieros y no financieros involucrados si resultan útiles para entender mejor el caso. Un segundo elemento importante de los antecedentes son los resultados (*outputs, outcomes*

³ Los Estudios de Caso cuyo propósito es la sistematización de experiencias o procesos siguen enfoques de investigación. Además de estos casos, también pueden desarrollarse casos con propósitos didácticos y/o de enseñanza que promueven la reflexión y debate entre los estudiantes, quienes deben tomar decisiones basadas en información incompleta y en casos que pueden ser deliberadamente alterados para demostrar de forma más efectiva un punto en particular. Para mayor referencia sobre casos de enseñanza ver los *Estudios de Caso del INDES*, y el método sobre *Estudios de Caso de Harvard Business School*.

⁴ Yin, Robert. 2009. Case Study Research, Fourth Edition, Volume 5, Sage Publications.

Gráfico 1 ■ Proceso para la elaboración del Estudio de Caso



y/o impacto) logrados hasta la fecha relacionados con la experiencia o proyectos descritos.

- **El propósito:** Define el **para qué** del Estudio de Caso, es decir, cuál es el objetivo de hacer el Caso en función de los aprendizajes que se desean extraer del mismo, del contexto, y de los posibles destinatarios y usos de esa información. Es también el **por qué** o la justificación del Caso, es decir, por qué amerita invertir tiempo y recursos en analizar un proceso o experiencia en particular.
- **La(s) pregunta(s) de reflexión:** Se trata de la pregunta o preguntas que se espera responder; ayuda(n) a enfocar los objetivos del Caso, es decir, **qué se desea conocer** mediante el Caso, de ahí la importancia de que esta pregunta o preguntas estén bien definidas.

La pregunta (s) a la cual se buscará responder debe partir de la hipótesis de trabajo del proyecto, iniciativa o programas analizados. La hipótesis de trabajo es el conjunto de supuestos en los cuales se basa el diseño e implementación de un proyecto o iniciativa, y a partir de los cuales se espera obtener un resultado específico.

El caso tiene el potencial de agregar más valor si las preguntas formuladas tienen un carácter explicativo y analítico, inquiriendo por qué ocurrieron los eventos de la manera en que lo hicieron⁵. Las preguntas explicativas invitan a ir más allá de la descripción de los hechos y a profundizar en el entendimiento de los resultados y sus causas⁶ (ej: ¿qué funcionó bien y por qué?, ¿qué pudo haber funcionado mejor

⁵ Barcelay, Michael y Cortázar Velarde, Juan Carlos. 2004. *Una Guía Práctica para la Elaboración de Estudios de Caso sobre Buenas Prácticas en Gerencia Social*, Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social – INDES. Washington, DC.

⁶ Yacuzzi, Enrique (s/f), El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación. Universidad del CEMA.

y por qué?), con el fin de formular lecciones y recomendaciones.

- **La o las unidades de análisis que delimitarán las fronteras del Caso:** La unidad de análisis es el **qué o quién** que está siendo explorado. Es decir, es donde se enfoca la mirada de quien elabora el Caso con el fin de recolectar información y responder a las preguntas planteadas. Estas preguntas darán la pauta para definir si el estudio se enfoca en todo el proyecto o iniciativa y sus resultados, o si alternativamente, el análisis se concentrará en alguna dimensión o proceso específico del proyecto o iniciativa (por ejemplo, el proceso de adquisiciones o la dimensión de participación ciudadana).

La unidad de análisis pueden ser individuos o grupos (ej: los beneficiados por la iniciativa, o los involucrados en su gestión); productos generados (políticas, publicaciones, noticias); o unidades geográficas (municipios, países, regiones), entre otras. Un Caso puede tener una unidad de análisis única o tener múltiples unidades de análisis según las preguntas de reflexión.

- **Los métodos e instrumentos de recolección de la información:** Estos se definen de acuerdo con la pregunta(s) a responder y la naturaleza de la información a recolectar y sus fuentes. Los métodos e instrumentos dependen también de los recursos disponibles para la realización del Caso.

Las fuentes de información incluyen evidencia documental; participantes y beneficiarios del proceso; y bases de datos. El uso de múltiples fuentes de información permite corroborar los resultados obtenidos y otorgarle mayor solidez y confiabilidad a los hallazgos. Los métodos de

recolección de datos incluyen cuestionarios, grupos focales, entrevistas, análisis de documentos y observación. Los Estudios de Caso generalmente combinan varios métodos de recolección de información.

- **Los métodos para analizar e interpretar la información:** El objetivo principal del análisis de la información recogida es identificar patrones que agreguen valor a las explicaciones existentes. Los Estudios de Caso para identificar lecciones aprendidas en general utilizan información cualitativa más que cuantitativa. Existen herramientas sencillas de análisis de información cualitativa como por ejemplo el análisis de contenidos y el uso de códigos y frecuencias. Es importante especificar desde el diseño del Caso cuál o cuáles de estos métodos serán empleados. El método seleccionado debe permitir darle respuesta de una forma eficiente a las preguntas formuladas.

Recopilación de la información

El objetivo de esta fase será la recolección de información que ayude a responder a las preguntas planteadas al inicio del Caso. La recolección de información *no es un procedimiento lineal* sino el resultado de la interacción permanente entre las preguntas definidas, y la experiencia que se está analizando, es decir, las preguntas pueden ser reformuladas a medida que se avanza en el Caso.

La fase de recolección de la información debiera facilitar en última instancia la posibilidad de trazar una línea de evidencia entre la (s) pregunta (s) formulada (s) inicialmente, la información recolectada y las conclusiones finales (lecciones y recomendaciones) del Estudio⁷.

⁷ Villareal, Oskar y Landeta, Jon (s/f). *El Estudio de Casos como metodología de Investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica*. Universidad del País Vasco, España.

Viñeta 1: Ejemplo del diseño de un Estudio de Caso

Antecedentes

En octubre del 2005 el Ministerio de Desarrollo Social de Brasil (MDS) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) iniciaron la preparación del proyecto “Formación de Multiplicadores y de Gerentes Sociales que actúan en la Protección Social no contributiva y Constitución de Red Nacional de Capacitación Descentralizada”, destinado a la capacitación y disseminación de metodologías y contenidos necesarios para fortalecer al sistema único de asistencia social. Esto se alcanzaría a través de la implementación de una Red Nacional de Capacitación Descentralizada, compuesta por las Agencias Capacitadoras Estaduales (ACEs); un curso de Formación de Multiplicadores para docentes indicados por las ACEs; y, un curso de Capacitación de Gerentes Sociales.

Este programa de capacitación se llevó a cabo en el 2008, adoptando una estrategia de capacitación descentralizada que incluyó la conformación de una red nacional de capacitación formada por las ACEs, como mecanismo de coordinación y acompañamiento a los capacitadores. Se constituyeron 16 lotes, agrupando en cada uno de ellos un conjunto de municipios que fueron asignados a las diferentes ACEs, 10 en total, quienes implementaron la capacitación. El programa capacitó 1,352 gerentes sociales distribuidos en 557 municipios federales.

Propósito del Estudio de Caso

Identificar, documentar y difundir las lecciones aprendidas durante el proceso de consolidar y gestionar una red de capacitación descentralizada como estrategia de coordinación y gestión de programas de capacitación, en países con marcada heterogeneidad en su situación social y en sus capacidades locales de formación.

Preguntas de reflexión

¿En qué medida las actitudes pro-activas de los actores involucrados en una red descentralizada de capacitación, y la existencia de reglas de juego apropiadas contribuye a que la red se desarrolle como tal y logre los resultados esperados?.

Unidad de análisis

Red Nacional de Capacitación Descentralizada, compuesta por las Agencias Capacitadoras Estaduales (ACEs), dentro del programa de “Formación de Multiplicadores y de Gerentes Sociales”, implementado en el 2008, apoyado por el MDS en Brasil.

Métodos e instrumentos de recolección de la información

Uso de métodos cualitativos con énfasis en comprender las perspectivas de los actores directamente involucrados. Se parte de un mapeo de estos actores, sus roles y recursos. Para esto se usaron los siguientes métodos e instrumentos: a) entrevistas semi-estructuradas a funcionarios de alto nivel del MDS; b) grupos focales con coordinadores académicos de las ACEs; y c) cuestionario semi-estructurado dirigido a representantes de los alumnos de cada uno de los Lotes.

Método de análisis de la información

La información recolectada se analizó con base en un conjunto de categorías definidas por las preguntas del Caso. Para este trabajo se utilizó el paquete informático Nvivo. Se analizó cada categoría para identificar patrones significativos que se revisaron nuevamente a la luz de la evidencia. Las conclusiones fueron tomando forma con los patrones que iban surgiendo de este análisis.

Es recomendable que la información que se va recopilando se registre y clasifique en archivos, bases de datos u otro instrumento que facilite su tabulación, búsqueda y análisis posterior. Las soluciones informáticas tales como NVivo, Atlas Ti, SPSS, Stata pueden ser de gran utilidad.

Análisis de la información

El objetivo principal en la fase de análisis es depurar, categorizar o tabular y/o recombinar la información recogida confrontándola de manera directa con la (s) pregunta (s) inicial (es) del Caso.

Aún cuando la comparación de la información a lo largo de la fase de recolección de la información ya constituye, en sí misma, un cierto proceso analítico, el análisis tiene lugar, mayoritariamente, una vez que se ha completado la obtención de información. Las conclusiones del estudio (lecciones y recomendaciones) son la consecuencia de este análisis.

Los métodos de análisis de la información son variados. En estas Pautas se sugiere el análisis de contenido que implica revisar, categorizar la información, y buscar e identificar patrones. Para llevar a cabo el análisis de contenido se sugieren los siguientes pasos:

■ **Revisión y categorización de la información**

La revisión de la información recopilada se puede realizar con base en un conjunto de categorías o códigos previamente definidos por quien realiza el Estudio de Caso y de acuerdo con las preguntas del mismo. Otro enfoque de análisis consiste en dejar que el conjunto de categorías vaya surgiendo de la información recopilada y vaya refinándose a medida que se revisa.

En ambos enfoques el proceso consiste en ir asignando categorías o códigos a segmentos de información. Las categorías pueden ser abrevia-

ciones de palabras claves, números, colores o cualquier otra opción de categorización. Quien realiza este análisis puede optar por realizar una primera revisión de la información con el fin de identificar categorías o depurar el conjunto de categorías que ya tiene, y posteriormente realizar una segunda revisión para hacer la categorización.

Es importante asegurarse que las categorías sean mutuamente excluyentes. Sin embargo, un segmento podría clasificarse bajo varias categorías. Quien realiza el análisis debe usar su mejor juicio para determinar qué categoría asignar a cada segmento de información. Este proceso de asignar categorías puede realizarse usando tablas u hojas de cálculo. A medida que se realiza la categorización van surgiendo nuevas explicaciones, temas comunes e indicios relacionados con la pregunta. Por lo tanto, es recomendable dejar un espacio en la tabla u hoja de cálculo dedicado a observaciones y comentarios.

A medida que se va categorizando la información, se debe ir evaluando la solidez de las explicaciones que van surgiendo, contrastándolas con el resto de la información disponible y explorando críticamente explicaciones alternativas. Esto con el fin de demostrar que la explicación que se ofrece es la más probable. La información se analiza también en función de su utilidad e importancia con respecto a las preguntas a responder y a la narración del Caso que se está desarrollando.

■ **Búsqueda e identificación de patrones**

Una vez se complete la categorización de la información recolectada, se buscan patrones adicionales en la información clasificada en cada categoría. Soluciones tecnológicas (NVivo, Atlas Ti, Excel) presentan los datos clasificados bajo una categoría y pueden ser de gran ayuda en este paso del análisis.

⁸ Bury, Elizabeth. 2009. "Tips for analyzing qualitative data". Washington, DC.

Este simple proceso de clasificación y categorización puede ser insuficiente para identificar patrones significativos. Es necesario profundizar el análisis y examinar estos patrones en cada categoría a la luz de otras variables con las que pueden estar correlacionados. Una vez que los patrones potenciales de correlación han sido identificados, esta correlación puede ser validada usando referencias cruzadas. La mayoría de las hojas de cálculo tienen una función de “tabla dinámica” (*pivot table*) útil para la generación de referencias cruzadas⁹.

Para determinar con qué profundidad realizar este análisis la pregunta clave es ¿hasta qué punto hacerlo ayudará a dar respuesta a la preguntas del Caso y comprender ¿qué sucedió?, ¿por qué sucedió? e identificar cuáles son las lecciones y recomendaciones para la acción. La comparación constante entre la pregunta y el análisis de la información recopilada facilita esta decisión. De igual forma es importante contrastar las lecciones y recomendaciones que van surgiendo con la evidencia disponible, para evitar dejarse llevar por falsas impresiones de la información recopilada.

Cuando se trabaja con múltiples Casos, se recomienda realizar en primer lugar un análisis dentro de cada Caso, con el fin de identificar sus patrones propios, y posteriormente comparar los Casos entre sí para identificar convergencias y divergencias⁹.

Una vez que toda la información ha sido analizada y las conclusiones desarrolladas, éstas deben revisarse nuevamente para extraer recomendaciones concretas de acción. Finalmente se prepara el informe.

Redacción del informe

Escribir el informe del Estudio de Caso significa llevar sus resultados y hallazgos a un cierre¹⁰. Sin importar su forma, existen pasos similares intrínsecos a todo informe: confirmar la audiencia, desarrollar la estructura, y solicitar a colegas (*peers*) y otros expertos en el tema, o a personas que hayan participado del Estudio de Caso, que revisen el informe.

En general, se recomienda: redactar el Caso teniendo en cuenta la audiencia del mismo, utilizando un lenguaje claro y simple de forma que pueda ser comprendido por personas externas al mismo; escribir párrafos cortos y evitar el uso excesivo de acrónimos; incluir citas y referencias cuando sea pertinente; y reconocer la participación y el esfuerzo de los individuos o equipos que hicieron posible el análisis y documentación de sus procesos o experiencias; y limitar su extensión a un máximo de 15 páginas.

El informe debe elaborarse de acuerdo con las necesidades de la audiencia prioritaria a quien está dirigido.

Los aprendizajes capturados en el informe del Estudio de Caso además de ser útiles al individuo o equipo que lo realizó, son potencialmente útiles para el aprendizaje y mejoramiento de otros individuos o equipos del Banco, para las agencias ejecutoras y para otras organizaciones en otros países y contextos. Igualmente, el informe provee la base para otras actividades y productos de gestión de conocimiento (Ej.: identificación de buenas prácticas, toolkits, programas de información y capacitación, páginas de Internet, etc.). El Estudio de Caso contribuye a lograr mayor visibilidad del trabajo realizado, y a la construcción de conocimiento en temas relevantes para el desarrollo de la región.

⁹ Miles, Matthew B. and Huberman, Michael. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd.edition), Sage Publications.

¹⁰ Yin, Robert. 2009. Op. Cit.

Dada la versatilidad del Estudio de Caso, no existe un formato para la presentación de sus resultados, sin embargo, es recomendable que se incluyan los siguientes acápite:

- **Introducción.** Incluye la presentación del Caso, su propósito y justificación, planteamiento de las preguntas que orientan el caso y de sus antecedentes.
- **Preguntas de reflexión.** En esta parte se presentan las preguntas que son el eje de reflexión del Caso. Si el o los autores lo consideran necesario pueden incorporar una breve descripción de la literatura sobre el tema que ayude a contextualizar la pregunta y las conclusiones y recomendaciones del caso.

Los métodos de recolección y análisis de la información usados para el Caso pueden ser descritos brevemente en esta sección, o desarrollados en un anexo.

- **La narración del Caso.** Se recomienda hacer uso del método narrativo para describir el Caso¹¹. Este método permite explicar el flujo de acciones del Caso dentro de su contexto o circunstancias específicas en las cuales éstas ocurrieron. El producto de esta narración es el relato, que organiza en una secuencia coherente los acontecimientos en función de su contribución al desarrollo del Caso, y de las respuestas a las preguntas de reflexión. De esta forma, el Caso lleva al lector a apreciar el proceso o experiencia con una viveza y detalle que no está presente en otros tipos de análisis¹².

La narración se realiza con base en los hitos o momentos críticos en el desarrollo del proceso o

experiencia analizados, los actores que formaron parte del mismo (personas, organizaciones o instituciones), y los resultados alcanzados. Estos momentos críticos del caso deben analizarse a la luz de las siguientes preguntas: ¿qué funcionó bien y por qué?, ¿qué pudo haber funcionado mejor y por qué?. El relato debe profundizar en las causas de los éxitos y de los obstáculos enfrentados.

- **Lecciones y recomendaciones:** Las lecciones y recomendaciones deben aportar elementos para responder a las preguntas iniciales del caso, que a su vez parten de la hipótesis de trabajo del proceso o experiencia analizados. A lo largo de su desarrollo, el relato del Caso ha venido presentando al lector la evidencia e información en las que se sustentan estas lecciones y recomendaciones.

Las lecciones aprendidas¹³ pueden definirse como el conocimiento adquirido sobre un proceso o una o varias experiencias a través de la reflexión y el análisis crítico. Los resultados de esta experiencia o proceso pueden ser positivos o negativos (fortalezas y debilidades en el diseño o implementación de un proyecto). Las lecciones deben expresar las relaciones entre el resultado de una experiencia y los factores críticos o condiciones que pueden haber incidido sobre su éxito o lo obstaculizaron. Las lecciones aprendidas deben ser propositivas (sugerir recomendaciones), y deben permitir identificar tendencias y relaciones causa-efecto para un contexto específico.

El objetivo de las lecciones es ofrecer una comprensión de la experiencia o proceso analizados, y el de las recomendaciones es ofrecer orientaciones prácticas, accionables y replicables. Estas

¹¹ Barcelay, Michael y Cortázar Velarde, Juan Carlos. 2004. Op.cit.

¹² Marshall, C and G. Rossman. 1995. Designing qualitative research. Newbury Park, CA. Sage.

¹³ Banco Interamericano de Desarrollo, Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL), 2011, Lecciones Aprendidas, Op.cit.

Viñeta 2. Ejemplo de conclusiones de un Estudio de Caso

En relación al Caso señalado en la Viñeta 1, a continuación se presentan ejemplos de las conclusiones, lecciones y recomendaciones en base a la hipótesis presentada en esa Viñeta 1:

Conclusiones

Las capacidades de muchas instituciones de formación y capacitación del interior de Brasil quedaron fortalecidas luego de este proceso de capacitación de gerentes sociales. Si bien algunas ACEs ya eran muy reconocidas por sus investigaciones y formación en el área de la asistencia social, otras carecían de tales antecedentes. Al finalizar el proceso, y según testimonios de muchos Coordinadores de ACEs, emergió el interés (y la certeza de tener las capacidades necesarias) para llevar adelante ofertas propias de cursos de formación continua y de posgrado en la temática central del proyecto, utilizando para ello no sólo los materiales producidos durante el pro-

ceso, sino capitalizando la capacitación que adquirieron sus propios profesores.

Lecciones y recomendaciones

La definición clara desde el comienzo de un concepto compartido de “red”, especialmente por parte de los promotores de la misma, habría contribuido a que se generaran condiciones propicias para su conformación (de la red). Del análisis realizado sobre este proyecto, emerge una baja atención a esta cuestión, generándose, de parte de todos los actores involucrados, un enfoque poco sistemático acerca de cuáles son los objetivos, los contenidos y los mecanismos de funcionamiento de una red de conocimiento como se preveía en los acuerdos formales. Más bien, primó un concepto vago de red, en el sentido de que la misma era la sumatoria de un conjunto de organizaciones nucleadas alrededor del MDS con un objetivo común definido por dicho Ministerio.

lecciones y recomendaciones pueden presentarse agrupadas en temáticas comunes. Cada lección o recomendación debe estar redactada de una manera concreta, y proporcionar suficientes elementos al lector para que éste comprenda las razones que la sustentan. Como resultado de las respuestas a las preguntas de reflexión y como producto de la narración del caso, las recomendaciones deberán tratar de responder a la pregunta ¿qué podría hacerse diferente y mejor en una próxima ocasión?.

- **Anexos.** Para facilitar la lectura del Caso se sugiere poner en anexos la información cualitativa y cuantitativa de soporte, los métodos e instrumentos de recolección y análisis usados, y las fuentes consultadas (excepto en casos de confidencialidad), entre otro material que quien elabora el Caso considere pertinente.

Diseminación

La diseminación de un Caso de Estudio puede realizarse mediante publicaciones, páginas de internet, comunidades y redes de práctica y conocimiento, y eventos presenciales como brown bag lunches, cursos, conferencias y seminarios. La diseminación consiste en transmitir a los interesados los hallazgos y las lecciones aprendidas producto de la investigación, según los medios más adecuados, y con el propósito de lograr su re-uso.

La División de Gestión de Conocimiento del Departamento de Conocimiento y Aprendizaje (KNL/KNM) está brindando apoyo a las unidades organizacionales del BID y a las agencias ejecutoras del Banco, en la preparación, publicación y diseminación de Estudios de Caso. Invitamos al personal interesado a contactar a cualquiera de los especialistas de KNL/KNM identificados en esta guía como puntos de contacto.

Recursos de consulta sobre Estudios de Caso

Barzelay, Michael y Cortázar, Juan Carlos. 2004. Una Guía Práctica para la elaboración de Estudios de Caso sobre Buenas Prácticas en gerencia Social, Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social – INDES, Washington, DC.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Estudios de Caso del INDES

Banco Interamericano de Desarrollo, Sector de Conocimiento y Aprendizaje (KNL), 2011, Lecciones Aprendidas, Washington, DC.

Eisenhardt, Kathleen. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4.

Glesne, C., & Peshkin, A. 1992. *Becoming qualitative researchers*. New York. Longman.

Hamel, J., Dufour, S., & Fortin, D. 1993. *Case study methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Harvard Business School. Case Method

Marshall, C and G. Rossman. 1995. *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA. Sage.

Miles, Matthew B. and Huberman, Michael. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd.edition), Sage Publications.

Stake, R. 1995. *The Art of Case Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Tellis, Winston. 1997. *Application of a Case Study Methodology*, The Qualitative Report, Volume 3, Number 3.

Yacuzzi, Enrique. s/f. El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación. Universidad del CEMA.

Yin, Robert. 2009. *Case study research: Design and methods* (fourth ed.). Sage Publishing.

Villareal Larrinaga, Oskar y Landeta Rodríguez, Jon. s/f. El Estudio de Casos como metodología de Investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. Universidad del País Vasco, España.