



Core School of Management

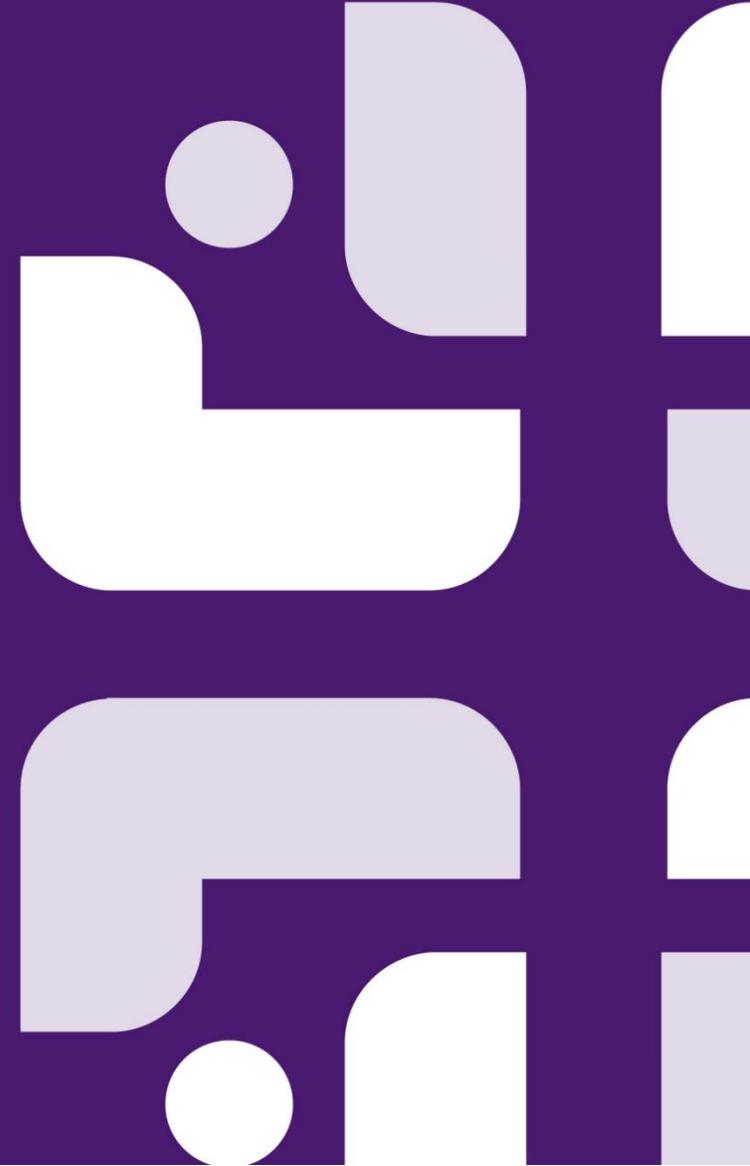
“Centro de Relatoría de Casos”

Autor: Abogada Lucía Cristina Díaz Armenta

Director: Dr. Carlos Alberto Chaverra Patiño

Proyecto de Investigación para obtener el grado de Magister en Administración y
Dirección de Empresas - MBA

Bucaramanga, Colombia
2019



Resumen

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Centro de Relatoría de Casos que opere al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Establecer las principales **características organizacionales de centros de relatoría de casos o similares** en contextos nacionales e internacionales.
2. Diseñar un **modelo organizacional y de negocio** para un Centro de Relatoría de Casos de una **Institución de Educación Superior en Colombia**.
3. Construir el **marco normativo del Centro de Relatoría de Casos que permita la implementación** del modelo diseñado al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia.



Antecedentes

METODOLOGIA DEL CASO:

Probada en las mejores universidades y escuelas de negocios del mundo, tales como:

- ✓ *Harvard University en Cambridge, estado de Massachusetts, USA*
- ✓ *IESE Business School University of Navarra en Barcelona, España*
- ✓ *INCAES Business School, en Alajuela, Costa Rica y en Managua, Nicaragua*

Excelentes y reconocidas **Universidades colombianas**, entre ellas:

- ✓ *Universidad de los Andes*
- ✓ *Universidad Externado de Colombia*
- ✓ *Universidad de la Sabana*
- ✓ *Universidad Autónoma de Bucaramanga*

Realidad

- ✓ Ausencia de **casos de empresas nacionales y regionales** que ilustren la casuística propia de las variables locales que inciden en la problemática nacional y local.
- ✓ Implementación de la metodología usando casos de entidades o empresas extranjeras **“importados” de los centros de casos que operan en el mundo.**
- ✓ Inexistencia de un **CENTRO DE CASOS COLOMBIANO**, que se constituya como una persona jurídica independiente, o bien que opere como unidad de negocios, o similar, **al interior de una Institución de Educación Superior Colombiana (IES).**



DECISIÓN

- ❖ Estructurar un **proyecto de Centro de Casos** para nuestro país.
- ❖ Diseñar un **Centro de Relatoría de Casos** para operar al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia (IES)
- ❖ Ofrecerle a las IES Colombianas la posibilidad de contar con una **propuesta innovadora de una unidad organizativa o unidad de negocios que no existe actualmente a nivel nacional**, y que de implementarse en debida forma, contribuiría de manera efectiva
 - al mejoramiento de la calidad educativa,
 - el desarrollo y posicionamiento de la IES,
 - y el fortalecimiento de sus relaciones con Sociedad-Sector Productivo.

QUÈ SE DESEA con el CRC?

- ❖ Formalizar la **implementación de la metodología del caso** en los procesos de enseñanza- aprendizaje
- ❖ Enfocarse principalmente en la **relatoría de casos colombianos**, de manera más organizada y con mayor respaldo, para buscar su proyección nacional e internacional
- ❖ Fortalecer la **interacción en doble vía IES con Sociedad - Sector Productivo.**
- ❖ Fomentar la **innovación** en la educación
- ❖ Mejorar la **calidad educativa** (base fundamental del desarrollo social y económico del país).
- ❖ Mejorar los **resultados académicos y potencialmente los recursos financieros** de la IES en la cual opere, y con ello su **desarrollo y posicionamiento.**



Es necesario para el mejoramiento **de la calidad del proceso educativo** del País:

- ✓ Contar con **metodologías innovadoras**
- ✓ Que permitan a los alumnos, **interiorizar los conocimientos**
- ✓ A través de la **aplicación de los mismos en situaciones o casos reales** relacionados con la formación académica en curso

PROBLEMA U OPORTUNIDAD

La **metodología del caso** transforma la enseñanza por cuanto:

- ❑ Permite **convertir información en conocimiento y desarrollar habilidades del pensamiento** distintas a la simple memorización
- ❑ Genera que lo aprendido **trascienda en el tiempo por cuanto se queda inmerso en los profesionales**, en su modo de pensar y de actuar.

He ahí lo que consideramos **su gran valor pedagógico**



PROBLEMA U OPORTUNIDAD

Para **desarrollarla eficazmente** desde lo académico:

- ✓ Grupos de **trabajo interdisciplinario**
- ✓ Con **competencias transversales**
- ✓ Que **gestionen y relacionen CASOS REALES**
- ✓ Los casos se **conviertan en material de estudio** como parte de su metodología de enseñanza - aprendizaje

Unidad de negocios o similar que:

- ✓ Tenga a su cargo la **dirección y brinde una continua capacitación** a docentes y alumnos en el uso de la metodología del caso
- ✓ Cuenten con **medios para la interacción permanente e intercambio continuo de información con el sector productivo** y otros entes o grupos existentes tanto a nivel nacional como internacional.



PROBLEMA U OPORTUNIDAD

No existe formalmente un grupo que:

- Gestione y lleve a cabo la **consecución de información** en fuentes primarias y secundarias
- **Consolide** la información obtenida
- **Preseleccione** los proyectos de caso
- Haga la **relatoría** de los mismos
- **Selección** definitiva
- Los **coloque a disposición** de la comunidad universitaria y los distintos grupos de interés



PREGUNTAS ORIENTADORAS O DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo **consolidar el uso de la metodología del caso** como herramienta pedagógica que coadyuve la **innovación y transformación** en los procesos de enseñanza-aprendizaje de las IES en Colombia?

¿Cuál sería un **medio idóneo para fortalecer e incrementar la interacción entre IES – sociedad-sector productivo**, que permita y facilite compartir información real para ser relatada en forma de casos, buscando impactar positivamente la calidad de la educación superior colombiana?

¿Cómo constituir y poner en marcha al interior de una Institución de Educación Superior (IES) en Colombia, o externamente, un **Centro de Casos** que gestione y lleve a cabo el proceso de (i) consecución de la información, (ii) consolidación de la información, (iii) preselección de casos, (iv) relatoría y (v) selección definitiva de los mismos, para posterior a ello colocarlos a disposición de la comunidad universitaria y los distintos grupos de interés?



USUARIOS

USUARIO PRINCIPAL

Comunidad Universitaria,
en especial

Docentes y alumnos de la
IES.

USUARIOS SECUNDARIOS

- **Sector Empresarial**
- **Gremios Socioeconómicos**
- **Profesionales de diversas disciplinas**
- **Aliados Estratégicos** de la Institución de Educación Superior
- **Centros o grupos de investigación**
- **Otros Centros de Casos**
- **Repositorios y redes de Repositorios**
- **Usuarios web**
- **Entidades Gubernamentales**
- **Medios de comunicación**
- **Instituciones de Educación Superior, nacionales o extranjeras**



BONDADES DE LA METODOLOGIA DEL CASO

- **Dinámica, flexible y democrática**, lo cual favorece el logro de la satisfacción en el aprendizaje.
- **Desarrolla destrezas y habilidades del pensamiento**, tales como: Diagnosticar e identificar problemas, emitir juicios, reflexionar, comunicarse, crear, innovar, tomar posiciones, proponer y aprender a tomar decisiones acertadas y asertivas.
- **Transforma el proceso enseñanza – aprendizaje** y permite que trascienda en el tiempo
- **Acerca al estudiante a la realidad de su ejercicio profesional**, en gran parte por que permite al estudiante construir su propio aprendizaje.
- Exige **participación permanente** del estudiante.

- **Exige que el docente sea competente en el uso de la metodología**, de tal manera que logre integrar la teoría con la práctica
- **Enriquece la labor docente e investigativa**, y obliga a ejercitar la creatividad y la innovación
- Es versátil, por tanto, da la **posibilidad de ser aplicado en todos los programas** académicos de la IES.
- Coadyuva la **proyección y extensión social de las IES**
- Fomenta de manera práctica y académica la **interacción en doble vía** IES con Sociedad-Sector Productivo
- Fomenta el **mejoramiento continuo de la calidad en la educación superior**, en coherencia con los objetivos del Sistema Nacional de Acreditación - SNA.



MARCO TEÒRICO

Enfocado en la estructuración de un **marco de referencia normativo** que apoye en la **estructuración de los procesos** del CRC y su **armonización con los de la IES** en la cual opere.

(Const., 1991, art. 67)

- ❑ La Constitución Política ordena que **la educación es un derecho de la persona y que a su vez es un servicio público** que tiene una función social
- ❑ Le corresponde al Estado **regularlo y ejercer la suprema inspección y vigilancia**
- ❑ **Velar por su calidad**, el cumplimiento de sus fines y la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos

(Ley 30, 1992)

- ❑ El servicio de educación superior posee un **régimen legal especial**
 - ❑ La educación superior a su vez se ofrece en **dos (2) niveles**:
 - **Pregrado** (con tres niveles de formación: Nivel técnico profesional, nivel tecnológico, nivel profesional)
 - **Posgrado**. (Con los siguientes niveles: Especializaciones (programas de Especialización Técnica Profesional, Especialización Tecnológica y Especializaciones Profesionales); y Maestrías y Doctorados).



MARCO TEÓRICO

(Decreto 1330, 2019)

- ❑ El **Sistema de Aseguramiento de la Calidad** de la Educación Superior actualmente **se centra** en la evaluación de capacidades y **procesos de las instituciones y de los programas**
- ❑ Esto hace necesario **fortalecerlos** e integrar los resultados **de aprendizaje de los estudiantes** y los **avances en las labores formativas** y de **extensión** de las instituciones

(Const., 1991, art. 69)

- ❑ La **“Autonomía Universitaria”**, la cual debe no solo atender las necesidades internas de la Institución, sino también **las necesidades externas de la comunidad**, mediante la formación de personas, la resolución de problemas y la investigación.
- ❑ La **Proyección Social de las IES**, no solo debe entenderse como el proceso mediante el cual ésta extiende a la sociedad el conocimiento generado en su interior, **si no también como la forma en que la sociedad extiende a la IES el conocimiento generado** en sus diversos ámbitos sociales y económicos.

Con la **implementación**
en la educación superior en Colombia
de

metodologías prácticas de enseñanza
como lo es la del caso
se trabajaría de manera

eficiente y eficaz
en el logro de estos propósitos.



MARCO TEÒRICO - GLOSARIO RELEVANTE

IES: Institución de Educación Superior en Colombia

Entidades que cuentan, con arreglo a las **normas legales**,

Con

reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior

en el territorio colombiano.

(Definición, sitio web Ministerio de Educación, 2019)

CRC: Centro de Relatoría de Casos

Unidad de negocios de la IES donde convergen acciones coordinadas para hacer **relatoría de casos**,

así como **estudios e investigaciones sobre los mismos**,

para con ello fomentar e implementar el **uso de la metodología del caso** en los distintos programas académicos de la IES

y a su vez servir de **mecanismo idóneo** para fortalecer la interacción **IES con Sociedad – Sector Productivo**

(Definición propia de la autora del presente proyecto, 2019).



ESTADO DEL ARTE

¿Se está trabajando por la **implementación y uso** de la metodología del caso en las Instituciones de Educación Superior de Colombia, **al menos en el proceso enseñanza-aprendizaje?**

Para poder dar respuesta a la pregunta anterior,
se realizó
revisión del uso de la metodología basada en casos en diferentes IES Colombianas,
y se consultaron
referencias nacionales e internacionales en diferentes fuentes secundarias

*Sin pretender desconocer lo que algunas IES colombianas han venido ejecutando
la respuesta más objetiva a esta pregunta sería que
la **implementación y uso de la metodología del caso se está haciendo de manera tangencial y aislada**
dentro de determinados programas académicos de algunas Instituciones de Educación Superior*

La **metodología de enseñanza basada en casos** ha sido de alta implementación desde 1920 en **Harvard Business School (HBS)** llamándose popularmente **“The Case Method”**

En **Colombia** esta metodología se empezó a conocer y a implementar **tomando como base casos reales Colombianos,**

con la creación en el año **2001**

de la

“Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales”

(Social Enterprise Knowledge Network, **SEKN**)

La Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (**SEKN**) es una red académica

se integró en dicho momento por **varias Universidades de Iberoamérica** (España y América Latina),

con apoyo intelectual de **Harvard Business School y la Fundación Avina**

(fundación latinoamericana enfocada en generar y apoyar procesos colaborativos entre los sectores).

La **Fundación Avina**

buscaba ofrecer esta metodología a estudiantes de algunas Instituciones de Educación **que demostraran su interés en la misma, con casos propios de empresas de su País.**

Nota: La Universidad de los Andes **fue y es la única IES Colombina miembro de SEKN.**



Algunas IES Colombianas han participado en las actividades y programas del

Centro Internacional de Casos (México);

y los de la Asociación Latinoamericana de Casos (ALAC),

la cual es el capítulo para América Latina de

North American Case Research Association – **NACRA,**

organización que promueve que

los **docentes utilicen el método del caso en el proceso enseñanza-aprendizaje,**

para lo cual les da la opción de compartir entre ellos experiencias relacionadas con el uso y escritura de casos.

ESTADO DEL ARTE

- **ALAC**

es una organización que **promueve el uso del Método del Caso así como la integración de usuarios y escritores en México y Latinoamérica,** con el propósito de desarrollar habilidades y valores entre estudiantes y profesionales de esta zona del mundo. (Sitio web Instituto Tecnológico de Monterrey, 2019)

- **NACRA** (American Case Research Association)

es una organización colaborativa de aproximadamente **500 investigadores, escritores de casos y maestros,** principalmente en las disciplinas comerciales, que se apoyan mutuamente en sus esfuerzos de investigación y escritura. La membresía de NACRA está abierta a todas las personas interesadas en la **investigación de casos, redacción y enseñanza en negocios y otras disciplinas académicas.** (Sitio web NACRA, 2019)

- **CLADEA** - (Son miembros 53 IES Colombianas)

es una organización internacional que reúne a instituciones de educación superior y organizaciones **internacionales dedicadas a la enseñanza y la investigación en el campo de la administración;** constituyéndose en una de las **redes más importantes de escuelas de negocios a nivel mundial,** que provee un sistema de cooperación internacional y mantiene vínculos de membresía recíproca con las principales instituciones académicas del mundo.



En estos pasos avanzados de la metodología en **Colombia**,
ha sido importante el que algunas Universidades, como es el caso de la **Universidad de los Andes**,
haya realizado **talleres académicos sobre el método del caso**
con el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – **CLADEA**
Proveyendo casos pedagógicos de empresas Colombianas, redactados por **docentes de dicha**
Universidad,
que finalmente han sido incluidos en la llamada **colección CLADEA-BALAS (CBCC)**
en la página de
Harvard Business Publishing.



MÈTODO DE INVESTIGACION

El método que
prima en esta investigación es el cualitativo,

mediante **procesos de reflexión y exploración**
que permitieron identificar
información sobre la **situación actual del uso del método del caso** en la
educación mundial y en las
principales universidades del país,

acompañado de
análisis cuantitativos puntuales al
momento de elaborar escenarios de
presupuesto de ingresos y egresos,
como una forma de **estructurar y fortalecer los resultados.**

Podemos concluir entonces, que el **enfoque de la investigación fue MIXTO.**

**Para la definición del objetivo general
y la definición y desarrollo del objetivo específico 1:**

Se hizo una **investigación inicial en libros y sitios web** de lo referente a metodología del caso y la existencia de centros de caso internacionales o nacionales.

Posterior a lo cual se procedió a **clasificar la información por características organizacionales**

para posteriormente analizarla de tal manera que sirviera **de punto de referencia** para la
estructuración del objetivo específico 2 del proyecto.



Para el desarrollo del objetivo específico 2:

- Se **definieron los puntos que debía contener el modelo organizacional del CRC que operara al interior de una IES en Colombia**, tomando como punto de referencia inicial la investigación de información y características los centros de casos internacionales.
- Posterior a ello se procedió al **diseño como tal del modelo organizacional**, empleando la propia creatividad y buscando los apoyos requeridos en libros y sitios web, hasta crear un modelo organizacional propio para un CRC que opere al interior de una IES en Colombia.
- Para el **modelo de negocios, se usó la metodología BMC Business Model Canvas**, con el fin de analizar el CRC bajo los nueve (9) módulos indicados en el mismo. Diseñándose adicionalmente el correspondiente “Lienzo del Modelo de Negocio” del CRC.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del objetivo específico 3:

- Se hizo una **búsqueda de normatividad aplicable** a las IES en Colombia.
- Posterior a ello se hizo una **primera clasificación** normativa,
extrayendo aquellas que se relacionaran con el cumplimiento de los requisitos de calidad y acreditación por parte de las IES,
- A continuación se hizo una **segunda clasificación** normativa,
seleccionando aquellas que se consideraran útiles para establecer y desarrollar los procesos del CRC y armonizarlos con los de la IES Colombiana.



Objetivo General

Diseñar un **Centro de Relatoría de Casos** que opere al interior de una **Institución de Educación Superior** en Colombia



Objetivo específico 1

Establecer las principales **características organizacionales** de centros de relatoría de casos o similares en contextos nacionales e internacionales.

Producto asociado:

Cuadro comparativo características organizacionales centros de casos.



Objetivo específico 2

Diseñar **un modelo**
organizacional y de negocio
para un Centro de Relatoría de
Casos
de una institución de
Educación Superior en Colombia

Productos asociados:

1. Concepto de Ecosistema de Operación Dual;
2. Cadena de Valor;
3. Estructuración del Equipo de trabajo;
4. Lienzo del modelo de negocio;
5. Actividades claves específicas para el primer año de operación: alistamiento, lanzamiento y puesta en marcha del CRC;
6. Cronograma primer año de operación
7. Indicadores primer año de operación
8. Análisis de riesgos primer año de operación ;
9. Indicadores y logros o metas para el segundo año de operación
10. Presupuesto anual de costos y gastos primer año;
11. Presupuesto anual de ingresos segundo año;
12. Presupuesto anual de costos y gastos segundo año;
13. Proyección y crecimiento: Ingresos vs. Remuneración equipo de trabajo.
14. Actividades y Condiciones sobre Derechos de autor y cesión de derechos patrimoniales

Objetivo específico 3

Construir el **marco normativo**
del CRC que permita la
implementación del modelo
diseñado al interior de una
Institución de Educación
Superior en Colombia.

Productos asociados:

1. **Normograma**, compuesto por:
 - Las normas colombianas que **soportan directamente la conveniencia de crear** el Centro de Relatoría de Casos y la implementación de la Metodología del Caso, como insumo para el cumplimiento de los **requisitos de calidad y acreditación** por parte de la Institución de Educación Superior Colombiana.
 - Normas de **apoyo funcional** para el Centro de Relatoría de Casos de una Institución de Educación Superior en Colombia. Se encuentran en este grupo las normas que servirán para **establecer y desarrollar los procesos del Centro de Relatoría de Casos –CRC-**, y armonizarlos con los de la IES Colombiana en la cual opere.
 - La relación de las **normas Institucionales internas** usualmente creadas para el funcionamiento, organización y cumplimiento de los compromisos legales de una IES en Colombia.
2. **Acuerdos de Junta Directiva** u órgano competente para la **creación y la reglamentación** de un CRC;
3. **Procedimiento para la gestión y la relatoría de un caso.**

OBJETIVO ESPECIFICO 1 – PRODUCTO ASOCIADO

Objetivo específico 1

Establecer las principales **características organizacionales** de centros de relatoría de casos o similares en contextos nacionales e internacionales.

Producto asociado:

Cuadro comparativo características organizacionales centros de casos

THE CASE CENTER: Ubicado en UK (Reino Unido) y en USA (Sitio web The Case Center, 2019)

CHRISTENSEN CENTER: Ubicado en USA (Sitio web Christensen Center, 2019)

CENTRO INTERNACIONAL DE CASOS – TECNOLOGICO DE MONTERREY: Ubicado en MÉXICO (Sitio web Tecnológico de Monterrey, 2019)



CREACIÓN

Se creó en **1973** como la Cámara de Compensación de Casos de Gran Bretaña e Irlanda.

A partir de 1991 es la **Cámara de Casos de toda Europa**.

Sede administrativa en la Universidad de Cranfield. **Allí funciona toda la producción Internacional de Casos.**

Se creó en **Harvard Business School**, Boston, Massachusetts USA, en el año **2004**.

Se creó en **agosto de 2004**, bajo la dirección del doctor Jorge Alfonso González, docente investigador del TEC de Monterrey.

NATURALEZA

Organización **sin fines de lucro**, registrada como una organización benéfica.

Es una entidad independiente para el método del caso.

No es una entidad independiente a HBS.

El Centro **es parte de la División de Investigación y Desarrollo (DRFD)** de HBS.

No es una entidad independiente al **Tec de Monterrey**.

*Características
Organizacionales
Centros de Casos
Internacionales:
Creación y naturaleza*



MISIÓN

Hacer avanzar el método del caso en todo el mundo, compartiendo conocimiento, sabiduría y experiencia para inspirar y transformar la educación empresarial en todo el mundo.

Promover y apoyar la excelencia docente y la Innovación dentro de Harvard Business School, a través de todo lo relacionado con el método del caso.

Generar y distribuir recursos de aprendizaje relevantes y de calidad que contribuyen al desarrollo de las competencias profesionales de los líderes que están transformando nuestro entorno.

Lo anterior **sin descuidar al estudiante**, sus aportes y papel crítico en el método del caso.

DIRECCIÓN Y GESTIÓN

The Case Center **funciona de manera independiente** de cualquier entidad de educación pública o privada.

La División de Investigación y Desarrollo (DRFD) de HBS, a la cual está adscrito, facilita la creación de conocimiento duradero tanto para la **enseñanza empresarial** como para la **práctica empresarial**.

El CIC hace parte del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, razón por la cual se encuentra **sujeto a las políticas, reglamentos y procesos vigentes en el TEC**.

Se rige por sus **propios estatutos**.

El Centro tiene su propio **director**, quien cuenta con el apoyo permanente del **Director de HBS y del Comité Directivo de la Facultad de Negocios** para el desarrollo adecuado de su gestión.

No obstante, el CIC cuenta con un **equipo de trabajo**, denominado **Directorio**, conformado de la siguiente manera:

Cuenta con un **Director** que es Richard McCracken (abogado, literato y experto en Propiedad Intelectual), quien a partir de 2008 **supervisa las operaciones globales de The Case Centre, desde su oficina de Reino Unido**.

Cuenta con un **Comité Ejecutivo** conformado por **14 representantes académicos** que se eligen anualmente de entre las organizaciones miembros. **Se reúnen 4 veces al año**, para establecer políticas y supervisar el progreso del centro.

El Centro a su vez brinda apoyo a la **facultad** de negocios de HBS quien es la encargada de la **redacción de los casos a través de sus docentes**.

Director (Dr. Jorge A. González González)

Coordinadora Administrativa (Licenciada en mercadotecnia Lorena Rivera Yepiz)

Licenciada en Informática (L.I. Laura Vitalina Zacarías López)

Coordinadora del Proceso Editorial (Maestra en Industria de los Medios, M.A. Thalía Darwish Cruz)

Licenciada Administrativa (Licenciada Paola Evangelina González González)

La **operación en USA** se encuentra a cargo de su **Gerente** Eric Aldrich, y está supervisada por la Junta Directiva de la Academia y los Negocios.

Cuenta con un **equipo de servicio al cliente dedicado exclusivamente a esta labor**.

a. Experto de **renombre internacional en la enseñanza y aprendizaje de casos.**
 b. **Líder mundial en distribución de material de casos.**
 c. Mantiene la colección de casos de gestión **más grande y diversa del mundo, con más de 61.700 casos.**

d. Cuenta también con:

- 11.300 artículos de gestión.
- 7.200 capítulos de libros
- 30.200 notas de enseñanza, incluidas las colecciones de las principales escuelas de negocios de todo el mundo.
- 600 videos
- 200 elementos de multimedia

e. **Comercializa virtualmente los productos enunciados y la entrega de la misma manera y en forma inmediata.**

- f. Organiza y dicta **talleres** de enseñanza y redacción de casos.
 g. Organiza la **competencia anual** de redacción de casos.
 h. Concede **regalías por venta de casos.**
 i. Brinda **asesoría en la redacción de casos**, para lo cual cuenta con una guía que el autor deberá tener en cuenta al momento de estructurar el caso.

a. **Maneja vinculación abierta**, contando actualmente con **más de 500 miembros en todo el mundo**, a través de afiliaciones pagas (**membresías**) de un costo por campus (no por institución) de Us\$640/ 595 euros/ 425 Libras más IVA, si corresponde.

b. Los precios son casi un **50% inferior** para las entidades educativas y las entidades sin ánimo de lucro.

c. Ofrece **descuentos** a Organizaciones educativas de países en desarrollo, tanto en membresías como en talleres y materiales didácticos.

d. Pueden ser miembros del Centro:

- *Las Organizaciones Educativas de todo el mundo (Universidades, escuelas de negocio, organizaciones sin ánimo de lucro).*
- *Consultores dedicados a la capacitación y el desarrollo.*
- *Empresas*
- *Multinacionales que tienen sus propios centros de formación o universidades.*
- *Entidades sin fines de lucro, la cuales se pueden beneficiar de la membresía educativa.*

a. **Diseño de material para la capacitación en Método del caso** que brinda HBS en escuelas de negocio dentro y fuera de USA.

b. **Capacitación permanente a los docentes** de HBS en enseñanza del método del caso.

c. **Enseñanza en aulas de clase** desarrollando el método del caso.

d. Elaboración de **materiales y videos sobre estrategias**, mejores prácticas e innovaciones en el área de la enseñanza del método del caso.

e. Organización de **talleres, conversatorios y seminarios**, dedicados a la práctica de la enseñanza del método de casos.

f. **Investigaciones** sobre diversos temas relacionados con la enseñanza y **educación gerencial y la enseñanza del método del caso**, en las cuales se incluyen entrevista a los estudiantes.

g. **Capacitación de los representantes de los estudiantes y líderes estudiantiles** de HBS en el método del caso.

h. **Fomenta y apoya la innovación dentro del modelo de aprendizaje** centrado en el participante, inclusive para formas distintas a la del método del caso.

a. **Provee herramientas educativas a las instituciones de educación**, con el fin de mejorar la calidad de sus programas de capacitación y desarrollar en sus colaboradores las ventajas competitivas que requieren.

b. **Produce casos de enseñanza, para Instituciones de Educación, Empresas u Organizaciones**, los cuales son documentos que describen la situación que atraviesa una persona u organización en un momento dado en su historia, involucrando un aprendizaje.

c. **Capacita en las técnicas del método del caso a docentes, estudiantes** de las Instituciones de Educación Superior, e igualmente a personal de las empresas u organizaciones.

d. **Suscribe alianzas internacionales** con el objetivo de continuar con la expansión de la red de usuarios y escritores de casos.

e. Desarrolla en grupos de seis alumnos y un tutor, el **aprendizaje basado en problemas** (ABP o PBL, por sus siglas en inglés), el cual se centra en el desarrollo de **competencias**.

f. Desarrolla el **aprendizaje orientado a proyectos** (AOP o POL, por sus siglas en inglés), el cual busca que el estudiante **planee, implemente y evalúe proyectos** que tienen aplicación en el mundo real.

g. **Ofrece tutorías virtuales en método del caso y las otras técnicas de aprendizaje que desarrolla.**

h. **Diseña materiales para usarse en los cursos de las diferentes metodologías** de aprendizaje que desarrolla (Casos, Problemas, Proyectos).

**¿QUÉ
NO
HACE?**

a. **No elabora casos, pero brinda asesoría en la redacción de casos, así como capacitación, talleres y tutorías.**

b. **No pierde su independencia y autonomía con respecto a sus miembros.**

a. **No elabora casos, pero brinda apoyo a la facultad de negocios quien es la encargada de la redacción a través de sus docentes.** Este apoyo consiste en brindar **capacitación** a los mismos y facilitarles material de enseñanza para una adecuada redacción de casos.

b. **No ofrece directamente capacitación** en la enseñanza de métodos de casos a participantes externos.

Es la Facultad de Negocios de HBS quien la brinda a los externos.

No obstante, en el sitio web del Centro está “**Método del Caso en la práctica**”, y ahí se pueden encontrar resúmenes, videos, consejos y otros sobre enseñanza de método de casos.

a. **No cobra por los servicios a la Facultad** de Negocios de HBS, **ni tampoco a los docentes** de esta.

b. **No se involucra** en los procesos de **promoción de los docentes** de la Facultad de Negocios.

a. **No ofrece productos o servicios de manera gratuita.** Todo tiene un costo.

b. **No se encuentra activo en las redes sociales [Twitter](#), [LinkedIn](#) y [Facebook](#),**

por lo tanto no maneja a través de ellas información, noticias, ni reciben opiniones.

*Características
Organizacionales Centros de
Casos Internacionales:*

¿qué no hace?



**TRATAMIENTO
DE DATOS
E
INFORMACIÓN**

**- SITIOS WEB -
REDES SOCIALES**

*Características
Organizacionales Centros
de Casos Internacionales:
tratamientos de datos e
información, sitios web,
redes sociales*

a. Cuenta con **Política de Privacidad y tratamiento de datos personales**.

b. Mantiene **cuatro sitios web**, cada uno diseñado con un grupo particular de clientes.

- www.thecasecentre.org
- www.thecasecentre.org/educators
- www.thecasecentre.org/corporate
- www.thecasecentre.org/programmeadmin
- www.thecasecentre.org/students

c. Se encuentra **activo en las redes sociales** [Twitter](#) , [LinkedIn](#) y [Facebook](#) a través de las cuales manejan información, noticias y reciben opiniones.

d. **Maneja una guía interactiva sobre como estudiar usando casos**. La guía maneja los siguientes temas: aprendizaje de casos; método del caso; analizando un caso; participando en una discusión de casos; evaluación y valoración a través de casos; enseñanza de casos

- <https://www.thecasecentre.org/educators/casemethod/learning/guide>

a. **Con los Docentes:** Cuenta previamente con todas las **autorizaciones necesarias para hacer videos de las clases**, conservarlos en sus archivos, utilizarlos, reproducirlos y demás que requiera.

El docente tendrá una copia digital de su clase cuando esta ha sido grabada.

a. **Con los clientes:** La interacción e información de los clientes, como es el caso de las empresas, **se mantiene bajo estricta confidencialidad, hasta tanto se acuerda con el cliente la elaboración del caso** y cual será incluida en el contenido de este.

- a. **No se encuentra activo en redes sociales** de manera independiente a HBS.
- b. Se acoge a la **política de privacidad y tratamiento de datos personales de HBS**.

a. **Se acoge a las políticas de tratamiento de datos de Tec de Monterrey**. No tiene reglamentos ni políticas propias.

b. Cuenta con un **AVISO LEGAL** en el portal de internet de Tec, el cual **regula el uso externo** del mismo <http://www.sitios.itesm.mx/prepa.net>.

c. Tiene un **portal de internet** <https://cic.tec.mx/cic/contents/nosotros.php> independiente al del Tec de Monterrey.

Dicho portal **no se actualiza con mucha frecuencia, su finalidad es informativa en aspectos básicos del CIC** (productos y servicios; tipo de material diseñado para usarse en cursos; Directorio y otros), **sin que ofrezca la posibilidad de ser un portal interactivo**.

*Características
Organizacionales Centros de
Casos Internacionales: uso
de marca y derechos de
autor*

<p>REGISTRO Y USO DE MARCA</p>	<p>a. Tiene su marca debidamente registrada.</p> <p>b. Si se desea usar su logotipo o un enlace al sitio web, deben seguirse sus pautas de uso de marca que se encuentran en las siguientes secciones: Refiriéndose a The Case Center Vinculación a thecasecentre.org Uso del logotipo de The Case Center El director de The Case Center Información sobre casos y el método del caso.</p> <p>En el evento de requerirse algo personalizado, se debe hacer contacto con el Centro Antoinette Mills (Gerente de Desarrollo de Medios y Sistemas).</p>	<p>a. Tiene su marca debidamente registrada, siendo el titular de la misma HBS.</p> <p>a. No cuenta con pautas especiales para el uso de marca.</p>	<p>a. Tiene su marca debidamente registrada, siendo el titular de la misma el Tec de Monterrey.</p> <p>b. No cuenta con pautas especiales para el uso de marca.</p>
<p>DERECHOS DE AUTOR DE CASOS</p>	<p>Copyright y The Case Center - El envío de un caso a The Case Center no le transfiere los derechos de autor. El centro permite que los conserve su autor o la institución.</p> <p>The Case Center, actúa como el agente del propietario de los derechos de autor.</p> <p>El Centro de casos no asume ninguna responsabilidad por infracciones de los derechos de autor en los materiales que distribuye, así como tampoco por la veracidad de si contenido ni por difamaciones o cualquier otra conducta que pueda afectar a un tercero.</p> <p>El autor deberá contar con la autorización de la Organización miembro a la cual pertenece y también del Editor si lo tuviere o del titular de los derechos patrimoniales, si fuere distinto a él mismo.</p> <p>El autor o la organización miembro a la cual pertenece, deberán indemnizar al Centro por cualquier pérdida que pudiera sufrir por estas eventualidades.</p> <p>El centro brinda asesoría a los autores y organizaciones cuando se les generan estos inconvenientes con terceros, sin que ello implique asumir ningún tipo de responsabilidad.</p> <p>La traducción de casos que se encuentren en The Case Center debe ser previamente autorizada.</p>	<p>Otorga permiso a las instituciones educativas, para su uso interno y sin fines de lucro, para poder distribuir algunos documentos que se encuentran en su portal web siempre que se otorgue un reconocimiento explícito al Centro C. Roland Christensen para Enseñanza y Aprendizaje, Harvard Business School por autoría y al presidente y Compañeros de Harvard College por derechos de autor, si los tuvieren.</p>	<p>El Tec de Monterrey lanzó la aplicación (app) SoyAutor, que explica, por medio de caricaturas, conceptos legales sobre los derechos de autor y que ayuda en el proceso de creación y registro de una obra, así como en el uso de la obra de un tercero.</p> <p>La app se encuentra disponible para profesores y colaboradores y en una segunda etapa se estará abriendo a toda la comunidad Tec.</p>

*Centros de Casos
Nacionales:
(No están
constituidos)*

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA	UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	UNIVERSIDAD DE LA SABANA	UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
<p>A través de su Escuela de Negocios: Core School of Management http://www.core.edu.co/</p>	<p>A través de su: Facultad de Administración https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/</p>	<p>A través de su Escuela de Negocios: Inalde Business School https://www.inalde.edu.co/</p>	<p>A través de su Dirección de Posgrados https://www.uexternado.edu.co/admision-posgrado/programas-posgrado-2017/</p>
<p>¿Qué hace?</p>	<p>¿Qué hace?</p>	<p>¿Qué hace?</p>	<p>¿Qué hace?</p>
<p>Se encuentra desarrollando el uso de la metodología en su programa de MBA, iniciado en el año 2017.</p> <p><u>No tiene constituido u organizado un Centro de Relatoría de Casos, o similar.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda capacitación en metodología del caso a docentes y estudiantes. • Se han redactado casos por parte de docentes, algunos de los cuales han sido publicados, con el apoyo del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA, en la página de Harvard Business Publishing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza desde hace varias décadas la metodología de enseñanza del caso. • Tiene un número apreciable de casos propios, redactados por sus docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda capacitación en metodología del caso a docentes y estudiantes. • Tiene algunas publicaciones sobre metodología del caso, elaboradas por docentes. • Se aceptan los estudios de casos como proyecto de grado de Maestría.



OBJETIVO ESPECIFICO 1 – PRODUCTO ASOCIADO

Objetivo específico 2

Diseñar **un modelo organizacional y de negocio** para un Centro de Relatoría de Casos de una institución de Educación Superior en Colombia

Productos Asociados:

- Concepto de Ecosistema de Operación Dual;
- Cadena de Valor;
- Estructuración del Equipo de trabajo;
- Lienzo del modelo de negocio;
- Actividades claves específicas para el primer año de operación: alistamiento, lanzamiento y puesta en marcha del CRC;
- Cronograma primer año de operación
- Indicadores primer año de operación
- Análisis de riesgos primer año de operación ;
- Indicadores y logros o metas para el segundo año de operación
- Presupuesto anual de costos y gastos primer año;
- Presupuesto anual de ingresos segundo año;
- Presupuesto anual de costos y gastos segundo año;
- Proyección y crecimiento: Ingresos vs. Remuneración equipo de trabajo.
- Actividades y Condiciones sobre Derechos de autor y cesión de derechos patrimoniales



MÈTODO DE INVESTIGACION

Se propone que el Centro de
Relatoría de Casos

parta de una

propuesta de valor

y

un sistema de operación,

Propuesta de valor

Servir de mecanismo idóneo para **fortalecer e incrementar la interacción entre Institución de Educación Superior, Sociedad-Sector Productivo**, mediante el compartir **permanente y seguro de información real** para ser relatada en forma de **CASOS**; buscando impactar positivamente la calidad educativa como base fundamental del desarrollo social y económico del País.

Sistema de operación

EL **ECOSISTEMA DE OPERACIÓN DUAL** DEL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS es un **SISTEMA DE OPERACIÓN Y ECOSISTEMA DE NEGOCIO** que genera

una interacción en **doble vía con impacto integral u holístico**:

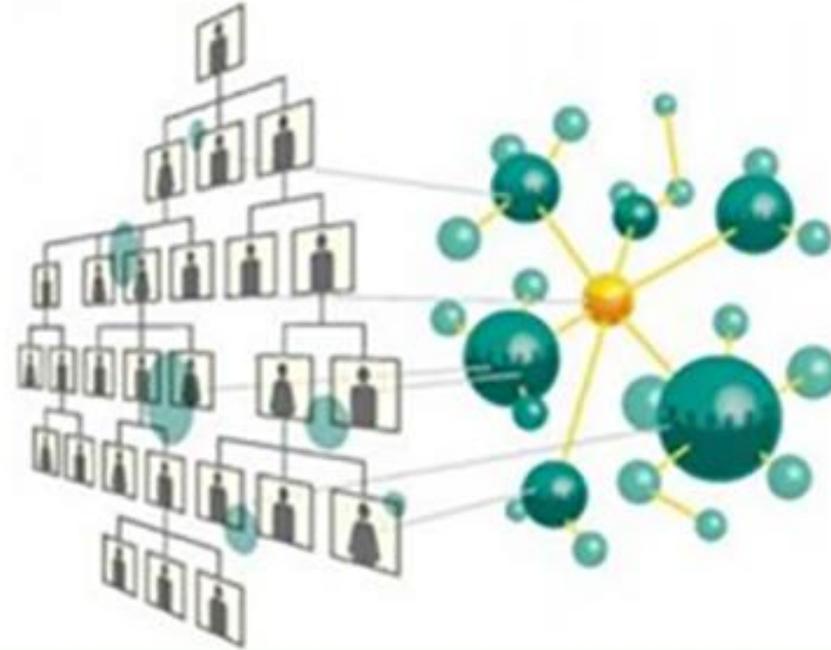
IES con SOCIEDAD-SECTOR PRODUCTIVO; organizado operativamente al interior de la Institución de Educación Superior **como una RED** que se complementa de manera **idónea y estratégica** con la misma.





Figura 1. Cadena de valor Centro de Relatoría de Casos





Las empresas necesitan un sistema operativo dual; jerarquía y red

John Kotter

Figura 2. Sistema operativo dual.

Tomado de: <https://serendipia2.wordpress.com/2016/11/01/como-conseguir-agilidad-estrategica-5-principios-basicos/>

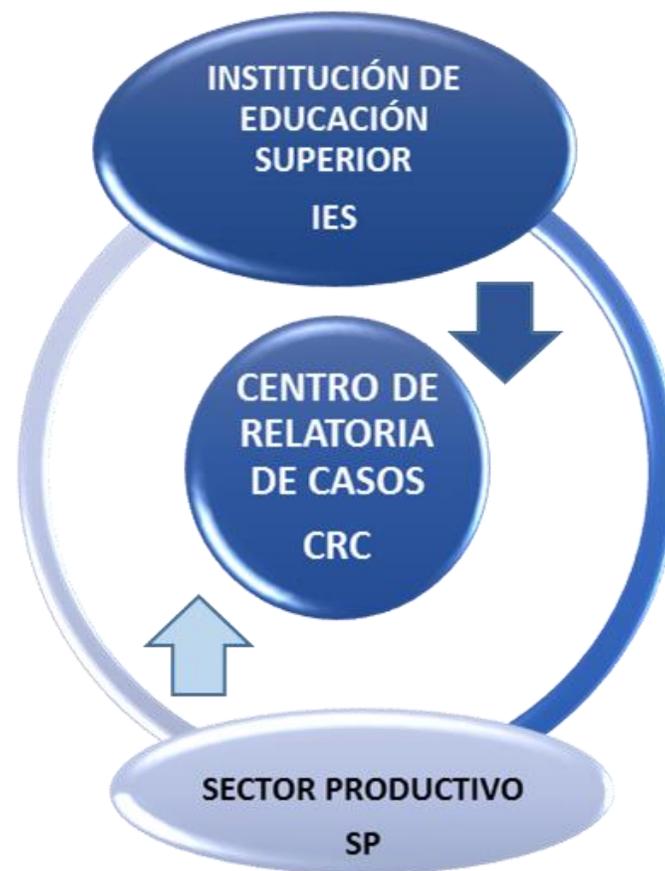


Figura 3. Ecosistema de operación dual del Centro de Relatoría de Casos: Ecosistema de negocios + Sistema de operación dual



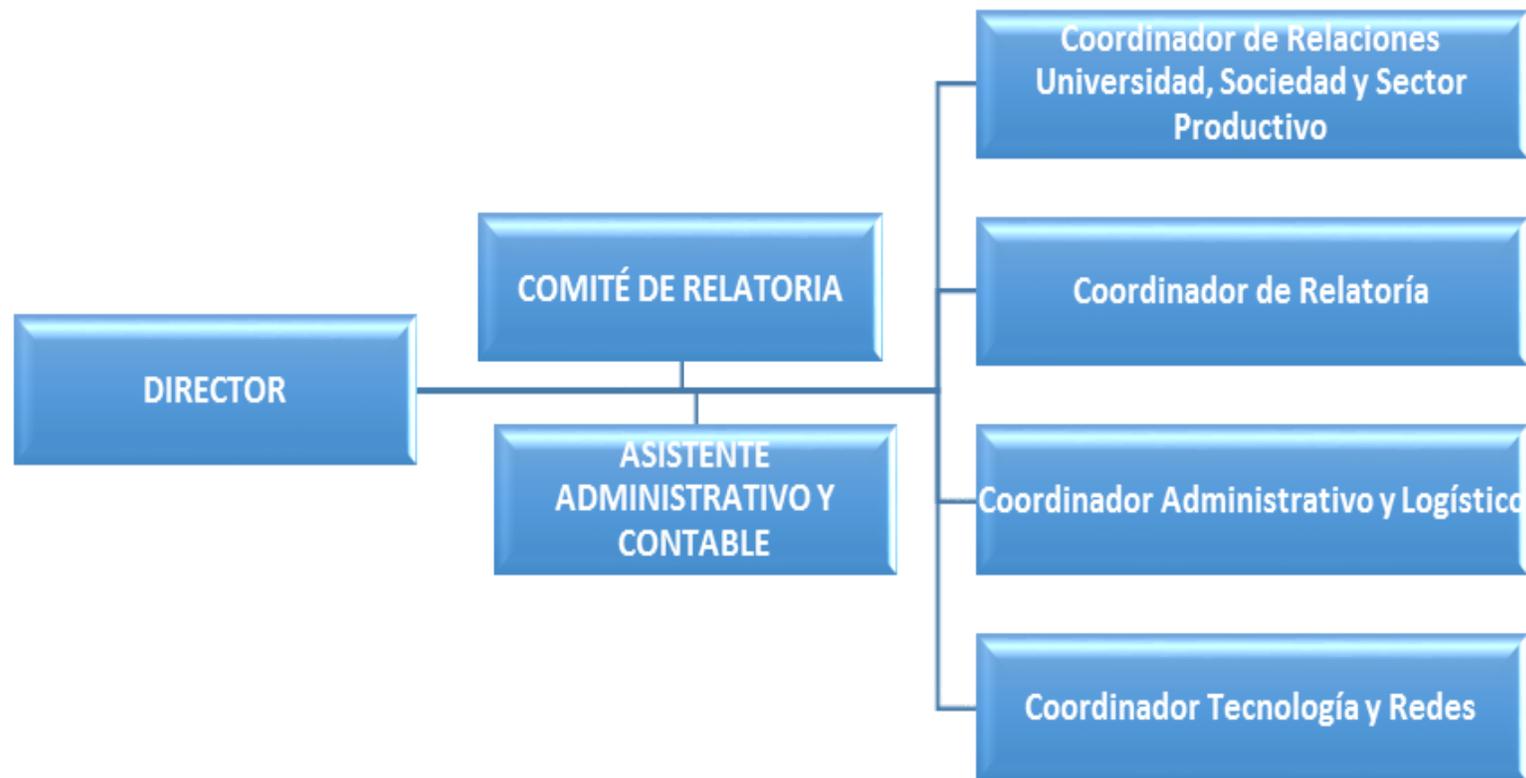


Figura 4. Equipo de trabajo del Centro de Relatoría de Casos



TIPO DE DERECHO	Estructurado y relatado el caso por Creatividad del Autor	Estructurado y relatado el caso por encargo de la IES	Estructurado y Relatado el caso mediando una Relación Laboral con la IES	Estructurado y Relatado el caso mediando un Contrato de Prestación de Servicios con la IES
Derechos Morales	Autor	Autor	Autor	Autor
Derechos Patrimoniales	Autor	Institución de Educación Superior	Institución de Educación Superior	Institución de Educación Superior
Remuneración económica	N/A	Debe mediar un contrato que así lo estipule	Debe mediar un contrato que así lo estipule. Los Derechos Patrimoniales de Autor se consideran integrados al salario.	Debe mediar un contrato que así lo estipule.

*Derechos de autor y cesión de derechos patrimoniales; actividades y condiciones
Centro de Relatoría de Casos*





Figura 5. Propuesta de valor del Centro de Relatoría de Casos





Figura 6. Valor agregado del Centro de Relatoría de Casos



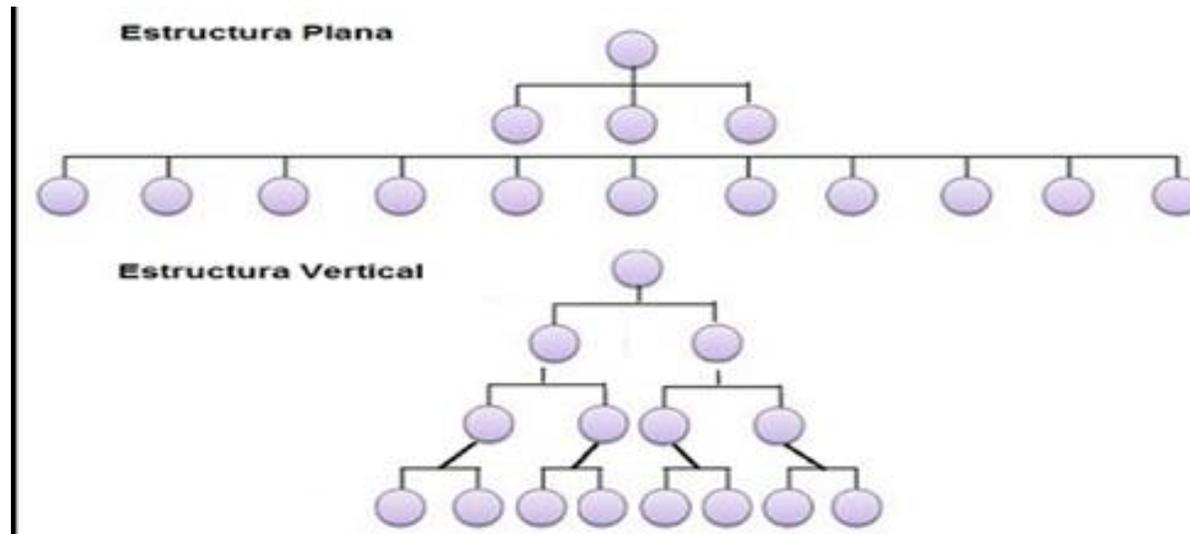


Figura 7. Estructura de equipos de trabajo: Diferencia entre estructura plana y estructura vertical
Tomado de: <https://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-planas.htm>



Presupuesto anual de costos y gastos primer año, para un Centro de Relatoría de Casos que opere como una unidad de negocio, o similar, de una Institución de Educación Superior, bajo el modelo organizacional propuesto, el cual conlleva una "operación dual".

ETAPA DE ALISTAMIENTO Y LANZAMIENTO (2 MESES)	RECURSO REQUERIDO	UNIDAD	CANTIDAD /TIEMPO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Arriendo	Mes	2	\$4.000.000	\$8.000.000
	Adecuaciones Físicas y Sala de Reuniones	Global	1	\$10.000.000	\$10.000.000
	Puestos de Trabajo	Global	8	\$2.500.000	\$20.000.000
	Computadores	Global	8	\$2.000.000	\$16.000.000
	Televisores	Global	2	\$2.000.000	\$ 4.000.000
	Publicidad	Global	1	\$9.000.000	\$ 9.000.000
	Personal de Alistamiento y Lanzamiento	Horas	100	\$20.000	\$2.000.000
SUBTOTAL					\$50.000.000
ETAPA INICIAL DE OPERACIÓN (10 MESES)	Arriendo	Mes	10	\$4.000.000	\$40.000.000
	Director (Persona administrativa y/o docente vinculado a la IES)	Mes	12	\$ 0	\$ 0
	Coordinador de Relaciones IES, Sociedad y Sector Productivo	Mes	10	\$6.000.000	\$60.000.000
	Coordinador de Relatoría	Mes	10	\$6.000.000	\$60.000.000
	Coordinador Administrativo y Logístico (Persona administrativa y/o docente vinculado a la IES)	Mes	10	\$ 0	\$ 0
	Coordinador Tecnología y Redes (Persona administrativa y/o docente vinculado a la IES)	Mes	10	\$ 0	\$ 0
	Comité de Relatoría (Docentes expertos en MC; Profesional experto en temática a desarrollar; Ponente)	Mes	100h/m x 10	\$3.000.000 (\$30.000.00 x hora cátedra *)	\$30.000.000
	Asistente Administrativo y Contable (Persona administrativa vinculada a la IES)	Mes	12	\$ 0	\$ 0
	Servicio Público de Agua	Mes	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000
	Servicio Público de Energía	Mes	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000
	Servicio de Telefonía e Internet	Mes	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000
	Circuito Cerrado de Televisión - CCTV	Mes	12	\$2.000.000	\$ 2.400.000
	Transporte visitas	Mes	100t/m x10	\$ 600.000 (\$6.000 x c/transporte)	\$ 6.000.000
	Personal de Aseo	Mes	12	\$1.500.000	\$ 18.000.000
	Insumos de Cafetería y Aseo	Mes	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000
SUBTOTAL OPERACIÓN EN 10 MESES					\$156.000.000
TOTAL					\$206.000.000



Presupuesto anual de ingresos segundo año para un Centro de Relatoría de Casos que opere como una unidad de negocio, o similar, de una Institución de Educación Superior, bajo el modelo organizacional propuesto, el cual conlleva una "operación dual"

ETAPA DE OPERACIÓN (12 MESES)	INGRESO	UNIDAD	CANTIDAD PERSONAS NATURALES Y/O JURIDICAS	TIEMPO/ No. VECES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Membresía	Anual	200	12	\$20.000 Mensuales	\$ 48.000.000
	Aporte por uso del REPOSITORIO DE CASOS INSTITUCIONAL (Repositorio propio o Por convenio con repositorio de otro centro de casos)	Anual	200	1	\$30.000 por uso	\$ 6.000.000
	Inscripciones a concursos de elaboración de casos u otros concursos relacionados	Anual	60	1	\$100.000 por participante	\$ 6.000.000
	Capacitación a docentes y estudiantes en el uso de la metodología del caso	Anual	100	1	\$100.000 por participante	\$ 10.000.000
	Capacitación en relatoría de casos	Anual	100	1	\$100.000 por participante	\$ 10.000.000
	Acompañamiento y asesoría en la construcción de casos como Proyecto de grado	Anual	6	6	\$3.000.000 por acompañamiento y asesoría	\$ 18.000.000
	Capacitación y Asesoramiento al Sector Productivo, entidades y demás grupos de interés, en temas que atiendan sus necesidades	Anual	6	6	\$6.000.000 por entidad y/o empresa cliente	\$ 36.000.000
	Elaboración de casos "a la medida" para las entidades o empresas, con el fin de ser utilizados en sus propios procesos de aprendizaje interno (inducción y capacitación) en las diferentes áreas	Anual	6	6	\$10.000.000 por entidad y/o empresa cliente	\$ 60.000.000
TOTAL INGRESOS POR OPERACIÓN EN 12 MESES						\$194.000.000

Fuente: Elaboración propia



Presupuesto anual de costos y gastos segundo año, para un Centro de Relatoría de Casos que opere como una unidad de negocio, o similar, de una Institución de Educación Superior, bajo el modelo organizacional propuesto, el cual conlleva una "operación dual"

ETAPA DE OPERACIÓN (12 MESES)	RECURSO REQUERIDO	UNIDAD	CANTIDAD/ TIEMPO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Arriendo	Mes	10	\$4.000.000	\$40.000.000
	Director (Persona administrativa y/o docente vinculado a la IES)	Mes	12	\$ 0	\$ 0
	Coordinador de Relaciones IES, Sociedad y Sector Productivo	Mes	12	\$6.000.000	\$72.000.000
	Coordinador de Relatoría	Mes	12	\$6.000.000	\$72.000.000
	Coordinador Administrativo y Logístico (Persona administrativa y/o docente vinculado a la IES)	Mes	12	\$ 0	\$ 0
	Coordinador Tecnología y Redes (Persona administrativa y/o docente vinculado a la IES)	Mes	12	\$ 0	\$ 0
	Comité de Relatoría (Docentes expertos en MC; Profesional experto en temática a desarrollar; Ponente)	Mes	100h/m x 12	\$3.000.000 * (\$30.000.00 x hora cátedra)	\$36.000.000
	Asistente Administrativo y Contable (Persona administrativa vinculada a la IES)	Mes	12	\$ 0	\$ 0
	Servicio Público de Agua	Mes	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000
	Servicio Público de Energía	Mes	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000
	Servicio de Telefonía e Internet	Mes	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000
	Circuito Cerrado de Televisión CCTV	Mes	12	\$ 2.000.000	\$ 2.400.000
	Transporte visitas	Mes	100t/m x12	\$ 600.000 (\$6.000 x c/transporte)	\$ 7,200.000
	Personal de Aseo	Mes	12	-\$1.500.000	-\$18.000.000
	Insumos de Cafetería y Aseo	Mes	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000
TOTAL OPERACIÓN EN 12 MESES					\$187.000.000



Ingresos Presupuestados segundo año	Ingresos obtenidos segundo año	Variación de los ingresos segundo año (incremento)	Monto de la Remuneración primer y segundo año	Porcentaje para aplicar por ingresos, a la remuneración del primer y segundo año (90%/30)	Porcentaje para aplicar por Remanente, a la remuneración del primer y segundo año (10%)	Monto de la Remuneración tercer año
\$ 194.000.000	\$252.200.000	30%	\$ 6.000.000	27%	\$ 7.000.000	
				\$ 7.620.000	\$ 700.000	\$ 8.320.000

Ejemplo de proyección y crecimiento: Ingresos vs. Remuneración equipo de trabajo

- ❑ Para el **primer y segundo año**, el equipo de trabajo que se contrate, se vinculará por la IES mediante **contrato de prestación de servicios profesionales**, devengando **honorarios**, los cuales no constituyen salario y por tanto no generan cesantías ni prestaciones sociales. No obstante en caso de generarse **gastos de viaje** (tiquetes, alojamiento, alimentación, transporte) para desarrollar actividades propias o relacionadas con el CRC, los mismos serán asumidos por la IES en la cual opere.
- ❑ Si en el **SEGUNDO AÑO** se obtiene **ingresos superiores a los \$194.000.000 presupuestados**, la Institución de Educación Superior analizará financiera y administrativamente la posibilidad de **incrementar para el TERCER AÑO la remuneración** del equipo de trabajo, en un porcentaje que como mínimo sea del **90% del porcentaje en que se incrementaron los ingresos presupuestados MÁS el 10% sobre el Remanente obtenido**
- ❑ Lo anterior tomando en cuenta que en este **modelo se mantienen el valor de la remuneración durante los dos primeros años** hasta alcanzar punto de equilibrio y también como un factor motivacional para el logro de los objetivos de CRC, sus metas anuales, su proyección y crecimiento
- ❑ Si en el TERCER AÑO se obtiene ingresos superiores a los que se presupuesten para el mismo, la Institución de Educación Superior **analizará financiera y administrativamente la posibilidad** de incrementar para el CUARTO AÑO la remuneración del equipo de trabajo, en un porcentaje **únicamente sobre el remanente y así sucesivamente cada año.**



*Actividades claves
específicas para el primer
año (alistamiento,
lanzamiento, puesta en
marcha de la operación;
evaluación y prospección
de la operación)*

ACTIVIDADES	LOGRO O META
<p>1. Alistamiento del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planos arquitectónicos - Adecuación física - Compras de muebles, equipos y enseres - Asignación del personal de Alistamiento y Lanzamiento - Ejecución de la obra y/o adecuaciones - Diseño de Imagen: Manual de Identidad de Marca - Coordinación de la publicidad de lanzamiento - Diseño de Módulo en la Página web de la IES y vínculos desde otras si es del caso. - Contratación del Equipo de Trabajo y/o asignación de nuevos personal administrativo y/o docente de la IES. - Capacitación del Equipo de Trabajo
<p>2. Lanzamiento del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acto de lanzamiento (invitación actores de los segmentos de mercado CRC). - Construcción de base de datos inicial, con la Información tabulada de personas que se invitaron y las que efectivamente asistieron al lanzamiento - Mínimo 500 personas ingresadas a la base de datos inicial al momento del lanzamiento, de los diferentes segmentos de mercado del CRC. -Mínimo 100 personas sensibilizadas e ingresadas a la base de datos por haber asistido al lanzamiento. - Mínimo 100 personas sensibilizadas e ingresadas a la base de datos durante los diez (10) meses siguientes al lanzamiento - Mínimo 100 visitas a grupos de interés y segmentos de mercado, conociendo el Centro de Relatoría de Casos e iniciar su relacionamiento. -Mínimo 100 evidencias del desarrollo de sus relaciones con clientes, de interés y segmentos de mercado, a través de: <ul style="list-style-type: none"> • Relación personalizada (presencial, telefónica o virtuales) • Relación automática (A través de servicios tecnológicos automáticos de respuesta, si ya es posible que estén funcionando) • Relación por comunidades (físicas o virtuales) -Mínimo dos (2) Alianzas Estratégicas o Acuerdos de Colaboración, suscritos -Inicio de los trámites del registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio
<p>3. Puesta en marcha de la operación del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS</p>	<p>Indicadores Primer Año:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de personas ingresadas a la base de datos inicial al momento del lanzamiento, de los diferentes segmentos de mercado del CRC. • Número de personas sensibilizadas e ingresadas a la base de datos inicial, por haber asistido al lanzamiento. • Número de personas sensibilizadas e ingresadas a la base de datos inicial, durante los diez (10) meses siguientes al lanzamiento. • Número de visitas a grupos de interés y segmentos de mercado dando a conocer el Centro de Relatoría de Casos y para dar inicio a su relacionamiento. • Número de evidencias del desarrollo de sus relaciones con clientes, grupos de interés y segmentos de mercado.
<p>4. Evaluación y Prospección de la Operación del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia</p>	

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
1. Alistamiento del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS	█											
2. Lanzamiento del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS		█										
3. Operación del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS			█									
4. Evaluación y Prospección de la Operación del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia			█			█			█			█

Cronograma

primer año

- ☐ Aunque la **evaluación de la operación** se haga **trimestralmente**, es importante que **durante el primer año se realice mensualmente seguimiento y control permanente a las actividades y los logros propuestos**, de tal manera que esta sea una forma de **mitigar los riesgos inherentes** a esta etapa y se propenda por superar los logros fijados para la misma



ACTIVIDADES	RIESGO	ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN
1. Alistamiento del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS	<ul style="list-style-type: none"> -No se alcancen los logros propuestos, en el tiempo de dos (2) meses -El personal seleccionado no sea el idóneo para las labores a realizar -El personal que labore en la IES no le satisfagan los nuevos y/o adicionales roles a desempeñar para el CRC. -El presupuesto asignado para el Alistamiento del CRC sea insuficiente. - No asistencia de un porcentaje importante de los invitados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Seguimiento y control permanente de cada una de las actividades y los logros propuestos. -Criterios de selección objetivos y pruebas idóneas. -Socialización previa del proyecto de Centro de Relatoría de Casos, con todo el personal administrativo de la IES.
2. Lanzamiento del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS	<ul style="list-style-type: none"> -La base de datos inicial sea de muy pocos asistentes al lanzamiento o que no cuente con la información correcta. -El acto de lanzamiento no logre sensibilizar a la audiencia y generarles interés en el CRC -La base de datos inicial sea de muy pocos asistentes al lanzamiento o que no cuente con la información correcta. -La gestión pos-lanzamiento del CRC no cumpla con las expectativas para lograr generar interés en vincularse al CRC. -No se logre suscribir ninguna Alianza Estratégica o Acuerdo de Colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> -Planeación del lanzamiento con un mínimo dos (2) meses de anticipación -Contar con personal experto en tabulación de información y manejo de bases de datos. -Contar con personal idóneo para comunicar eficazmente la propuesta de CRC.
3. Operación del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS	<ul style="list-style-type: none"> -La base de datos inicial sea de muy pocos asistentes al lanzamiento o que no cuente con la información correcta. -La gestión pos-lanzamiento del CRC no cumpla con las expectativas para lograr generar interés en vincularse al CRC. -No se logre suscribir ninguna Alianza Estratégica o Acuerdo de Colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> -Planeación del lanzamiento con un mínimo dos (2) meses de anticipación -Contar con personal experto en tabulación de información y manejo de bases de datos. -Contar con personal idóneo para comunicar eficazmente la propuesta de CRC. -Diseñar una minuta tipo para la Alianzas Estratégicas o Acuerdos de Colaboración, que permita ser enriquecida por acuerdo entre las partes. -Seguimiento y control permanente del cumplimiento de los indicadores propuestos.
4. Evaluación y Prospección de la Operación del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS al Interior de una Institución de Educación Superior en Colombia	<ul style="list-style-type: none"> -No se logre el cumplimiento de los indicadores propuestos. -No sean lo suficientemente ambiciosos y retadores los indicadores y metas que se fijen para el Segundo año de Operación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Compromisos de acciones de mejoramiento trimestrales. -Evaluaciones de desempeño de personal contratado y/o asignado para prestar sus servicios al CRC. -Socialización de la propuesta de indicadores y metas con el área de planeación estratégica de IES, o quien haga sus veces.

Análisis de riesgo de la ejecución de las actividades claves específicas para el primer año (alistamiento, lanzamiento, puesta en marcha de la operación; evaluación y prospección de la operación)



Segundo año de operación del CRC

Para el segundo año de operación **deberán igualmente planificarse las actividades específicas claves**, las cuales deberán ir acompañadas de unos **logros esperados (metas)**, los **indicadores** para que pueda ser evaluada su operación y los **riesgos** asociados con sus **acciones de mitigación**.

Durante el segundo año de operación se realizará también una **Evaluación Trimestral de los Indicadores y logros adicionales**, así como una **Evaluación Final** de los Indicadores y en general de los resultados obtenidos en ese segundo año de operación del Centro de Relatoría de Casos. Por último **se fijarán los logros e indicadores para el Tercer año de Operación**.

Como un plus de este modelo de negocio, se dejan planteados los siguientes **indicadores y logros o metas** que podrían fijarse para el **segundo año**, no sin antes advertir que lo **propio es que los mismos se proyecten tomando en cuenta los resultados de la operación del primer año**.

*Indicadores y logros
o metas
para el segundo
año de operación*

INDICADORES	LOGRO O META
Número de Membresías ingresadas	200
Número de aportes por uso del REPOSITORIO DE CASOS INSTITUCIONAL (Repositorio propio o Por convenio con repositorio de otro centro de casos)	200
Número de inscritos a concursos de elaboración de casos u otros concursos relacionados	60
Número de docentes y estudiantes capacitados en el uso de la metodología del caso	100
Número de capacitaciones en relatoría de casos	100
Número de acompañamientos y asesorías en la construcción de casos como Proyecto de grado	6
Número de capacitaciones y asesoramientos al Sector Productivo, entidades y demás grupos de interés, en temas que atiendan sus necesidades	6
Número de Elaboración de casos “a la medida” para las entidades o empresas, con el fin de ser utilizados en sus propios procesos de aprendizaje interno (inducción y capacitación) en las diferentes áreas	6

Fuente: Elaboración propia



FASE	LABOR	LIDER
1. Caracterización	Apertura de ficha del cliente y/o usuario del Centro de Relatoría de Casos. Se establece el segmento de mercado al cual pertenece.	Coordinador de Relaciones IES, Sociedad Sector Productivo.
2. Relacionamiento	Por cualquiera de las formas previstas en el modelo de negocio, a saber: Relación personalizada (presencial, telefónica o virtuales); Relación automática (A través de servicios tecnológicos automáticos de respuesta); Relación por comunidades (físicas o virtuales).	Coordinador de Relaciones IES, Sociedad Sector Productivo. Podrá apoyarse en el equipo de trabajo CRC en todo aquello que esti pertinente.
3. Agendamiento de reunión	Se acordará una fecha, hora y lugar para una primera reunión con el cliente y/o usuario del CRC, en la cual se desarrollará una primera entrevista.	Coordinador de Relaciones IES, Sociedad Sector Productivo. Podrá apoyarse en el equipo de trabajo CRC en todo aquello que esti pertinente.
4. Primera Entrevista	Cuestionario de preguntas y sus respuestas, producto de la primera reunión con el cliente y/o usuario del CRC.	Coordinador de Relaciones IES, Sociedad Sector Productivo. Podrá apoyarse en el equipo de trabajo CRC en todo aquello que esti pertinente. Acudirá, al Director del CRC y/o Decano(s) de Facultad de la IES , que esti pertinente(s), con el fin de obtener apoyo adicional o especializado por parte docentes u estudiantes, si así lo llega requerir, y en todo caso para que se emita la designación de las personas conjunto con el Director del CRC y Coordinador de Relatoría harán parte Comité de Relatoría , a saber: <ul style="list-style-type: none"> • Un docente experto en técnica de la metodología del caso, • Un profesional experto en temática a desarrollar, • Un ponente del proyecto caso: Docente, estudiante, empresa autoridad, protagonista u otro(s) al que le pueda otorgar la calidad de ponente interior del Comité de Relatoría o al cualquier otro escenario.

Fase 1 a 4

Procedimiento para la gestión y la relatoría de un caso, atendiendo el modelo organizacional y de negocio del Centro de Relatoría de Casos



Objetivo específico 3

Construir el **marco normativo del CRC** que permita la **implementación del modelo diseñado** al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia.

Producto asociados:

1. Normograma:

Las normas colombianas que **soportan directamente la conveniencia de crear** el Centro de Relatoría de Casos y la implementación de la Metodología del Caso, como insumo para el cumplimiento de los **requisitos de calidad y acreditación** por parte de la Institución de Educación Superior Colombiana.

Normas de **apoyo funcional** para el Centro de Relatoría de Casos de una Institución de Educación Superior en Colombia. Se encuentran en este grupo las normas que servirán para **establecer y desarrollar los procesos del Centro de Relatoría de Casos –CRC-, y armonizarlos con los de la IES Colombiana en la cual opere.**

La relación de las **normas Institucionales internas** usualmente creadas para el funcionamiento, organización y cumplimiento de los compromisos legales de una IES en Colombia.

2. **Acuerdos de Junta Directiva** u órgano competente para la **creación y la reglamentación** de un CRC;

3. **Procedimiento para la gestión y la relatoría de un caso.**



5. Formato de Generación de Ideas de CASO

Se diligenciará por parte del personal de CRC, un formato en el cual se plasmarán las ideas de posibles temas para relatar un CASO, con base en la información obtenida en la entrevista con el cliente y la información adicional con la que se pudiere contar por otros medios.

Envío del formato a los miembros del Comité de Relatoría, para su conocimiento, comentarios, recomendaciones y sugerencias que estimen pertinentes.

Coordinador de Relatoría.
Podrá apoyarse en el equipo de trabajo CRC en todo aquello que esti pertinente.

6. Agendamiento de segunda reunión

Se socializarán y propondrán al cliente y/o usuario las principales ideas sobre el tema para relatar un CASO; Se elegirá conjuntamente el tema que se someterá a **aprobación del Comité de Relatoría** y se programará una segunda entrevista.

Coordinador de Relatoría.
Podrá apoyarse en el equipo de trabajo CRC en todo aquello que esti pertinente.

7. Aprobación del tema del CASO por parte del Comité de Relatoría

De dicha reunión se levantará **un acta** en la cual constará la decisión tomada. Si se autoriza **pasará a Segunda Entrevista** con el cliente y/o usuario.

Coordinador de Relatoría.
Podrá apoyarse en el equipo de trabajo CRC en todo aquello que esti pertinente.

8. Segunda Entrevista

Cuestionario de preguntas y sus respuestas sobre el tema seleccionado y aprobado por el Comité de Relatoría para materia del caso; **obtención de información específica para el CASO; y se aclaran dudas.**

Coordinador de Relaciones IES, Sociedad Sector Productivo.

Podrá apoyarse en el equipo de trabajo CRC en todo aquello que esti pertinente.

9. Estructuración del Primer Borrador de CASO

Elaboración del entregable de primer borrador de documento de CASO, con la técnica mandada para el uso de la metodología del caso.

Envío de informes de avance a los miembros del Comité de Relatoría, para su conocimiento, comentarios, recomendaciones y sugerencias que estimen pertinentes.

Coordinador de Relatoría, quien acudirá lo estima necesario, al **Director del CRC** y al **Decano(s) de Facultad de la IES,** c estime pertinente(s), con el fin de obter apoyo adicional o especializado por pa de docentes u estudiantes.
También podrá apoyarse en el equipo trabajo del CRC en todo aquello c estime pertinente.

10. Revisión del primer borrador por parte del Comité de Relatoría.

El Comité de Relatoría hará el control de calidad respectivo, emitiendo sus comentarios, recomendaciones y sugerencias que estimen pertinentes.

Se analizarán las mismas y se harán los ajustes necesarios, los cuales serán liderados por el **Coordinador de Relatoría.**

Coordinador de Relatoría, quien acudirá lo estima necesario, al **director del CRC** y al **Decano(s) de Facultad de la IES,** c estime pertinente(s), con el fin de obter apoyo adicional o especializado por pa de docentes u estudiantes.

También podrá apoyarse en el equipo trabajo del CRC en todo aquello c estime pertinente.

Fases 5 a 10
Procedimiento para la gestión y la relatoría de un caso, atendiendo el modelo organizacional y de negocio del Centro de Relatoría de Casos

FASE	LABOR	LIDER
11. Revisión del primer borrador por parte del Cliente y/o usuario.	Se tomarán en cuenta las recomendaciones y solicitudes del cliente y/o usuario. Si son de Fondo deben presentarse nuevamente al Comité de Relatoría . Las de forma o de corrección de datos serán decididas por parte del Coordinador de Relatoría .	Coordinador de Relatoría , quien acudirá lo estima necesario, al director del CRC y al Decano(s) de Facultad de la IES , con el fin de obtener apoyo adicional o especializado por parte de docentes o estudiantes. También podrá apoyarse en el equipo de trabajo del CRC en todo aquello que estime pertinente.
12. Estructuración de la propuesta final de CASO	Elaboración del entregable de documento de CASO, con la técnica mandada para el uso de la metodología del caso. Envío de informes de avance a los miembros del Comité de Relatoría , para su conocimiento, comentarios, recomendaciones y sugerencias que estimen pertinentes	Coordinador de Relatoría , quien acudirá lo estima necesario, al director del CRC y al Decano(s) de Facultad de la IES , con el fin de obtener apoyo adicional o especializado por parte de docentes o estudiantes. También podrá apoyarse en el equipo de trabajo del CRC en todo aquello que estime pertinente.
13. Revisión de la propuesta final del CASO por parte del Comité de Relatoría.	El Comité de Relatoría hará el control de calidad respectivo, emitiendo sus comentarios, recomendaciones y sugerencias que estimen pertinentes. Se analizarán las mismas y se harán los ajustes necesarios, los cuales serán liderados por el Coordinador de Relatoría .	Coordinador de Relatoría , quien acudirá lo estima necesario, al director del CRC y al Decano(s) de Facultad de la IES , con el fin de obtener apoyo adicional o especializado por parte de docentes o estudiantes. También podrá apoyarse en el equipo de trabajo del CRC en todo aquello que estime pertinente.
14. Aprobación de la propuesta final del CASO por parte del Cliente y/o usuario.	De dicha reunión se levantará un acta en la cual constará la decisión tomada. Si se autoriza pasará a decisión final de publicación por parte del Comité de Relatoría .	Coordinador de Relatoría . También podrá apoyarse en el equipo de trabajo del CRC en todo aquello que estime pertinente.
15. Aprobación de la publicación del CASO por parte del Comité de Relatoría	De dicha reunión se levantará un acta en la cual constará la decisión tomada. Si se autoriza pasará a PUBLICACIÓN .	Coordinador de Relatoría . También podrá apoyarse en el equipo de trabajo del CRC en todo aquello que estime pertinente.
16. Gestión de Copyright	Se identificarán los derechos, actividades y condiciones bajo las cuales se dará aplicación a lo dispuesto en la Ley Colombiana de Derechos de Autor . Se podrán hacer modificaciones a voluntad de las partes , a excepción de lo concerniente a los derechos morales los cuales son inalienables (no se pueden vender o ceder).	Coordinador Administrativo y Logístico . Podrá apoyarse en el equipo de trabajo del CRC y en las áreas de la IES, en todo aquello que estime pertinente o necesario para hacerlo en debida forma.
17. Publicación del CASO	A través de los canales web, bajo los protocolos establecidos para ello.	Coordinador Tecnología y Redes . Podrá apoyarse en el equipo de trabajo del CRC y en las áreas de la IES, en todo aquello que estime pertinente o necesario para hacerlo en debida forma.

Fuente: Elaboración propia

Fases 11 a 17
Procedimiento para la gestión y la relatoría de un caso, atendiendo el modelo organizacional y de negocio del Centro de Relatoría de Casos

Bucaramanga, octubre de 2019

Señores

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS – MBA
Universidad Autónoma de Bucaramanga

Asunto: Aprobación del documento final de proyecto

En mi calidad de Director de Proyecto de la estudiante **LUCIA CRISTINA DÍAZ ARMENTA** y después de revisar el documento final del proyecto titulado **CENTRO DE RELATORIA DE CASOS**, me permito dar mi visto bueno para que se continúe con el proceso de evaluación y sustentación final del proyecto.

Atentamente,



CARLOS ALBERTO CHAVERRA PATIÑO
Director del Proyecto

Suba este documento debidamente firmado a la plataforma del curso Proyecto III