



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

Agradecimientos

A Dios y a mi amada Virgen María, como mi humilde y amorosa manera de honrarles y reafirmar mi fe.

A Core School of Management de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Juan Diego Rojas su director y todo el equipo de trabajo, por su eficiencia, apoyo y calidez.

A Carlos Alberto Chaverra Patiño, por motivarme a hacer la Maestría, aceptar ser mi Director de Proyecto y regalarme durante estos meses su amistad y tantas enseñanzas académicas y de vida.

A César Guerrero, docente de la cátedra de Proyecto en el MBA CORE, por su acertada asesoría en el enfoque de los objetivos de mi proyecto.

A Jorge Raúl Serrano Díaz, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNAB, por su interés y motivación para con mi idea de contar con un Centro de Casos Colombiano y que hoy, con algunas precisiones, es mi proyecto de grado de MBA.

A mis inmejorables compañeros, hoy grandes amigos, por todo su apoyo y cariño durante estos últimos años juntos.

A mis padres, Christian Díaz y Tita Armenta de Díaz, por su ejemplo de fortaleza, bondad y amor incondicional; por su presencia y el propósito que ella imparte a mi vida.

A toda mi familia, amigos de siempre y a mis clientes, por apoyarme, regalarme su alegría, consejo y creer tanto en mí.

Y finalmente a los dos hombres que llenan mis días de emoción y motivación, Edgar Velasco Ariza, mi esposo, y Pablo José Velasco Díaz, mi hijo. Gracias a los dos por su compromiso en el camino de mi Maestría, sus retos y vivencias; por su amor, paciencia y ayuda diaria en lo tangible y en lo intangible, por el inmenso regalo de amarlos y tener la certeza que, sin importar las circunstancias, somos siempre tres para tres en nuestro “hogar bonito”.

Dedicatoria

Para ti Pablo José.....nunca desfallezcas cuando de alcanzar tus sueños y metas se trate. Si te hace feliz y no te dañas a ti mismo, ni a nadie, no importa cuánto esfuerzo te cueste, sigue adelante, tú siempre podrás. Recuerda: ¡con fuerza!, ella está en ti y solo en ti, nada la puede agotar, ni debilitar, si crees en tu capacidad y estás de la mano de Dios siempre.

Gracias por tu existencia hijito, eres mi mayor motivación y alegría. ¡Este logro lo dedico a ti! Te ama, tu Má.

Tabla de Contenido

Capítulo I. Problema u oportunidad.....	18
1.1 Introducción y antecedentes del problema u oportunidad del proyecto	18
1.1.1 Información de tres (3) importantes centros de casos internacionales.....	19
1.1.1.1 The Case Center.....	19
1.1.1.2 Christensen Center	20
1.1.1.3 Centro Internacional de Casos – Tecnológico De Monterrey	21
1.1.2 Información de cuatro (4) importantes Instituciones de Educación en Colombia con relación al uso del método del caso.....	22
1.1.2.1 Facultad de Administración (Universidad de los Andes)	22
1.1.2.2 Core School of Management (Universidad Autónoma de Bucaramanga).....	22
1.1.2.3 Inalde Business School (Universidad de la Sabana)	22
1.1.2.4 Dirección de Posgrados (Universidad Externado de Colombia).....	23
1.2 Planteamiento del problema u oportunidad del Proyecto:.....	23
1.3 Justificación	24
Capítulo II. Marco Teórico y Estado del Arte	31
2.1 Marco Teórico	32
2.1.1 Marco de referencia normativo.....	32
2.2 Estado del Arte	41
Capítulo III. Aspectos metodológicos	48

3.1	Objetivo General y Objetivos Específicos.....	49
3.2	Método de Investigación	51
	Capítulo IV. Resultados	55
4.1	Objetivo general. “Diseñar un Centro de Relatoría de Casos que opere al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia”	55
4.2.	Objetivo específico 1. “Establecer las principales características organizacionales de centros de relatoría de casos o similares en contextos nacionales e internacionales”	56
4.2.1.	Características Organizacionales Centros de Casos Internacionales.	57
4.2.2.	Centros de Casos Nacionales	64
4.3	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”	67
4.3.1.	Modelo organizacional del Centro de Relatoría de Casos al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia	69
4.3.1.1	Naturaleza y función.....	69
4.3.1.2	Misión y Visión	72
4.3.1.3	Objetivos estratégicos	73
4.3.1.4	Principios y valores	74
4.3.1.5	Cadena de valor	75
4.3.1.6	Sistema de operación	76
4.3.1.7	Equipo de trabajo	81
4.3.1.8	Presupuesto y contratación	87

4.3.1.9 Registro marcario	88
4.3.1.10 Política de tratamiento de la información y datos personales	88
4.3.1.11 Derechos de autor y cesión de derechos patrimoniales	89
4.3.2 Modelo de negocio del Centro de Relatoría de Casos al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia	91
4.3.2.1 Segmentos de Mercado	93
4.3.2.2 Propuesta de valor	94
4.3.2.3 Canales	98
4.3.2.4 Relaciones con los clientes	100
4.3.2.5 Fuentes de ingreso	101
4.3.2.6 Recursos clave	102
4.3.2.6.1 Recursos Físicos claves	103
4.3.2.6.2 Recursos Humanos y Tecnológicos claves	103
4.3.2.6.3 Recursos Intelectuales claves	103
4.3.2.6.4 Recursos Económicos claves	104
4.3.2.7 Actividades clave	113
4.3.2.8 Asociaciones clave	120
4.3.2.9 Estructura de costos	122
4.4 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”	124

4.4.1 Normas colombianas cuyo objetivo está enfocando principalmente al cumplimiento de los requisitos de calidad y acreditación por parte de la IES.....	127
4.4.2 Normas colombianas de apoyo funcional, aplicables a los procesos del CRC y de la IES	127
4.4.3 Normas Institucionales internas usualmente creadas para su funcionamiento, organización y cumplimiento de los compromisos legales de la IES.....	127
4.4.4 Modelo de ACUERDO de Junta Directiva u órgano competente al interior de la IES, de CREACIÓN del Centro de Relatoría de Casos – CRC	128
4.4.5 Modelo de ACUERDO de Junta Directiva u órgano competente al interior de la IES, de aprobación del REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO del Centro de Relatoría de Casos – CRC	128
4.4.6 Procedimiento para la Gestión y la Relatoría de un caso, atendiendo el modelo organizacional y de negocio del Centro de Relatoría de Casos	128
CAPITULO V. Conclusiones.....	133
5.1 Resumen de hallazgos del Desarrollo del Proyecto:	133
5.2 Recomendaciones.....	138
Referencias bibliográficas	141
Apéndices	154

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Normograma de apoyo funcional, aplicable a procesos del CRC y de la IES.</i>	37
Tabla 2. <i>Objetivo general y Objetivos específicos. Productos asociados</i>	50
Tabla 3. <i>Características Organizacionales Centros de Casos Internacionales: Nombre, sitio web, ubicación y contacto</i>	57
Tabla 4. <i>Características Organizacionales Centros de Casos Internacionales: Creación y naturaleza</i>	58
Tabla 5. <i>Características Organizacionales Centros de Casos Internacionales: misión, dirección y gestión.</i>	59
Tabla 6. <i>Características Organizacionales Centros de Casos Internacionales: ¿qué hace?</i>	60
Tabla 7. <i>Características Organizacionales Centros de Casos Internacionales: ¿qué no hace?</i> .	61
Tabla 8. <i>Características Organizacionales Centros de Casos Internacionales: tratamiento de datos e información –sitios web- redes sociales</i>	62
Tabla 9. <i>Características Organizacionales Centros de Casos Internacionales: Registro y uso de marca y derechos de autor</i>	63
Tabla 10. <i>Centros de Casos Nacionales</i>	65
Tabla 11. <i>Derechos de autor y cesión de derechos patrimoniales; actividades y condiciones Centro de Relatoría de Casos</i>	91
Tabla 12. <i>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”</i>	107

Tabla 13. <i>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”</i>	109
Tabla 14. <i>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”</i> ...	110
Tabla 15. <i>Ejemplo de proyección y crecimiento: Ingresos vs. Remuneración equipo de trabajo</i>	111
Tabla 16. <i>Actividades claves específicas para el primer año (alistamiento, lanzamiento, puesta en marcha de la operación; evaluación y prospección de la operación)</i>	115
Tabla 17. <i>Cronograma primer año</i>	116
Tabla 18. <i>. 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)</i>	118
Tabla 19. <i>Indicadores y logros o metas para el segundo año de operación</i>	120
Tabla 20. <i>Procedimiento para la gestión y la relatoría de un caso, atendiendo el modelo organizacional y de negocio del Centro de Relatoría de Casos</i>	130

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Cadena de valor Centro de Relatoría de Casos.....	76
<i>Figura 2.</i> Sistema operativo dual.....	78
<i>Figura 3.</i> Ecosistema de operación dual del Centro de Relatoría de Casos: Ecosistema de negocios + Sistema de operación dual.....	80
<i>Figura 4.</i> Equipo de trabajo del Centro de Relatoría de Casos	82
<i>Figura 5.</i> Propuesta de valor del Centro de Relatoría de Casos.	96
<i>Figura 6.</i> Valor agregado del Centro de Relatoría de Casos	97
<i>Figura 7.</i> Estructura de equipos de trabajo: Diferencia entre estructura plana y estructura vertical	98

Lista de apéndices

Apéndice A. Presupuesto anual de costos y gastos primer año, para un Centro de Relatoría de Casos que opere de manera externa e independiente a una Institución de Educación Superior.	154
Apéndice B. Normas Colombianas cuyo objetivo está enfocado principalmente al cumplimiento de los requisitos de calidad y acreditación por parte de la IES	155
Apéndice C. Normas Institucionales internas usualmente creadas para su funcionamiento, organización y cumplimiento de los compromisos legales de la IES.....	160
Apéndice D. Modelo de ACUERDO de Junta Directiva u órgano competente al interior de la IES, de CREACIÓN del Centro de Relatoría de Casos.....	161
Apéndice E. Modelo de ACUERDO de Junta Directiva u órgano competente al interior de la IES, de aprobación del REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO del Centro de Relatoría de Casos.	164
Apéndice F. Lienzo del Modelo de Negocios del Centro de Relatoría de Casos, bajo Metodología BMC Business Model Canvas	167

Resumen

Este proyecto tiene como objetivo general el **“Diseñar un Centro de Relatoría de Casos que opere al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia”**.

Para lograr este objetivo general, se desarrollarán los siguientes objetivos específicos:

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.

El método de investigación utilizado para estructurar este proyecto es *principalmente* de enfoque cualitativo, partiendo de fuentes de información de centros de casos o similares, internacionales y nacionales, contándose con datos descriptivos y no generalizados que permiten particularizar ciertos contextos, dando una visión holística de la actual situación y de lo que se pretende alcanzar con el proyecto.

Todo ello tomando como fuente el hecho que la metodología del caso, como metodología de enseñanza-aprendizaje, ha sido probada en las mejores universidades y escuelas de negocios del mundo (*Harvard University en Cambridge, estado de Massachusetts, USA; IESE Business School University of Navarra en Barcelona, España; INCAE Business School en Alajuela, Costa Rica y en Managua, Nicaragua*, entre otras), así como también en excelentes y reconocidas universidades colombianas como lo son la Universidad de los Andes, Universidad Externado de Colombia, Universidad de la Sabana, Universidad Autónoma de Bucaramanga, entre otras.

No obstante, en la mayoría de oportunidades, el proceso de enseñanza- aprendizaje basado en casos se ha realizado en las universidades colombianas utilizando casos de entidades o empresas extranjeras “importados” de los centros de casos que operan en el mundo, y en muy pocas ocasiones se han utilizado casos colombianos, pese al esfuerzo que muchos docentes e investigadores de nuestras Universidades han venido haciendo para escribir casos que puedan llegar a ser utilizados como material de enseñanza en los programas académicos que se ofrecen en las universidades del país; logrando en la mejor de las circunstancias, y con puntuales apoyos, escalar y ser publicados en las páginas de los centros de casos extranjeros, como lo es *Harvard Business Publishing*, de *Harvard Business School*.

En consecuencia, existe obviamente en nuestro país una gran 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; así como también existe ausencia de un centro de casos en Colombia, 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).

Es por esta razón que tomo la decisión de estructurar este proyecto para nuestro país, diseñando un Centro de Relatoría de Casos bajo la modalidad de que el mismo exista al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia (IES), el cual sea el inicio de un trabajo más organizado y con mejor respaldo y proyección nacional e internacional, enfocado principalmente a la relatoría de casos Colombianos, a la formalización de la implementación de la metodología del caso en los procesos de enseñanza- aprendizaje y al fortalecimiento de la interacción en doble vía IES con Sociedad - Sector Productivo.

Lo anterior como una forma de fomentar la innovación en la educación y el mejoramiento de su calidad educativa - base fundamental del desarrollo social y económico del país-, así como mejorar los resultados académicos y potenciales recursos financieros de la institución de educación superior, en la cual opere.

Palabras clave: Metodología del Caso, Centros de Casos, Modelo organizacional, Marco normativo, Proceso de enseñanza-aprendizaje, Institución de Educación Superior, Relatoría, Innovación, Mejoramiento de la calidad educativa.

Abstract

This project has as a general objective the **design of a Case Reporting Center that operates within a Higher Education Institution in Colombia.**

To achieve this general objective, the following specific objectives will be developed:

1. Establish the main organizational characteristics of case reports or similar centers in national and international contexts.
2. Design an organizational and business model for a Case Reporting Center of a Higher education institution in Colombia.
3. Build the regulatory framework of the Case Reporting Center that allows the implementation of the model designed within a Higher Education Institution in Colombia.

The research method used to structure this project is mainly of a qualitative approach, based on information sources from case centers or similar, international and national, with descriptive and non-generalized data that give a holistic view of what you want to achieve with the project, thereby allowing to particularize certain contexts and generate an image of their real situation.

All this taking as a source the fact that The case methodology, as a teaching-learning methodology, has been tested in the best universities and business schools in the World (Harvard University in Cambridge, Massachusetts, USA; IESE Business School University of

Navarra in Barcelona, Spain, INCAE Business School in Alajuela, Costa Rica and in Managua, Nicaragua, among others), as well as in excellent and recognized Colombian universities such as the University de los Andes, Universidad Externado de Colombia, Universidad de la Sabana and Universidad Autónoma de Bucaramanga, among others.

However, in most cases, the case-based teaching-learning process has been carried out in Colombian universities using cases of foreign entities or companies “imported” from the Case Centers that operate in the world, and in very rarely occasions have Colombian cases been used, despite the effort that many teachers and researchers of our universities have been making to write cases that can be used as teaching material in the academic programs offered at our local universities; Despite this, and with timely support, some cases of local Colombian companies have been able to be published in foreign case centers, such as Harvard Business Publishing, Harvard Business School.

Consequently, there is obviously a great absence in our country of cases of national and regional companies that can illustrate the correlation of local variables that affect national and local problems; as well as the absence of Case Center’s in Colombia, which as an independent legal entity, or one that operates as a business unit, or similar, within a Colombian Higher Education Institution, can give support to all the work related to the case studies and to develop its other strategic objectives.

It is for this reason that I have decided to structure this project for our country, choosing the modality of a case center within a higher education institution in Colombia, which may be the beginning of a more organized and better supported work that can lead to national and

international projection, focused mainly on the report of Colombian cases, on the formalization of the implementation of the case methodology in the teaching-learning processes and the strengthening of the interaction in a way double via IES with Society - Productive Sector.

The aforementioned as a way of promoting innovation in education and improving its educational quality - fundamental basis of the social and economic development of the Country- as well as improving the academic results and potential financial resources of the institution of higher education, in the which one to operate.

Keywords: The Case Methodology, Case Centers, Organizational model, Regulatory framework, Teaching-learning process, Institution of Higher Education, Rapporteurship, Innovation, Improvement of educational quality.

Capítulo I. Problema u oportunidad

1.1 Introducción y antecedentes del problema u oportunidad del proyecto

En este capítulo se evidenciará cómo el proyecto **CENTRO DE RELATORIA DE CASOS (CRC)**, nace de conocer que varias Instituciones de Educación Superior (**IES**) en Colombia, vienen utilizando el Método del Caso dentro de sus procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación, sin que hasta el momento se haya consolidado la idea de crear un centro de casos colombiano, similar a los modelos internacionales existentes.

Es relevante entonces para la documentación de este proyecto, construir un punto de referencia a través de la investigación de información y características organizacionales de tres (3) importantes y exitosos centros de casos internacionales, más otra información general de lo realizado con relación al uso del método del caso por cuatro (4) importantes instituciones de educación superior en Colombia, lo cual en su conjunto generará el desarrollo del **objetivo específico 1** de este proyecto.

Siendo así, desde este capítulo es pertinente colocar en contexto al lector con parte de dicha información recopilada en la estructuración del objetivo específico 1, la cual se ampliará en el desarrollo de este, con el fin se convierta en un referente idóneo del diseño del modelo organizacional y de negocio (**objetivo específico 2**), así como del marco normativo del Centro de Relatoría de Casos (**objetivo específico 3**).

Desarrollados e integrados los tres objetivos específicos, se obtendrá el diseño del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS (**CRC**), objetivo general de este proyecto, tendiente a que pueda ser acogido, aprobado e implementado¹ por una institución de educación superior en Colombia (**IES**), para su operación dentro de la misma.

1.1.1 Información de tres (3) importantes centros de casos internacionales.

Como se indicó, a continuación, y como parte de los antecedentes se presenta información previa de los tres (3) importantes y exitosos centros de casos internacionales, elegidos para desarrollar el objetivo específico 1 de este proyecto:

- *THE CASE CENTER*, ubicado en UK (Reino Unido) y en USA;
- CHRISTENSEN CENTER, ubicado en USA;
- CENTRO INTERNACIONAL DE CASOS – TECNOLÓGICO DE MONTERREY, ubicado en MÉXICO.

1.1.1.1 The Case Center

Mantiene la colección de casos de gestión más grande y diversa del mundo, con “más de 61.700 casos”. (The case Centre, 2019)

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.

¹ Una implementación es la ejecución u/o puesta en marcha de una idea programada, ya sea, de una aplicación informática, un plan, modelo científico, diseño específico, estándar, algoritmo o política. (Sitio web Wikipedia, 2019)

The Case Center Reino Unido, tiene su sede administrativa en la Universidad de Cranfield. Allí funciona toda la producción Internacional de casos.

Cuenta con oficinas desde 1992 en USA (The Case Center USA) en Babson College, Wellesley, Massachusetts.

Es una organización sin fines de lucro, registrada como una organización benéfica. Es una entidad independiente para el método del caso.

Su misión es 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.

The Case Center funciona de manera independiente de cualquier entidad de educación pública o privada y por tanto se rige por sus propios estatutos (The Case Centre, 2019).

1.1.1.2 Christensen Center

Se creó en Harvard Business School, Boston, Massachusetts, USA, en el año 2004. No es una entidad independiente a HBS. El Centro es parte de la División de Investigación y Desarrollo (DRFD) de HBS.

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

Su misión es 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.

El Centro hace parte de Harvard Business School, adscrito a la División de Investigación y Desarrollo (DRFD).

La División de Investigación y Desarrollo (DRFD) de HBS, facilita la creación de conocimiento duradero tanto para la enseñanza empresarial como para la práctica empresarial. (Christensen Center, 2019).

1.1.1.3 Centro Internacional de Casos – Tecnológico De Monterrey

Se creó en Monterrey, estado de Nuevo León, México, en agosto de 2004, bajo la dirección del doctor Jorge Alfonso González, docente investigador del Instituto Tecnológico de Monterrey (Tec de Monterrey).

No es una entidad independiente al Tec de Monterrey.

Su misión es que el Centro Internacional de Casos genere y distribuya recursos de aprendizaje relevantes y de calidad, que contribuyan al desarrollo de las competencias profesionales de los líderes que están transformando nuestro entorno.

1.1.2 Información de cuatro (4) importantes Instituciones de Educación en Colombia con relación al uso del método del caso.

Continuando con los antecedentes, es de anotar que actualmente en Colombia la metodología del caso se está utilizando por algunas reconocidas universidades, a través de sus Escuelas de Negocios o de las Facultades de Administración y Ciencias Económicas, con un enfoque exclusivo a programas de Postgrados relacionados con la materia.

Entre estas Instituciones de Educación Superior encontramos:

1.1.2.1 Facultad de Administración (Universidad de los Andes)

Brinda capacitación en metodología del caso a docentes y estudiantes. Pese a tener una colección de casos elaborados por docentes de la misma universidad, no tiene constituido u organizado un Centro de Relatoría de Casos, o similar.

1.1.2.2 Core School of Management (Universidad Autónoma de Bucaramanga)

Utiliza la metodología del caso en su programa de MBA, iniciado en el año 2017.

No tiene constituido u organizado un Centro de Relatoría de Casos, o similar.

1.1.2.3 Inalde Business School (Universidad de la Sabana)

Utiliza desde hace varias décadas la metodología de enseñanza del caso. No tiene constituido u organizado un Centro de Relatoría de Casos, o similar, aunque tienen un número apreciable de casos propios.

1.1.2.4 Dirección de Posgrados (Universidad Externado de Colombia)

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. No tiene constituido u organizado un Centro de Relatoría de Casos, o similar.

1.2 Planteamiento del problema u oportunidad del Proyecto:

Es necesario para el mejoramiento de la calidad del proceso educativo del país, el 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; y con ello a su vez motivarlos y fortalecerles habilidades requeridas para el óptimo ejercicio profesional, tales como: la capacidad de participar activamente en procesos grupales, analizar, discernir, reflexionar, saber observar y escuchar, colaborar, respetar las diferencias, diagnosticar e identificar problemas, crear, innovar, proponer, defender posiciones y aprender a tomar decisiones acertadas y asertivas.

La metodología del caso consideramos que permite desarrollar destrezas y habilidades relacionadas con el pensamiento, algo propio del Aprendizaje Basado en el Pensamiento (Thinking Based Learning – TBL); y con éste generar el desarrollo de la inteligencia, especialmente la inteligencia creativa que permite imaginarse, crear e innovar y anticiparse a los hechos para aumentar la capacidad de tomar decisiones; y la inteligencia colaborativa que permite elegir la mejor opción utilizando el trabajo en equipo, tomando en cuenta el contexto para emitir juicios de valor eficaces. (Aula Planeta, 2017a)

En consecuencia, podemos decir que la metodología del caso transforma la enseñanza que normalmente se aplica en los claustros universitarios, por cuanto, a diferencia de otras metodologías, permite convertir información en conocimiento y desarrollar habilidades del pensamiento distintas a la simple memorización, lo que genera que lo aprendido acompañe a los profesionales en su futuro ejercicio, es decir trascienda en el tiempo por cuanto se queda inmerso en ellos, en su modo de pensar y de actuar. He ahí lo que consideramos su gran valor pedagógico.

Es esa capacidad de transformar la enseñanza y hacer que la misma trascienda en el tiempo, lo que claramente podría ser considerada la propuesta de valor como metodología de aprendizaje.

1.3 Justificación

Todo lo antedicho y expuesto hasta este momento en el presente documento justifica por sí el desarrollo del proyecto, pero es de resaltar como se dijo al inicio en la parte de resumen, el hecho que existe en nuestro País una gran 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 y obviamente en la de las empresas. Esto a pesar de la importancia que tiene para las regiones el contar con memorias históricas sobre el acontecer y desarrollo empresarial.

Siendo así, para desarrollarla eficazmente desde lo académico, se estima que las instituciones de educación superior en Colombia (IES) deberían contar con grupos de trabajo

interdisciplinarios² y con competencias transversales³, que se dediquen principalmente a gestionar y relatar CASOS REALES en aras que los mismos se conviertan en material de estudio en las diferentes facultades de las IES, como parte de su metodología de enseñanza - aprendizaje.

Conforme con la técnica propia de la relatoría⁴, el documento (CASO)⁵ sería escrito con las propias palabras del relator⁶ (autor o coautores para efectos del caso)⁷ y allí se plasmarán, entre otros, los hechos ciertos, comprensiones, cuestionamientos y perspectivas generadas a partir del desarrollo de la metodología o procedimiento aplicado para la estructuración del caso.

Producto de la investigación realizada, se evidencia que en el presente se carece de una organización óptima de estos grupos de trabajo al interior de las IES en Colombia.

² “En principio, el término «interdisciplinario» se aplica en el campo pedagógico al tipo de trabajo científico que requiere metodológicamente de la colaboración de diversas y diferentes disciplinas y, en general, la colaboración de especialistas procedentes de diversas áreas tradicionales. La interdisciplinariedad involucra grupos de investigadores, estudiantes y maestros con el objetivo de vincular e integrar muchas escuelas de pensamiento, profesiones o tecnologías, –aun con sus perspectivas específicas–, en la búsqueda de un fin común”. (Sitio web Educalingo, Diccionario, 2019)

³ “La capacidad para tomar decisiones, el manejo del estrés, la flexibilidad, la iniciativa, la motivación... las competencias transversales son aquellas características que el trabajador posee y que le permiten desenvolverse en un entorno organizativo, más allá de los conocimientos técnicos. En pocas palabras, las competencias transversales son aquellas que explican la diferencia entre un gran trabajador y un trabajador excelente cuando ambos cuentan con formación técnica idéntica”. (Sitio web educaweb, 2015)

⁴ “La relatoría es la síntesis de un tema investigado, expuesta de manera coherente, y que debe señalar puntos de discusión, reflexionar sobre uno o más de estos puntos y presentar conclusiones” (Ordoñez, 1991).

⁵ “Un caso es la descripción estricta de un hecho real: no es un ejemplo, ni debe tomarse como tal. No es una situación buena o mala: es, simplemente lo que sucede”. (Llano, 1998 a)

⁶ “Un relator es aquella persona que se ocupa de relatar, que nos remite en su etimología al verbo latino “refero”, integrado por el prefijo de reiteración “re” más “fero” = “llevar”. Un relator es aquel que se ocupa de traer nuevamente al presente un hecho ocurrido en el pasado, ya sea que haya sucedido realmente o sea producto de la imaginación. Pueden también relatarse hechos que estén sucediendo en el momento”. (Sitio web DeConceptos.com, 2019)

⁷ Creador o creadores de una obra en el campo literario y artístico, entendida ésta, como toda expresión humana producto del ingenio y del talento que se ve materializada de cualquier forma perceptible por los sentidos y de manera original. (Sitio web Centro Colombiano de Derechos de Autor CECOLDA, 2019)

Por tanto no existe una constitución formal y por ende tampoco una puesta en marcha al interior de alguna de ellas, o bien con un proveedor externo, de un ente o 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 y haga la relatoría de los mismos, para posteriormente hacer la selección definitiva y ponerlos a disposición de la comunidad universitaria y los distintos grupos de interés.

Todo a través de una 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, actualización y orientación requerida para su óptimo aprovechamiento en el área o programa de estudio de la IES, y medios para la interacción permanente y la retroalimentación e intercambio continuo de información con el sector productivo y otros entes o grupos existentes tanto a nivel nacional como internacional.

Habiendo planteado e identificado en este capítulo lo que es el problema u oportunidad, es pertinente ahora formularse las siguientes preguntas orientadoras, las cuales sintetizan el mismo y justifican aún más las razones por las cuales es importante resolverlas y/o trabajar en la oportunidad identificada.

Estas preguntas son:

1. ¿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?

2. ¿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?

3. ¿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?

Como parte de la justificación de este proyecto, también es importante colocar de presente que los usuarios que podrían verse impactados con la solución que se otorgue al problema, serían principalmente los siguientes:

Usuario principal:

Comunidad Universitaria, en especial docentes y alumnos de la IES.

Otros 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

Así mismo, es necesario como parte de esta justificación, relacionar **algunas de las bondades que para la formación profesional ofrece la metodología del caso**⁸ y su gran valor pedagógico para las IES colombianas, sus programas académicos y por ende la comunidad universitaria.

Estas bondades se pueden resumir como sigue:

- Es una metodología 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 por cuanto el aprendizaje se queda inmerso en el estudiante, en su modo de pensar y

⁸ El método del caso “consiste en sustituir las lecciones dogmáticas por un diálogo metódico (en el que intervienen todos los participantes) sobre una situación real. Es decir, se trata de aprender dialogando, con un método que señala el profesor” (Llano, 1998 b)

de actuar, acercándolo a la realidad de su ejercicio profesional⁹, 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 y hacer que el estudiante una la realidad con su conocimiento, para obtener un aprendizaje de alta calidad¹⁰.
- Enriquece la labor docente e investigativa, y obliga a ejercitar la creatividad y la innovación¹¹.
- Es versátil, por tanto, da la posibilidad de ser aplicado en todos los programas académicos de la IES.
- Coadyuva la proyección social de las IES y 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.

(González, 2017; Llano, 1998c; Aula Planeta, 2017b)

Por todo lo expuesto en este Capítulo de Problema u Oportunidad, sus antecedentes, preguntas orientadoras y justificaciones, podemos entonces concluir que:

⁹ El estudio de casos se corresponde con una forma natural de aprender alrededor de situaciones realistas. (Davini, 2008a, p.117)

¹⁰ El método de estudio de casos recupera este proceso natural de entender, interpretar e intervenir en la realidad y lo sistematiza para la enseñanza. De esta forma, apunta a vincular el conocimiento, la realidad y las prácticas, a través de la presentación de una situación de la vida real o prefigurada (lo más parecida posible a una situación real) como punto de partida para el aprendizaje. (Davini, 2008b, p.117)

¹¹ Los estudios de casos constituyen un "kit de construcción": incluyen una descripción del caso o situación y del contexto en el que ocurre, el intercambio con el grupo generando preguntas y debate. Según sea el caso, se puede buscar informaciones sobre aspectos críticos de la situación (incluyendo posibles consultas bibliográficas" o a bases de datos), agregar entrevistas a otros actores o especialistas, recoger información sobre otros casos semejantes, clasificar las distintas visiones sobre el problema y diferentes testimonios, etc., dependiendo del grado de amplitud o profundidad de la situación. (Davini, 2008c, p.120)

La creación de un CENTRO DE RELATORIA DE CASOS en Colombia, tendría su espacio ideal de funcionamiento al interior de una IES, como un mecanismo idóneo para el desarrollo y fortalecimiento de las bondades en la formación profesional que ofrece la metodología del caso; así como para coadyuvar a que el sector productivo sea parte activa en el mejoramiento de la calidad educativa que se ofrece en el país por las IES, como factor de primer orden para el desarrollo empresarial, económico y social de Colombia.

Capítulo II. Marco Teórico y Estado del Arte

Se ha considerado pertinente y coherente para este proyecto, el que el marco teórico esté principalmente 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.

Siendo así es de tener presente para este proyecto, que en nuestro país el servicio educativo es reglado y que el de la educación superior tiene un régimen legal especial, al cual adicionalmente deben integrársele las normas internas de cada Institución de Educación Superior.

El tener claridad normativa desde lo legal hasta lo institucional, será necesario para que el CRC pueda operar eficientemente, tener menores riesgos y estructurar estrategias para que la IES en la cual opere, pueda cumplir los requisitos que dicha normatividad le exige, sin ir en contravía con los propósitos del CRC como tal, sino por el contrario convertirlo en su aliado estratégico para el cumplimiento de los requisitos de calidad y acreditación, entre otros objetivos Institucionales.

Por otra parte, para la estructuración del estado del arte del proyecto, es importante, a manera de introducción, formularse la siguiente pregunta:

¿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?

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Marco de referencia normativo

La construcción del marco de referencia normativo del proyecto puede llegar a ser bastante dispendioso, sobre todo si tomamos en cuenta que Colombia es un país donde abundan las leyes, decretos, resoluciones, normas especiales, entre otros actos, para cualquier tema que se considere de interés general, y adicionalmente por el hecho que el servicio de educación superior posee un régimen legal especial.

Sin ser del caso ahondar en el texto de cada una de estas normas, si debemos por lo menos tener claridad en lo siguiente:

1) La Ley máxima en nuestro país es la Constitución Política, y ella ordena que la educación es un derecho de la persona y que a su vez es un servicio público que tiene una función social y por tanto le corresponde al Estado regularlo y ejercer la suprema inspección y vigilancia, con el fin de velar por su calidad, el cumplimiento de sus fines y la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos (Const., 1991, art. 67).

2) Conforme a lo dispuesto en la ley general de la educación (Ley 115, 1994), el Sistema Educativo Colombiano está integrado por: La educación inicial, la educación preescolar, la

educación básica, la educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller); y la educación superior.

La educación superior a su vez se ofrece en dos 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). (Ley 30, 1992)

3) Las Instituciones de Educación Superior (IES) se clasifican de dos maneras (Sitio web Ministerio de Educación, 2019):

- a.** Según su carácter académico (Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Tecnológicas, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas, Universidades).
- b.** Según su naturaleza jurídica (Privadas y Públicas).
 - Privadas (personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria. Estas últimas aún no han sido reglamentadas)
 - Públicas (Establecimientos públicos y Entes universitarios autónomos)

Teniendo claro estos tres puntos, pensemos ahora que es evidente el hecho que en los últimos años la educación superior en Colombia ha vivido una transformación positiva, muy posiblemente a causa de la necesidad de estar en línea con el proceso de globalización¹².

Esto la ha llevado a ir paulatinamente incorporando innovaciones pedagógicas, tecnológicas y metodológicas en los procesos de formación, lo cual ha hecho que cobre aún mayor relevancia la necesidad de fortalecer las competencias transversales o genéricas (Vélez, Delgado y Sánchez. La Revista El Ágora USB, 2017) en el currículum de la educación superior, de tal manera que las mismas para todos los profesionales estén estrechamente relacionadas con su capacidad para tomar decisiones bien informadas, acertadas y asertivas.

La incorporación de innovaciones pedagógicas, tecnológicas y metodológicas en los procesos de formación en Colombia, es coherente con los propósitos del **Sistema Nacional de Acreditación (SNA)**, cuyo objetivo fundamental, de conformidad con (Ley 30, 1992, art. 53) es garantizar a la sociedad que las instituciones de educación superior que voluntariamente hacen parte del sistema cumplen con los más altos requisitos de calidad y realizan sus propósitos y objetivos en pro de lograr la respectiva Acreditación.

Lo anterior previo un proceso de evaluación en el cual intervienen la Institución de Educación Superior, las comunidades académicas y el Consejo Nacional de Acreditación. (Ley 30,1992, art. 53; Consejo Nacional de Acreditación [CNA]).

¹² La globalización es un proceso de interacción e integración entre la gente, las empresas y los gobiernos de diferentes naciones. Es un proceso en función del comercio y la inversión en el ámbito internacional, el cual cuenta con el respaldo de las tecnologías de información. Este proceso produce efectos en el medio ambiente, la cultura, los sistemas políticos, el desarrollo y la prosperidad económica, al igual que en el bienestar físico de los seres humanos que conforman las sociedades de todo el mundo. (Sitio web Globalization 101, 2016)

El conjunto de políticas, estrategias, procesos y organismos que conforman el SNA, hace que el lograr la acreditación en Colombia y mantenerla, esté fundamentalmente soportada en el fomento, reconocimiento y mejoramiento continuo de la calidad en la educación superior, lo cual hace imprescindible para las IES el invertir constantemente en la aplicación de planes de mejoramiento institucional y en el de sus programas académicos.

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**, haciéndose necesario fortalecerlos e integrar los resultados académicos que incorporan los resultados de aprendizaje de los estudiantes y los de los avances en las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión de las instituciones, de tal forma que evidencie la integralidad, diversidad y compromiso con la calidad. (Decreto 1330, 2019)

Todo ello es además concordante con la llamada **“Gestión Educativa”**, que está llamada a buscar siempre la **optimización de procesos académicos, pedagógicos, investigativos, administrativos y financieros**, al igual que contar con la permanente apertura de interactuar con otros contextos educativos o metodologías de aprendizaje. (Rico Molano, 2016).

En desarrollo de la mencionada gestión educativa necesariamente hay que tener presente el ejercicio de la llamada **“Autonomía Universitaria”**¹³ (Const., 1991, art. 69), la cual debe no solo atender las necesidades internas de la Institución, sino también las necesidades externas de la comunidad, de tal manera que se busque la forma de aportar al desarrollo social y

¹³ Es un principio constitucional, un derecho: “Se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley” (Const., 1991, art. 69)

económico del País mediante la formación de personas, la resolución de problemas y la investigación.

Por tanto, hilando todo lo enunciado en este marco teórico, es momento de replantearse la forma como debe darse la **Proyección Social de las IES**, por cuanto siempre se ha entendido como el proceso mediante el cual ésta extiende a la sociedad el conocimiento generado en su interior, más no a la inversa, es decir que también la sociedad extienda a la IES el conocimiento generado en sus diversos ámbitos empresariales, legales, económicos, de salud, técnicos, éticos, etc. de tal manera que realmente se torne dinámica la relación de la IES con su entorno socio -económico. (Universia Colombia, 2009; Estrada Jiménez, 2011).

Es aquí donde se puede prever, en coherencia con lo analizado y expuesto, que con la implementación en la educación superior en Colombia de metodologías prácticas de enseñanza como lo es la del caso, se enriquecería la labor docente e investigativa, la proyección social de las IES, el mejoramiento de la calidad de la educación y se fomentaría de manera práctica y académica la interacción en doble vía IES con Sociedad- Sector Productivo.

Por ello en este marco teórico normativo consideramos pertinente indicar como “literatura relevante” del problema y/o temática de este proyecto, las **veintisiete (27) normas de apoyo funcional** que debe tomar en cuenta el CRC para la estructuración de sus procesos internos y su armonización con los de la IES en la cual opere.

Lo anterior como se referencia, en el siguiente Normograma (Ver tabla 1):

Tabla 1. Normograma de apoyo funcional, aplicable a procesos del CRC y de la IES.

NORMA ¹⁴	OBJETO DE LA NORMA
(Ley 23, 1982) (Ley 29, 1990)	Sobre los derechos de autor Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias.
(Ley 80, 1993)	Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.
Archivo General de la Nación (Resolución 142, 1996) (Ley 527, 1999)	Por la cual se crea el Comité Nacional de Archivos de la Educación Superior del Sistema Nacional de Archivos.
(Ley 594, 2000)	Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones
(Ley 599, 2000)	Por medio de la cual se dictan la Ley General de Archivo y se dictan otras disposiciones
(Ley 734, 2002)	Por la cual se expide el Código Penal.
Ministerio de Educación Nacional (Decreto 1279, 2002).	Por el cual se Expide el Código Disciplinario Único. Por el cual se establece el régimen salarial y prestacional de los docentes de las Universidades Estatales. Las disposiciones de este decreto se aplican en las universidades estatales u oficiales a quienes se vinculen por concurso como empleados públicos docentes, o reingresen a la carrera de docente, a partir de la vigencia de este decreto.
Ministerio de Educación Nacional. (Resolución 0183, 2004)	Por la cual se define la organización de la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior –CONACES- .
Ministerio de Educación Nacional. (Decreto 1767, 2006)	Por el cual se reglamenta el SNIES y se dictan otras disposiciones. El SNIES se define como el conjunto de fuentes, procesos, herramientas y usuarios que, articulados entre sí, posibilitan y facilitan la recopilación, divulgación y organización de la información sobre educación superior relevante para la planeación, monitoreo, evaluación, asesoría, inspección y vigilancia del sector.
Ministerio de Educación Nacional (Decreto 1001, 2006)	Por el cual se organiza la oferta de programas de posgrado y se dictan otras disposiciones.
Departamento Administrativo de la Función Pública. (Decreto 4485, 2009)	Por medio de la cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.
Ministerio de Educación Nacional (Decreto 3963, 2009)	Por el cual se reglamenta el examen de Estado de calidad de educación superior.
(Ley estatutaria 1581, 2012)	Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.
Presidente de la República (Decreto 2578, 2012)	Por el cual se reglamenta el Sistema Nacional de Archivos, se establece la Red Nacional de Archivos, se deroga el Decreto número 4124 de 2004 y se dictan otras disposiciones relativas a la administración de los archivos del Estado
Norma Técnica de Calidad ¹⁵ NTC 4095 1997. Instituto Colombiano de Norma Técnica y Certificación ICONTEC.	Norma general para la descripción archivística.
Norma Técnica de Calidad NTC 5029 2001. Instituto Colombiano de Norma Técnica y Certificación ICONTEC.	Norma sobre medición de archivos.

¹⁴ Las Leyes pueden ser modificadas en cualquier momento, por tanto es responsabilidad de quien la debe aplicar proceder previamente a validar la vigencia de su articulado y/o sus reglamentaciones, a través de la búsqueda en las “notas de vigencia” que se publican junto a la respectiva Ley en la página www.secretariasenado.gov.co, la cual es la fuente idónea para este efecto. En el presente Normograma se hace únicamente mención a la norma principal (no derogada), cuyo objeto interesa para el presente proyecto, más no a las posibles modificaciones que a través del tiempo haya podido sufrir su articulado por normas posteriores, incluso de materias aparentemente no relacionadas. Es de advertir que una ley de materia distinta puede modificar uno o varios artículos de otra ley con la cual aparentemente no hay una relación directa. Por eso siempre es necesario validar la vigencia de su articulado en la forma acá sugerida. A manera de ejemplo: La ley 599 de 2000, por la cual se expidió el Código Penal, fue modificada por la ley 1915 de 2018, por la cual se modificó la ley 23 de 1982 sobre derechos de autor.

¹⁵ Las normas técnicas de calidad ISO se encuentran en el Normograma bajo el año de su última ratificación. Es de advertir que estas normas están sujetas a ser actualizadas permanentemente con el objeto de que respondan a las necesidades y exigencias del momento. Por tanto, es responsabilidad de quien las acoja y aplique el proceder constantemente a la validación de sus actualizaciones y/o ratificaciones.

NORMA	OBJETO DE LA NORMA
Norma Técnica de Calidad ISO 9001 del 2008 Instituto Colombiano de Norma Técnica y Certificación ICONTEC.	Sistema de Gestión Basado en Procesos.
Norma Técnica de Calidad ISO 9004 del 2010 Instituto Colombiano de Norma Técnica y Certificación ICONTEC.	Sistemas de Gestión de la Calidad (Directrices para la mejora del desempeño, persiguiendo la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad.).
Norma Técnica de Calidad ISO 9000 del 2015. Instituto Colombiano de Norma Técnica y Certificación ICONTEC.	Sistema de Gestión de la Calidad (Fundamentos y Vocabulario. En ella se definen términos relacionados con la calidad y establece lineamientos generales para los Sistemas de Gestión de la Calidad).
Lineamiento Consejo Nacional de Acreditación – CNA.	Lineamientos para la Acreditación de Alta Calidad de los Programas de Maestría y Doctorado. Mayo de 2010.
Lineamiento Consejo Nacional de Acreditación - CNA.	Lineamientos para la Acreditación de Programas de Pregrado. Enero de 2013
Lineamiento Consejo Nacional de Acreditación - CNA	Lineamientos para la Acreditación de Especialidades Médicas. Septiembre 2016
Lineamiento Consejo Nacional de Acreditación – CNA	Lineamientos para la Acreditación Institucional. Diciembre de 2014
Ministerio de Educación Nacional. (Decreto 1075 de 2015)	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación.
Ministerio de Educación Nacional. (Ley 1330, 2019)	Por el cual se sustituye el Capítulo 2 (Registro calificado de programas académicos de educación superior) y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos ofrecidos por las normas relacionadas.

Para concluir este marco teórico, es procedente tener claridad en dos (2) conceptos que se manejarán constantemente en el desarrollo del presente proyecto y que por tanto deben ser considerados como el **glosario relevante** del mismo. Ellos son:

1. IES: Institución de Educación Superior en Colombia
2. CRC: Centro de Relatoría de Casos (cuya definición se estructura por la autora de manera armónica con el conjunto de definiciones de otros conceptos indicados en el pie de página de este documento).

Lo anterior como sigue:

1. **IES: Institución de Educación Superior en Colombia:** Entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano. (Definición, sitio web Ministerio de Educación, 2019)

2. **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).

En concordancia con estos dos conceptos, las características que amerita tener un **CRC** que opere al interior de una IES en Colombia, son las siguientes:

- Gestionar y llevar a cabo la consecución de información en fuentes primarias y secundarias, consolidar la información obtenida, preseleccionar los proyectos de caso y hacer la relatoría de estos, para posteriormente aplicar una selección definitiva y ponerlos a disposición de la comunidad universitaria y los distintos grupos de interés.

- Brindar una continua capacitación a docentes y alumnos en la metodología del caso, aplicable tanto a pregrado como postgrado, así como actualización y orientación requerida para su óptimo aprovechamiento en el área o programa de estudio de la IES y la

retroalimentación e intercambio continuo de información con otros entes o grupos similares existentes tanto a nivel nacional como internacional.

- Liderar el proceso de implantación de la metodología del caso al interior de la IES, y con ello definir sus políticas, indicadores de calidad de la implantación, proceso de verificación o validación, y las consecuentes acciones de mejora, entre otros, de tal manera que sea parte de los modelos educativos de calidad que debe desarrollar la IES, en concordancia siempre con los Sistema de Gestión de Calidad que le aplique o a los cuales se hayan sometido.

- Contar con GRUPOS presenciales o constituidos a través de medios tecnológicos (página web, app, chats, u otras modalidades) en los cuales se podrán registrar, gratuita u onerosamente, los miembros de la comunidad universitaria, los empresarios, profesionales de diversas disciplinas y ciudadanía en general, con el fin de ampliar el radio de acción del CRC y participar activamente en la retroalimentación o discusión de un caso, sugerir nuevos casos, compartir experiencias, documentos e información y generar espacios de profundización en el conocimiento.

- Contar con un REPOSITORIO DE CASOS INSTITUCIONAL, en el cual se depositen virtualmente los casos en los que ya se han surtido las cinco etapas del proceso: **(i)** consecución de la información, **(ii)** consolidación de la información, **(iii)** preselección, **(iv)** relatoría y **(v)** selección definitiva.

2.2 Estado del Arte

Como se dijo en los párrafos introductorios de este capítulo, para iniciar a construir el estado del arte de este proyecto es importante formularnos la siguiente pregunta: ¿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 una revisión del uso de la metodología basada en casos en diferentes IES colombianas, y se consultaron referencias nacionales e internacionales en diferentes fuentes secundarias.

Producto de ello y sin pretender desconocer lo que algunas IES colombianas han venido ejecutando en relación con el uso de la metodología del caso, 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 algunos programas universitarios o en algunas Instituciones de Educación Superior, tal y como se precisará en el desarrollo del objetivo específico 1 del presente proyecto.

Contestada la pregunta anterior, pasemos a recordar, que la metodología de enseñanza basada en casos ha sido de alta implementación desde 1920 en Harvard Business School (HBS), contando con alto reconocimiento a nivel mundial, llamándose popularmente “The Case Method”.

Los casos que utiliza HBS son generados por experiencias en empresas reales y transformados en casos pedagógicos, como una forma de acercar a los estudiantes al mundo real de los negocios y colocarlos en situaciones a identificar y resolver, para de esta manera enseñarlos a diagnosticar, analizar y decidir basándose en hechos ciertos.

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**).

En estos primeros casos se buscaba tener como tópicos primordiales las formas de generar valor a las comunidades a través de las prácticas empresariales, es decir se pretendía estuvieran enfocados a la Responsabilidad Social Empresarial, indicador que empezó en dicho momento a manejarse en las empresas colombianas.

La Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales (**SEKN**) se integró en dicho momento por varias Universidades de Iberoamérica (España y América Latina), con apoyo básicamente 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. (Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales. Social Enterprise Knowledge Network, SEKN, 2005).

Las Universidades miembros de la red SEKN, por lo general a través de sus escuelas de negocios, fueron:

- Harvard Business School (USA)
- Universidad de los Andes (Colombia)
- ESADE (España)
- EGADE (México)
- Universidad de San Andrés (Argentina)
- Universidad Católica de Chile (Chile)
- IASE (Venezuela)
- Universidad del Pacífico (Perú)

Para el caso de Colombia, al interior de la Universidad de los Andes la vinculación a la RED SEKN fue manejada por la Coordinación de Emprendimiento Social, aportándose algunos casos colombianos basados en **prácticas creativas** de las empresas seleccionadas, más que en prácticas de emprendimiento o responsabilidad social como era el propósito inicial.

Durante los primeros años se destacaron los casos de Indupalma, Minuto de Dios, Alpina, Colsubsidio, Hocol, y Profamilia. Algunos de ellos ya se encuentran, después de varios años desde su selección, en la página de Harvard Business School Publishing. (Harvard Business School Publishing, 2019)

Actualmente en Colombia la metodología del caso se está utilizando por algunas universidades, a través de sus Escuelas de Negocios o de las Facultades de Administración y

Ciencias Económicas, con un enfoque exclusivo a programas de Postgrados relacionados con la materia.

Entre ellas encontramos:

- **Facultad de Administración (Universidad de los Andes):** Brinda capacitación en metodología del caso a docentes y estudiantes. Como se indica más adelante, 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. (Sitio web Universidad de los Andes - Facultad de Administración, casos docentes, 2019)
- **Inalde Business School (Universidad de la Sabana):** Utiliza desde hace varias décadas la metodología de enseñanza del caso. Tiene un número apreciable de casos propios. (Sitio web Inalde, método del caso, 2019)
- **Dirección de Posgrados (Universidad Externado de Colombia):** 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. (Sitio web Universidad Externado de Colombia, 2019. Profundización sobre el método de casos en abril 25 de 2017)

- **Core School of Management (Universidad Autónoma de Bucaramanga):** Se encuentra desarrollando el uso de la metodología en su programa de MBA, iniciado en el año 2017. (Sitio web Universidad Autónoma de Bucaramanga, 2019)

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, hayan desplegado actividades en torno a su conocimiento e implementación, a través de talleres académicos sobre el método del caso con el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – **CLADEA** y con su apoyo haya proveído varios 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.

Recordemos que **CLADEA** 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. (Sitio web Cladea, 2019)

Pese a no habersele dado importancia constante a la implementación del método del caso en nuestro país, un hecho importante es el que a la fecha son miembros de CLADEA, **cincuenta y tres (53) IES colombianas**, entre ellas: Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB; Universidad de los Andes; Universidad Externado de Colombia; Universidad Santo Tomás;

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA; Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo – UDI; Corporación Universitaria de la Costa – CUC; Corporación Universitaria Iberoamericana; Corporación Universitaria UNITEC; Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito; Fundación Universitaria CEIPA; Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá; Fundación Universitaria Luis Amigó Instituto Tecnológico de Soledad Atlántico – ITSA; Politécnico Gran Colombiano; Institución Universitaria Pontificia Universidad Javeriana de Cali; Universidad Antonio Nariño; Universidad Autónoma de Occidente; Universidad Autónoma del Caribe; Universidad de la Amazonía; Universidad de Medellín; Universidad Francisco de Paula Santander – Sede Cúcuta; Universidad Francisco de Paula Santander – Sede Ocaña; Universidad Militar Nueva Granada; Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD; Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia; **entre otras.** (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. CLADEA, 2019.)

Redes como estas deberían ser mejor aprovechadas por las IES colombianas, pues indudablemente les servirían para crear vínculos y estructurar compromisos de diversa índole entre los miembros, que le permitieran, entre otros objetivos, fortalecer el uso e implementación de la metodología del caso en los distintos programas académicos de las IES del país. Más aún si unimos a ello, la participación por parte de algunas IES Colombianas en las actividades y programas del Centro Internacional de Casos (México); y los de la Asociación Latinoamericana de Casos (**ALAC**)¹⁶, la cual es el capítulo para América Latina de North American Case Research Association – **NACRA**¹⁷, organización que promueve que los

¹⁶ 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)

¹⁷ 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

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. (Sitio web NACRA, 2019)

Para finalizar el estado del arte, es de anotar como punto de reflexión y a su vez como conclusión, que no obstante estos pasos dados por las IES colombianas para integrarse al uso de la metodología del caso por cuenta propia pero especialmente a través de estas organizaciones internacionales, **es evidente que en nuestro país ha faltado liderazgo e iniciativa para organizar un Centro de Casos Colombiano** (o bien, diferentes centros de casos al interior de las distintas IES), como bien lo hizo en Latinoamérica el Instituto Tecnológico de Monterrey, en México, con el fin de consolidar esta técnica o herramienta pedagógica en los distintos programas académicos de dicha institución educativa y brindar capacitación en la metodología a los docentes de las mejores universidades del mundo, con el propósito de ir formando especialistas en esta técnica didáctica.

Pero como el camino recorrido por las IES colombianas no deja de ser muy importante y susceptible de ser optimizado, este proyecto está planteando la creación de un Centro de Casos Colombiano, que opere al interior de una IES de nuestro país, bajo la ambiciosa pretensión que se estructure basándose en el diseño de CRC que se propone como objetivo general de este proyecto y de manera especial en el modelo organizacional y de negocios que se ofrecerá como resultado del objetivo específico 2 del mismo.

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)

Capítulo III. Aspectos metodológicos

Al estructurar el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto, se inicia realmente el camino hacia la consolidación de lo que en algún momento fue una idea y que se convirtió en un proyecto que hoy vislumbra opciones importantes de hacerse realidad, por ser una estrategia innovadora de la cual muy seguramente va a ser pionera en acogerla y ejecutarla una IES líder en el sector educativo y empresarial colombiano.

El método de la investigación partió de las preguntas formuladas en el Capítulo I al haber planteado el problema u oportunidad, con el propósito de encontrar una solución a cada una de ellas para de esta manera responder al propósito general y a los específicos que se vislumbraron.

Recordemos entonces las **preguntas de investigación**:

1. ¿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?
2. ¿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?

3. ¿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?

3.1 Objetivo General y Objetivos Específicos

Se presentan el objetivo general y los objetivos específicos de este proyecto, como una forma de reflejar en ellos el problema de investigación y a su vez plantear que con su desarrollo se obtendrá una forma innovadora de solucionar el mismo.

El objetivo general está directamente relacionado con el título del presente proyecto, es decir le apunta a lo que se va a hacer, al producto como tal: **“Centro de Relatoría de Casos”**.

Los objetivos específicos por su parte son viables, concretos y claros, por tanto al desarrollarlos, obtener sus productos asociados e integrarlos, permiten el logro del objetivo general propuesto. (Ver tabla 2).

Tabla 2. *Objetivo general y Objetivos específicos. Productos asociados*

Objetivo General	
Diseñar un Centro de Relatoría de Casos que opere al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia	
Objetivos Específicos	
Objetivo específico 1	<p>Establecer las principales características organizacionales de centros de relatoría de casos o similares en contextos nacionales e internacionales.</p> <p>Producto asociado: Cuadro comparativo características organizacionales centros de casos.</p>
Objetivo específico 2	<p>Diseñar un modelo organizacional y de negocio para un Centro de Relatoría de Casos de una institución de Educación Superior en Colombia.</p> <p>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 alistamiento, lanzamiento y puesta en marcha del CRC; 6. Análisis de riesgo en la ejecución de actividades claves específicas; 7. Presupuesto anual de costos y gastos primer año; 8. Presupuesto anual de ingresos segundo año; 9. Presupuesto anual de costos y gastos segundo año; 10. Proyección y crecimiento: Ingresos vs. Remuneración equipo de trabajo. 11. Actividades y Condiciones sobre Derechos de autor y cesión de derechos patrimoniales.</p>
Objetivo específico 3	<p>Construir el marco normativo del CRC que permita la implementación del modelo diseñado al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia.</p> <p>Productos asociados: 1. Normograma que soporta la conveniencia de crear el CRC; 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.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.2 Método de Investigación

Partiendo de las preguntas de investigación formuladas y los objetivos propuestos, el desarrollo del proyecto tomó en cuenta los siguientes aspectos metodológicos:

a. El **método general** utilizado en el proyecto ha sido de tipo documental, por cuanto se investigó y consultó básicamente en libros y sitios web de actualidad, que a su vez ofrecieron antecedentes importantes para el desarrollo de los objetivos.

b. El **método específico** de manera concreta fue el siguiente:

1. **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 (**creación, naturaleza, misión, dirección y gestión, actividades que se realizan y las que no, tratamiento de datos e información, sitios web y redes sociales, registro y uso de marca, derechos de autor de casos**), para posteriormente analizarla de tal manera que sirviera de punto de referencia para la estructuración del objetivo específico 2 del proyecto.

2. **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 organizacionales de tres (3) importantes y exitosos centros de casos internacionales, más la información general de lo realizado con relación al uso del método del caso por cuatro (4) importantes instituciones de educación superior en Colombia.

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. (Ver Apéndice F).

3. **Para el desarrollo del Objetivo Específico 3:** Se hizo una búsqueda de normatividad aplicable a las IES en Colombia, en sitios web idóneos.

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, pretendiendo con ello ligar a las mismas la conveniencia de contar con un CRC que sirva como insumo para este efecto.

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. A estas normas se les dio la denominación de normas de apoyo funcional.

Culminado lo anterior se reafirmó que el principal aporte de este proyecto para una IES colombiana es el ofrecerle 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.

Esta propuesta generará conocimiento y formas de gestionar lo planteado, razón por la cual también permite que sea emprendida como una alternativa de negocio para un profesional o una empresa de consultoría y asesoría que considere beneficioso ofrecer a la IES colombiana este producto y su debida implementación.

Teniendo en cuenta lo aquí indicado, 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, para con base en ello lograr estructurar los objetivos

específicos que llevarían a su vez a alcanzar el objetivo general de “Diseñar un Centro de Relatoría de Casos que opere al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia”.

Lo anterior 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.

En coherencia con lo anterior podemos concluir, que el **enfoque de la investigación fue mixto con énfasis en el método cualitativo**, contándose con datos descriptivos mas no generalizados, que ofrecieron una visión holística de lo que se quería alcanzar como objetivo general del proyecto y que a su vez permitieron contar con datos que particularizaron ciertos contextos y generaron una imagen actual de su real situación y también de su prospectiva.

Capítulo IV. Resultados

A continuación, se evidencian los resultados obtenidos, correspondientes a cada uno de los objetivos específicos propuestos, los cuales al desarrollarlos e integrarlos permite cumplir a cabalidad con el objetivo general del proyecto.

4.1 Objetivo general. “Diseñar un Centro de Relatoría de Casos que opere al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia”.

La propuesta que haré de Centro de Relatoría de Casos tomará en cuenta, a manera de antecedente, las diversas características organizacionales de los Centros de Casos investigados, desarrollados en el objetivo específico 1, los cuales han sido hasta el momento proyectos exitosos y perdurables.

No obstante se diseñará un modelo organizacional y de negocio, propio, el cual se plantea y desarrolla en varios de sus aspectos en el objetivo específico 2 de este proyecto, para finalmente culminar con el marco normativo, objetivo específico 3, que debe tomarse en cuenta en razón a que el servicio educativo es reglado en Colombia y el de la educación superior tiene un régimen legal especial, al cual adicionalmente debe integrársele la normatividad interna usualmente implementada en las IES en Colombia, como una manera de dar aplicación a las normas legales y facilitar el funcionamiento y organización como Institución.

Para una IES colombiana este proyecto deberá tener primordialmente una **finalidad socio educativa**, que prime sobre los posibles beneficios económicos que el proyecto a futuro pudiere tener para ella.

Sin embargo, en el planteamiento del modelo de negocio se perseguirá que el **proyecto cuente con una sostenibilidad financiera**, sin perjuicio de las erogaciones de dinero (costos, gastos o inversiones), que asuma total o parcialmente la IES respectiva - en especial en la etapa inicial de operación del CRC-, así como de aquellos que incluso puedan asumir aliados estratégicos de distinto orden que lleguen a consolidarse a través de la gestión.

4.2. Objetivo específico 1. “Establecer las principales características organizacionales de centros de relatoría de casos o similares en contextos nacionales e internacionales”.

Se ha diseñado y alimentado un formato en el cual se plasmará de manera precisa la forma como se crearon y han venido operando algunos Centros de Casos o similares, para de esta manera establecer un comparativo que facilite sentar las bases para alcanzar el objetivo general de este proyecto.

Estas características nos permitirán establecer puntos de referencia importantes, revisar las mejores prácticas y contar con antecedentes idóneos que faciliten conclusiones para proponer un Centro de Relatoría de Casos, tipo, para una IES en Colombia.

A continuación, se encuentran las principales características organizacionales de tres (3) de los más importantes y exitosos Centros de Casos de nivel Internacional, acompañadas de información relevante de orden histórico, de ubicación y de contacto de cada uno de ellos.

4.2.1. Características Organizacionales Centros de Casos Internacionales.

Dentro de los más notables y exitosos Centros de Casos en el mundo, se encuentran los tres (3) siguientes (Ver Tablas 3 – 9):

- 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 – TECNOLÓGICO DE MONTERREY: Ubicado en MÉXICO (Sitio web Tecnológico de Monterrey, 2019)

Tabla 3. *Características Organizacionales Centros de Casos Internacionales: Nombre, sitio web, ubicación y contacto*

NOMBRE, SITIO WEB, UBICACIÓN Y CONTACTO	THE CASE CENTER	CHRISTENSEN CENTER	CENTRO INTERNACIONAL DE CASOS – TECNOLÓGICO DE MONTERREY CIC del TEC DE MONTERREY
	https://www.thecasecentre.org/main/ Cranfield University, Wharley End Beds MK43 0JR, UK Tel: +44 (0)1234 750903 Fax: +44 (0)1234 751125 e-mail: info@thecasecentre.org	https://www.hbs.edu/teaching/Pages/default.aspx C. Roland Christensen Center for Teaching & Learning Escuela de Negocios de Harvard Casa Loeb, primer piso, Boston, MA 02163 Tel: 1.617.495.3659 e-mail: cctl@hbs.edu	https://cic.tec.mx/cic/contents/nosotros.php Avenida General Ramón Corona · 25 14 Col. Nuevo México CP 45138 Zapopan Jal. México, Tel. (01-33) 3669-30-00 Correo electrónico: Administrativo: cic.gdl@servicios.itesm.mx Coordinación de escritura: thalia.darwish@tec.mx
	Babson College, Babson Park Wellesley MA 02457, USA Tel: +1 781 239 5884 Fax: +1 781 239 5885 e-mail: info.usa@thecasecentre.org		

Tabla 4. *Características Organizacionales Centros de Casos Internacionales: Creación y naturaleza*

	THE CASE CENTER	CHRISTENSEN CENTER	CENTRO INTERNACIONAL DE CASOS – TECNOLÓGICO DE MONTERREY CIC del TEC DE MONTERREY
CREACIÓN	<p>Se creó en 1973 como la Cámara de compensación de casos de Gran Bretaña e Irlanda.</p> <p>A partir de 1991 es la Cámara de Casos de toda Europa.</p> <p>The Case Center Reino Unido, tiene su sede administrativa en la Universidad de Cranfield. Allí funciona toda la producción Internacional de Casos.</p> <p>Cuenta con oficinas desde 1992 en USA (The Case Center USA) en Babson College, Wellesley, Massachusetts</p>	<p>Se creó en Harvard Business School, Boston, Massachusetts USA, en el año 2004.</p>	<p>Se creó en agosto de 2004, bajo la dirección del doctor Jorge Alfonso González, docente investigador del TEC de Monterrey.</p>
NATURALEZA	<p>Organización sin fines de lucro, registrada como una organización benéfica.</p> <p>Es una entidad independiente para el método del caso.</p>	<p>No es una entidad independiente a HBS. El Centro es parte de la División de Investigación y Desarrollo (DRFD) de HBS.</p>	<p>No es una entidad independiente al Tec de Monterrey.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los centros de casos internacionales

Tabla 5. *Características Organizacionales Centros de Casos Internacionales: misión, dirección y gestión.*

	THE CASE CENTER	CHRISTENSEN CENTER	CENTRO INTERNACIONAL DE CASOS – TECNOLÓGICO DE MONTERREY CIC del TEC DE MONTERREY
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. Lo anterior sin descuidar al estudiante, sus aportes y papel crítico en el método del caso.	El Centro Internacional de Casos genera y distribuye recursos de aprendizaje relevantes y de calidad que contribuyen al desarrollo de las competencias profesionales de los líderes que están transformando nuestro entorno.
DIRECCIÓN Y GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • The Case Center funciona de manera independiente de cualquier entidad de educación pública o privada. • Se rige por sus propios estatutos. • 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. • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Centro hace parte de Harvard Business School, adscrito a la División de Investigación y Desarrollo (DRFD). • La División de Investigación y Desarrollo (DRFD) de HBS, facilita la creación de conocimiento duradero tanto para la enseñanza empresarial como para la práctica empresarial. • 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. • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • El CIC cuenta con un equipo de trabajo, denominado <i>Directorio</i>, conformado actualmente de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • 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)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los centros de casos internacionales

Tabla 6. *Características Organizacionales Centros de Casos Internacionales: ¿qué hace?*

	THE CASE CENTER	CHRISTENSEN CENTER	CENTRO INTERNACIONAL DE CASOS – TECNOLÓGICO DE MONTERREY CIC del TEC DE MONTERREY
¿QUÉ HACE?	<p>a. Experto de renombre internacional en la enseñanza y aprendizaje de casos.</p> <p>b. Líder mundial en distribución de material de casos.</p> <p>c. Mantiene la colección de casos de gestión más grande y diversa del mundo, con más de 61.700 casos.</p> <p>d. Cuenta aproximadamente con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>e. Comercializa virtualmente los productos enunciados y la entrega de la misma manera en forma inmediata.</p> <p>f. Organiza y dicta talleres de enseñanza y redacción de casos.</p> <p>g. Organiza la competencia anual de redacción de casos.</p> <p>h. Concede regalías por venta de casos.</p> <p>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.</p> <p>j. 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.</p> <p>k. Los precios son casi un 50% inferior para las entidades educativas y las entidades sin ánimo de lucro.</p> <p>l. Ofrece descuentos a Organizaciones educativas de países en desarrollo, tanto en membresías como en talleres y materiales didácticos.</p> <p>m. Pueden ser miembros del Centro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>a. Diseño de material para la capacitación en Método del caso que brinda HBS en escuelas de negocio dentro y fuera de USA.</p> <p>b. Capacitación permanente a los docentes de HBS en enseñanza del método del caso.</p> <p>c. Enseñanza en aulas de clase desarrollando el método del caso.</p> <p>d. Elaboración de materiales y videos sobre estrategias, mejores prácticas e innovaciones en el área de la enseñanza del método del caso.</p> <p>e. Organización de talleres, conversatorios y seminarios, dedicados a la práctica de la enseñanza del método de casos.</p> <p>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.</p> <p>g. Capacitación de los representantes de los estudiantes y líderes estudiantiles de HBS en el método del caso.</p> <p>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.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>d. Suscribe alianzas internacionales con el objetivo de continuar con la expansión de la red de usuarios y escritores de casos.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>g. Ofrece tutorías virtuales en método del caso y las otras técnicas de aprendizaje que desarrolla.</p> <p>h. Diseña materiales para usarse en los cursos de las diferentes metodologías de aprendizaje que desarrolla (Casos, Problemas, Proyectos).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los centros de casos internacionales

Tabla 7. *Características Organizacionales Centros de Casos Internacionales: ¿qué no hace?*

	THE CASE CENTER	CHRISTENSEN CENTER	CENTRO INTERNACIONAL DE CASOS – TECNOLÓGICO DE MONTERREY CIC del TEC DE MONTERREY
¿QUÉ NO HACE?	<p>a. No elabora casos, pero brinda asesoría en la redacción de casos, así como capacitación, talleres y tutorías.</p> <p>b. No pierde su independencia y autonomía con respecto a sus miembros.</p>	<p>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.</p> <p>b. No ofrece directamente capacitación en la enseñanza de métodos de casos a participantes externos.</p> <p>Es la Facultad de Negocios de HBS quien la brinda a los externos.</p> <p>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.</p> <p>c. No cobra por los servicios a la Facultad de Negocios de HBS, ni tampoco a los docentes de esta.</p> <p>d. No se involucra en los procesos de promoción de los docentes de la Facultad de Negocios.</p>	<p>a. No ofrece productos o servicios de manera gratuita. Todo tiene un costo.</p> <p>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.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los centros de casos internacionales

Tabla 8. *Características Organizacionales Centros de Casos Internacionales: tratamiento de datos e información –sitios web- redes sociales*

	THE CASE CENTER	CHRISTENSEN CENTER	CENTRO INTERNACIONAL DE CASOS – TECNOLÓGICO DE MONTERREY CIC del TEC DE MONTERREY
TRATAMIENTO DE DATOS E INFORMACIÓN – SITIOS WEB – REDES SOCIALES	<p>a. Cuenta con Política de Privacidad y tratamiento de datos personales.</p> <p>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</p> <p>c. Se encuentra activo en las redes sociales Twitter , LinkedIn y Facebook a través de las cuales manejan información, noticias y reciben opiniones.</p> <p>d. Maneja una guía interactiva sobre como estudiar usando casos.</p> <p>e. 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</p>	<p>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.</p> <p>b. 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.</p> <p>c. No se encuentra activo en redes sociales de manera independiente a HBS.</p> <p>d. Se acoge a la política de privacidad y tratamiento de datos personales de HBS.</p>	<p>a. Se acoge a las políticas de tratamiento de datos de Tec de Monterrey. No tiene reglamentos ni políticas propias.</p> <p>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/pr epanet.</p> <p>c. Tiene un portal de internet https://cic.tec.mx/cic/contenets/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.</p>

Tabla 9. *Características Organizacionales Centros de Casos Internacionales: Registro y uso de marca y derechos de autor*

	THE CASE CENTER	CHRISTENSEN CENTER	CENTRO INTERNACIONAL DE CASOS – TECNOLÓGICO DE MONTERREY CIC del TEC DE MONTERREY
REGISTRO Y USO DE MARCA	<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) con todos los detalles (enlace a la página, ejemplo de uso en pdf, etc.).</p>	<p>a. Tiene su marca debidamente registrada, siendo el titular de la misma HBS.</p> <p>b. 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>
DERECHOS DE AUTOR DE CASOS	<p>a. 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>b. The Case Center, actúa como el agente del propietario de los derechos de autor.</p> <p>c. 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>d. 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>e. 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>f. 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>g. 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) <i>SoyAutor</i>, 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>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los centros de casos internacionales

4.2.2. Centros de Casos Nacionales

A diferencia de otros países, en Colombia aún no se cuenta con CENTROS DE CASOS o similares, organizados como tal al interior de las Instituciones de Educación Superior, así como tampoco fuera de ellas.

Como quedó dicho en el estado del arte de este proyecto, actualmente en Colombia la metodología del caso se está utilizando por algunas importantes Universidades, a través de sus Escuelas de Negocios o de las Facultades de Administración y Ciencias Económicas, con un enfoque exclusivo a programas de Postgrados relacionados con la materia.

Las Instituciones de Educación Superior Colombianas que han avanzado en el uso de la metodología del caso y sus actividades conexas como son la elaboración de casos por parte de sus docentes e investigadores, son principalmente las cuatro (4) siguientes (ver tabla 10):

Tabla 10. Centros de Casos Nacionales

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>¿Qué hace? Se encuentra desarrollando el uso de la metodología en su programa de MBA, iniciado en el año 2017. No tiene constituido u organizado un Centro de Relatoría de Casos, o similar.</p>	<p>A través de su: Facultad de Administración https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/</p> <p>¿Qué hace?</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. 	<p>A través de su Escuela de Negocios: Inalde Business School https://www.inalde.edu.co/</p> <p>¿Qué hace?</p> <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. 	<p>A través de su Dirección de Posgrados https://www.uexternado.edu.co/admision-posgrado/programas-posgrado-2017/</p> <p>¿Qué hace?</p> <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.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los centros de casos nacionales

De esta información nacional se concluye principalmente lo siguiente:

- Ninguna de las Universidades Colombianas aquí enunciadas tiene constituido u organizado un Centro de Casos, o similar. Situación que, conforme a la investigación realizada, es igual en todas las demás IES colombianas.
- La implementación y uso de la metodología del caso se está haciendo de manera tangencial y aislada dentro de algunos programas universitarios o en algunas Instituciones de Educación Superior, **sin que:**

- Haya cobrado “formalidad” dentro de la estructura organizacional de las mismas.
- Haya obtenido relevancia dentro de los pensum académicos.
- Esté siendo tomada como una estrategia que coadyuve el fomento de la investigación, ni a la generación de redes del conocimiento, la transformación del proceso enseñanza-aprendizaje, ni el mejoramiento de la calidad de la educación superior en Colombia.

Siendo así, es el momento de avanzar y asumir un liderazgo no solo en Colombia sino en Suramérica.

Este proyecto abre las puertas a la ambiciosa e innovadora idea de lograr contar en Colombia con uno o varios Centros de Casos para que operen al interior de las IES, o incluso fuera de ellas, utilizando como base el modelo organizacional y de negocios que a continuación se presenta en el desarrollo del objetivo específico 2 del presente proyecto, el cual ha tomado importantes puntos de referencia de los Centros de Casos internacionales aquí analizados, pero enriqueciéndolos con otras ideas, enfoques y sistema de operación, acordes a nuestra realidad nacional en materia de educación superior, desde el punto de vista administrativo, académico y legal.

4.3 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”.

Un modelo organizacional ideal depende de la naturaleza del negocio y los desafíos que enfrenta. Viene a ser el **contexto en el cual se operan los procesos y el negocio es desarrollado**.

Modelo para un negocio pequeño

Se tiene previsto en este proyecto, que el Centro de Relatoría de Casos inicie como una unidad de negocio de una IES en Colombia, razón por la cual puede asimilarse a un negocio pequeño, el cual es recomendable funcione con equipos de trabajo, **en donde los empleados o colaboradores pueden responsabilizarse de uno o varios trabajos o proyectos a la vez y simultáneamente ser apoyo de otros compañeros del equipo para los proyectos que tengan a su cargo**.

Los negocios pequeños dan la posibilidad de optimizar el uso de las habilidades de los miembros del equipo de trabajo y a su vez darles la opción de ser **más creativos e innovadores**, con el objetivo no solo que el negocio prospere y crezca, sino que también los miembros del equipo de trabajo se beneficien.

El éxito de los equipos de trabajo reside en gran parte en la comunicación constante que tengan entre ellos y también con los miembros de la organización de la cual puedan hacer parte; todo bajo un esquema de **colaboración, retroalimentación, intercambio de información y monitoreo** constante de sus actuaciones y los resultados. (Chinn, s.f. Sitio web la voz de Houston, 2019).

La innovación en los modelos de negocios consiste en **crear valor** para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir en sustituir los modelos obsoletos. “Un modelo de negocio es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura **valor** para el cliente”. (Osterwalder y Pigneur, 2010a)

En coherencia con lo anterior, se propone que el Centro de Relatoría de Casos parta de una **propuesta de valor y un sistema de operación**, los cuales se desarrollarán y explicarán en el presente objetivo específico, pero que desde ya es importante presentar, así;

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

Tomando en cuenta lo anterior, así como las características organizacionales de Centros de Casos o similares en contextos nacionales e internacionales, descritas en el desarrollo del objetivo específico 1 del presente proyecto, se ha procedido a diseñar lo que se considera sería la propuesta del “MODELO ORGANIZACIONAL Y DE NEGOCIO” para el Centro de Relatoría de Casos – CRC – de una IES en Colombia.

Lo anterior como sigue:

4.3.1. Modelo organizacional del Centro de Relatoría de Casos al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia

4.3.1.1 Naturaleza y función

EL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS – CRC- es una Unidad de Negocios orientada a lograr la interacción permanente entre IES, Sociedad y Sector Productivo, con el fin primordial de compartir información real para ser relatada en forma de **CASOS** y de esta manera fomentar la innovación en la educación y el mejoramiento de su calidad como base fundamental del desarrollo social y económico del país, y los resultados académicos y financieros de la IES.

En desarrollo de su función principal, el **CENTRO DE RELATORIA DE CASOS – CRC-** entre otras actividades que sean coherentes con su naturaleza, o que sean pertinentes o necesarias para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos, **podrá desarrollar las siguientes:**

1. Organizar y optimizar los esfuerzos y recursos que la IES destine para la vinculación y participaciones en actividades y programas de capacitación, experiencias compartidas y otros,

relacionadas con el uso y la escritura de casos, promovidas por las distintas instituciones y asociaciones nacionales e internacionales.

2. Organizar sus propios programas y actividades relacionadas con el uso y la relatoría de casos, entre ellas la capacitación y las experiencias compartidas, como una forma de generar recursos y a su vez facilitar su proyección transversal a los distintos procesos y programas académicos de la universidad.

3. Gestionar y llevar a cabo la consecución de información en fuentes primarias y secundarias, consolidar la información obtenida, preseleccionar los proyectos de caso y hacer la relatoría de estos, para posteriormente aplicar una selección definitiva y ponerlos a disposición de la comunidad universitaria y los distintos grupos de interés.

4. Brindar una continua capacitación a docentes y alumnos en la metodología del caso como tal, aplicable tanto a pregrado como postgrado, así como actualización y orientación requerida para su óptimo aprovechamiento en el área o programa de estudio de la IES, y la retroalimentación e intercambio continuo de información con otros entes o grupos similares existentes tanto a nivel nacional como internacional.

5. Liderar el proceso de implantación de la metodología del caso al interior de la IES, y con ello definir sus políticas, los indicadores de calidad de la implantación, su proceso de verificación o validación, y las consecuentes acciones de mejora, entre otros, de tal manera que sea parte de los modelos educativos de calidad que debe desarrollar la IES, en

concordancia siempre con los sistemas de gestión de calidad que les apliquen o a los cuales se hayan sometido.

6. Contar con GRUPOS presenciales o constituidos a través de medios tecnológicos (página web, app, chats, u otras modalidades) en los cuales se podrán registrar, gratuita u onerosamente, los miembros de la comunidad universitaria, los empresarios, profesionales de diversas disciplinas y ciudadanía en general, con el fin de participar activamente en la retroalimentación o discusión de un caso, sugerir nuevos casos, compartir experiencias, documentos e información y generar espacios de profundización en el conocimiento, lo cual permitirá además, ampliar el radio de acción del CRC.

7. Contar con un REPOSITORIO DE CASOS INSTITUCIONAL, en el cual se depositen virtualmente los casos que ya han sido sometidos a todo el proceso: consecución de la información, consolidación de la información, preselección, relatoría y selección definitiva.

EL REPOSITORIO DE CASOS INSTITUCIONAL servirá como herramienta de procesamiento, almacenamiento, consulta y difusión de contenidos, entre otros, y deberá estar configurado de tal manera que al mismo se pueda acceder virtualmente.

EL REPOSITORIO será un espacio digital que servirá para recopilar, conservar y difundir la producción intelectual de casos del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS.

EL REPOSITORIO DEL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS deberá tener claramente definido el marco legal bajo el cual operará, en especial en lo referente a los derechos morales, patrimoniales o de copyright, los de explotación, cesión, reproducción, distribución,

comercialización, depósito, acceso a contenidos, comunicación pública y transformación, entre otros, a los cuales estarán sujetos todos sus actores, grupos de interés internos y externos, así como el mismo CRC y el REPOSITORIO como tal.

4.3.1.2 Misión y Visión

EL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS tiene la siguiente MISIÓN y VISIÓN:

- **Misión**

EL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS – CRC- fomenta la innovación en la educación superior en Colombia, mediante CASOS que generen conocimientos y habilidades de pensamiento, en pro del mejoramiento continuo de la calidad educativa como base fundamental del desarrollo social y económico del país y de la comunidad universitaria.

- **Visión**

EL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS será un reconocido y utilizado vínculo de interacción entre Institución de Educación Superior, Sociedad y Sector Productivo, mediante el cual se compartirá permanentemente información real para ser relatada en forma de CASOS, que generarán desde la academia conocimientos y habilidades de pensamiento para el análisis y la resolución eficiente y eficaz de situaciones del entorno socio-económico, profesional y/o empresarial en el cual se encuentren las personas y sus grupos de interés, impactando positivamente la calidad educativa como base fundamental del desarrollo social y económico del país y con ello los resultados académicos y financieros de la institución de educación superior.

4.3.1.3 *Objetivos estratégicos*

El CENTRO DE RELATORIA DE CASOS tendrá los siguientes objetivos estratégicos:

- a. Coadyuvar el logro de los objetivos estratégicos institucionales y los de facultad, para generar impacto positivo en los ejes misionales y con ellos en los resultados académicos y financieros de la universidad.

- b. Formalizar en la IES e implementar en sus programas académicos, una metodología de enseñanza- aprendizaje basada en CASOS.

- c. Servir de insumo para el cumplimiento de los requisitos de calidad y acreditación por parte de la IES.

- d. Facilitar que la sociedad y el sector productivo extiendan a la IES la experiencia y el conocimiento generado en sus diversos ámbitos y en sus relaciones con sus grupos de interés.

- e. Apoyar los programas de investigación, extensión y proyección social de la universidad.

- f. Mejorar continuamente la calidad de la educación superior en cada uno de los programas académicos ofrecidos.

- g. Incidir en la optimización de los procesos académicos, pedagógicos e investigativos, propios de la gestión educativa estratégica.

4.3.1.4 Principios y valores

El CENTRO DE RELATORIA DE CASOS – CRC- y el personal que con él se relacione, orientará su conducta y actuación bajo los siguientes PRINCIPIOS Y VALORES:

A. Principios:

1. Objetividad
2. Veracidad
3. Oportunidad
4. Verificación
5. Integridad

B. Valores:

1. Innovación
2. Relacionamiento
3. Empatía
4. Comunicación
5. Ética
6. Responsabilidad Social
7. Trabajo en equipo
8. Negociación
9. Discernimiento
10. Pulcritud

4.3.1.5 Cadena de valor

EL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS construirá su cadena de valor en las siguientes actividades primarias y de apoyo:

Actividades Primarias:

- a. Consecución de la información: Investigación – estructuración de alianzas y convenios
- b. Programación de visitas
- c. Realización de visitas
- d. Consolidación de la información
- e. Preselección de temas y proyectos de caso
- f. Relatoría del caso
- g. Publicación del caso
- h. Salvaguarda de la calidad del caso
- i. Gestión de copyright
- j. Gestión de mercadeo (membresías, asesorías y servicios, entre otros)

Actividades de Apoyo:

1. Consecución de recursos e insumos necesarios para desarrollar las actividades primarias
2. Desarrollo tecnológico necesario para su operación y gestión
3. Equipo de trabajo
4. Infraestructura de la Institución de Educación Superior
5. *Know how* (saber cómo o saber hacer) de la Institución de Educación Superior (docentes, investigadores y estudiantes)



Figura 1. Cadena de valor Centro de Relatoría de Casos

Fuente: Elaboración propia con adaptación del esquema gráfico utilizado para representar la cadena de valor

4.3.1.6 Sistema de operación

Para cumplir con su cadena de valor, y con ella con su propuesta de valor y su valor agregado – lo cual se expondrá más adelante en el MODELO DE NEGOCIO- el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS – CRC- debe **desarrollar para sí y dentro de la Institución de Educación Superior y con el apoyo funcional de la misma**, un Sistema de Operación que en este proyecto se ha denominado *ECOSISTEMA DE OPERACIÓN DUAL*, conforme se explica a continuación:

- ¿Qué es un ECOSISTEMA desde el punto de vista de los negocios?

Es un nivel de organización conformado por conjuntos de sistemas integrados por una trama de organismos que a su vez se constituyen de otros elementos que cumplen con determinadas funciones (Bernárdez, 2007).

“En el ecosistema de negocios se generan diversas funciones, las empresas son los seres vivos, de diferentes tipos y tamaños, que interactúan entre sí y con su entorno para mantener el equilibrio del sistema”. (Díaz, T., López, M. & González, N. (s.f.).

- **¿Qué es un Sistema Operativo Dual?**

Es un sistema organizado en forma de red, el cual se convierte en un complemento poderoso para la jerarquía de una organización madura como lo puede ser una IES.

Son dos sistemas que operarán al unísono (el de la IES y el del CRC) acelerando el cambio estratégico y el logro de los objetivos individuales e institucionales, por cuanto permite que un número importante de personas se conviertan en agentes de cambio para lograr que se hagan muchas más cosas y más rápido.

Su estructura es dinámica, lo cual permite un nivel de individualismo necesario para la creatividad y la innovación.

La Red (CRC) se interconecta con la estructura organizacional de la IES, tiene conexiones con la jerarquía y se coordina con ella en distintas formas (Ver Figura 2), en particular a través de las personas que están en ambos sistemas. Los altos directivos de la jerarquía deben dar ejemplo y relacionarse con la RED (Kotter, 2015).

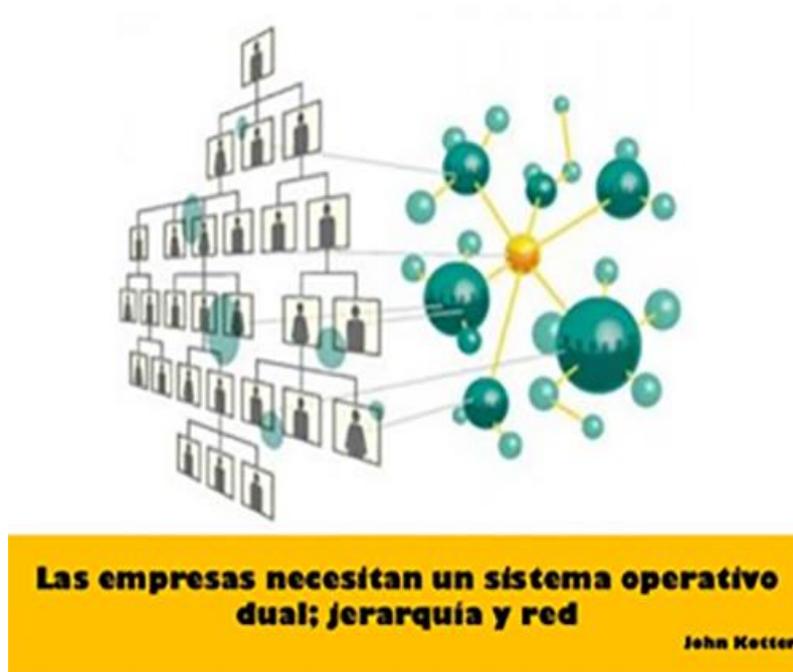


Figura 2. Sistema operativo dual.

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

- ¿Cuáles son los principios del sistema operativo dual?

Como lo afirma (Kotter, 2015), son:

- El motor de cambios debe ser la convergencia de muchas personas y de diversas áreas
- La mentalidad debe ser de “llegar” y no de “tener”
- La acción debe ser desde la cabeza y el corazón, no solo desde la cabeza
- Exige mucho más liderazgo y no solo gestión
- Debe tener una alianza inseparable entre la Jerarquía (IES) y la red (CRC)

En concordancia con lo anterior, se puede concluir que:

- (i) Es de gran conveniencia para el logro de la misión, visión y objetivos, que EL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS esté organizado y opere como una RED que se complementa de

manera poderosa y estratégica con la IES a la cual pertenezca o en la cual opere, creando entre ellas un SISTEMA DE OPERACIÓN DUAL, una forma de SIMBIOSIS EMPRESARIAL en donde el primero (CRC) es el producto que complementa de manera innovadora los servicios de la segunda (IES).

(ii) Para ello es importante que el Centro de Relatoría de Casos cuente con una estructura plana, liviana, flexible y dinámica, de tal manera que ello le permita, entre otros beneficios, manejar un nivel de individualismo para la creatividad y la innovación, sin perder la alianza inseparable con la IES.

(iii) El Centro de Relatoría de Casos como unidad de negocios, o similar, de la IES, debe conformar para su operación un **ECOSISTEMA DE NEGOCIOS** en el cual se integre de diversas maneras con el sector productivo y las empresas que lo conforman, con el fin de generar una interacción en doble vía con impacto integral u holístico IES, SOCIEDAD, SECTOR PRODUCTIVO que permita:

- Mutuos beneficios
- Equilibrio entre los sistemas
- Desarrollo social y económico para el país y cada uno de sus actores individualmente considerados.

Es así como uniendo los dos (2) conceptos organizacionales: **ECOSISTEMA DE NEGOCIOS + SISTEMA DE OPERACIÓN DUAL**, es que he considerado que el SISTEMA DE OPERACIÓN del MODELO ORGANIZACIONAL a implementar por el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS bien podría denominarse ECOSISTEMA DE OPERACIÓN DUAL, el cual se podría definir así:

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 IES como una RED que se complementa de manera idónea y estratégica con la misma. (Ver Figura 3)

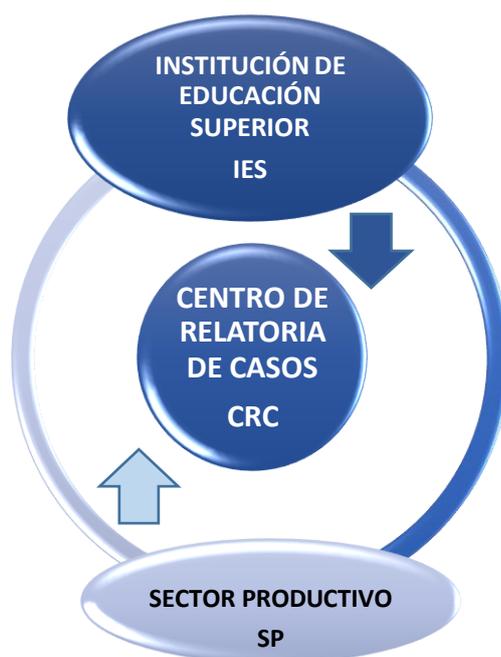


Figura 3. Ecosistema de operación dual del Centro de Relatoría de Casos: Ecosistema de negocios + Sistema de operación dual

Fuente: Elaboración propia, con adaptación de esquema gráfico tomado de SmartArt

Este **ECOSISTEMA DE OPERACIÓN DUAL** del MODELO ORGANIZACIONAL le permitirá:

- Operar de una forma dinámica y flexible a través de sus procesos.
- Utilizar una reglamentación práctica pero precisa.
- Contar con una estructura organizacional plana, capacitada e idónea, que le permita involucrar, relacionarse y contar en cada momento con los recursos que requiera (humanos, tecnológicos, financieros, entre otros), y mejorar la comunicación, supervisión y eficiencia en los procesos.

involucrar, relacionarse y contar en cada momento con los recursos que requiera (humanos, tecnológicos, financieros, entre otros), y mejorar la comunicación, supervisión y eficiencia en los procesos.

- Apoyarse en la estructura Corporativa y Jerárquica de la IES, para operar eficientemente, aprovechar su experiencia y recibir el apoyo funcional requerido.
- Coadyuvar el logro de los objetivos estratégicos de la IES y los de facultad, para generar impacto positivo en los ejes misionales y con ellos en los resultados académicos y financieros de la IES.
- Facilitar el relacionamiento, apoyo y retroalimentación en doble vía con impacto integral u holístico, con – y entre - sus distintos grupos de interés (sociedad, sector productivo, estudiantes, docentes, comunidad universitaria en general, entre otros) y por ende con sus segmentos de mercado.
- Crear comunidades y alianzas estratégicas con quienes se interactúa, sean organizaciones o personas naturales o jurídicas, para lograr mutuos beneficios y promover la innovación y la competitividad de todos, en especial de los estudiantes como futuros líderes del desarrollo social y económico del país.

4.3.1.7 Equipo de trabajo

El CENTRO DE RELATORIA DE CASOS estará gestionado por el siguiente equipo de trabajo, el cual será designado por el Señor RECTOR de la Universidad, con el apoyo de quien él estime necesario para dicha selección (Ver Figura 4):

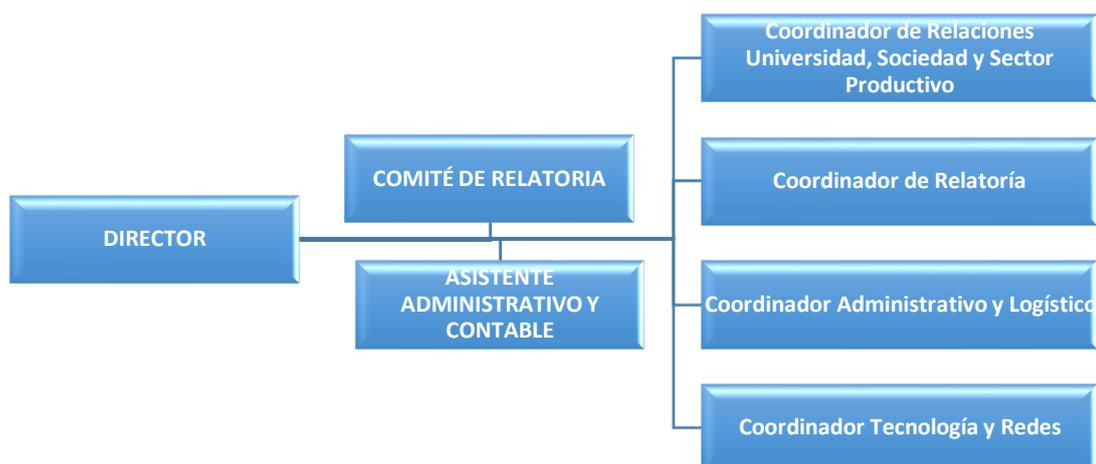


Figura 4. Equipo de trabajo del Centro de Relatoría de Casos
Fuente: Elaboración propia, con adaptación de esquema gráfico tomado de SmartArt

a. Director: Con funciones administrativas y financieras, encaminadas a la toma de decisiones y administración de recursos (humanos, financieros, tecnológicos y demás relacionados con los procesos a cargo del Centro).

Conocimientos y Habilidades (PERFIL):

- Educación: Ser profesional, con especialización; y maestría en administración y/o MBA
- Experiencia: Experiencia de mínimo cinco (5) años en cargos administrativos, de nivel gerencial.
- Habilidades: Innovador, creativo, proactivo, crítico. Capacidad para coordinar actividades y tomar decisiones. Tener excelentes relaciones interpersonales. Fluidez verbal y óptima presentación personal.

b. Coordinador de Relaciones IES, Sociedad y Sector Productivo: Con funciones encaminadas a la consecución de la información, el relacionamiento con los grupos de interés internos y externos, la estructuración de alianzas y convenios.

Conocimientos y Habilidades (PERFIL):

- Educación: Ser profesional en administración de empresas, ingeniería industrial, ingeniería de mercados, comunicación social, derecho o profesiones afines, con especialización.

- Experiencia: Experiencia de mínimo cinco (5) años en cargos administrativos.

- Habilidades: Innovador, creativo, proactivo, crítico, ágil y organizado. Capacidad para coordinar actividades y tomar decisiones. Tener excelentes relaciones interpersonales. Fluidez verbal y óptima presentación personal.

c. **Coordinador de Relatoría:** Con funciones encaminadas a la consolidación de la información, preselección de los temas y proyectos de caso, y relatoría final de los que han sido seleccionados por el Comité de Relatoría.

Conocimientos y Habilidades (PERFIL):

- Educación: Ser profesional en Comunicación Social, Derecho, Literatura, Filosofía o profesiones afines, con especialización.

- Experiencia: Experiencia de mínimo cinco (5) años

- Habilidades: Innovador, creativo, proactivo, crítico, ágil y organizado. Capacidad para coordinar actividades y tomar decisiones. Tener excelentes relaciones interpersonales. Fluidez verbal y óptima presentación personal.

d. **Coordinador Administrativo y Logístico:** Con funciones encaminadas a asegurar el óptimo funcionamiento de los diversos procesos y la logística a cargo del centro.

Conocimientos y Habilidades (PERFIL):

- Educación: Ser profesional en administración de empresas, ingeniería industrial, ingeniería de mercados, o profesiones afines, con especialización.

- Experiencia: Experiencia de mínimo cinco (5) años en cargos similares

- Habilidades: Innovador, creativo, proactivo, crítico, ágil y organizado. Capacidad para coordinar actividades y tomar decisiones. Tener excelentes relaciones interpersonales. Fluidez verbal y óptima presentación personal.

e. Coordinador Tecnología y Redes: Con funciones encaminadas a alimentar correcta y oportunamente el sitio web y/o las plataformas tecnológicas relacionadas, y/o gestionar lo necesario para ello al interior de la Institución de Educación Superior; así mismo se encargará del manejo de las redes sociales y el REPOSITORIO DE CASOS INSTITUCIONAL.

Conocimientos y Habilidades (PERFIL):

- Educación: Ser profesional en administración de empresas, ingeniería industrial, ingeniería de sistemas, o profesiones afines, con especialización.

- Experiencia: Experiencia de mínimo cinco (5) años en cargos similares

- Habilidades: Innovador, creativo, proactivo, crítico, ágil y organizado. Capacidad para coordinar actividades y tomar decisiones. Tener excelentes relaciones interpersonales. Fluidez verbal y óptima presentación personal.

f. Asistente Administrativo y Contable: Con funciones encaminadas a la realización de las actividades administrativas y contables de apoyo a la gestión (recepción, elaboración y control de correspondencia, archivo, digitación y registro de transacciones contables de las operaciones del CRC, entre otras concordantes).

Conocimientos y Habilidades (PERFIL):

- Educación: Ser técnico, tecnólogo o profesional en contaduría pública, administración de empresas o gestión empresarial, o afines.
- Experiencia: Experiencia de mínimo cinco (5) años en cargos similares
- Habilidades: Innovador, creativo, proactivo, crítico, ágil y organizado. Capacidad para coordinar actividades y tomar decisiones. Tener excelentes relaciones interpersonales. Fluidez verbal y óptima presentación personal.

g. Comité de Relatoría: Con funciones encaminadas a salvaguardar la calidad de los casos a relatar, así como también la de los ya relatados, tanto en la etapa previa como en la etapa posterior a su publicación. El Comité de Relatoría será quien finalmente decida si un caso puede ser relatado y posteriormente publicado por el CRC.

El Comité de Relatoría está integrado por:

- **Director del CRC**, quien lo Presidirá
- **Coordinador de Relatoría**, quien actuará como secretario
- Los siguientes miembros que podrán ser permanentes o convocados conforme a la materia del caso a relatar:
 - Docente(s) experto(s) en la técnica de la metodología del Caso
 - Profesional(es) experto(s) en la temática a desarrollar
 - El Ponente(s) del proyecto de caso: Docente, investigador, estudiante, empresario, autoridad, protagonista u otro(s) al que se le pueda otorgar la calidad de ponente.

El Comité de Relatoría se sujetará a las siguientes **reglas de operación**:

- Durante el proceso de construcción del caso, cada miembro del Comité de Relatoría recibirá informes de avance y sobre los mismos podrá emitir comentarios.
- Los miembros del Comité de Relatoría podrán brindar recomendaciones y sugerencias sobre temas que se consideren pertinentes desarrollar en la estructuración de casos del CRC.
- El Comité de Relatoría se reunirá 1 vez al mes o cada vez que sea convocado por el director del CRC o dos (2) de sus miembros, con mínimo cinco (5) días de antelación.
- Las decisiones que tuvieren que tomarse serán por mayoría de votos presentes.

APOYO CORPORATIVO: Especialmente durante el periodo de la puesta en marcha de la operación del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS, y en general de la puesta en marcha de las funciones a cargo del equipo de trabajo propuesto, podrán ser asumidas por personal administrativo y/o docente de la Institución de Educación Superior, o incluso por estudiantes de un nivel académico que así lo permita.

El equipo de trabajo aquí indicado se considerará el **equipo base** del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS, pudiendo contar con otros miembros, a título oneroso o ad-horem, según las necesidades que se tengan en cada momento de su operación., por cuanto su estructura es flexible.

Las vinculaciones siempre estarán debidamente justificadas y contarán con el visto bueno o aprobación del director y/o de los órganos u oficinas competentes en la institución de Educación Superior, según el caso.

4.3.1.8 Presupuesto y contratación

EL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS, contará con un presupuesto **para el primer año** de su vigencia, de DOSCIENTOS SEIS MILLONES DE PESOS (**\$206.000.000**) (ver tabla 10), el cual se utilizará para:

- i. Adecuar la infraestructura física inicial de operación del Centro de Relatoría de Casos (Etapa de Alistamiento y Lanzamiento)
- ii. Cubrir algunos de sus costos fijos iniciales para la puesta en marcha (etapa inicial de Operación).

La utilización y/o adición de este, se sujetará a las normas de presupuesto y contratación de la Institución de Educación Superior.

Este presupuesto es sugerido como parte del modelo, lo cual lo hace flexible en cuanto que puede aumentar o disminuir según lo decidan los órganos competentes al interior de la IES.

No obstante, se sugiere sea este monto el presupuesto mínimo de operación del primer año del CRC.

Cada año el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS presentará sus necesidades presupuestales como Unidad de Negocio, en las épocas y formas establecidas en la Institución de Educación Superior.

4.3.1.9 Registro marcario

El CENTRO DE RELATORIA DE CASOS cumplirá con todos los requisitos necesarios para tramitar el REGISTRO DE MARCA ante la Superintendencia de Industria y Comercio, de tal manera que con ello garantice que todos los productos y servicios propios de su actividad quedarán identificados públicamente bajo su marca y con ello su calidad, idoneidad y origen.

4.3.1.10 Política de tratamiento de la información y datos personales

EL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS se acogerá a la Política de tratamiento de la información y datos personales que se encuentre vigente en la IES, de conformidad con la Ley 1581 de 2012 y su decreto reglamentario 1377 de 2013 y demás normas que la adicionen o modifiquen, traten sobre la materia o sean concordantes con la misma. (Ley 1581, 2012 y D.R 1377, 2013)

Lo anterior con el fin de garantizar a los terceros y grupos de interés, que toda la recolección, almacenamiento, administración, tratamiento y protección de la información y datos personales que se reciban de las personas en desarrollo de las actividades del Centro de Relatoría de Casos, sean de carácter académico, comercial o laboral, se hará protegiendo los derechos de Habeas Data, privacidad, intimidad, buen nombre y la imagen de los mismos, razón por la cual solo serán utilizados para la finalidad para la cual son recolectados o requeridos, bajo principios como los de legalidad, veracidad, transparencia, libertad, confidencialidad, finalidad, seguridad, acceso y circulación restringida.

4.3.1.11 Derechos de autor y cesión de derechos patrimoniales

EL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS garantizará a la IES que previamente a la relatoría y/o uso de un caso, se suscribirán los contratos y/o documentos que sean necesarios para garantizarle a la IES lo siguiente:

- Que el Centro de Relatoría de Casos y/o la IES, tiene la posibilidad de actuar como agente del propietario de los derechos de autor.
- Que el Centro de Relatoría 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 su contenido, ni por difamaciones o cualquier otra conducta, delictiva o no, que pueda afectar a un tercero.
- Que tendrá el derecho de exigir todas las autorizaciones que estime convenientes o necesarias, a los autores, editores, agentes, titulares de derechos patrimoniales, u otros.
- Que tendrá derecho a exigir y recibir indemnizaciones por perjuicios o pérdidas que pudiere sufrir a causa de actos del autor o de terceros.
- Que la IES tendrá, total o parcialmente, la cesión de los derechos patrimoniales de autor de las obras (CASOS) o conexos, que se produzcan bajo la gestión, encargo, nombre y/o la marca del Centro de Relatoría de Casos, así como que se hará de ser necesario, su correspondiente registro ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor, para efectos

de publicidad y oponibilidad ante terceros. Lo anterior en cumplimiento de la Ley 23 de 1982 de derechos de autor y demás normas que la adicionen o modifiquen, traten sobre la materia o sean concordantes con la misma. (Ley 23,1982)

La cesión de derechos patrimoniales deberá permitir a la Institución de Educación Superior, utilizar (aprovechar) y usar (hacer servir) en todas sus formas los mismos, de tal manera que pueda comunicar públicamente el caso, transformarlo, distribuirlo, alquilarlo, exportarlo o importarlo, prestarlo, sea en formato o soporte físico o material, sino también en formato electrónico, óptico, digital, o bajo cualquier otra tecnología que pudiere llegar a utilizar, conocido o por conocer, para el cabal ejercicio de sus derechos patrimoniales.

Lo anterior por un término de duración que sea equivalente al máximo permitido para los derechos patrimoniales, por la Ley de derechos de autor colombiana.

En el cuadro a continuación (Ver Tabla 11), se indican los derechos, actividades y condiciones bajo las cuales se dará aplicación a lo dispuesto en la ley colombiana de derechos de autor, lo cual podrá ser modificado a voluntad de las partes, a excepción de lo concerniente a los derechos morales los cuales son inalienables (no se pueden vender o ceder).

Tabla 11. *Derechos de autor y cesión de derechos patrimoniales; actividades y condiciones 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.

Fuente: Elaboración propia con base en lo dispuesto en las normas legales sobre derechos de autor

4.3.2 Modelo de negocio del Centro de Relatoría de Casos al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia

Con lo analizado en el objetivo específico 1 y otros capítulos del presente proyecto, es claro que lo realizado hasta la fecha por las Instituciones de Educación Superior en Colombia ha sido un “buen inicio” para el avance y proyección que debe tener la metodología del caso para los procesos de enseñanza-aprendizaje y otros relacionados como el de investigación y extensión, como una manera de fomentar la innovación en la educación y atraer recursos humanos, tecnológicos y financieros no solo a la IES, sino a toda la comunidad universitaria y con ella generar una retroalimentación y mayor interacción con su entorno social y económico.

Así mismo se evidenció que actualmente en Colombia la metodología del caso se está utilizando por algunas universidades, a través de sus Escuelas de Negocio o Facultades de Administración y Ciencias Económicas, con un enfoque a programas de Postgrado relacionados con la materia, pero sin que ninguna haya sido pionera en la creación de un Centro de Casos y su inclusión dentro de su organigrama como unidad de negocio o similar, con proyección transversal a sus distintos procesos y programas académicos.

Dentro del MODELO ORGANIZACIONAL que en este proyecto se ha propuesto para el Centro de Relatoría de Casos, se ha definido una misión y una visión, que junto con los Objetivos Estratégicos indicados y las experiencias de las Instituciones Internacionales expuestas en el objetivo específico 1, justifica plenamente y hace muy interesante e innovador su creación al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia.

Es por ello por lo que se hace necesario fortalecer esta idea de CENTRO DE RELATORIA DE CASOS, como un algo que crea, proporciona y capta valor, a través de una metodología que cubrirá cuatro áreas como los son clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

Es aquí donde se considera que puede darse uso a la metodología BMC *Business Model Canvas*, (Ver Apéndice F, Lienzo del Modelo de Negocios Centro de Relatoría de Casos), con el fin de analizar para el Centro de Relatoría de Casos los siguientes nueve (9) módulos (Osterwalder y Pigneur, 2010b):

1. Segmentos de Mercado
2. Propuesta de Valor
3. Canales
4. Relaciones con clientes
5. Fuentes de ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Asociaciones clave
9. Estructura de costos

4.3.2.1 Segmentos de Mercado

Los principales segmentos de mercado a los cuales se dirigiría el Centro de Relatoría de Casos son los siguientes:

- **Segmento Sector Educativo:**
 - a. Comunidad Universitaria de la Institución de Educación Superior en donde opere el Centro de Relatoría de Casos: Docentes, investigadores, estudiantes, directivos, administrativos y también egresados.
 - b. Repositorios y redes de Repositorios
 - c. Otras Instituciones de Educación Superior, nacionales o extranjeras y su comunidad universitaria
 - d. Centros o grupos de investigación
 - e. Otros Centros de Casos

- **Segmento Sector Productivo:**
 - a. Empresas privadas y públicas
 - b. Entidades sin ánimo de lucro
 - c. Gremios Socioeconómicos
 - d. Entidades Gubernamentales

- **Segmento Sociedad y Profesiones liberales:**
 - a. Profesionales
 - b. Técnicos
 - c. Tecnólogos
 - d. Consultores

- e. Emprendedores
- f. Investigadores
- g. Creativos
- h. Comunidades
- i. Usuarios web

4.3.2.2 Propuesta de valor

Para definirla se debe tener claro cuál es el “problema” que se ayuda a solucionar con el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS.

Los principales problemas a los cuales se ven enfrentadas las Instituciones de Educación Superior impactan directa o indirectamente a todos los segmentos de mercado indicados en el punto anterior.

Por tanto, podemos concluir que los problemas a cuya gestión o solución apoyaría el Centro de Relatoría de Casos serían principalmente los diez (10) siguientes:

- Falta de innovación y creatividad en el proceso de enseñanza aprendizaje
- Falta de innovación y creatividad en el actuar y desempeño de sus estudiantes y egresados
- Estudiantes y egresados con limitados conocimientos y habilidades de pensamiento para el análisis y resolución de problemas reales.
- Limitado o nulo acceso por parte de estudiantes y docentes de información de situaciones prácticas ocurridas en el mundo real

- Dificultad de las IES para cumplir con su obligación de mejorar continuamente la calidad educativa ofrecida

- Exigencias para el cumplimiento por parte de la IES de los requisitos de acreditación.
- Necesidad de mejorar continuamente y abrir nuevos campos para la investigación
- Poca o nula interacción con fines educativos entre las Instituciones de Educación Superior y el Sector Productivo

- Falta de mecanismos o medios efectivos y eficaces para incrementar el aporte de la IES al desarrollo social y económico del País

- Necesidad de mejorar los resultados académicos y financieros de las Instituciones de Educación Superior

Siendo así, para apoyar a la gestión o solución de estos problemas, las Instituciones de Educación Superior necesitan mecanismos idóneos.

Un **mecanismo idóneo** se puede definir como un conjunto de partes o medios que ajustados entre sí o interrelacionados, permiten el funcionamiento de algo de manera conveniente, correcta, práctica o propicia (Reverso Diccionario, 2019).

Vemos entonces que la **PROPUESTA DE VALOR** del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS, debe estar enfocada en **la utilidad** que brinda, por tanto, podemos decir que la misma es:

Servir de mecanismo idóneo, para fortalecer e incrementar la interacción entre IES, Sociedad y 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 (Ver Figura 5).



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

Fuente: Elaboración propia, con adaptación de esquema gráfico tomado de SmartArt

EL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS es un complemento innovador de los servicios prestados por la Institución de Educación Superior, por tanto, su **VALOR AGREGADO** (estratégico para generar satisfacción y superar las expectativas) está enfocado (Ver Figura 6), en:

Brindar un acompañamiento de excelencia a los diferentes grupos de interés (sociedad, sector productivo, estudiantes, docentes, comunidad universitaria en general, entre otros) y con ellos a sus segmentos de mercado, para apoyarles en:

- El cumplimiento de su misión, visión y objetivos;
- El reconocimiento público de su gestión y experiencia;

- La obtención de retroalimentación por parte de la IES para su aprendizaje y crecimiento

Todo ello también como un mecanismo idóneo para lograr que cada grupo de interés y/o segmento de mercado, aporte a su vez al cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS y con él al logro de los objetivos estratégicos y los de facultad de la IES. (Retroalimentación en doble vía, con impacto integral u holístico: IES con SOCIEDAD, SECTOR PRODUCTIVO).



Figura 6. Valor agregado del Centro de Relatoría de Casos

Fuente: Elaboración propia, con adaptación de esquema gráfico tomado de SmartArt

En el Objetivo específico No. 3 del presente proyecto, se integrará al marco normativo del CRC el **procedimiento a seguir para la estructuración de un caso**, en el cual se evidenciará el cumplimiento de la cadena de valor, propuesta de valor y valor agregado del CRC.

4.3.2.3 Canales

Los canales son los medios a través de los cuales llegará la propuesta de valor a los grupos de interés del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS.

Se considera que los canales estratégicos para ello son:

- Equipo de trabajo
- Sitios Web
- Relaciones directas: presenciales, telefónicas o virtuales.
- Redes sociales

Equipo de Trabajo: Operará bajo una estructura plana (ver Figura 7), en la cual se cuente con personas idóneas y productivas con capacidad de tomar decisiones acertadas en su campo de acción y/o de acuerdo con sus funciones, de tal manera que no tengan la necesidad de estar permanentemente supervisadas por sus mandos superiores.

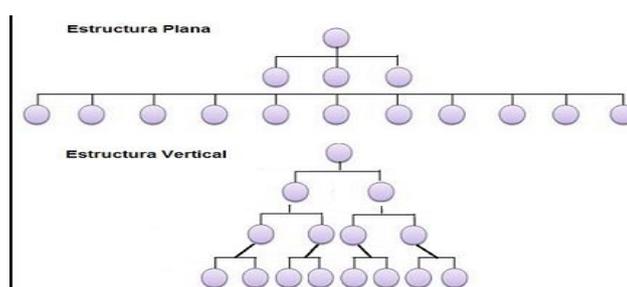


Figura 7. Estructura de equipos de trabajo: Diferencia entre estructura plana y estructura vertical

Tomado de: <https://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-planas.htm>

Siendo así, se estima que el equipo de trabajo del Centro de Relatoría de Casos debe estar inicialmente conformado como está indicado en el apartado VII del modelo organizacional propuesto para el CRC. *Equipo de trabajo* (ver Figura 4).

Sitio Web: Bajo la coordinación del personal asignado para ello en el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS, se utilizará el sitio web y/o la plataforma tecnológica de la Institución de Educación Superior y/o las plataformas tecnológicas relacionadas.

Para este efecto se deberá crear un módulo especial para el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS, con la información completa y permanentemente actualizada del mismo y su operación, en aras que sea consultada y permita la creación de comunidades virtuales, así como la conformación y alimentación del repositorio de casos.

De esta manera se aprovecharán los recursos corporativos de la Institución de Educación Superior (personal, tecnología, entre otros), su experticia en estos procesos tecnológicos y apoyo funcional que a través de estos pueden brindarse al CENTRO DE RELATORIA DE CASOS, para así coadyuvar su eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos y su propuesta de valor.

Redes Sociales: Se manejarán por el personal asignado para ello en el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS, y en ellas se colocará información completa, veraz y permanentemente actualizada del CRC y su operación, así como información de terceros relacionados, salvaguardando las normas legales aplicables al manejo de esta y la protección de datos personales.

Relaciones Directas: Presenciales, telefónicas o virtuales: Se realizarán por el personal asignado para ello en el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS, en coordinación con las áreas de comunicaciones y tecnología de la Institución de Educación Superior, entre otras que se pudieren requerir, quienes le brindarán el apoyo necesario al CRC y su equipo de trabajo.

De esta manera se aprovecharán los recursos corporativos de la Institución de educación superior (personal, comunicaciones, sistemas de información, entre otros), su experticia en estos procesos de cultura y gestión de la comunicación, sistemas de información y uso de bases de datos bajo las autorizaciones requeridas conforme a la Ley de Protección de Datos y demás concordantes, para así obtener el apoyo funcional que a través de los mismos pueden brindarse al CENTRO DE RELATORIA DE CASOS, como una forma de coadyuvar su eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos y su propuesta de valor.

4.3.2.4 Relaciones con los clientes

En coherencia con los Canales a utilizar, indicados en el punto anterior, se considera que la relación que el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS debe tener con sus grupos de interés y con ellos con sus segmentos de mercado, y entre ellos los que en la dinámica de su operación puedan ser considerados sus clientes (internos o externos), debe ser de tres (3) tipos principales:

- Relación personalizada (presencial, telefónica o virtuales)
- Relación automática (a través de servicios tecnológicos automáticos de respuesta)
- Relación por comunidades (físicas o virtuales)

La relación con cada uno de los segmentos de mercado puede operar bajo cualquiera de las tres formas de relación, o con las tres de manera sucesiva o simultánea.

4.3.2.5 Fuentes de ingreso

El CENTRO DE RELATORIA DE CASOS tendrá las siguientes fuentes mínimas de ingresos:

- **Membresía** al CENTRO DE RELATORIA DE CASOS: Pago de afiliación y renovación anual de la misma por parte de personas naturales y jurídicas. Será fijado anualmente por los órganos competentes al interior de la IES. Debe sentirse que es un privilegio pertenecer al CRC, por cuanto, entre otros, otorga la oportunidad de:

- Acceder a información relevante
- Tener relacionamiento con el sector productivo y de educación
- Generar propiedad intelectual con respaldo institucional
- Obtener beneficios mutuos específicos entre miembros o por parte de los aliados del CRC (por política todos deben tener algo que ofrecer a los demás, tangible o intangible, pero siempre benéfico).

- **Aporte por uso** del REPOSITORIO DE CASOS INSTITUCIONAL: Valor Pagado física o virtualmente por caso consultado y/o remitido.

- **Inscripciones a concursos** de elaboración de casos u otros relacionados: Valor pagado física o virtualmente para participar en el concurso promovido por el CRC.

- **Capacitación a docentes y estudiantes** en el uso de la metodología del caso: Valor fijado para la misma, según su respectivo análisis de costo.
- **Capacitación en relatoría de casos:** Valor fijado para la misma, según su respectivo análisis de costo.
- **Acompañamiento y asesoría** en la construcción de casos como Proyecto de grado: Valor fijado para la misma, según su respectivo análisis de costo.
- **Capacitación y asesoramiento** al sector productivo, entidades y demás grupos de interés, en temas que atiendan sus necesidades: Valor fijado para la misma, según su respectivo análisis de costo.
- **Elaboración de casos “a la medida”** para otras entidades o para empresas, con el fin de ser utilizados en sus propios procesos de aprendizaje interno (inducción y capacitación) en las diferentes áreas: Valor fijado para esta labor, según el respectivo análisis de costos, tomando en cuenta que podría ser calificada como una labor de consultoría especializada.

4.3.2.6 Recursos clave

Los recursos claves serán los medios o activos con los que debe contar el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS para hacer realidad su propuesta de valor.

Se estima que el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS, cumplirá con su propuesta de valor y en general con su modelo organizacional y de negocio, si cuenta como mínimo con los siguientes recursos:

4.3.2.6.1 Recursos Físicos claves

Contar con el espacio físico adecuado tanto en área como en dotación de muebles y enseres, dentro de la infraestructura física de la Institución de Educación Superior o fuera de ella, que le permita desarrollar en debida forma y con idoneidad su operación, en especial en lo concerniente al relacionamiento presencial y virtual entre el equipo de trabajo, la institución de educación superior, y sus distintos grupos de interés (sociedad, sector productivo, estudiantes, docentes, comunidad universitaria en general, entre otros).

4.3.2.6.2 Recursos Humanos y Tecnológicos claves

Contar con los Canales indicados en el punto 3 de su modelo de negocio, a saber:

- Equipo de trabajo
- Sitio Web
- Redes sociales
- Relaciones Directas: Presenciales, telefónicas o virtuales.

4.3.2.6.3 Recursos Intelectuales claves

Debe tener un nombre que lo identifique como CENTRO DE RELATORIA DE CASOS de la Institución de Educación Superior respectiva, el cual le permita registrar su propia MARCA ante la Superintendencia de Industria y Comercio, explotarla económicamente y posicionarla para

los fines dispuestos, así como para desarrollar con identidad un manejo operativo y legal adecuado de (OMPI, s.f.):

- **La información propia y de terceros** a la cual tenga acceso o maneje para los fines dispuestos: reproducción, distribución, comercialización, depósito, acceso a contenidos, comunicación pública y transformación, entre otros.
- **La propiedad intelectual:** Creaciones de la mente, como invenciones, obras literarias y artísticas, símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio. La cual a su vez se divide en **propiedad industrial** (patentes de invención, marcas, diseños industriales, indicaciones geográficas); El **derecho de autor** (sobre obras intelectuales o literarias, películas, música, obras artísticas, diseños arquitectónicos) y los **derechos conexos** a los de autor (de artistas intérpretes y ejecutantes; los de los productores y los de los organismos de difusión: radio y televisión)
- **Los derechos patrimoniales** que se generen de los anteriores.

4.3.2.6.4 Recursos Económicos claves

El CENTRO DE RELATORIA DE CASOS - CRC- debe contar con un presupuesto anual que se definirá tomando en cuenta sus propias necesidades como unidad de negocio, o similar, de la IES, entre ellas, el poder contar de manera permanente y óptima con todos sus recursos clave indicados en el presente punto 6 de este modelo de negocios y los demás que sean necesarios en cada momento o vigencia para desarrollar de manera eficiente y eficaz su operación, tales como capacitación de docentes, membresías a otros centros de casos, suscripciones y compras

de casos, entre otros, todo ello en pro del cumplimiento de su misión, visión, objetivos estratégicos y su propuesta de valor.

La Junta Directiva o el órgano que sea competente dentro de la Institución de Educación Superior, le asignará un presupuesto inicial para su puesta en marcha, previa aprobación de la creación como tal del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS.

Es de tener en cuenta que el presupuesto que tendría un CENTRO DE RELATORIA DE CASOS que NO opere al interior de una Institución de Educación Superior (Ver apéndice A), sería muy diferente al que puede llegar a requerir un CRC que cuente con un SISTEMA DE OPERACION como el que en este proyecto se propone y que se denominó Ecosistema de Operación Dual, debidamente explicado en el punto de sistema de operación del Modelo Organizacional.

1. 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”**.

Bajo este MODELO ORGANIZACIONAL, se estima que EL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS, debe contar con un **presupuesto para el primer año** de su vigencia, de DOSCIENTOS SEIS MILLONES DE PESOS (**\$206.000.000**), (Ver tabla 12), el cual se utilizará para:

a. Adecuar la infraestructura física inicial de operación del Centro de Relatoría de Casos
(Etapa de Alistamiento y Lanzamiento)

b. Cubrir algunos de sus costos fijos iniciales para la puesta en marcha (**Etapla inicial de Operación**).

Este presupuesto **es sugerido como parte del modelo, lo cual lo hace flexible** en cuanto que puede aumentar o disminuir en monto o incluirsele conceptos adicionales, según lo decidan los órganos competentes al interior de la IES.

No obstante, se sugiere sea este monto el presupuesto mínimo de operación del primer año del CRC.

Cada año el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS presentará sus necesidades presupuestales como Unidad de Negocio, en las épocas y formas establecidas en la Institución de Educación Superior.

En la tabla 12 a continuación, se reflejan los costos y gastos asociados a cada una de las etapas indicadas, así como *“tachados”* aquellos que **no requerirán ser incluidos dentro del presupuesto del primer año del CRC** en razón a los beneficios que le otorga el operar bajo el modelo propuesto de “operación dual”.

Tabla 12. *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	\$30.000	\$3.000.000
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

Fuente hora cátedra*: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/asi-es-el-salario-de-los-profesores-en-las-mejores-universidades-del-pais-2780195>

Fuente: Elaboración propia

La utilización y/o adición del presupuesto, se sujetará a las normas presupuestales y de contratación de la Institución de Educación Superior.

Cada año el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS presentará sus necesidades presupuestales como Unidad de Negocio, en las épocas y formas establecidas en la Institución de Educación Superior.

A partir del primer año de vigencia del Centro de Relatoría de Casos **se podrán presupuestar ingresos para el segundo año.**

No obstante, con los ingresos que eventualmente pudieren llegar a generarse en el primer año (y los posteriores si así lo estima conveniente la IES), la IES constituirá con ellos una cuenta especial contable, denominada FONDO CENTRO DE RELATORIA DE CASOS, con destinación específica para el mismo, de conformidad con las normas contables vigentes.

Esta cuenta especial contable (FONDO) es una cuenta del activo corriente y no del patrimonio, constituida como una cuenta de efectivo con una finalidad específica. Por tanto, se hará una nota débito de la cuenta del efectivo y se constituirá una nota crédito a la cuenta FONDO CENTRO DE RELATORIA DE CASOS (Cruz, s.f.).

Para culminar con este punto de los **recursos económicos clave** que requiere el CRC, a continuación, se presentará:

2. Presupuesto anual de ingresos segundo año, (Ver tabla 13), 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”: **\$194.000.000**.

Bajo este escenario de presupuesto de ingresos, para el segundo año se podrían obtener los siguientes resultados: **Alcanzar el punto de equilibrio + Un remanente de \$7.000.000**

Tabla 13. *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

3. Presupuesto anual de **costos y gastos segundo año**, (ver tabla 14), 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”: **\$187.000.000**

Se reflejan los costos y gastos asociados a la **etapa de operación**, así como “tachados” aquellos que no requerirán ser incluidos dentro del presupuesto del **segundo año** del CRC en razón a los beneficios que le otorga el operar bajo el modelo propuesto de “operación dual”.

Tabla 14. *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
	Arriende	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

Fuente hora cátedra*: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/asi-es-el-salario-de-los-profesores-en-las-mejores-universidades-del-pais-2780195> Fuente: Elaboración propia

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 (Ver Tabla 15).

Tabla 15. *Ejemplo de proyección y crecimiento: Ingresos vs. Remuneración equipo de trabajo*

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

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente podrá analizarse la posibilidad de cambiar el tipo de vinculación, es decir pasar de Contrato de Prestación de Servicios a Contrato Laboral a término fijo o indefinido, siempre y cuando el hacerlo no cree inconvenientes con la escala salarial o cuadro de salarios

que pudiere tener vigente la IES en dicho momento para el personal vinculado mediante contrato laboral.

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.

A manera de ilustración y para que sirva de escenario de comparación para **soportar las bondades del sistema de operación dual planteado para el CRC**, se ha incluido en el Apéndice A, un presupuesto anual de costos y gastos primer año, para un Centro de Relatoría de Casos que opere de manera externa e independiente a una Institución de Educación Superior.

Este escenario arroja un presupuesto para el primer año de \$499.600.000 (Ver Apéndice A), es decir más del doble que el correspondiente a un CRC que opere al interior de una IES, bajo un Sistema de Operación Dual.

4.3.2.7 Actividades clave

Para el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS es de vital importancia el definir y desarrollar sus actividades claves, en coherencia con su cadena de valor, propuesta de valor y valor agregado, pues de ello depende el eficiente y eficaz funcionamiento de su MODELO ORGANIZACIONAL Y DE NEGOCIOS y el logro de su propuesta de valor.

a. Las Actividades Clave del Centro de Relatoría de Casos son:

- Relacionamiento y gestión de la comunicación con los grupos de interés internos y externos.
- Consecución, selección y manejo de la información, de manera legal y acorde con los fines propuestos.
- Relatoría de casos bajo criterios y principios de redacción de contenidos, tales como la inteligibilidad, objetividad, pulcritud y buen uso del lenguaje, tanto desde lo gramatical como desde lo formal.
- Gestión de plataformas tecnológicas propias y en su relación con las de terceros.
- Diseño de aplicaciones tecnológicas que faciliten la interacción virtual con terceros.
- Gestión de alianzas estratégicas y otros tipos de acuerdos de colaboración, con entidades nacionales e internacionales, de carácter público y privado, incluidos otros centros de casos y otras instituciones de educación superior.
- Producción de contenidos (CASOS) de alta calidad
- Servicios de Capacitación
- Servicios de Asesoría y Consultoría

b. Actividades claves específicas para el primer año de operación

Para la operación del primer año se requerirá desarrollar las siguientes actividades claves específicas:

- Alistamiento del CRC
- Lanzamiento del CRC
- Puesta en marcha de la operación del CRC
- Evaluación y Prospección de la Operación del CRC al interior de una IES en Colombia

Dichas actividades claves específicas para el primer año deberán ir acompañadas de unos **logros** esperados (metas) y los **indicadores** para que pueda ser evaluada su operación (Ver tabla 16) y los **riesgos** asociados con sus **acciones de mitigación** (Ver tabla 16).

Durante el primer año se realizará una **Evaluación Trimestral** de los Indicadores y logros adicionales. Adicionalmente se realizará una **Evaluación Final** de los Indicadores y en general de los resultados obtenidos en ese primer año de operación del Centro de Relatoría de Casos. Y por último se fijarán los **logros e indicadores** para el Segundo año de Operación.

Tabla 16. *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 webs, si es del caso. - Contratación del Equipo de Trabajo y/o asignación de nuevos roles a 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 del CRC). - Construcción de base de datos inicial, con la Información tabulada de las personas que se invitaron y las que efectivamente asistieron al lanzamiento.
<p>3. Puesta en marcha de la operación del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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 inicial, por haber asistido al lanzamiento. - Mínimo 100 personas sensibilizadas e ingresadas a la base datos inicial, durante los diez (10) meses siguientes al lanzamiento - Mínimo 100 visitas a grupos de interés y segmentos de mercado, dando a conocer el Centro de Relatoría de Casos e iniciar su relacionamiento. -Mínimo 100 evidencias del desarrollo de sus relaciones con clientes, grupos 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>4. Evaluación y Prospección de la Operación del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia</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 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.

Fuente: Elaboración propia

c. Cronograma primer año de operación

Las anteriores **actividades claves específicas del primer año**, deberán desarrollarse de acuerdo con el siguiente cronograma (ver tabla 17):

Tabla 17. *Cronograma primer año*

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												

Fuente: Elaboración propia

d. Riesgos primer año de operación

Es importante identificar para las actividades de la operación del primer año, enfocadas en el alistamiento, lanzamiento, puesta en marcha de la operación; evaluación y prospección de la operación, cuáles serían los **riesgos asociados** a las mismas, para de esta manera poder establecer desde el inicio, las estrategias de mitigación (Ver Tabla 18).

Por otra parte, 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 (Ver Tabla 18).

Tabla 18. *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 proyección de la operación)*

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 dl CRC sea insuficiente. 	<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 del 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"> - No asistencia de un porcentaje importante de los invitados. -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 	<ul style="list-style-type: none"> -Planeación del lanzamiento con 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 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 las Alianzas Estratégicas o Acuerdos de Colaboración, que permita ser enriquecida por acuerdo entre las partes.
4. Evaluación y Proyección 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"> -Seguimiento y control permanente el cumplimiento de los indicadores propuestos. -Compromisos de acciones de mejora trimestrales. -Evaluaciones de desempeño del 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.

Fuente: Elaboración propia

e. **Segundo año de operación.**

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.

Tabla 19. *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

4.3.2.8 Asociaciones clave

El principal asociado clave para cumplir el modelo organizacional y de negocios, así como la propuesta de valor del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS será la **IES** para la cual opere.

Tal y como se explicó en el punto 2 del modelo de negocios, el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS debe desarrollar para sí un ECOSISTEMA DE OPERACIÓN DUAL, que le permitirá, entre otras cosas, **operar de una forma flexible y liviana**, contando con el apoyo funcional de la IES, aprovechando su infraestructura, experiencia, sus procesos y a su vez coadyuvando con el logro de sus objetivos estratégicos, para de esta manera generar un impacto positivo en los

ejes misionales y con ellos en los resultados académicos y financieros de la Universidad y por ende los del mismo CENTRO DE RELATORIA DE CASOS.

Esto significa adicionalmente que entre el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS y la Institución de Educación Superior existirá una **SIMBIOSIS EMPRESARIAL**, en donde el primero es el producto que **complementa de manera innovadora** los servicios de la segunda.

Esta SIMBIOSIS EMPRESARIAL facilitará la consolidación de alianzas estratégicas y otros tipos de colaboración empresarial, tanto con entidades privadas como públicas y con terceros en general, de diferentes sectores sociales y empresariales, lo cual le permitirá al Centro de Relatoría de Casos contar con:

- Recursos de diverso orden
- Minimizar riesgos
- Reducir costos
- Optimizar su modelo organizacional y de negocio.

Entre las principales entidades que se deberían tener como aliadas o socias de negocios, tenemos:

- Empresas del sector privado y público
- Gremios económicos
- Cámaras de Comercio
- Entidades Gubernamentales
- Comunidades (universitarias, religiosas, virtuales, entre otras)

- Instituciones de Educación
- Bancos y otras entidades miembros del sector financiero

4.3.2.9 Estructura de costos

Para la puesta en marcha del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS, se hace necesario contar con una estructura de costos mínima inicial, que le permita operar conforme a lo planteado en su modelo de negocios, tal y como quedó expuesto en el punto 6: Recursos económicos clave del presente modelo de negocios.

La estructura de costos descrita en las tablas 10 y 12, es la que se considera ideal para el Centro de Relatoría de Casos, por lo menos durante sus dos primeros años de operación.

El monto de los mismos ha sido establecido en dichos presupuestos, tomando información del entorno y del mercado, a través de diversas fuentes y formas, como por ejemplo: contrataciones personales, indagaciones telefónicas, contrataciones hechas por empresas clientes, revisión de escalas salariales y remuneraciones docentes tiempo completo y hora cátedra (las cuáles no se referencian a solicitud de la fuente).

Se ha hecho igualmente, a manera de presupuesto, una enumeración y cálculo de los posibles ingresos y punto de equilibrio. Lo que no resta la posibilidad que al ser implementado el modelo por la IES, se busquen nuevas formas de obtener mayores beneficios económicos aprovechando su infraestructura y personal, lo cual es precisamente una de las bondades de operar bajo el sistema de operación dual prevista en el diseño del modelo organizacional y de negocio del Centro de Relatoría de Casos objetivo específico 2 del presente proyecto.

No obstante, es relevante aclarar en este punto, que su modelo organizacional y de negocios está principalmente basado en **crear valor** para todos los actores, más no necesariamente en crear y mantener una estructura de costos reducida.

Recordemos que la PROPUESTA DE VALOR del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS, está enfocada en la utilidad que brinda, por tanto, la misma es:

Servir de mecanismo idóneo para fortalecer e incrementar la interacción entre Institución de Educación Superior, Sociedad y 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.

El Centro de Relatoría de Casos tendrá en todo caso una estructura de costos que se basará en 3 pilares principales:

a. Costos Fijos:

- Salarios u honorarios
- Arrendamientos (en caso de que se deban utilizar espacios físicos de terceros, ajenos a la Institución de Educación Superior)

b. Costos Variables:

- De acuerdo con el dinamismo de las necesidades operativas del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS

c. Economías de Campo:

- Las que se logran por contar con el apoyo funcional de la Institución de Educación Superior, aprovechando su infraestructura, experiencia y sus procesos: ECOSISTEMA DE OPERACIÓN DUAL + SIMBIOSIS EMPRESARIAL

Es claro en todos los escenarios del presente proyecto, que se ha planteado el CRC como una unidad de negocios que sea sostenible en el corto, mediano y largo plazo, aprovechando en gran parte la posibilidad que tiene de operar al interior de la IES, y con ello beneficiarse mutuamente IES-CRC de las economías de escala que de dicha relación se deriven.

4.4 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”.

Para finalizar con la propuesta de Diseño de un Centro de Relatoría de Casos para una IES en Colombia, objetivo general de este proyecto, es necesario estructurar su marco normativo y así desarrollar el objetivo específico 3 del mismo.

Lo anterior principalmente porque el servicio educativo en Colombia es reglado y el de la educación superior tiene un régimen legal especial, al cual adicionalmente debe integrársele la normatividad interna de la IES y otra información conexa o relacionada, como lo es, por

ejemplo, la referente a la propiedad intelectual, derechos de autor y derechos patrimoniales de los casos a relatar.

Este conocimiento del conjunto normativo (legal e Institucional) le permitirá al Centro de Relatoría de Casos y con él a la IES en la cual opere, minimizar riesgos en su funcionamiento y operación, y además estructurar estrategias que coadyuven al cumplimiento por parte de la IES de los requisitos de calidad y acreditación y los objetivos estratégicos Institucionales y los de facultad.

Este MARCO NORMATIVO, requiere cumplir con los siguientes objetivos:

I. **Generar un NORMOGRAMA ESPECIAL PARA EL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS,** compuesto por:

a. 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.

b. 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.

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

II. Contener el modelo de ACUERDO que la Junta Directiva u órgano competente al interior de la IES, podría utilizar para la aprobación de **CREAR** el Centro de Relatoría de Casos – CRC con el fin opere al interior de la IES, tomando en cuenta el modelo organizacional y de negocio diseñado en el presente proyecto.

III. Contener el modelo de ACUERDO que la Junta Directiva u órgano competente al interior de la IES, podría utilizar para expedir el **REGLAMENTO** DE FUNCIONAMIENTO del Centro de Relatoría de Casos – CRC, con base en el modelo organizacional y de negocio diseñado en el presente proyecto, y las normas legales e internas que le aplican a la IES.

IV. Contener el **PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y LA RELATORIA DE UN CASO**, de conformidad con la cadena de valor, propuesta de valor y valor agregado del Centro de Relatoría de Casos, indicada en el Modelo Organizacional y de Negocio, desarrollado en el Objetivo específico 2 del presente proyecto.

Conforme a los anteriores objetivos, el MARCO NORMATIVO del Centro de Relatoría de Casos se puede estructurar como sigue:

4.4.1 Normas colombianas cuyo objetivo está enfocando principalmente al cumplimiento de los requisitos de calidad y acreditación por parte de la IES.

Estas normas apuntan al cumplimiento del objetivo I del marco normativo, el cual, como se dijo es identificar aquellas normas que soportan la conveniencia de crear el CRC y la implementación de la Metodología del Caso, como insumo para el cumplimiento de los requisitos de calidad y acreditación por parte de la IES. Institución de Educación Superior Colombiana. (Ver apéndice B)

4.4.2 Normas colombianas de apoyo funcional, aplicables a los procesos del CRC y de la IES

Estas normas servirán para establecer y desarrollar los procesos del Centro de Relatoría de Casos –CRC-, y armonizarlos con los de la Institución de Educación Superior Colombiana de la cual haga parte (Ver tabla 1).

4.4.3 Normas Institucionales internas usualmente creadas para su funcionamiento, organización y cumplimiento de los compromisos legales de la IES.

Se encuentran en este grupo las normas internas de la IES, que deberán tomarse en cuenta para la implementación y operación del CRC, en armonía con las normas nacionales, las políticas institucionales normalmente aplicadas en el sector educativo en los niveles de pregrado y posgrado, así como con la misión, visión y objetivos estratégicos del CRC y de la IES como tal.

Estas normas Institucionales internas son principalmente los estatutos, reglamentos, códigos, resoluciones, acuerdos, convenios de colaboración, proyectos educativos y planes con los que debe contar toda Institución de Educación Superior en Colombia. (Ver apéndice C)

4.4.4 Modelo de ACUERDO de Junta Directiva u órgano competente al interior de la IES, de CREACIÓN del Centro de Relatoría de Casos – CRC

Como parte también del MARCO NORMATIVO del Centro de Relatoría de Casos, que se viene estructurando como parte del desarrollo del Objetivo específico 3 del presente proyecto, se presenta el modelo de documento que podría ser utilizado aprobar la CREACIÓN del CRC. (Ver Apéndice D).

4.4.5 Modelo de ACUERDO de Junta Directiva u órgano competente al interior de la IES, de aprobación del REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO del Centro de Relatoría de Casos – CRC

Continuando con la estructuración del MARCO NORMATIVO del Centro de Relatoría de Casos, se presenta el modelo de documento que podría ser utilizado aprobar el REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO del CRC. (Ver apéndice E).

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

El Procedimiento para la gestión y la relatoría de un caso¹⁸ que a continuación se presenta, ha sido estructurado de conformidad con la cadena de valor, propuesta de valor y valor

¹⁸ La lista de posibilidades de utilización de este método es extensa, pero siempre adaptable al propósito de la enseñanza y las características de los alumnos. A título de ejemplos de situaciones - problema, podríamos reconocer:

- Una situación que muestre el conflicto entre los intereses individuales y los intereses sociales.
- Una situación que muestre las dificultades en el mantenimiento de un estilo de vida saludable considerando las condiciones sociales y económicas de las personas.
- Una situación que muestre las distintas visiones, perspectivas o intereses de diferentes grupos o actores sociales intervinientes ante un problema colectivo.
- Una situación que muestre dilemas éticos en la toma de decisiones.
- Una situación en la cual hay que implantar normas de control, pero también hay que evitar el control excesivo que elimine la participación y las decisiones.
- Una situación de conflicto familiar entre hijos y padres, o entre grupos de intereses en el seno de la familia.
- Una situación en la que se enfrentan las decisiones técnicas o profesionales con intereses y necesidades institucionales o políticas.

agregado del Centro de Relatoría de Casos, indicada en el Modelo Organizacional y de Negocio, desarrollado en el modelo organizacional del objetivo específico 2 del presente proyecto.

Este es a su vez este procedimiento el último insumo de este proyecto, (ver tabla 20), con el cual se estima se cumple con todas las acciones de la fase de estructuración del proyecto, tendiente a que pueda ser ofrecido, aprobado, implementado y operado el Centro de Relatoría de Casos al interior de una IES en COLOMBIA, cumpliéndose así con el objetivo general del proyecto y cada uno de los objetivos específicos necesarios para ello.

Lo anterior como sigue:

- Una situación para cuya solución intervienen factores de tradiciones culturales o perspectivas ideológicas o creencias religiosas.
- Una biografía breve de un personaje determinado puede también servir como estudio de caso, interpretando el contexto social, institucional o histórico en el que la biografía construye su significado y relacionándola con el contexto actual o inmediato. (Davini, 2008d, p.118)

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN Y LA RELATORIA DE UN CASO

Tabla 20. *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
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 y 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 y Sector Productivo. Podrá apoyarse en el equipo de trabajo del CRC en todo aquello que estime 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 y Sector Productivo. Podrá apoyarse en el equipo de trabajo del CRC en todo aquello que estime 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 y Sector Productivo. Podrá apoyarse en el equipo de trabajo del CRC en todo aquello que estime pertinente. Acudirá, al Director del CRC y/o al Decano(s) de Facultad de la IES , que estime pertinente(s), con el fin de obtener apoyo adicional o especializado por parte de docentes u estudiantes, si así lo llega a requerir, y en todo caso para que sea emitida la designación de las personas que <u>junto con</u> el Director del CRC y el Coordinador de Relatoría harán parte del Comité de Relatoría , a saber: <ul style="list-style-type: none"> • Un docente experto en la técnica de la metodología del caso, • Un profesional experto en la temática a desarrollar, • Un ponente del proyecto de caso: Docente, estudiante, empresario, autoridad, protagonista u otro(s) al que se le pueda otorgar la calidad de ponente al interior del Comité de Relatoría o ante cualquier otro escenario.

FASE	LABOR	LIDER
5. Formato de Generación de Ideas de CASO	<p>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.</p> <p>Envío del formato a los miembros del Comité de Relatoría, para su conocimiento, comentarios, recomendaciones y sugerencias que estimen pertinentes.</p>	<p>Coordinador de Relatoría. Podrá apoyarse en el equipo de trabajo del CRC en todo aquello que estime pertinente.</p>
6. Agendamiento de segunda reunión	<p>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.</p>	<p>Coordinador de Relatoría. Podrá apoyarse en el equipo de trabajo del CRC en todo aquello que estime pertinente.</p>
7. Aprobación del tema del CASO por parte del Comité de Relatoría	<p>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.</p>	<p>Coordinador de Relatoría. Podrá apoyarse en el equipo de trabajo del CRC en todo aquello que estime pertinente.</p>
8. Segunda Entrevista	<p>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.</p>	<p>Coordinador de Relaciones IES, Sociedad y Sector Productivo. Podrá apoyarse en el equipo de trabajo del CRC en todo aquello que estime pertinente.</p>
9. Estructuración del Primer Borrador de CASO	<p>Elaboración del entregable de primer borrador de documento de CASO, con la técnica mandada para el uso de la metodología del caso.</p> <p>Envío de informes de avance a los miembros del Comité de Relatoría, para su conocimiento, comentarios, recomendaciones y sugerencias que estimen pertinentes.</p>	<p>Coordinador de Relatoría, quien acudirá, si lo estima necesario, al Director del CRC y/o al Decano(s) de Facultad de la IES, que estime pertinente(s), con el fin de obtener apoyo adicional o especializado por parte de docentes u estudiantes. También podrá apoyarse en el equipo de trabajo del CRC en todo aquello que estime pertinente.</p>
10. Revisión del primer borrador por parte del Comité de Relatoría.	<p>El Comité de Relatoría hará el control de calidad respectivo, emitiendo sus comentarios, recomendaciones y sugerencias que estimen pertinentes.</p> <p>Se analizarán las mismas y se harán los ajustes necesarios, los cuales serán liderados por el Coordinador de Relatoría.</p>	<p>Coordinador de Relatoría, quien acudirá, si lo estima necesario, al director del CRC y/o al Decano(s) de Facultad de la IES, que estime pertinente(s), con el fin de obtener apoyo adicional o especializado por parte de docentes u estudiantes. También podrá apoyarse en el equipo de trabajo del CRC en todo aquello que estime pertinente.</p>

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, si lo estima necesario, al director del CRC y/o al Decano(s) de Facultad de la IES , que estime pertinente(s), 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, si lo estima necesario, al director del CRC y/o al Decano(s) de Facultad de la IES , que estime pertinente(s), 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, si lo estima necesario, al director del CRC y/o al Decano(s) de Facultad de la IES , que estime pertinente(s), 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

CAPITULO V. Conclusiones

A manera de conclusiones, este capítulo presentará un resumen de los principales hallazgos, hechos o circunstancias analizados y /o evidenciados en el proyecto; para posteriormente culminar con unas recomendaciones para la implementación de los resultados del mismo al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia.

5.1 Resumen de hallazgos del Desarrollo del Proyecto:

A continuación, se presentan los principales hallazgos, hechos o circunstancias analizados y/o evidenciados en el proyecto:

- Varias Instituciones de Educación Superior en COLOMBIA, vienen utilizando el Método del Caso dentro de sus procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación, sin que hasta el momento se haya consolidado la idea de crear un Centro de Casos Colombiano, similar a los modelos internacionales existentes.
- No obstante, los pasos dados por las Instituciones de Educación Colombianas para integrarse al uso de la metodología del caso, es evidente que en nuestro país ha faltado el liderazgo para organizar un Centro de Casos Colombiano, o bien, diferentes Centros de Casos al interior de las distintas Instituciones de Educación Superior, como bien lo hizo, por ejemplo, el Instituto Tecnológico de Monterrey, en México.

- Es necesario para el mejoramiento de la calidad del proceso educativo del País, el 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; para con ello, a su vez, motivarlos y fortalecerles habilidades requeridas para el óptimo ejercicio profesional, tales como: la capacidad de participar activamente en procesos grupales, analizar, discernir, reflexionar, saber observar y escuchar, colaborar, respetar las diferencias, diagnosticar e identificar problemas, crear, innovar, proponer, defender posiciones y aprender a tomar decisiones acertadas y asertivas.

- La creación de un CENTRO DE RELATORIA DE CASOS en Colombia, tendría su espacio ideal de funcionamiento al interior de una Institución de Educación Superior, como un mecanismo idóneo para el desarrollo y fortalecimiento de las bondades en la formación profesional que ofrece la metodología del caso; así como para coadyuvar el que el sector productivo sea parte activa en el mejoramiento de la calidad educativa que se ofrece en el país por las Instituciones de Educación Superior, como factor de primer orden para el desarrollo empresarial, económico y social de Colombia.

- El tener claridad normativa (marco normativo) desde lo legal hasta lo Institucional, será necesario para que el Centro de Relatoría de Casos pueda operar eficientemente, tener menores riesgos y estructurar estrategias para que la Institución de Educación Superior en la cual opere, pueda cumplir los requisitos que dicha normatividad le exige, sin ir en contravía con los propósitos del Centro de Relatoría de Casos, como tal, sino por el contrario convertirlo

en su aliado estratégico para el cumplimiento de los requisitos de calidad y acreditación, entre otros objetivos Institucionales.

- EL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS facilitará la formalización e implementación de la metodología del caso en los programas académicos ofrecidos por la Institución de Educación Superior.

- EL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS permitirá fomentar la innovación en la educación superior en Colombia, mediante la escritura organizada de CASOS que generen conocimientos y habilidades de pensamiento.

- EL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS permitirá compartir permanentemente información real y fortalecer el vínculo de interacción en doble vía, con impacto integral u holístico entre IES con SOCIEDAD, SECTOR PRODUCTIVO, con los mutuos beneficios que ello conlleva para todos los grupos de interés.

- EL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS será un mecanismo o insumo idóneo para el cumplimiento de los requisitos de calidad y acreditación por parte de la Institución de Educación Superior Colombiana, de conformidad con las exigencias de la normatividad legal vigente.

- Los CASOS escritos generarán desde la academia conocimientos y habilidades de pensamiento para el análisis y la resolución eficiente y eficaz, de situaciones del entorno

socioeconómico, profesional y/o empresarial en el cual se encuentren las personas y sus grupos de interés.

- Los conocimientos y habilidades de pensamiento generadas por la escritura y/o relatoría de CASOS y su inclusión en los procesos de investigación, de enseñanza- aprendizaje y de extensión social, redundarán en el mejoramiento continuo de la calidad educativa ofrecida por la Institución, como base fundamental del desarrollo social y económico de Colombia y de la Comunidad Universitaria.

- El CENTRO DE RELATORIA DE CASOS permitiría organizar y optimizar los esfuerzos y recursos que la Institución de Educación Superior destine para su vinculación y participación en actividades y programas de capacitación, experiencias compartidas y otros, relacionadas con el uso y la escritura de casos, promovidas por las distintas Instituciones y Asociaciones Nacionales e Internacionales, y el mismo CENTRO DE RELATORIA DE CASOS.

- Un CENTRO DE RELATORIA DE CASOS dentro del organigrama de la Institución de Educación Superior como unidad de negocio o similar, coadyuvaría el logro de los objetivos estratégicos Institucionales y los de Facultad, para generar impacto positivo en los ejes misionales y con ellos en los resultados académicos y financieros de la Institución.

- Un CENTRO DE RELATORIA DE CASOS incidirá en la optimización de los procesos académicos, pedagógicos e investigativos, propios de la Gestión Educativa estratégica que beneficia a los grupos de interés internos y externos.

- El Centro de Relatoría de Casos ayudaría a solucionar y/o gestionar, entre otros, las siguientes diez (10) situaciones:

1. Falta de innovación y creatividad en el proceso de enseñanza aprendizaje
2. Falta de innovación y creatividad en el actuar y desempeño de sus estudiantes y egresados
3. Estudiantes y egresados con limitados conocimientos y habilidades de pensamiento para el análisis y resolución de problemas reales.
4. Limitado o nulo acceso por parte de estudiantes y docentes de información de situaciones prácticas ocurridas en el mundo real
5. Dificultad de las IES para cumplir con su obligación de mejorar continuamente la calidad educativa ofrecida
6. Exigencias para el cumplimiento por parte de la IES de los requisitos de acreditación.
7. Necesidad de mejorar continuamente y abrir nuevos campos para la investigación
8. Poca o nula interacción con fines educativos entre las Instituciones de Educación Superior y el Sector Productivo
9. Falta de mecanismos o medios efectivos y eficaces para incrementar el aporte de la IES al desarrollo social y económico del País
10. Necesidad de mejorar los resultados académicos y financieros de las Instituciones de Educación Superior

- Es de gran conveniencia para el logro de la misión, visión y objetivos, que EL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS esté organizado y opere como una RED que se complementa de manera poderosa y estratégica con la IES a la cual pertenezca o en la cual opere, creando entre

ellas un SISTEMA DE OPERACIÓN DUAL, una forma de SIMBIOSIS EMPRESARIAL en donde el primero (CRC) es el producto que complementa de manera innovadora los servicios de la segunda (IES).

Para ello es importante que el Centro de Relatoría de Casos cuente con una estructura plana, liviana, flexible y dinámica, de tal manera que ello le permita, entre otros beneficios, manejar un nivel de individualismo para la creatividad y la innovación, sin perder la alianza inseparable con la IES.

El Centro de Relatoría de Casos como unidad de negocios, o similar, de la IES, debe conformar para su operación un ECOSISTEMA DE NEGOCIOS en el cual se integre de diversas maneras con el sector productivo y las empresas que lo conforman, con el fin de generar una interacción en doble vía con impacto integral u holístico IES, SOCIEDAD, SECTOR PRODUCTIVO que permita:

- Mutuos beneficios
- Equilibrio entre los sistemas
- Desarrollo social y económico para el país y cada uno de sus actores individualmente considerados.

5.2 Recomendaciones

1. Para llevar a cabo la implementación del diseño realizado del Centro de Relatoría de Casos, será necesario:

a. **Ofrecerlo** formalmente a una o varias Instituciones de Educación Superior, partiendo de su **propuesta de valor y del sistema de operación** diseñado en el modelo organizacional y de negocio del Centro de Relatoría de Casos, sugiriendo que el mismo se encuentre adscrito a un alto nivel de la IES, de tal manera que ello le otorgue posicionamiento ante los grupos de interés internos y externos, en especial el sector productivo, y a su vez facilite el cumplimiento de su misión de manera transversal a todos los programas académicos de la Institución.

b. En caso de ser acogido el proyecto, se procederá a gestionar los acuerdos y/o actos administrativos internos, tendientes a la aprobación formal del Centro de Relatoría de Casos, su reglamento de funcionamiento y el presupuesto del primer año. Lo anterior por parte de los órganos competentes de la Institución de Educación Superior respectiva.

c. Una vez esté creado oficialmente el Centro de Relatoría de Casos, se procederá a dar inicio al desarrollo de las actividades clave específicas para el alistamiento, lanzamiento y puesta en marcha (operación primer año), planteadas en el proyecto y se establecerá el cronograma de ejecución correspondiente.

d. Es necesario que especialmente durante el primer año, se realice *mensualmente* seguimiento y control a las actividades y los logros propuestos para el alistamiento, lanzamiento y puesta en marcha del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS. De tal manera que con ella se mitiguen los riesgos inherentes a ésta etapa (Ver Tabla 18) y se propenda por superar los logros fijados para la misma (Ver Tabla 16).

2. En el momento de ofrecer formalmente el proyecto y cada vez que se hable o dé a conocer el mismo y sus bondades, es necesario colocar de presente:

a. Su **propuesta de valor y el sistema de operación** diseñado en el modelo organizacional y de negocio del Centro de Relatoría de Casos, de tal manera que ello sea lo primero que quede inmerso y claro en la mente de los interesados y/o los grupos de interés.

b. Lo anterior así:

Propuesta de valor del CRC: Servir de mecanismo idóneo para fortalecer e incrementar la interacción entre Institución de Educación Superior, Sociedad y 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 Centro de Relatoría de Casos operará bajo lo que se ha denominado en este proyecto ECOSISTEMA DE OPERACIÓN DUAL, el cual se definió en el modelo organizacional diseñado, como 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.

Referencias bibliográficas

Archivo General de la Nación. (s.f.). Por la cual se crea el Comité Nacional de Archivos de la Educación Superior del Sistema Nacional de Archivos. [Resolución 142 de 1996]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/d1305/relacin-de-normas-sobre-archivos-en-colombia-12185145>

Asociación Latinoamericana de Casos (ALAC). (2019). Técnicas didácticas casos Instituto Tecnológico de Monterrey. Recuperado de https://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas_didacticas/casos/casos.htm

Aula Planeta. (2017a). Ventajas del aprendizaje basado en el pensamiento o Thinking-Based Learning (TBL). Recuperado de <https://www.aulaplaneta.com/2017/10/16/recursos-tic/ventajas-del-aprendizaje-basado-pensamiento-thinking-based-learning-tbl/>

Aula Planeta. (2017b). Ventajas del aprendizaje basado en la Solución de Problemas. Recuperado de www.aulaplaneta.com/2015/08/25/recursos-tic/ventajas-del-aprendizaje-basado-en-la-resolucion-de-problemas/

Centro Colombiano de Derechos de Autor CECOLDA. (2019). Preguntas frecuentes. ¿Qué es el Derecho de Autor? Recuperado de www.cecolda.org.co/index.php/derecho-de-autor/preguntas-frecuentes/76-derecho-de-autor-preguntas-frecuentes

Centro Internacional de Casos Tecnológico de Monterrey. (2019). Recuperado de <https://cic.tec.mx/cic/contents/nosotros.php>

Christensen Center. (2019). Recuperado de <https://www.hbs.edu/teaching/Pages/default.aspx>

Cladea. (2019). ¿Quiénes somos? Recuperado de: <https://www.cladea.org/es/sobre-cladea/quienes-somos?lang=es>

Congreso de Colombia. (28 de enero de 1992). Sobre los Derechos de Autor. [Ley 23 de 1982]. Recuperado de https://propiedadintelectual.unal.edu.co/fileadmin/recursos/innovacion/docs/normatividad_pi/ley23_1982.pdf

Congreso de Colombia. (27 de febrero de 1990) Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias. [Ley 29 de 1990]. Recuperado de <https://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-29-1990.pdf>

Congreso de Colombia. (28 de octubre de 1993). Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. [Ley 80 e 1993]. Recuperado de www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html

Congreso de Colombia. (18 de agosto de 1999). Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones. [Ley 527 de 1999]. Recuperado de www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0527_1999.html

Congreso de Colombia. (14 de julio de 2000). Por medio del cual se dictan la Ley General de Archivo y se dictan otras disposiciones. [Ley 594 de 2000]. Recuperado de www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0594_2000.html

Congreso de Colombia. (24 de julio de 2000). Por la cual se expide el Código Penal. [Ley 599 de 2000]. Recuperado de www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0599_2000.html

Congreso de Colombia (5 de febrero de 2002). Por el cual se Expide el Código Disciplinario Único. [Ley 734 de 2002]. Recuperado de www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0734_2002.html

Congreso de Colombia. (17 de octubre de 2012). Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. [Ley 1581 de 2012]. Recuperado de www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html

Congreso de Colombia. (23 de enero de 2009). Modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de

Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia. [Ley 1286 de 2009]. Recuperado de <https://www.colciencias.gov.co/node/302>

Congreso de Colombia. (27 de febrero de 1990). Se dictan disposiciones para el fomento de la investigación y el desarrollo tecnológico. [Ley 29 de 1990]. Recuperado de <https://www.colciencias.gov.co/node/259>

Congreso de Colombia. (28 de diciembre de 1992). Se reglamenta la organización del Servicio Público de Educación Superior. [Ley 30 de 1992]. Recuperado de <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-86437.html>

Congreso de Colombia. (8 de febrero de 1994). Ley General de Educación. [Ley 115 de 1994]. Recuperado de https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Congreso de Colombia. (17 de octubre de 2012). Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. [Ley 1581 de 2012]. Recuperado de www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html

Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. CLADEA. (2019). Recuperado de <https://www.cladea.org/es/>

Consejo Nacional de Acreditación. (2019). Sistema Nacional de Acreditación en Colombia. (2019) Recuperado de <https://www.cna.gov.co/1741/article-186365.html>

Consejo Nacional de Acreditación. (Mayo de 2010). Lineamientos de Acreditación. Lineamientos para la Acreditación de Alta Calidad de los Programas de Maestría y Doctorado. Recuperado de <https://www.cna.gov.co/1741/article-186359.html>

Consejo Nacional de Acreditación. (Enero de 2013). Lineamientos para la Acreditación de Programas de Pregrado. Recuperado de https://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_pregrado_2013.pdf

Consejo Nacional de Acreditación. (Septiembre de 2016). Lineamientos para la Acreditación de Especialidades Médicas. Recuperado de <https://www.cna.gov.co/1741/article-186359.html>

Consejo Nacional de Acreditación. (Diciembre de 2014). Lineamientos para la Acreditación Institucional. Recuperado de https://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_Acuerdo_3_2014_Lin_Acr_IES.pdf

Consejo Nacional de Acreditación. (Enero de 2013). Lineamientos para la Acreditación de Programas de Pregrado. Recuperado de https://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_pregrado_2013.pdf

Constitución Política de Colombia. [Const.] (1991) Artículo 67 [Título II]. Recuperado de <https://www.constitucioncolombia.com/indice.php>

Ordoñez, A. (1991). Anotaciones sobre el seminario investigativo. 2ª edición. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Jurídicas y Socioeconómicas

Davini, M. (2008). Métodos de enseñanza: didáctica general para maestros y profesores. 1ª edición. Buenos Aires, Argentina. Ed. Sanlillana.

DeConceptos.com (2019). Concepto de Relator. Recuperado de <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/relator>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (18 de noviembre de 2009). Por medio de la cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. [Decreto 4485 del 2009]. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=37853>

Educalingo, Diccionario. (2019). Recuperado de <https://educalingo.com/es/dices/interdisciplinario>

Educaweb. (2015) Las competencias transversales y su importancia en la empleabilidad. Redacción de Educaweb 16/04/2015. Recuperado de <https://www.educaweb.com/noticia/2015/04/16/competencias-transversales-su-importancia-empleabilidad-16406/>

Estrada Jiménez, J. (2011). Las organizaciones de educación Superior y la importancia de su proyección social en el ámbito de sus áreas de influencia. Recuperado de: www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Las%20organizaciones%20de%20educacion%20superior%20y%20la%20importancia%20de%20su%20proyeccion%20social%20en%20el%20ambito%20de%20sus%20areas%20de%20influencia.pdf

Globalization 101. (2016). Qué es la Globalización. Recuperado de www.globalization101.org/es/que-es-la-globalizacion/

González, J. (2017). Transformando el Aprendizaje con el Método del Caso. Monterrey, México: Tecnológico de Monterrey

Harvard Business School Publishing. (2019) Recuperado de <https://hbsp.harvard.edu> ; <https://www.hbsp.com/>

Inalde Business School. (2019). Método del Caso. Recuperado de: <https://www.inalde.edu.co/quienes-somos/metodo-del-caso/>

Instituto Colombiano de Norma Técnica y Certificación ICONTEC. (1997). Norma general para la descripción archivística. (NTC 4095 de 1997). Recuperado de <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC4095.pdf>

Instituto Colombiano de Norma Técnica y Certificación ICONTEC. (2015). Sistema de Gestión de la Calidad (Fundamentos y Vocabulario). (NTC 9000 de 2015). Recuperado de <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC-ISO9000-2015.pdf>

Instituto Colombiano de Norma Técnica y Certificación ICONTEC. (2015). Sistema de Gestión de la Calidad (requisitos mínimos que debe cumplir el SGC). (NTC 9001 de 2015). Recuperado de <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC-ISO9001-2015.pdf>

Instituto Colombiano de Norma Técnica y Certificación ICONTEC. (2010). Sistema de Gestión de la Calidad (Directrices para la mejora del desempeño, persiguiendo la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad). (NTC 9004 de 2010). Recuperado de <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC-ISO9004.pdf>

Instituto Colombiano de Norma Técnica y Certificación ICONTEC. (2008). Sistema de Gestión Basado en Procesos. (NTC 9001 de 2008). Recuperado de <https://www.cecep.edu.co/documentos/calidad/ISO-9001-2008.pdf>

Instituto Colombiano de Norma Técnica y Certificación ICONTEC. (2018). Conservación preventiva información y documentación. Papel para documentos de archivo. Requisitos para la permanencia y durabilidad. (NTC 4436 de 2018). Recuperado de <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC4436.pdf>

Instituto Colombiano de Norma Técnica y Certificación ICONTEC. (2001). Norma sobre medición de archivos. Conservación preventiva información y documentación. Papel para documentos de archivo. Requisitos para la permanencia y durabilidad. (NTC 5029 de 2001). Recuperado de <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC5029.pdf>

La Voz de Houston (2019). ¿Qué es un modelo organizacional? (s.f). Escrito de Diana Chinn. Traducido por Ana María Guevara. Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-modelo-organizacional-5938.html>

Llano Cifuentes, Carlos (1998). La Enseñanza de la Dirección y el Método del Caso. 1ª ed. México: Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (27 de junio de 2013). Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012. [Decreto 1377 de 2013]. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53646>

Ministerio de Educación Nacional. (2019). Instituciones de Educación Superior. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-231240.html? noredirect=1>

Ministerio de Educación Nacional. (19 de junio de 2002). Por el cual se establece el régimen salarial y prestacional de los docentes de las Universidades Estatales. Las disposiciones de este decreto se aplican en las universidades estatales u oficiales a quienes se vinculen por concurso como empleados públicos docentes, o reingresen a la carrera de

docente, a partir de la vigencia de este decreto. [Decreto 1279 de 2002]. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-86434_Archivo_pdf.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2 de junio de 2006). Por la cual se define la organización de la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior –CONACES-. [Resolución 0183 de 2004]. Recuperado de www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1347158

Ministerio de Educación Nacional. (2 de junio de 2006). Por el cual se reglamenta el SNIES y se dictan otras disposiciones. [Resolución 1767 de 2006]. Recuperado de www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1347158

Ministerio de Educación Nacional. (3 de abril de 2006). Por el cual se organiza la oferta de programas de posgrado y se dictan otras disposiciones. [Decreto 1001 de 2006]. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-96961_archivo_pdf.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (14 de octubre de 2009). Por el cual se reglamenta el examen de Estado calidad de educación superior. [Decreto 3963 de 2009]. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-205955_archivo_pdf_decreto3963.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (26 de mayo de 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. [Decreto 1075 de 2015].

Recuperado de

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/normativa/Decretos/351080:Decreto-No-1075-del-26-de-mayo-de-2015>

Ministerio de Educación Nacional. (25 de julio de 2019). Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación. [Decreto 1330 de 2019]. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=98270>

North American Case Research Association – NACRA. (2019). Recuperado de <https://www.nacra.net/>

Ordoñez, A. (1991). Anotaciones sobre el seminario investigativo. 2ª edición. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Jurídicas y Socioeconómicas

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual OMPI. Qué es la Propiedad Intelectual. (2019). Ginebra, Suiza, Recuperado de https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf

Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2010). De la traducción Lara Vázquez (2011). “Business Model Generation” (Generación de Modelos de Negocio). Nueva Jersey, USA; Barcelona, España.

Presidente de la Republica. (13 de diciembre de 2012). Por el cual se reglamenta el Sistema Nacional de Archivos, se establece la Red Nacional de Archivos, se deroga el Decreto número 4124 de 2004 y se dictan otras disposiciones relativas a la administración de los archivos del Estado. [Decreto 2578 de 2012]. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=50875>

Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales. Social Enterprise Knowledge Network, SEKN. (2005). Recuperado de <https://www.sekn.org/>

Rico Molano, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. Revista Sophia, 12(1), 61. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>

Slideshare. Cuentas especiales en contabilidad para el análisis financiero. Recuperado de <https://es.slideshare.net/stephania/cuentas-especiales-en-contabilidad-para-el-analisis-financero>

The Case Centre. (2019). Recuperado de <https://www.thecasecentre.org/main/>

Universia Colombia. (2009). La proyección social conecta a las instituciones con la sociedad. Recuperado de: <https://noticias.universia.net.co/vida-universitaria/noticia/2009/10/05/235969/proyeccion-social-conecta-instituciones-sociedad.html>

Universidad de los Andes. (2019). Facultad de Administración. Casos docentes. Recuperado de:

<https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/publicaciones/publicaciones/casos-docentes/1431/showCategory>

Universidad Externado de Colombia. (2019). Profundización sobre el método de casos en abril

25 de 2017. Recuperado de: <https://www.uexternado.edu.co/la-universidad/profundizacion-metodo-casos/>

Universidad Autónoma de Bucaramanga. (2019). "Core es la escuela de Negocios de la UNAB".

Recuperado de <https://www.unab.edu.co/publicaciones/core-la-escuela-negocios-la-unab>

Vélez Bedoya, Á., Delgado Vélez, L. D., & Sánchez Torres, W. C. La Revista El Ágora USB. Análisis

prospectivo de las competencias genéricas Tuning-Alfa en la ciudad de Medellín al 2032. (2017). Recuperado de www.scielo.org.co/pdf/agor/v18n1/1657-8031-agor-18-01-00131.pdf

Wiki culturalia. (2013). Título del artículo:Cuál es el Significado de Centro. Concepto,

Definición, Qué es Centro. Recuperado de <https://edukavital.blogspot.com/2013/02/centro.html>

Wikipedia. (2019). Significado de Implementación. Traducción parcial derivada de

Implementation de Wikipedia en inglés. <https://es.wikipedia.org/wiki/Implementación>

Apéndices

Apéndice A. Presupuesto anual de costos y gastos primer año, para un Centro de Relatoría de Casos que opere de manera externa e independiente a una Institución de Educación Superior.

ETAPA DE ALISTAMIENTO Y LANZAMIENTO (2 MESES)	RECURSO REQUERIDO	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
	Arriendo	Mes	2	\$4.000.000	\$8.000.000
	Adecuaciones Físicas y Sala de Reuniones	Global	1	\$30.000.000	\$30.000.000
	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	\$30.000	\$3.000.000
SUBTOTAL					\$90.000.000
ETAPA DE OPERACIÓN (10 MESES)	Arriendo	Mes	10	\$4.000.000	\$40.000.000
	Director	Mes	12	\$7.000.000	\$84.000.000
	Coordinador de Relaciones IES, Sociedad y Sector Productivo	Mes	10	\$4.000.000	\$40.000.000
	Coordinador de Relatoría	Mes	10	\$4.000.000	\$40.000.000
	Coordinador Administrativo y Logístico	Mes	10	\$4.000.000	\$40.000.000
	Coordinador Tecnología y Redes	Mes	12	\$4.000.000	\$48.000.000
	Comité de Relatoría (Docentes expertos en MC; Profesional experto en temática a desarrollar; Ponente)	Mes	100h/m x 10	\$6.000.000 (\$60.000.00 x hora)	\$60.000.000
	Asistente Administrativo y Contable	Mes	12	\$1.800.000	\$21.600.000
	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					\$409.600.000
TOTAL					\$499.600.000

Fuente: Elaboración propia

Apéndice B. Normas Colombianas cuyo objetivo está enfocado principalmente al cumplimiento de los requisitos de calidad y acreditación por parte de la IES

NORMA	OBJETO DE LA NORMA ¹⁹	CONTENIDO QUE SOPORTA LA CONVENIENCIA DEL CRC Y LA METODOLOGÍA DEL CASO COMO INSUMO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE CALIDAD Y ACREDITACIÓN
Ley No.1188 de 2008	Por la cual se regula el Registro Calificado de Programas de Educación Superior y se dictan otras disposiciones.	<p>“Artículo 2. Condiciones de calidad. Para obtener el registro calificado de los programas académicos, las instituciones de educación superior deberán demostrar el cumplimiento de condiciones de calidad de los programas y condiciones de calidad de carácter institucional:</p> <p>Condiciones de los programas:</p> <p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p> <p>4. La organización de todas aquellas actividades académicas que fortalezcan los conocimientos teóricos y demuestren que facilitan las metas del proceso formativo</p> <p>5. La adecuada formación en investigación que establezca los elementos esenciales para desarrollar una actitud crítica, la capacidad de buscar alternativas para el desarrollo del país.</p> <p>6. La adecuada relación, efectiva con el sector externo, que proyecte a la universidad con la sociedad.</p> <p>7. El fortalecimiento del número y calidad del personal docente para garantizar, de una manera adecuada, las funciones de docencia, investigación y extensión.</p> <p>8. El uso adecuado y eficiente de los medios educativos de enseñanza que faciliten el aprendizaje y permitan que el profesor sea un guía y orientador y el estudiante sea autónomo y participante.</p> <p>9. La garantía de una infraestructura física en aulas, bibliotecas, auditorios, laboratorios y espacios para la recreación y la cultura, que permitan la formación integral de los estudiantes como ciudadanos de bien y garanticen la labor académica”. (Ley 1188, 2008, art.2)</p> <p>https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-159149_archivo_pdf.pdf</p>
Decreto 1295 de 20 de abril de 2010	Por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de	<p>“Capítulo VII REGISTRO CALIFICADO DE LOS PROGRAMAS DE POSGRADO</p> <p>Artículo 20.- Programas de posgrado.- Los programas de posgrado corresponden al último nivel de la educación superior. Deben contribuir a fortalecer las bases de la capacidad del país para la generación, transferencia, apropiación y aplicación del conocimiento, así como a mantener vigentes el conocimiento ocupacional, disciplinar y profesional impartido en los programas de pregrado, deben constituirse en espacio de renovación y actualización metodológica y científica, responder a las necesidades de formación de comunidades científicas, académicas y a las necesidades del desarrollo y el bienestar social”. (Decreto 1295, 2010, art.20)</p> <p>“Artículo 24.- Programas de maestría.- Los programas de maestría tienen como propósito ampliar y desarrollar los conocimientos para la solución de problemas disciplinares, interdisciplinarios o profesionales y dotar a la persona de los instrumentos básicos que la habilitan como investigador en un área específica de las</p>

¹⁹ Las Leyes pueden ser modificadas en cualquier momento, por tanto es responsabilidad de quien la debe aplicar proceder previamente a validar la vigencia de su articulado y/o sus reglamentaciones, a través de la búsqueda en las “notas de vigencia” que se publican junto a la respectiva Ley en la página www.secretariassenado.gov.co, la cual es la fuente idónea para este efecto. En el presente apéndice se hace únicamente mención a la norma principal (no derogada), cuyo objeto interesa para el presente proyecto, más no a las posibles modificaciones que a través del tiempo haya podido sufrir su articulado por normas posteriores, incluso de materias aparentemente no relacionadas. Es de advertir que una ley de materia distinta puede modificar uno o varios artículos de otra ley con la cual aparentemente no hay una relación directa. Por eso siempre es necesario validar la vigencia de su articulado en la forma acá sugerida. A manera de ejemplo: La ley 599 de 2000, por la cual se expidió el Código Penal, fue modificada por la ley 1915 de 2018, por la cual se modificó a su vez la ley 23 de 1982 sobre derechos de autor.

	<p>educación superior.</p> <p><i>ciencias o de las tecnologías o que le permitan profundizar teórica y conceptualmente en un campo de la filosofía, de las humanidades y de las artes. Los programas de maestría podrán ser de profundización o de investigación o abarcar las dos modalidades bajo un único registro.</i></p> <p><i>Las modalidades se deberán diferenciar por el tipo de investigación a realizar, en la distribución de horas de trabajo con acompañamiento directo e independiente y en las actividades académicas a desarrollar por el estudiante. <u>La maestría de profundización busca el desarrollo avanzado de competencias que permitan la solución de problemas o el análisis de situaciones particulares de carácter disciplinar, interdisciplinario o profesional</u>, por medio de la asimilación o apropiación de saberes, metodologías y, según el caso, desarrollos científicos, tecnológicos o artísticos. La maestría de investigación debe procurar el desarrollo de competencias científicas y una formación avanzada en investigación o creación que genere nuevos conocimientos, procesos tecnológicos u obras o interpretaciones artísticas de interés cultural, según el caso. <u>El trabajo de investigación de la primera podrá estar dirigido a la investigación aplicada, al estudio de caso</u>, o la creación o interpretación documentada de una obra artística, según la naturaleza del programa. El de la segunda debe evidenciar las competencias científicas, disciplinares o creativas propias del investigador, del creador o del intérprete artístico". (Decreto 1295, 2010, art.24)</i></p> <p>http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles229430_archivo_pdf_decreto1295.pdf</p>
<p>Acuerdo No. 03/2014</p> <p>Consejo Nacional de Educación Superior – CESU.</p>	<p>Por el cual se aprueban los lineamientos para la Acreditación Institucional .</p> <p>ARTÍCULO 2. JUSTIFICACIÓN. <i>El Sistema Nacional de Acreditación se implementa en Colombia por mandato de ley, como respuesta a la necesidad de fomentar y fortalecer la calidad de la educación superior y al propósito de hacer reconocimiento público del logro de altos niveles de calidad, buscando preservar así derechos legítimos que en esta materia tienen los usuarios del sistema de educación superior y la sociedad. En las últimas décadas, las Instituciones de Educación Superior en Colombia han tenido que tomar decisiones de cambio en consideración a escenarios locales, nacionales e internacionales particularmente complejos e interdependientes. Hay conciencia de la necesidad de crear condiciones para la consolidación de un sistema educativo de alta calidad que, a través del desarrollo de sus funciones de formación, investigación y proyección social, asuma el doble reto de ser contemporáneas, de preparar las personas para el desarrollo nacional en el contexto de los principios constitucionales y de nuestra particular fisonomía geográfica, social y cultural, así como la necesidad de formar ciudadanos comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos, la preservación del medio ambiente y los valores de la democracia. El acelerado desarrollo de la ciencia y de la tecnología, y la cada vez más intensa utilización de éstas en las dinámicas del desarrollo obliga a las Instituciones de Educación Superior a incorporarse críticamente en los desarrollos mundiales de las ciencias, las artes y la cultura en diálogo dinámico con pares nacionales e internacionales. La educación superior es un servicio público que tiene una función social estratégica y que, por tanto, debe ser prestado con la mayor calidad posible. Para alcanzar altos niveles de calidad es indispensable fortalecer las Instituciones de Educación Superior, a través de sólidos sistemas de autorregulación, prácticas de buen gobierno y mejoramiento continuo basado en la autoevaluación permanente. La acreditación es un medio nacional e internacionalmente aceptado para reconocer hasta dónde se cumplen estas acciones satisfactoriamente y para establecer qué tanto la educación superior está respondiendo a las exigencias que le plantea el desarrollo del país. La evaluación de la calidad con miras a la acreditación institucional, como se propone en este documento, implica la evaluación integral de la institución como un todo. Además, la acreditación es el camino para el reconocimiento por parte del Estado de la calidad de las Instituciones de Educación Superior y de los programas académicos. En este sentido, la acreditación tiene un carácter voluntario y canaliza los esfuerzos de las instituciones para llevar a cabo la evaluación sistemática de la institución y de sus programas y, en general, del servicio que prestan a la sociedad. La voluntariedad de los procesos de acreditación tiene sentido en la medida en que promueve en las Instituciones de Educación Superior la decisión de incrementar sus niveles de calidad mediante la autorregulación y autocontrol en ejercicio pleno de la autonomía. En este contexto, el Consejo Nacional de Acreditación, de acuerdo con las políticas de Ley, las definidas por el Consejo Nacional de Educación Superior -CESU-</i></p>

y el Código de buenas prácticas adoptado por el CNA, **preside y organiza el proceso de acreditación** de modo que, una vez realizada la evaluación correspondiente, pueda reconocer la calidad de programas o instituciones y presenta su concepto al Ministerio de Educación Nacional sobre la pertinencia de emitir el correspondiente acto formal de acreditación. En Colombia, existe una gran heterogeneidad en la oferta de educación superior, la cual es valorada y respetada en el contexto de los procesos de acreditación. Tal vez, una de las más significativas transformaciones suscitadas en la educación superior a nivel mundial en las últimas décadas hace referencia a la intensificación de las dinámicas de diferenciación de las Instituciones. **Las Instituciones de Educación Superior integran un universo cada vez más heterogéneo dadas las particulares orientaciones misionales, los sistemas de control, gestión y financiamiento, el tamaño, los alcances disciplinarios, las características de la población estudiantil y el tipo de oferta educativa de acuerdo con diversas metodologías y niveles, entre otros.** La diversificación de las instituciones y programas es uno de los aspectos que en la actualidad caracterizan la Educación Superior en todo el orbe y Colombia no es la excepción. El Sistema de Educación Superior colombiano presenta diversidad en las IES de acuerdo con su naturaleza (pública o privada), sus niveles (técnicos, tecnológicos, instituciones universitarias y universidades), su modalidades (presenciales, a distancia y mixtas), su orientación (docente, docente con investigación limitada a áreas específicas y de investigación), su alcance disciplinar, su carácter secular o religioso, su cobertura (nacional o regional). Estas y otras formas configuran la diversidad institucional en la Educación Superior, la cual debe ser reconocida y valorada por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad y particularmente por el Sistema Nacional de Acreditación. **Por consiguiente, dada la variedad de proyectos específicos dentro de cada tipo de institución y la importancia de atender a la pluralidad de necesidades y contextos, la calidad debe considerarse no sólo en su relación con modelos institucionales universales, sino también con los ideales particulares expresados en las misiones y en los proyectos institucionales.** La evaluación implicada en el proceso de acreditación hace explícitas las condiciones internas de funcionamiento de las instituciones y pone en evidencia sus fortalezas y debilidades. De este modo, constituye un punto de partida muy sólido para los procesos internos de mejoramiento institucional y se convierte en un referente claro para que los usuarios potenciales de la educación superior puedan hacer una elección suficientemente informada. (Acuerdo Cesu No. 03, 2014, art.2)

ARTÍCULO 3. LA ACREDITACIÓN DE ALTA CALIDAD COMO PARTE DEL SISTEMA INTEGRADO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. Una sólida cultura de la autoevaluación es la base del sistema de aseguramiento de la calidad en Colombia. El Consejo Nacional de Acreditación - CNA-, a través de la acreditación como proceso voluntario, reconoce la calidad de los programas y de las instituciones. Ambos procesos se refieren a distintos niveles, los cuales no se oponen sino que, por el contrario, se complementan. Las condiciones básicas de calidad requeridas para la oferta y desarrollo de programas académicos y la creación de Instituciones de Educación Superior se ajustan al marco legal vigente. **El proceso de acreditación de alta calidad se refiere fundamentalmente a cómo una institución y sus programas orientan su deber ser hacia un ideal de excelencia, y pueden mostrar alta calidad mediante resultados específicos, tradición consolidada, impacto y reconocimiento social.** Las características de alta calidad de una institución, desde la perspectiva de la acreditación, son referentes a partir de los cuales orienta su acción y supone retos de alta envergadura. **En la actualidad, no es posible pensar la calidad de la educación superior al margen de los siguientes aspectos:** a) Una sólida cultura de autorregulación y autoevaluación orientada al mejoramiento continuo, razón de ser de la voluntariedad de la acreditación. b) La coherencia entre sus propósitos declarados y las acciones tomadas para llevarlos a cabo. c) Una planta profesoral con altos niveles de cualificación y con modalidades de vinculación apropiadas, que lideren los procesos académicos y que permitan la constitución de comunidades académicas consolidadas. d) La investigación científica, tecnológica, humanística y artística en sintonía con el saber universal y con alta visibilidad. e) **La formación integral de las personas para abordar con responsabilidad ética, social y ambiental los retos de desarrollo endógeno y participar en la construcción de una sociedad más incluyente.** f) La pertinencia y relevancia social que supone ambientes educativos más heterogéneos y flexibles, para responder adecuadamente a los requerimientos formativos y de investigación de los respectivos entornos. g) Las políticas de

seguimiento a graduados. h) **Los graduados que permitan validar el proceso formativo y un adecuado aporte a la institución de sus experiencias profesionales.** i) El desarrollo de políticas de buen gobierno que garanticen la estabilidad institucional y la generación de sistemas de gestión transparentes, eficaces y eficientes en cumplimiento de los derechos y los deberes de las personas, y la rendición de cuentas a la sociedad. j) **La internacionalización, con todo lo que ello implica como movilidad de profesores y estudiantes, reconocimientos académicos transnacionales, redes, alianzas multinacionales, publicaciones conjuntas, entre otras.** k) **Los procesos formativos flexibles e interdisciplinarios para el desarrollo de conocimientos, capacidades y habilidades requeridos en las actuales dinámicas sociales y laborales.** l) Los recursos físicos y financieros suficientes para cumplir adecuadamente con las funciones misionales y de apoyo. m) La transparencia demostrada en la promoción de los servicios que las instituciones ofrecen en desarrollo con sus funciones sustantivas. n) **Capacidad de impactar los sectores productivo y social, a través de sus acciones de proyección o extensión.** Estos aspectos y otros más, constituyen referentes a partir de los cuales es posible aproximarse a la valoración de la calidad de una institución o un programa académico, que no pueden ser interpretados de manera abstracta, pues deben ser considerados desde la misión institucional y la realidad en la cual pretenden ser evaluados. De este modo, el juicio de la calidad que emiten los pares académicos no está referido solamente a una dimensión universal, sino también a la manera cómo esas características se hacen realidad en un contexto específico. La evaluación de la calidad en el campo de la acreditación en Colombia implica un ejercicio complejo que no puede renunciar a su carácter interpretativo. **El proceso seguido por el CNA es hermenéutico, en tanto interpreta el sentido que tiene un hecho en un contexto institucional y social específico. Al ser adoptado por el Estado y la sociedad, el juicio del Consejo Nacional de Acreditación, apoyado en la autoevaluación y el concepto de los pares académicos, se constituye en un reconocimiento público de que una institución o programa está cumpliendo su misión con altos niveles de calidad. (Acuerdo Cesu No. 03, 2014, art.3)**

ARTÍCULO 11. FACTORES, CARACTERÍSTICAS Y ASPECTOS A EVALUAR 4. FACTOR PROCESOS ACADÉMICOS *Una institución de alta calidad se reconoce porque en todo su ámbito de influencia sitúa al estudiante en el centro de su labor y logra potenciar al máximo sus conocimientos, capacidades y habilidades durante su proceso de formación que debe ser abordado de manera integral, flexible, actualizada e interdisciplinaria, acorde con una visión localmente pertinente y globalmente relevante.*

Características asociadas a este factor:

Característica 12. Políticas académicas *La institución se compromete, de acuerdo con su misión y su proyecto educativo, con políticas académicas de interdisciplinaria, de capacitación en lenguas extranjeras y uso eficiente de Tecnologías de la Información y la Comunicación, de fundamentación científica y ética de los conocimientos, de flexibilidad y actualización permanente de los planes de estudios y sus correspondientes metodologías, y de diseño, desarrollo y evaluación curricular; todo ello orientado a la formación integral de los estudiantes, la creatividad, el avance científico y cultural y el progreso de la sociedad. Aspectos a evaluar: a) Existencia de ambientes propicios para la discusión crítica sobre la ciencia, la tecnología, la innovación, el arte, la cultura, los valores, la sociedad y el Estado. b) **Políticas y estrategias institucionales de formación integral, flexibilización curricular, internacionalización e interdisciplinaria.** c) **Eficiencia de los procesos y mecanismos de evaluación y actualización de los currículos y planes de estudio.** d) Eficacia de las políticas y estrategias institucionales sobre el dominio de lenguas extranjeras por parte de profesores y estudiantes. e) **Uso eficiente de Tecnologías de la Información y la Comunicación en los procesos académicos, por parte los profesores y estudiantes.** (Acuerdo Cesu No. 03, 2014, art.11-4)*

7. FACTOR PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL *Una institución de alta calidad se reconoce por su compromiso con sus respectivos entornos en el desarrollo de sus funciones sustantivas, mediante claras políticas y programas específicos de proyección e interacción con el sector externo, en todos los lugares donde tiene presencia.*

.....

Características asociadas a este factor:

Característica 19. Institución y entorno **La institución define, mantiene y evalúa su interacción con el medio social, cultural y productivo,** de suerte que pueda ejercer

influencia positiva sobre su entorno en desarrollo de políticas claramente formuladas y en correspondencia con su naturaleza. La pertinencia de estas políticas y de su aplicación es objeto de análisis sistemático.

Aspectos a Evaluar: *a) Evaluación de las necesidades del contexto y visión prospectiva del desarrollo social. b) Aporte de la institución al estudio y a la solución de problemas regionales, nacionales e internacionales. c) Programas y actividades de investigación y de extensión o proyección social coherentes con el contexto y con la naturaleza institucional. d) Evaluación de los resultados de los programas y actividades de educación continuada, consultoría, extensión, transferencia de tecnología, y de las políticas para el desarrollo y mejoramiento de estos servicios. e) Aprendizaje institucional como resultado de su interacción con el medio, evidenciado en cambio de políticas, formulación de nuevos programas y estrategias, entre otros. f) Reconocimiento externo de las repercusiones sociales de las actividades de docencia, investigación y extensión o proyección social de la institución. g) Aportes sociales de los graduados en los campos empresarial, científico, artístico, cultural, económico y político. h) Coherencia de las prácticas enmarcadas en los programas académicos con las necesidades de la institución y del sector externo. i) Presencia e impacto de acciones orientadas a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad en el área de influencia de la institución. j) Desarrollo de iniciativas de transferencia del conocimiento científico y tecnológico que permitan la efectiva integración a contextos locales y sociales específicos, contribuyendo a su desarrollo. (Acuerdo Cesu No. 03, 2014, art.11-7)*

Fuente: Elaboración propia con base en las normas

Apéndice C. Normas **Institucionales internas** usualmente creadas para su funcionamiento, organización y cumplimiento de los compromisos legales de la IES.

TIPO DE NORMA INSTITUCIONAL	DOCUMENTO O PRODUCTO A APLICAR
ESTATUTOS	Estatutos Sociales de la Institución de Educación Superior. Estatuto Docente Estatuto de extensión y proyección social Estatuto presupuestal
REGLAMENTOS	Reglamento Estudiantil: Pregrado y Postgrado Reglamento de Profesores Reglamento de Contratación Reglamento de Investigación Reglamento de Gestión Documental Reglamento Interno de Trabajo
CÓDIGOS	Código de Buen Gobierno Código de Ética
ACUERDOS	Acuerdos del Consejo Directivo Acuerdos del Consejo Académico Acuerdos de la Junta Directiva
RESOLUCIONES	Resoluciones de la Junta Directiva Resoluciones del Rector
PLANES	Plan de Desarrollo Plan Estratégico
PROYECTOS	El PEI: Proyecto Educativo Institucional El PEP: Proyecto Educativo de los distintos programas académicos de la IES.
ACTAS	Decisiones de la Asamblea de Accionistas Decisiones de la Junta Directiva (que no se encuentren en Acuerdos) Decisiones de los Centros (que operen en la IES) Decisiones de los Comités Decisiones del Consejo Directivo (que no se encuentren plasmadas ya en Acuerdos) Decisiones del Consejo Académico (que no se encuentren plasmadas ya en Acuerdos) Decisiones de otros Consejos internos (que no se encuentren plasmadas ya en Acuerdos).
CONVENIOS INSTITUCIONALES En este grupo se encuentran los que puedan generarse con terceros con motivo de la gestión y operación del CRC al interior de la IES.	Convenios y/o Acuerdos de Colaboración en sus distintas o posibles modalidades, suscritos por la Institución de Educación Superior con otras Instituciones, entidades nacionales e internacionales - públicas o privadas; redes, comunidades, etc.; que tengan como fin unir esfuerzos para el logro de objetivos e intereses comunes o individuales de cada parte.

Fuente: Elaboración propia

Apéndice D. Modelo de ACUERDO de Junta Directiva u órgano competente al interior de la IES, de **CREACIÓN** del Centro de Relatoría de Casos.

JUNTA DIRECTIVA

ACUERDO N° _____

Bucaramanga, _____

Por medio del cual se CREA el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS de _____

LA JUNTA DIRECTIVA (o Consejo Directivo u órgano competente)

DE _____

*En uso de sus facultades legales y estatutarias, en especial las conferidas en la Ley 30 de 1992 y los estatutos de esta
Institución de Educación Superior*

CONSIDERANDO:

- 1. Que actualmente **en Colombia la metodología del caso se está utilizando exitosamente por algunas Universidades, a través de sus Escuelas de Negocio o Facultades de Administración y Ciencias Económicas, con un enfoque a programas de Postgrado relacionados con la materia.***
- 2. Que el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS **facilitará la formalización e implementación de la metodología del caso en los programas académicos ofrecidos por la Institución de Educación Superior.***
- 3. Que el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS permitirá **fomentar la innovación en la educación superior en Colombia, mediante la escritura organizada de CASOS que generen conocimientos y habilidades de pensamiento.***
- 4. Que el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS permitirá compartir permanentemente **información real y fortalecer el vínculo de interacción en doble vía, con impacto integral u holístico entre: IES, SOCIEDAD, SECTOR PRODUCTIVO,** con los mutuos beneficios que ello conlleva para todos los grupos de interés.*

5. Que el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS será un **mecanismo o insumo idóneo para el cumplimiento de los requisitos de calidad y acreditación** por parte de la Institución de Educación Superior Colombiana, de conformidad con las exigencias de la normatividad legal vigente.
6. Que los CASOS escritos generarán desde la academia **conocimientos y habilidades de pensamiento** para el análisis y la resolución eficiente y eficaz, de situaciones del entorno socio-económico, profesional y/o empresarial en el cual se encuentren las personas y sus grupos de interés.
7. Que los conocimientos y habilidades de pensamiento generadas por la escritura y/o relatoría de CASOS y su inclusión en los procesos de investigación, de enseñanza- aprendizaje y de extensión social, **redundarán en el mejoramiento continuo de la calidad educativa** ofrecida por la Institución, como base fundamental del desarrollo social y económico de Colombia y de la Comunidad Universitaria.
8. Que un CENTRO DE RELATORIA DE CASOS permitiría **organizar y optimizar los esfuerzos y recursos** que la Institución de Educación Superior destine **para su vinculación y participación en actividades y programas de capacitación**, experiencias compartidas y otros, relacionadas con el uso y la escritura de casos, promovidas por las distintas Instituciones y Asociaciones Nacionales e Internacionales, y el mismo CENTRO DE RELATORIA DE CASOS.
9. Que un CENTRO DE RELATORIA DE CASOS dentro del organigrama de la Institución de Educación Superior como unidad de negocio o similar, **coadyuvará el logro de los objetivos estratégicos Institucionales y los de Facultad**, para generar impacto positivo en los ejes misionales y con ellos en los resultados académicos y financieros de la Institución.
10. Que un CENTRO DE RELATORIA DE CASOS **incidirá en la optimización de los procesos académicos, pedagógicos e investigativos**, propios de la Gestión Educativa estratégica que beneficia a los grupos de interés internos y externos.
11. Que esta Institución de Educación Superior quiere ser **pionera entre las Instituciones de Educación Superior en Colombia**, en llevar a cabo la creación de un CENTRO DE RELATORIA DE CASOS colombiano.

12. Que la Junta Directiva (o Consejo Directivo u otro) es el **órgano estatutaria y legalmente competente para crear el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS** y decidir sobre su inclusión dentro del organigrama de la Institución de Educación Superior.

Que en mérito y de conformidad con todo lo anterior, la Junta Directiva unánimemente,

ACUERDA:

ARTÍCULO PRIMERO: **CREAR el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS** como una Unidad de Negocios de esta Institución de Educación Superior, tomando como fundamento los considerandos planteados en el presente acuerdo y con el fin primordial de lograr los objetivos estratégicos contemplados en los mismos.

PARAGRAFO: Esta Unidad de Negocios tiene el nivel de _____, tomando en cuenta el alcance de su gestión y el relacionamiento a ejercer con grupos de interés internos y externos (nacionales e internacionales).

ARTÍCULO SEGUNDO: La Junta Directiva expedirá el **REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO** del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS.

ARTÍCULO TERCERO: El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición.

PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en la Ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año

_____.

En constancia lo firman,

Presidente Secretario General

Apéndice E. Modelo de ACUERDO de Junta Directiva u órgano competente al interior de la IES, de aprobación del **REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO** del Centro de Relatoría de Casos.

JUNTA DIRECTIVA

ACUERDO N° _____

Bucaramanga, _____

Por medio del cual se CREA el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS de _____

LA JUNTA DIRECTIVA (o Consejo Directivo u órgano competente)

DE _____

*En uso de sus facultades legales y estatutarias, en especial las conferidas en la Ley 30 de 1992 y los estatutos de esta
Institución de Educación Superior*

CONSIDERANDO:

- 1. Que actualmente en Colombia la metodología del caso se está utilizando exitosamente por algunas Universidades, a través de sus Escuelas de Negocio o Facultades de Administración y Ciencias Económicas, con un enfoque a programas de Postgrado relacionados con la materia.**
- 2. Que el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS facilitará la formalización e implementación de la metodología del caso en los programas académicos ofrecidos por la Institución de Educación Superior.**
- 3. Que el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS permitirá fomentar la innovación en la educación superior en Colombia, mediante la escritura organizada de CASOS que generen conocimientos y habilidades de pensamiento.**
- 4. Que el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS permitirá compartir permanentemente información real y fortalecer el vínculo de interacción en doble vía, con impacto integral u holístico entre: IES, SOCIEDAD, SECTOR PRODUCTIVO, con los mutuos beneficios que ello conlleva para todos los grupos de interés.**

5. *Que el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS será un **mecanismo o insumo idóneo para el cumplimiento de los requisitos de calidad y acreditación** por parte de la Institución de Educación Superior Colombiana, de conformidad con las exigencias de la normatividad legal vigente.*
6. *Que los CASOS escritos generarán desde la academia **conocimientos y habilidades de pensamiento** para el análisis y la resolución eficiente y eficaz, de situaciones del entorno socio-económico, profesional y/o empresarial en el cual se encuentren las personas y sus grupos de interés.*
7. *Que los conocimientos y habilidades de pensamiento generadas por la escritura y/o relatoría de CASOS y su inclusión en los procesos de investigación, de enseñanza- aprendizaje y de extensión social, **redundarán en el mejoramiento continuo de la calidad educativa** ofrecida por la Institución, como base fundamental del desarrollo social y económico de Colombia y de la Comunidad Universitaria.*
8. *Que un CENTRO DE RELATORIA DE CASOS permitiría **organizar y optimizar los esfuerzos y recursos** que la Institución de Educación Superior destine **para su vinculación y participación en actividades y programas de capacitación**, experiencias compartidas y otros, relacionadas con el uso y la escritura de casos, promovidas por las distintas Instituciones y Asociaciones Nacionales e Internacionales, y el mismo CENTRO DE RELATORIA DE CASOS.*
9. *Que un CENTRO DE RELATORIA DE CASOS dentro del organigrama de la Institución de Educación Superior como unidad de negocio o similar, **coadyuvará el logro de los objetivos estratégicos Institucionales y los de Facultad**, para generar impacto positivo en los ejes misionales y con ellos en los resultados académicos y financieros de la Institución.*
10. *Que un CENTRO DE RELATORIA DE CASOS **incidirá en la optimización de los procesos académicos, pedagógicos e investigativos**, propios de la Gestión Educativa estratégica que beneficia a los grupos de interés internos y externos.*
11. *Que esta Institución de Educación Superior quiere ser **pionera entre las Instituciones de Educación Superior en Colombia**, en llevar a cabo la creación de un CENTRO DE RELATORIA DE CASOS colombiano.*

12. Que la Junta Directiva mediante **ACUERDO No. _____**, **CREÓ el CENTRO DE RELATORIA DE CASOS** como una Unidad de Negocios orientada a lograr la interacción permanente entre Universidad, Sociedad y Sector Productivo, con el fin primordial de compartir información real para ser relatada en forma de CASOS y de esta manera fomentar la innovación en la educación, el mejoramiento de su calidad como base fundamental del desarrollo social y económico del País, y los resultados académicos y financieros de la Universidad.
13. Que esta Unidad de Negocios tiene el nivel de _____, tomando en cuenta el alcance de su gestión y el relacionamiento a ejercer con grupos de interés internos y externos (nacionales e internacionales).
14. Que es la Junta Directiva (o Consejo Directivo u otro) es el **órgano estatutaria y legalmente competente para expedir el REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS**, tomando como fundamento los considerandos analizados al momento de su creación, indicados también en los del presente acuerdo.

Que en mérito y de conformidad con todo lo anterior, la Junta Directiva unánimemente,

ACUERDA:

ARTÍCULO PRIMERO: EXPEDIR EL REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS de esta Institución de Educación Superior, **el cual incorpora el modelo organizacional y de negocio bajo el cual desarrollará su operación.**

ARTÍCULO SEGUNDO: ANEXESE el aquí aprobado REGLAMENTO DE FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO DE RELATORIA DE CASOS, como parte integral del presente acuerdo.

ARTÍCULO TERCERO: El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición.

PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en la Ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año

_____.

En constancia lo firman,

Presidente Secretario General

Apéndice F. Lienzo del Modelo de Negocios del Centro de Relatoría de Casos, bajo Metodología BMC Business Model Canvas

Modelo de Negocio CANVAS (LIENZO)

CENTRO DE RELATORÍA DE CASOS

Diseñado por: LUCÍA CRISTINA DÍAZ ARMENTA
Fecha: Oct 15 de 2019

<p>ALIANZAS CLAVE CON</p>  <p>Principal Aliado: La Institución de Educación Superior en la cual opere el CRC, Adicional a ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas del sector privado y público • Gremios económicos • Cámaras de Comercio • Entidades Gubernamentales • Comunidades (universitarias, religiosas, virtuales, entre otras) • Instituciones de Educación • Bancos y otras entidades miembros del sector financiero 	<p>ACTIVIDADES O PROCESOS CLAVE</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Relacionamiento y gestión de la comunicación con los grupos de interés internos y externos. • Consecución, selección y manejo de la información, de manera legal y acorde con los fines propuestos. • Relatoría de casos bajo criterios y principios de redacción de contenidos, tales como la inteligibilidad, objetividad, pulcritud y buen uso del lenguaje, tanto desde lo gramatical como desde lo formal. • Gestión de plataformas tecnológicas propias y en su relación con las de terceros. • Diseño de aplicaciones tecnológicas que faciliten la interacción virtual con terceros. • Gestión de alianzas estratégicas y otros tipos de acuerdos de colaboración, con entidades nacionales e internacionales, de carácter público y privado, incluidos otros centros de casos y otras instituciones de educación superior. • Producción de contenidos (CASOS) de alta calidad • Servicios de Capacitación • Servicios de Asesoría y Consultoría <p>Primer año: Actividades claves: Alistamiento; Lanzamiento; Puesta en marcha; Evaluación y Prospección de la Operación al interior de una Institución de Educación Superior en Colombia</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p>  <p>Servir de mecanismo idóneo, para fortalecer e incrementar la interacción entre IES, Sociedad y 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.</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p>  <p>La relación con clientes del CRC, debe ser de tres (3) tipos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación personalizada (presencial, telefónica o virtuales) • Relación automática (a través de servicios tecnológicos automáticos de respuesta) • Relación por comunidades (físicas o virtuales) <p>La relación con cada uno de los segmentos de mercado puede operar bajo cualquiera de las tres formas de relación, o con las tres de manera sucesiva o simultánea.</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Segmento Sector Educativo: a. Comunidad Universitaria de la Institución de Educación Superior en donde opere el Centro de Relatoría de Casos: Docentes, estudiantes, directivos, administrativos y también egresados. b. Repositorios y redes de Repositorios c. Otras Instituciones de Educación Superior, nacionales o extranjeras y su comunidad universitaria d. Centros o grupos de investigación e. Otros Centros de Casos • Segmento Sector Productivo: a. Empresas privadas y públicas. b. Entidades sin ánimo de lucro. c. Gremios Socioeconómicos d. Entidades Gubernamentales • Segmento Sociedad y Profesiones liberales: a. Profesionales. b. Técnicos. c. Tecnólogos. d. Consultores. e. Emprendedores. f. Investigadores. g. Creativos. h. Comunidades. i. Usuarios web
	<p>RECURSOS CLAVE</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos Físicos claves: Contar con el espacio físico adecuado tanto en área como en dotación de muebles y enseres. 2. Recursos Humanos y Tecnológicos claves: Contar con los Canales: Equipo de trabajo; Sitio Web; Redes sociales; Relaciones Directas: Presenciales, telefónicas o virtuales. 3. Recursos Intelectuales claves: Tener un nombre y registrar su marca; explotarla económicamente y posicionarla para los fines dispuestos, así como para desarrollar con identidad y adecuadamente su manejo operativo y legal, en especial con lo relacionado con manejo de información de terceros, propiedad intelectual, derechos de autor derechos patrimoniales. 4. Recursos Económicos Claves: a. Presupuesto anual de costos y gastos primer año: \$206.000.000. b. Presupuesto anual de ingresos segundo año: \$194.000.000. c. Presupuesto anual de costos y gastos segundo año: \$187.000.000. 		<p>CANALES</p>  <p>Los canales estratégicos para el CRC son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo • Sitios Web • Relaciones directas: presenciales, telefónicas o virtuales. • Redes sociales 	
	<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p>  <p>a. Costos Fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salarios u honorarios • Arrendamientos (en caso de que se deban utilizar espacios físicos de terceros, ajenos a la Institución de Educación Superior) <p>b. Costos Variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo con el dinamismo de las necesidades operativas del CENTRO DE RELATORIA DE CASOS <p>c. Economías de Campo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las que se logran por contar con el apoyo funcional de la Institución de Educación Superior, aprovechando su infraestructura, experiencia y sus procesos: ECOSISTEMA DE OPERACIÓN DUAL + SIMBIOSIS EMPRESARIAL 			<p>FUENTES DE INGRESOS</p>  <p>El CENTRO DE RELATORIA DE CASOS tendrá las siguientes fuentes mínimas de ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membresía al CENTRO DE RELATORIA DE CASOS • Aporte por uso del REPOSITORIO DE CASOS INSTITUCIONAL • Inscripciones a concursos de elaboración de casos u otros relacionados • Capacitación a docentes y estudiantes en el uso de la metodología del caso • Capacitación en relatoría de casos • Acompañamiento y asesoría en la construcción de casos como Proyecto de grado • Capacitación y asesoramiento al sector productivo, entidades y demás grupos de interés, en temas que atiendan sus necesidades • Elaboración de casos "a la medida" para otras entidades o para empresas, con el fin de ser utilizados en sus propios procesos de aprendizaje interno (inducción y capacitación) en las diferentes áreas

Fuente: Elaboración propia con base en la estructura del lienzo del modelo de Negocios del BMC Business Model Canvas