

# **EFFECTOS DE LA REALIZACIÓN EN GRUPO DE ESTUDIOS DE CASO: LA EXPERIENCIA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA DIPLOMATURA DE TURISMO**

Bernabé Escobar Pérez

Antonio Lobo Gallardo

Departamento de Contabilidad y Economía Financiera

Universidad de Sevilla

## **RESUMEN**

En la actualidad está generalmente aceptado en la doctrina que las capacidades de comunicación, trabajo en grupo y resolución de problemas son, al menos, tan importantes como los conocimientos técnicos. Puesto que la realización de estudios de casos sobre empresas reales suele recomendarse como herramienta para potenciar estas destrezas, nos planteamos evaluar su impacto sobre la asimilación de contenidos técnicos, adquisición de otras capacidades y actitud de los alumnos.

En este trabajo se analizan los efectos de la elaboración y discusión en clase de estudios de casos sobre los sistemas de control de diversas organizaciones turísticas – agencias de viajes, hoteles y campings-, en la asignatura Control de Gestión de la Diplomatura de Turismo.

## **ABSTRACT**

Nowadays, it is generally accepted that some communication, team group, and solving problem skills are at least as important as any other technical-related knowledge ones. Giving the fact that case studies are highly recommended to improve above mentioned skills it is going to be evaluated the impact of their use into students' attitudes and aptitudes.

In this paper, we presents the results of conducting and discussing several case studies on control systems of tourism organizations such as hotels, travel agencies and campings. This experience has been carried at the subject Management Control of three-year degree of Tourism at the University of Seville.

## **1.- INTRODUCCIÓN.**

Los motivos que nos llevaron a elaborar este trabajo fueron varios. En primer lugar, a pesar de que existe un acuerdo unánime en que la Universidad en sus dos primeros ciclos tiene la función primordial de formar profesionales (Escobar, 1996), los protocolos de autoevaluación y las recomendaciones de los evaluadores externos de las titulaciones relacionadas con la gestión empresarial, ponen de manifiesto que existe una importante brecha entre las necesidades de la industria y la preparación académica, haciendo un llamamiento a la colaboración para reducirla (Alfaro y otros, 2000).

En segundo lugar, la Contabilidad es una disciplina de naturaleza eminentemente empírica. Por ello, entendemos que la necesidad de acercar Docencia, Práctica e Investigación en nuestro caso resulta crucial, ya que permite que se estrechen las relaciones entre universitarios –alumnos y profesores- y gestores de empresas, con el enriquecimiento

mútuo que esto significa. En esta línea, el AICPA (1988) observó que los cambios en las destrezas necesarias para los contables profesionales, así como los cambios en el entorno de la Contabilidad, proporcionan sobradas razones para cambiar la docencia en Contabilidad. Por tanto, el objetivo de la docencia en Contabilidad debería ser "*crear una base que permita desarrollar un aprendizaje continuo*" (AECC, 1990, p. 308). Por consiguiente, "*el principal objetivo de los programas de Contabilidad debería ser enseñar a los estudiantes a aprender por sí mismos*" (AECC, 1990, p. 309); y todo ello, en un entorno tecnológico complejo.

En tercer lugar, parece lógico que esta visión implica abordar la docencia de la Contabilidad desde un enfoque teórico menos convencional, ya que se trata de *enseñar a aprender*, en el que siguiendo a Marcelo (1995), los objetivos a perseguir habrían de ser:

a.- Sobre el contexto didáctico: Impulsar las actitudes de apertura profesional como las discusiones abiertas sin respuestas definitivas a las cuestiones planteadas; Fomentar la reflexión sistemática y la discusión sobre las distintas perspectivas teóricas, facilitando el contraste entre ellas; Transmitir una actitud de indagación, comprensión y análisis crítico ante los problemas que plantea la práctica; Potenciar el uso de fuentes de información diversas y de primera mano como datos básicos para desarrollar hipótesis, procedimientos y conclusiones; Organizar el tiempo no docente de forma que se facilite el contacto con los alumnos para guiar de forma más individualizada su aprendizaje.

b.- De orientación teórico-práctica: Adquirir y utilizar un vocabulario que permita expresar con rigor las ideas propias; Conocer y utilizar diferentes modelos de análisis y evaluación de necesidades informativas para la decisión, para su identificación y mejora; Desarrollar la capacidad para intervenir y actuar, llegando a poder asesorar a otros ante situaciones particulares; Plantear y resolver problemas de la práctica usando esquemas de resolución no conocidos, así como cuestiones de investigación desde diversos enfoques; Analizar las relaciones e implicaciones de las respuestas ante problemas reales; Utilizar estrategias de comunicación, interacción y de trabajo en equipo.

c.- De orientación actitudinal: Ser conscientes de las propias creencias, sentimientos y valores sobre la disciplina; Adquirir una actitud abierta y positiva ante los distintos planteamientos de nuestra disciplina y ante las experiencias divergentes; Adoptar actitudes favorables hacia la investigación de los problemas reales en que se encuentra implicada nuestra profesión.

Para conseguir estos objetivos, entendemos que resulta necesario acentuar los procesos comunes a las distintas materias de estudio (Rodríguez, 1980), desarrollar capacidades no técnicas, como las de comunicación, trabajo en grupo y resolución de problemas (Arquero y Jiménez, 1999) y utilizar un enfoque multimetodológico, ya que sólo una mezcla de los métodos docentes clasificados por Brown y Atkins (1988) puede capacitar al alumno para aumentar su motivación, elemento fundamental de todo el proceso

de enseñanza-aprendizaje, ya que impulsa al alumno a la adquisición de conocimiento; fomentar su actitud crítica y pensamiento creativo.

Por todo ello, con la actividad *Desarrollo y Análisis de Casos en Control de Gestión en la Empresa Turística*, pretendíamos acercar al alumno al contexto en el que se desarrolla la actividad turística, ya que entendemos que resulta muy conveniente para su formación. Para conseguirlo, intentamos que el alumno, por un lado, desarrollase un trabajo de campo en el que pueda interactuar con los responsables de las empresas, conociese y trabajase con la información real de las empresas, con sus virtudes y limitaciones; y percibiese la importancia de esta información en el proceso de toma de decisiones –gestión– y, especialmente, en el de su control. Asimismo, se trataba de que desarrollase sus capacidades de trabajo en grupo y ejercitase su pensamiento crítico y habilidades de comunicación, así como de que mejorase su manejo de aplicaciones informáticas para la presentación de los casos.

En consecuencia, el resto del trabajo queda estructurado como sigue: (1) contextualización y definición del objetivo de la actividad, (2) planteamiento y desarrollo de la actividad, (3) descripción de los cuestionarios utilizados, (4) presentación de los resultados, (5) consideraciones finales y (6) bibliografía utilizada.

## 2.- CONTEXTO Y OBJETIVO.

El rápido crecimiento experimentado por el sector turístico en las últimas cuatro décadas ha hecho de él, sin duda, una de las primeras industrias del mundo, y de forma muy especial para algunos países, como España, a cuyo desarrollo ha contribuido de manera notable. En relación con esto, las últimas cifras ofrecidas por la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo sobre la aportación de este sector estratégico a la economía española durante el año 2000: (1) Lo sitúan en un 11% del PIB, aproximadamente, (2) fijan su contribución a la tasa de cobertura media del déficit comercial del 126%, (3) señalan un crecimiento anual medio del 7,7% desde 1995 –más del doble que la tasa de crecimiento de nuestro PIB y, finalmente, (4) ponen de manifiesto que supone el 9,3% del total de la población ocupada.

Sin embargo, a pesar de lo que representa el turismo para nuestro país y de su importancia en la economía hasta hace muy pocos años no ha habido una planificación estratégica, en la que se plantearan las alternativas y se estudiara la mejor para desarrollar el sector. Prueba de ello ha sido la escasa la formación reglada de los estudios de turismo.

El Real Decreto 604/1996 de 15 de abril, establece el título de Diplomado en Turismo y las directrices generales propias de los planes de estudios conducentes a su obtención, estableciéndose expresamente en la primera directriz que: *“Las enseñanzas conducentes a la obtención del título oficial de Diplomado en Turismo deberán proporcionar la formación teórico-práctica adecuada para la gestión de organizaciones e instituciones relacionadas con el turismo”*.

En el caso de la Universidad de Sevilla, el Plan de Estudios de la Diplomatura en Turismo fue aprobado por Resolución de 2 de septiembre de 1999 (BOE de 22 de septiembre de 1999). Éste, atendiendo a las recomendaciones del Real Decreto 604/1996, ha quedado estructurado en tres años, divididos en dos semestres (octubre-enero y febrero-junio), con cuatro bloques de materias claramente diferenciados: troncales, obligatorias, optativas y créditos de libre configuración. El total de créditos que conforman la

diplomatura es de 207, distribuidos en 103,5 troncales, 42 obligatorios, 40,5 optativos y 21 de libre configuración.

Las asignaturas de carácter optativo, todas ellas de 4,5 créditos, han de cursarse en 2º y 3º, recomendándose que se cursen dos en cada semestre. También se establece la posibilidad de convalidar por cualquier tipo de materia, los estudios realizados en universidades y centros de investigación extranjeros con los que la Universidad de Sevilla tenga suscritos convenios internacionales.

En lo que se refiere a la Contabilidad, aunque el Real Decreto 604/1996 establece entre las materias troncales "*Contabilidad. –Contabilidad financiera y de costes aplicadas al turismo*", asignándole 6 créditos, en el Plan de Estudios de la Diplomatura de Turismo en la Universidad de Sevilla, está representada en dos asignaturas troncales de 9 créditos cada una, *Contabilidad* y *Contabilidad para la Gestión Turística*, en primer y segundo curso, respectivamente, y en una optativa de 4,5 créditos, *Control de Gestión*, que por error quedó inardinada en el segundo semestre del segundo curso, pero que el próximo año pasa al segundo semestre de tercero.

La asignatura Control de Gestión tiene un contenido profesional importante, relacionado con la evaluación de la gestión de la empresa para mejorar sus procesos de toma de decisiones, básicamente, en aquellas áreas que resultan de particular interés para la consecución de sus objetivos. Esta función tiene como principales a todos los denominados usuarios internos de la información económico-financiera, los directivos o gestores, cada uno según el nivel de responsabilidad que ocupe. Por lo tanto, el éxito del especialista en la captación, elaboración y comunicación de la información, *controller* o también denominado director de información, requiere, además de conocimientos técnicos en organización de empresas, sistemas de información, entre los que destaca la Contabilidad como el más formalizado y antiguo en las organizaciones, tecnologías de la información, etc.; del dominio de habilidades de pensamiento crítico, comunicación y trabajo en grupo. Sobre este particular, hemos de señalar que estas habilidades deben ser desarrolladas en este momento, ya que en cursos anteriores los alumnos han podido aprender los contenidos fundamentales y a aplicar las normas y usar los algoritmos de resolución de problemas. En este sentido, la resolución de casos se propone como mecanismo para emplear y mejorar las habilidades técnicas, de comunicación y trabajo en grupo en la realidad empresarial.

Como comentamos en la introducción, con la actividad *Desarrollo y Análisis de Casos en Control de Gestión en la Empresa Turística*, pretendíamos acercar al alumno al contexto en el que se desarrolla la actividad turística, haciendo que realizase un trabajo de campo en el que pudiera interactuar con los responsables de las empresas y de este modo, desarrollase sus capacidades de trabajo en grupo, ejercitase su pensamiento crítico y habilidades de comunicación, así como que mejorase su manejo de aplicaciones informáticas para la presentación de los casos.

En concreto, hemos pretendido alcanzar tres objetivos principales. En primer lugar, desarrollar material didáctico (estudios de caso) sobre Control de Gestión, ya que en nuestro país las clases prácticas de las asignaturas de Contabilidad en general y de Contabilidad de Gestión y Control de Gestión, en particular, parecen limitarse a la resolución de ejercicios más o menos complejos de escaso realismo (Arquero y Jiménez, 1999); motivo por el que no hemos encontrado ninguna bibliografía en las búsquedas efectuadas. Por lo que se refiere al contexto internacional, aunque algunas organizaciones

contable de reconocido prestigio abogan por el acercamiento entre las actividades desarrolladas en el aula y aquellas que operan de forma cotidiana en la realidad empresarial por los profesionales, tampoco hemos encontrado nada específico referido al Control de Gestión en empresas turísticas.

En segundo lugar, incardinar el uso de estos casos dentro de una estrategia de enseñanza novedosa en el área que incluye la elaboración y discusión en clase de estudios de casos, para cubrir los contenidos prácticos de la asignatura, formando para ello grupos de tres a cinco alumnos que elaborarán éstos a largo del curso bajo la tutela del profesor. Por último, se presentan y discuten con los compañeros en clase, también bajo la supervisión del profesor.

En tercer lugar, evaluar el impacto de esta experiencia en la actitud y rendimiento académico de los alumnos, mediante la utilización de dos cuestionarios, uno en el que se recogen de forma genérica sus expectativas antes de que se desarrollase la actividad, y otro más exhaustivos donde expresan sus impresiones al finalizar la misma.

En línea con Arquero y Jiménez (1999), nuestras hipótesis iniciales son que la elaboración y la discusión en clase de casos reales como base para el desarrollo de los contenidos prácticos: 1) facilitará un primer contacto de los alumnos con la realidad empresarial concreta en el sector turístico, 2) aumentará el interés y la participación de los alumnos, al poder utilizar los conocimientos adquiridos en la resolución de problemas reales, 3) permitirá mejorar sus habilidades de comunicación y trabajo en grupo, y 4) que mejore su manejo de aplicaciones informáticas para la presentación de los casos.

### 3.- PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD.

La actividad *Desarrollo y Análisis de Casos en Control de Gestión en la Empresa Turística* que hemos realizado, se inserta en una propuesta metodológica que hemos basado en las siguientes premisas, a nuestro entender, necesarias: (1) Adoptar una visión activa, tanto del alumno como del profesor, en el proceso de aprendizaje, ya que siguiendo a Marcelo (1995) entendemos la enseñanza como un ofrecimiento de oportunidades de aprendizaje, pudiendo ser el contenido sobre hechos, procedimientos, habilidades e ideas y valores; (2) Orientar el aprendizaje de los alumnos hacia la comprensión, apropiación crítica y aplicación práctica de los conceptos trabajados, mediante la combinación del trabajo individual y grupal e impulsando el uso de los medios adecuados para proporcionar una experiencia de los alumnos con la realidad a tratar en su futuro profesional (Mayor, 1995); (3) Integrar distintos métodos docentes para aprovechar sus ventajas para mejorar la motivación de los alumnos y alcanzar mejor el objetivo planteado de formar profesionales.

Lógicamente, ha resultado factible poner en práctica esta propuesta metodológica orientada a la mejora de la estrategia didáctica tradicionalmente empleada, basada casi exclusivamente en clases expositivas, porque como se ha señalado con anterioridad, se trata de una asignatura optativa y, por tanto, el número de alumnos ha sido considerablemente menor, en concreto, 41. Su procedencia es el Bachillerato y poseen calificaciones elevadas por la nota de corte exigida (6,44) para su ingreso en la Diplomatura de Turismo, debido al reducido número de plazas ofertadas (250). Por último, cabe señalar que un 80% de los alumnos cursó la especialidad de letras puras, por lo que confiesan poca formación en matemáticas y prevén dificultades en las que denominan *prácticas numéricas*.

Así pues, reconociendo las ventajas de las clases expositivas bien estructuradas para abordar los contenidos teóricos en estas circunstancias, hemos abordado diversas cuestiones complementarias, fundamentalmente dirigidas a conseguir un aumento en la motivación del alumno. Durante el espacio temporal disponible durante las horas de clase dedicadas a la realización de prácticas, las horas de tutoría y algunas de las que el alumno dedica al estudio autónomo, se han desarrollado, siempre con la tutela del profesor:

- a. Resolución y discusión en clase, tanto individual como en grupo, de supuestos prácticos.
- b. Resolución y discusión en clase de casos por parte de grupos.
- c. Elaboración en grupos mediante trabajos de campo de estudios de caso sobre los sistemas de control en empresas turísticas (hoteles, agencias, *campings*).
- d. Realización de un ciclo de conferencias sobre cuestiones específicas, como la función de control en las empresas turísticas, gestión de recursos humanos en hoteles, *Uniform Systems of Accounts* y gestión de agencias de viajes.

La realización de supuestos prácticos provoca un aumento de la actividad mental del alumno, favoreciendo un mejor aprendizaje de la teoría. Son el contrapunto necesario a los conocimientos teóricos, debiendo, además de sedimentar los conocimientos adquiridos, posibilitar la detección de lagunas en el proceso de aprendizaje. Ni que decir tiene que si la resolución de supuestos prácticos es, en lugar de individual, en grupo, los efectos benéficos se ven aumentados al tener que explicitarse entre sus miembros, los conocimientos necesarios y los procesos cognoscitivos seguidos para ello.

La elaboración de estudios de caso se adapta perfectamente a las ciencias sociales en general, y a los de Turismo, en particular. Básicamente consiste en aportar a los alumnos la descripción sintética de la situación de una determinada empresa, de forma que tras la recopilación de la información sobre la misma, sean capaces de analizarla desde diversas perspectivas y ofrezcan distintas soluciones a los problemas planteados. Para que dichas soluciones sean consideradas correctas o no, habrá que elaborar previamente una guía de discusión que motive y fomente la participación activa sobre el caso.

Este método fomenta la interrelación de los conocimientos adquiridos anteriormente por los alumnos y desarrolla las capacidades de toma de decisiones, de comunicación de ideas, de aplicación práctica de los conocimientos teóricos y de trabajo en equipo.

A través de la discusión en clase de supuestos, casos y estudios de caso, se pretende fomentar las siguientes capacidades (Brown y Atkins, 1988):

a.- Comunicación. Escuchar, explicar, preguntar y responder. La discusión favorece la habilidad para comunicarse con otros y el manejo preciso de los conceptos propios de la materia, tan importantes en el futuro desarrollo profesional del alumno.

b.- Intelectual y Profesional. Están relacionadas con la capacidad crítica: analizar, sintetizar, profundizar en la reflexión, integrar aprendizajes, evaluar, relacionar,

comparar, ordenar y clasificar. El futuro profesional ha de aprender a analizar y descubrir disfuncionalidades, resolver problemas, formarse un criterio propio, etc.

c.- Desarrollo personal. En relación con las capacidades de comunicación y de pensamiento: autoconfianza, aprendizaje autónomo, trabajo en grupo e intuición.

Evidentemente, la profundización en estos aspectos ha implicado necesariamente la reducción del programa en cuanto a amplitud de contenidos. Siguiendo a Benedito (1987), hemos tratado de formar cabezas bien hechas, con formación flexible, con capacidad de reflexión y de información, de concepción abierta y transformadora de la cultura; en vez de cabezas bien llenas.

Además, el empleo de estos métodos ha exigido un cambio en el papel tradicional a desarrollar por el profesor que se puede concretarse, entre otras, en: delimitar las ideas principales a desarrollar en cada sesión, potenciar la responsabilidad individual y las actitudes cooperativas, formar grupos heterogéneos y evaluar los progresos individuales y colectivos.

En cuanto a la realización de la actividad *Desarrollo y Análisis de Casos en Control de Gestión en la Empresa Turística* propiamente dicha, hemos de señalar que los casos fueron distribuidos a comienzos de marzo junto con un guión del trabajo a desarrollar, han sido elaborados durante el semestre. Tras un seguimiento durante las horas de consulta, cada grupo ha presentado un informe final. Por último, se seleccionaron cuatro casos aleatoriamente para su presentación y discusión en el aula durante las últimas cuatro sesiones, 8 horas lectivas, 2 por caso.

En cada caso los grupos han analizado el sistema de control de una empresa turística. Más concretamente, los alumnos han profundizado en el contexto histórico de la organización colaboradora, el entorno económico en el que opera y, finalmente, los mecanismos y procesos de Control de Gestión que se emplean dentro de ella.

Los trabajos concluyen con un informe en el que se expresa la opinión del grupo sobre la adecuación de dicho sistema para el control efectivo de la gestión de la empresa analizada, teniendo en cuenta para ello el entorno organizativo, las capacidades del personal y cualquier otro factor de importancia para el diseño y empleo del sistema de control.

Los casos se pusieron a disposición de todos los alumnos unos días antes de ser debatidos en clase, con el ruego de que los estudiaran y pudieran formarse su opinión al respecto.

Durante cada una de las cuatro sesiones comentadas, el grupo que había realizado el caso defendió su opinión en primera instancia y el resto solicitó información adicional, criticó y planteó sus propias opiniones acerca del mismo.

Teniendo en cuenta su carácter exploratorio, la actividad se ha evaluado teniendo en cuenta los siguientes criterios: Calidad de los contenidos y de su presentación del caso elaborado, así como la calidad de las intervenciones durante la exposición en clase de los resultados de los demás casos.

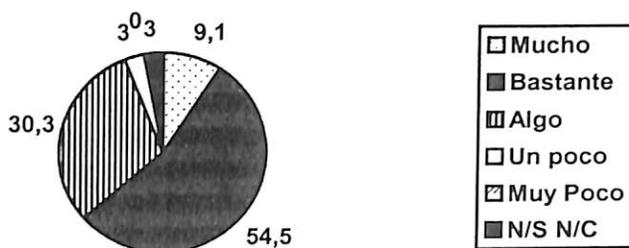
**4.- DESCRIPCIÓN DE LOS CUESTIONARIOS.**

Comenzamos este estudio realizando un cuestionario para conocer la predisposición de los alumnos a realizar una experiencia docente que además de ayudarles a asimilar los contenidos impartidos acerca del Control de Gestión, pudiera influir sobre sus habilidades y capacidades.

En este sentido, se realizó el cuestionario que figura como Anexo 1. Los resultados obtenidos aparecen en los siguientes gráficos:

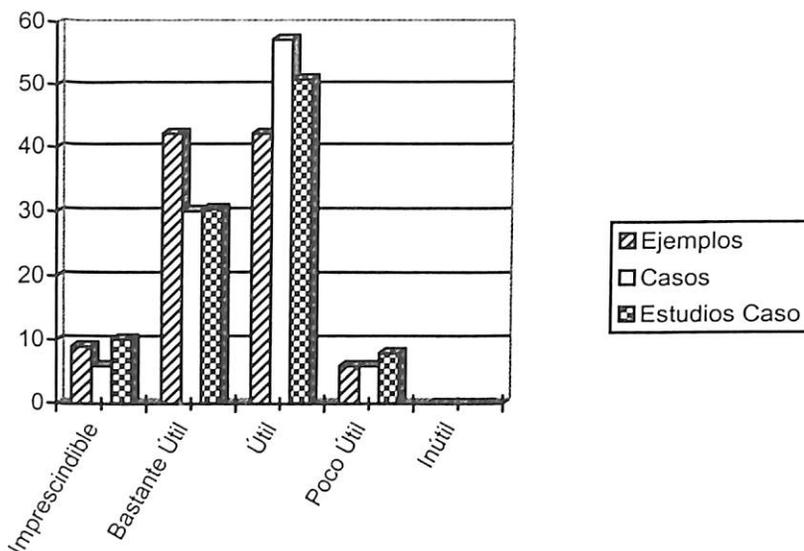
**Gráfico 1. Utilidad Percibida del Control de Gestión para Futuro Profesional.**

Como puede observarse, la mayoría de los alumnos consideraba que la asignatura Control de Gestión iba a ser útil para su futuro profesional.



**Gráfico 2: Percepciones sobre la Utilidad de Ejemplos, Casos y Estudios de Casos.**

Asimismo, entendían que tanto los ejemplos y casos reales, como la elaboración tutelada de estudios de caso le sería de ayuda para comprender mejor los contenidos teóricos abordados.



Entre las cuestiones que consideraban de mayor interés para hacer más agradables y fructíferas las clases, destacan la reducción del contenido de la asignatura, la demanda de unos apuntes de clase, la predisposición para trabajar en grupo y que un trabajo cuatrimestral sustituyese al examen y el reconocimiento de la timidez como principal inhibidor para la participación en clase.

Por último, para evaluar la actividad desarrollada, pasamos un cuestionario (Anexo 2) adaptado de Arquero y otros (199?) y Arquero y Jiménez (1999), en el que se formularon 27 cuestiones -3 sobre la valoración general de la actividad, 5 sobre aspectos motivacionales, 7 sobre mejora de conocimientos, 6 sobre desarrollo de capacidades y 6 sobre características propias de la actividad; que se midieron en una escala de Likert de 5 puntos, desde totalmente de acuerdo (1) a totalmente en desacuerdo (5).

## 5.- RESULTADOS.

Dada la naturaleza de actividad *Desarrollo y Análisis de Casos en Control de Gestión en la Empresa Turística* que hemos realizado, vamos a distinguir dentro de sus resultados dos apartados. Por un lado, presentamos una síntesis sobre la evaluación de los estudios de caso elaborados por los alumnos que servirán como material de trabajo en años sucesivos y, por otro, mostramos las respuestas al cuestionario realizado (Anexo 2).

En cuanto al material elaborado a través de la realización de los estudios de caso en las empresas turísticas, hemos de señalar que finalmente fueron 10, en los que participaron los 41 alumnos. Más concretamente, se analizaron 4 agencias de viajes, 3 hoteles, 1 camping y dos empresas de transporte, una de ellas pública y otra privada. Todas ellas están ubicadas en la provincia de Sevilla, excepto una que desarrolla su actividad en El Rocío (Huelva). En cuanto al tamaño de las organizaciones analizadas, la mayoría de estas empresas eran PYMES (6), mientras que otras pertenecen a grandes grupos hoteleros españoles -Barceló y Meliá-. Para cada una de estas empresas se ha elaborado un informe con tres partes principales:

1- Descripción de la empresa donde se ha analizado: (1) el contexto histórico, el tamaño organizativo, el tipo de propiedad, así como cualquier otro componente del (2) entorno global -tecnológico, sociocultural, político, económico, ambiental, demográfico-, (3) competitivo -proveedores, competidores, distribuidores, clientes- y (4) organizativo -estrategia, estructura, líder, relaciones personales y cultura organizativa-.

Hemos de resaltar que pese a las dificultades que han tenido los alumnos para acceder a los datos y a las personas adecuadas para desarrollar la contextualización, los resultados han sido bastante satisfactorios, puesto que en todos los grupos han alcanzado un conocimiento notable de la organización analizada, lo que les ha facilitado poder realizar un mejor estudio del sistema de control de la empresa y que los miembros de los otros grupos pudiesen comprender mejor la exposición del estudio de caso.

Entre las cuestiones tratadas por los alumnos destaca la información sobre los diferentes sectores en que operan las empresas analizadas, las particularidades del proceso de prestación de los servicios en hoteles, agencias, campings y empresas de transporte e, incluso, en algunos casos el genograma de la familia propietaria, así como la planificación de la sucesión en el futuro. Asimismo, todos han incluido información específica sobre el organigrama. Se ha constatado que tres agencias de viajes, la empresa de transporte y un hotel, debido a su escaso tamaño, presentaban un organigrama muy elemental, mientras que

**Tabla 4: Conocimientos.**

Nº	Cuestiones sobre Mejora de Conocimientos	Media	Moda	Desv.Est.
8	La actividad me han ayudado a relacionar la nueva información o problema con lo que he aprendido previamente	1.97	2	0.6
9	La actividad me facilita el uso de ideas e información que conozco para entender algo nuevo	2.06	2	0.81
10	La actividad me ayuda a entender, mejorar, ampliar y relacionar mis ideas	1.81	2	0.75
11	La actividad me ayuda a poner en relación lo que aprendo en esta asignatura con los contenidos de otras	2.06	2	0.68
12	La actividad me anima a formular cuestiones y a discutir	2.16	2	0.93
13	La actividad sirve para aprender de lo que otros estudiantes piensan acerca de un problema y considerar sus puntos de vista	2.16	2	0.93
23	El debate de las diferencias de opinión ha enriquecido mis conocimientos con visiones alternativas	2.26	2	0.89

**Tabla 5: Actividad.**

Nº	Cuestiones sobre Características de la Actividad	Media	Moda	Desv.Est.
19	Los casos resueltos en clase por mis compañeros han sido interesantes	2	2	0.82
20	En general, pienso que este tipo de actividades denotan un interés por parte del profesor hacia la docencia	2.35	2	0.98
21	En el desarrollo de la actividad discutimos soluciones alternativas a los casos y problemas	2.16	2	0.86
22	La actividad permite compartir mis ideas, respuestas y visiones con mi profesor y compañeros	2	2	0.93
24	Mi experiencia indica que la gente interacciona bien trabajando en grupo	2.68	2	1.22
25	Hay compañeros que “cuelgan” del grupo y no hacen nada	2.48	1	1.18

Los alumnos valoran globalmente la actividad como positiva. En particular, la perciben como innovadora y consideran que tiene un efecto positivo en el desarrollo de sus capacidades y sus conocimientos.

En su mayoría, consideran que esta actividad les ha motivado a trabajar más en la asignatura, preparar mejor los casos y a sentirse más implicados en ella, permitiéndoles discutir soluciones alternativas. Además, ha mejorado su opinión sobre el contenido de la asignatura y les ha ayudado a entender mejor el papel del Control de Gestión en la realidad empresarial.

Asimismo, manifiestan que la actividad les ha ayudado en el proceso de aprendizaje de los contenidos nuevos y en su relación con los que ya poseían y han ido adquirido simultáneamente en otras asignaturas.

Por otra parte, afirman que la actividad ha contribuido a mejorar sus capacidades de trabajo en grupo, crítica, analítica, de búsqueda de información, de manejo de herramientas informáticas, de síntesis, de discusión y exposición en público y de redacción de informes.

Por último, señalan que durante el desarrollo de la actividad han llegado a apreciar mejor el trabajo en grupo, las aportaciones de los demás, el papel del profesor y el suyo propio en el esquema de enseñanza-aprendizaje; aunque se detectado malestar en algunos grupos debido a la falta de cooperación de algunos de los miembros.

#### 6.- CONSIDERACIONES FINALES.

Entendemos que con esta actividad hemos alcanzado los objetivos que nos propusimos al diseñarla. En primer lugar, mediante la elaboración de los estudios de caso hemos conseguido que los alumnos se acerquen a las empresas turísticas e interactúen con sus responsables, desarrollando así sus capacidades de trabajo en grupo, ejercitando su pensamiento crítico y habilidades de comunicación, así como mejorando su manejo de aplicaciones informáticas para la presentación de los informes finales.

En segundo lugar, hemos logrado incardinar el uso de estos casos dentro de una estrategia de enseñanza novedosa en Control de Gestión y desarrollar material didáctico sobre esta área que supera las carencias del que se puede encontrar en la bibliografía tradicional.

Por último, tras evaluar el impacto de esta experiencia en la actitud de los alumnos, mediante el análisis de las respuestas obtenidas en los dos cuestionarios realizados, podemos señalar que entre otras cuestiones, los alumnos manifiestan que ha aumentado su interés y participación en la asignatura, han mejorado sus habilidades de búsqueda de información, comunicación y trabajo en grupo, así como su manejo de aplicaciones informáticas.

#### 7.- BIBLIOGRAFÍA.

- Plan de Estudios de la Diplomatura en Turismo, aprobado por Resolución del Rector de la Universidad de Sevilla de 2 de septiembre de 1999 (BOE de 22 de septiembre de 1999).
- Real Decreto 604/1996, de 15 de abril, por el que se establece el título universitario oficial de Diplomado en Turismo y las directrices generales propias de los planes de estudios conducentes a la obtención de aquél.
- ACCOUNTING EDUCATION CHANGE COMMISSION (1990). **Position Statement Nº 1. Objectives of Education for Accountants**. Sarasota.
- AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS (1988). **Education Requirements for Entry Into the Accounting Profession**. New York.
- ALFARO, M.; ESCOBAR, B.; LOBO, A. (2000). Notas para el Debate sobre la Introducción de las Tecnologías de la Información en la Enseñanza de la Contabilidad. **Técnica Contable**, nº 617, pp. 411-418.
- ARQUERO, J.L.; DONOSO, J.A.; LAFFARGA, J.; RUIZ, I. (2000): Participación Activa y Desarrollo de Capacidades en Contabilidad Financiera III, en Ortega y otros (2000).
- ARQUERO, J.L.; JIMÉNEZ, S.M. (1999). Influencia del Estudio de Casos en la Mejora del Aprendizaje, Adquisición de Capacidades no Técnicas y Motivación en Análisis Contable. **Revista de Enseñanza Universitaria, extraordinario**, pp. 225-241.
- BENEDITO, V. (1987). **Introducción a la Didáctica. Fundamentación Teórica y Diseño Curricular**. Barcelona, Ed. Barcanova.
- BROWN, G.; ATKINS, M. (1988). **Effective Teaching in Higher Education**. Ed. Routledge. Londres.

ESCOBAR, B. (1996). **Proyecto Docente y de Investigación**. Sevilla.

MARCELO, C. (1995). **¿Cómo Elaborar un Proyecto Docente?. Método y Estrategia para su Elaboración**. Sevilla, Ed. Instituto de Ciencias de la Educación.

MAYOR, C. (1995): Estrategias Metodológicas en la Enseñanza Universitaria, en Marcelo (1995).

ORTEGA, A.; CASTAÑEDA, R.; VILLAR, L. (2000). **Materiales para la Calidad**. Sevilla, Kronos.

RODRÍGUEZ, J. L. (1980). **Didáctica General**. Madrid, Cincel.

**ANEXO 1: CUESTIONARIO EXPLORATORIO**

FECHA: \_\_ / \_\_ / \_\_

*Evalúa las cuestiones que te planteo rodeando con un círculo una alternativa en las preguntas con una escala. En el resto de preguntas puedes poner lo que opines, preferiblemente en el espacio reservado.*

Sexo: Hombre  Mujer

Edad: \_\_\_\_\_

Formación: \_\_\_\_\_

**1.- ¿Consideras que esta asignatura es útil para tu futuro profesional?**

Muy poco      Un poco      Algo      Bastante      Mucho

**2.- ¿En qué medida los ejemplos que se ponen en clase te serían de ayuda para entender los conceptos explicados?**

Inútil      Poco útil      Útil      Bastante útil      Imprescindible

**3.- La discusión de casos reales sería:**

Inútil      Poco útil      Útil      Bastante útil      Imprescindible

**4.- ¿La elaboración de estudios de caso mediante el desarrollo de trabajos de campo sería:**

Inútil      Poco útil      Útil      Bastante útil      Imprescindible

**5.- Comenta otras cuestiones que consideres de interés para hacer más agradables y fructíferas las clases.**

**ANEXO 2: CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN**

*Este cuestionario contiene una serie de preguntas relativas a los estudios de caso desarrollados en grupo durante el curso. Tus opiniones son imprescindibles para conocer las ventajas e inconvenientes de estos trabajos y poderlos mejorar en el futuro.*

Gracias por tu colaboración

*Para cada frase (pregunta) que se formula a continuación debes seleccionar el valor que mejor se ajuste a tu opinión y rodearlo con un círculo. Recuerda que el significado de cada número es el siguiente:*

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Respuesta neutra o No sé	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

- 1 La actividad me ha motivado a trabajar más en esta asignatura.... 1 2 3 4 5
- 2 La actividad ha mejorado mi opinión sobre el contenido de la asignatura (visión práctica). ..... 1 2 3 4 5
- 3 Me siento más implicado/a en esta asignatura que si se trabajase de forma más teórica (visión útil). ..... 1 2 3 4 5
- 4 La actividad ha aumentado mi valoración de la carrera ..... 1 2 3 4 5
- 5 Creo que la experiencia ha merecido el tiempo que le he dedicado a los trabajos ..... 1 2 3 4 5
- 6 Pienso que la generalización a otras asignaturas de este tipo de actividades mejoraría la calidad de la docencia universitaria..... 1 2 3 4 5
- 7 La intervención de los grupos hacen las clases más interesantes. .... 1 2 3 4 5
- 8 La actividad me han ayudado a relacionar la nueva información o problema con lo que he aprendido previamente. ... 1 2 3 4 5
- 9 La actividad me facilita el uso de ideas e información que conozco para entender algo nuevo. .... 1 2 3 4 5

- |    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 10 | La actividad me ayuda a entender, mejorar, ampliar y relacionar mis ideas.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | La actividad me ayuda a poner en relación lo que aprendo en esta asignatura con los contenidos de otras .....                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | La actividad me anima a formular cuestiones y a discutir.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | La actividad sirve para aprender de lo que otros estudiantes piensan acerca de un problema y considerar sus puntos de vista ..              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | La actividad me ha ayudado a desarrollar capacidades como las de análisis, síntesis, crítica, etc. ....                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | La actividad me ha ayudado a desarrollar capacidades como las de manejo de ordenadores, búsqueda documental, uso de la biblioteca etc ..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | La actividad ha mejorado mi capacidad para trabajar en grupo ....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | He mejorado mi capacidad para exponer, defender o debatir opiniones en público .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Creo que la actividad me ha ayudado a mejorar la redacción de informes .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Los casos resueltos en clase por mis compañeros han sido interesantes.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | En general, pienso que este tipo de actividades denotan un interés por parte del profesor hacia la docencia .....                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | En el desarrollo de la actividad discutimos soluciones alternativas a los casos y problemas.....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | La actividad permite compartir mis ideas, respuestas y visiones con mi profesor y compañeros .....  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | El debate de las diferencias de opinión ha enriquecido mis conocimientos con visiones alternativas .....                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Mi experiencia indica que la gente interacciona bien trabajando en grupo.....   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- 25 Hay compañeros que se "cuelgan" del grupo y no hacen nada ..... 1 2 3 4 5
- 26 Las exposiciones facilitan la participación en clase ..... 1 2 3 4 5
- 27 Esta actividad ha cambiado mi visión sobre el papel del  
alumno universitario como receptor pasivo de información. .... 1 2 3 4 5

¿Qué es lo que te ha parecido **mejor** de la actividad?

¿Qué es lo que te ha parecido **peor** de la actividad?

¿Qué aspecto deberíamos **mejorar** de la actividad?

**ANEXO 3: TABLA-RESUMEN DE LOS INFORMES DE UN ESTUDIO DE CASO**

Nombre	Referencia	Contenido	Periodicidad	Control	Emisor	Destinatario
Programación Anual	Resultados Anteriores. Nuevos Proyectos	Objetivos Estratégicos Cuantitativos	Anual	Anual	Dirección Gral. Palma	Dtor Hotel Jefe Depart. Dirección Gral. Palma
Presupuestos	Resultados Pasados	Objetivos Cuantitativos	Anual	Anual	Dtor. Hotel Jefe Ventas Jefe Recepción Jefe Admón	Dirección Gral. Palma Mallorca
Financiación	Beneficios Invertidos en Autofinanciación.	Autofinanciación.	Anual	Anual	Dir Hotel	Dirección Gral. Palma
Recursos Humanos	Obtención de Objetivos	Promoción Retribución Incentivos	Mensual	Mensual	Jefe Personal	Dirección del Hotel
Costes	Costes Hcos. Previsiones de Ventas	Previsiones de Gastos de Cada Depart.	Anual	Mensual	Depart. Contabilidad	Dtor. Hotel Dirección Gral. Palma
Cuenta de Resultados	Contabilidad Financiera	Gastos e Ingresos	Mensual	Mensual	Depart Contabilidad	Dirección Gral. Palma Mallorca
Gestión de la Remuneración	Incentivos y Sueldos Pasados	Sueldo Base Incentivos Motiv. para el Cmpl. de Objet.	Anual	Indefinido	Dirección y Jefes de Departamentos	Trabajadores del Hotel