

## **Estudios de caso como eslabón clave en la gestión y gobernabilidad, competencias para su desempeño**

Case studies as a key link in management and governance, competencies for  
their performance

**Dra. C Máryuri García González**<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2734-6541>

**MsC. Renier Helvio Fernández García**<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0003-4385-5714>

<sup>1</sup>Dirección de Postgrado. Universidad de la Habana. Cuba.

<sup>2</sup>Secretario ejecutivo en la Unión de Escritores y Artistas de Cuba. UNEAC Nacional.  
[renierhelvio@gmail.com](mailto:renierhelvio@gmail.com)

\*Autor para la correspondencia. [maryuri@rect.uh.cu](mailto:maryuri@rect.uh.cu)

### **RESUMEN**

El presente artículo tiene como objetivo analizar el valor metodológico y estratégico de los estudios de caso como herramienta clave en los procesos de gestión y gobernabilidad. A través de un enfoque cualitativo, se argumenta que estos estudios permiten una comprensión profunda de fenómenos administrativos y políticos en contextos específicos, facilitando la identificación de buenas prácticas, la evaluación de políticas públicas y el fortalecimiento de capacidades institucionales. Asimismo, se destaca su utilidad para documentar experiencias, generar conocimiento aplicado y promover la toma de decisiones. En el ámbito de la gobernabilidad, los estudios de caso revelan dinámicas de interacción entre actores, niveles de participación ciudadana, mecanismos de coordinación interinstitucional y estrategias de gestión de recursos. No solo aporta evidencia empírica relevante, sino que constituye un eslabón esencial para mejorar la calidad de la gestión pública y consolidar modelos de gobernanza más eficaces y sostenibles.

**Palabras claves:** Gobernanza, casos de estudio, integración

## **ABSTRACT**

This article aims to analyze the methodological and strategic value of case studies as a key tool in management and governance processes. Through a qualitative approach, it argues that case studies allow for a deep understanding of administrative and political phenomena in specific contexts, facilitating the identification of best practices, the evaluation of public policies, and the strengthening of institutional capacities. It also highlights their usefulness in documenting experiences, generating applied knowledge, and promoting informed decision-making. In the field of governance, case studies reveal dynamics of interaction among actors, levels of citizen participation, mechanisms of inter-institutional coordination, and resource management strategies. Not only provides relevant empirical evidence but also constitutes an essential link for improving the quality of public management and consolidating more effective and sustainable governance models.

**Keywords:** Governance, case studies, integration

Recibido: 13/01/2026

Aceptado: 18/02/2026

## **INTRODUCCIÓN**

Los estudios de caso representan un eslabón clave en la gestión y gobernabilidad, ya que permiten analizar situaciones reales con profundidad, revelando cómo interactúan los actores, las instituciones y los contextos específicos. A través de ellos, se pueden identificar patrones de éxito o fracaso en la implementación de políticas públicas, evaluar la efectividad de mecanismos de gobernanza y comprender las dinámicas de poder que influyen en la toma de decisiones.

Además, los estudios de caso visibilizan elementos que suelen pasar desapercibidos en enfoques más técnicos, como las emociones, percepciones y subjetividades de los actores involucrados. Esta herramienta metodológica no solo facilita el aprendizaje práctico y contextualizado, sino que también fortalece la legitimidad de las políticas al incorporar la voz de los actores locales, promoviendo así una gestión más inclusiva, transparente y adaptativa.

Valdés et al., 2023 plantea que el estudio de casos es uno de los medios más apropiados para aprehender la realidad de una situación estratégica y es idóneo para investigar en estudios de dirección y gestión organizacional, en los que se requiera explicar relaciones causales complejas, analizar procesos de cambio longitudinales, realizar descripciones de perfil detallado, generar teorías o acercar posturas teóricas, tanto de forma exploratoria como explicativa, emplear una perspectiva holística, amplia e integral del fenómeno estudiado, entender el contexto real en el que se desarrolla el fenómeno analizado y estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, complejo, ambiguo e incierto.

## **DESARROLLO**

Los estudios de caso representan una estrategia muestral donde la población en estudio es seleccionada con base en la presencia (caso) o ausencia (control) del evento de interés. Después se compara la exposición relativa de cada grupo a variables que pueden tener relevancia para el desarrollo del evento de interés.

Son una estrategia de investigación cualitativa que analiza a profundidad un fenómeno dentro de su contexto real. Un estudio de caso, es una metodología utilizada para comprender fenómenos complejos en contextos específicos. Se enfoca en una unidad de análisis detallada —como una persona, grupo, organización o evento— y permite explorar causas, efectos y dinámicas particulares, con la finalidad de generalizar los resultados y conocimientos obtenidos.

Su principal particularidad radica en el análisis detallado de un fenómeno, individuo, grupo u organización dentro de su entorno natural, lo que permite una comprensión holística y contextualizada del objeto de estudio. Esta metodología se caracteriza por la recopilación de datos a través de múltiples fuentes como entrevistas, observaciones directas y documentos, lo que enriquece la interpretación y favorece la triangulación de la información.

Además, el estudio de caso se distingue por su capacidad para explorar la singularidad y las interacciones específicas que ocurren en el contexto investigado, lo que lo convierte en una estrategia idónea para abordar situaciones particulares que no pueden ser generalizadas fácilmente. Lifeder. (2023).

En este sentido, su valor reside no solo en los hallazgos empíricos que genera, sino también en su potencial para generar hipótesis, teorías emergentes y propuestas de intervención

adaptadas a contextos específicos. Por tanto, el estudio de caso no solo aporta profundidad analítica, sino también flexibilidad metodológica, siendo una opción valiosa para investigadores que buscan comprender la complejidad de los fenómenos sociales desde una perspectiva situada.

Entre las características distintivas del estudio de caso, se precisa que:

- Parte de un modelo teórico menos elaborado
- La elección de los casos tiene carácter teórico no estadístico.
- Realiza inducción analítica
- Permite mayor flexibilidad en el proceso de realización de la investigación
- Utilizan múltiples fuentes de datos
- No separa el fenómeno de su contexto

**Figura 1:** Características claves de estudio de caso



En el ámbito de la gestión pública y la gobernabilidad, los estudios de caso se han convertido en un recurso metodológico clave para comprender cómo se diseñan, implementan y evalúan las políticas públicas en contextos específicos. Su valor radica en la capacidad de capturar la complejidad de los procesos administrativos, políticos y sociales, permitiendo a los tomadores de decisiones y académicos identificar buenas prácticas, errores comunes y oportunidades de mejora. Según Sanabria y Guzmán (2020), los estudios de caso en asuntos públicos permiten vincular la teoría con la práctica, facilitando el aprendizaje organizacional y la innovación institucional. Esta metodología no solo documenta experiencias, sino que también genera conocimiento útil para la formulación de políticas más efectivas y legítimas. Además, en contextos de gobernanza colaborativa, los estudios de caso permiten analizar cómo interactúan los actores territoriales, las instituciones y la ciudadanía frente a problemas comunes. Simón y Ceballos (2023) destacan que esta herramienta es esencial para evaluar procesos participativos, identificar tensiones entre diseño y práctica, y proponer ajustes que fortalezcan la legitimidad de las decisiones públicas. En este sentido, los estudios de caso no son meras narrativas descriptivas, sino instrumentos analíticos que contribuyen a mejorar la gobernabilidad democrática, la transparencia y la rendición de cuentas.

Sanabria y Guzmán (2020), sostienen que los estudios de caso en asuntos públicos permiten vincular la teoría con la práctica, facilitando el aprendizaje institucional y la mejora continua de las políticas públicas. Los estudios de caso pueden documentar experiencias locales exitosas —como proyectos comunitarios, estrategias de salud pública o iniciativas agroecológicas— que sirvan como referencia para otras regiones.

La formación para el desarrollo no puede verse exclusivamente desde el aspecto económico; sin embargo, lo que distingue este aspecto, tiene que ver con los aspectos políticos, sociales y tecnológicos de una sociedad. En este orden, según criterios de García et al., 2024, la contextualización de formación para el desarrollo solo es efectiva si se contribuye a mejorar realmente la comunidad y se implementan acciones de trabajo local, por lo que el estudio de caso es clave.

Asumiendo como gobernabilidad como un concepto dinámico que se refiere a la capacidad de un sistema político para formular, implementar y hacer cumplir decisiones legítimas, eficaces y sostenibles, en interacción con actores sociales, económicos e institucionales. Su análisis exige una mirada multidimensional y contextual. Grindle, (2023)

En este sentido, la Gobernabilidad se refiere a la capacidad de gobernar, es decir, a las condiciones que permiten que un gobierno funcione de manera estable y eficaz; y la Gobernanza alude a los procesos de interacción entre actores públicos, privados y sociales para tomar decisiones colectivas.

Develando por la naturaleza compleja de su esencia, la necesidad de utilizar el estudio de caso para la modelación y proyección de los posibles contextos y decisiones, desde el dominio propio para la toma de decisiones.

Para que los estudios de caso sean verdaderamente efectivos como herramientas de gestión y gobernabilidad, es necesario que quienes los desarrollan posean un conjunto de competencias clave. En primer lugar, *el pensamiento crítico* es esencial para identificar problemas relevantes, formular preguntas significativas y evaluar las implicaciones de las decisiones tomadas en contextos específicos. Esta competencia permite ir más allá de la descripción y generar análisis que contribuyan a mejorar la acción pública.

Otra competencia fundamental es *el análisis contextual*, que implica comprender las dinámicas políticas, sociales, económicas y culturales que influyen en el caso estudiado. Según Sanabria y Guzmán (2020), los estudios de caso deben ser situados, es decir, deben considerar las particularidades del entorno para ofrecer interpretaciones válidas y útiles. Esto requiere habilidades para mapear actores, identificar relaciones de poder y reconocer las tensiones institucionales que afectan la gobernabilidad.

Asimismo, *la escritura estratégica* es imprescindible para comunicar los hallazgos de manera clara, persuasiva y útil para los tomadores de decisiones. La guía del Colegio Mayor (2017) señala que un buen estudio de caso debe estructurarse con lógica narrativa, claridad argumentativa y relevancia práctica, lo que exige competencias en redacción, síntesis y presentación de datos.

Finalmente, *la ética investigativa* es una competencia transversal que garantiza la integridad del proceso. Esto incluye el respeto por la confidencialidad, la transparencia en el uso de fuentes, la honestidad en la interpretación de resultados y la responsabilidad frente a los impactos del estudio. En contextos de gobernabilidad, donde las decisiones afectan a comunidades enteras, esta competencia cobra especial relevancia.

Las competencias para la gobernabilidad son un conjunto holístico y sinérgico de capacidades estratégicas, éticas, técnicas y comunicativas que permiten a los actores públicos

liderar procesos de toma de decisiones, implementar políticas efectivas y fortalecer la legitimidad institucional.

Las competencias no solo fortalecen la calidad metodológica de los estudios de caso, sino que también los convierten en verdaderos eslabones entre el conocimiento académico y la práctica pública, contribuyendo a una gestión más reflexiva, participativa y eficaz.

Cuando los investigadores, funcionarios públicos o actores sociales aplican competencias como el pensamiento crítico, el análisis contextual, la escritura estratégica y la ética investigativa en el desarrollo de estudios de caso, contribuyen directamente a mejorar la calidad de la gobernabilidad. Por ejemplo:

- **Pensamiento crítico** permite cuestionar estructuras de poder, evaluar políticas públicas con objetividad y proponer alternativas viables. Esto fortalece la transparencia y la rendición de cuentas, pilares fundamentales de una gobernabilidad democrática.
- **Análisis contextual** ayuda a comprender las dinámicas locales, los actores involucrados y las tensiones institucionales. Este conocimiento permite diseñar políticas más adaptadas a las realidades territoriales, lo que mejora la eficacia y la legitimidad de la gestión pública.
- **Escritura estratégica** garantiza que los hallazgos del estudio de caso sean comunicados de forma clara y útil para los tomadores de decisiones. Esto facilita el aprendizaje organizacional, la replicación de buenas prácticas y la formulación de políticas basadas en evidencia.
- **Ética investigativa** asegura que el proceso de análisis respete los derechos de los involucrados, promueva la equidad y evite sesgos. Esto refuerza la confianza ciudadana en las instituciones y en los mecanismos de gobernanza.

En conjunto, estas competencias convierten al estudio de caso en un instrumento de gobernabilidad inteligente, capaz de generar conocimiento situado, promover la participación ciudadana y orientar la acción pública hacia la mejora continua. En contextos como el cubano, donde la planificación estatal y la participación popular son ejes centrales, el impacto de estas competencias se traduce en una gestión más reflexiva, inclusiva y sostenible.

El estudio de caso se percibe en la gobernabilidad como una herramienta estratégica que permite comprender, evaluar y mejorar procesos políticos y administrativos desde una perspectiva situada y participativa.

En el ámbito social, el estudio de caso es valorado por su capacidad para revelar las dinámicas reales que ocurren en contextos específicos, permitiendo a los actores públicos identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión. Según Arce (2023), esta metodología ofrece “modos de construcción y abordaje del conocimiento político localizado”, lo que la convierte en una vía privilegiada para analizar fenómenos complejos como la participación ciudadana, la transparencia institucional y la eficacia de las políticas públicas.

La participación se convierte en insumos clave para la gobernanza territorial, el estudio de caso permite evidenciar prácticas concretas de inclusión, así como tensiones entre diseño institucional y experiencia vivida, lo que demuestra su utilidad para ajustar políticas y fortalecer la legitimidad democrática.

Además, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha señalado que los estudios de caso pueden complementar los indicadores estadísticos tradicionales al incorporar percepciones ciudadanas sobre gobernabilidad, confianza política y estado de derecho. Esta integración de datos duros y narrativas situadas permite una comprensión más rica y matizada de los desafíos que enfrentan los gobiernos en América Latina.

El estudio de caso es percibido como un eslabón clave en la gobernabilidad porque facilita el aprendizaje institucional, promueve la participación ciudadana y genera conocimiento útil para la toma de decisiones públicas contextualizadas.

Por lo que se propone un procedimiento estructurado para desarrollar un estudio de caso aplicado a la gobernanza, útil tanto en contextos locales como nacionales:

### **1. Selección del caso**

- Identificar una situación concreta relacionada con la gobernanza (por ejemplo, participación ciudadana en la planificación urbana, gestión de recursos públicos, implementación de políticas sociales).
- Justificar la relevancia del caso por su impacto, representatividad o potencial de aprendizaje.

### **2. Definición del problema**

- Formular claramente el problema de gobernanza que se desea analizar.

- Establecer preguntas de investigación que orienten el estudio (ej.: ¿Cómo se articulan los actores locales en la toma de decisiones? ¿Qué mecanismos de participación se activan?).

### **3. Marco teórico y conceptual**

- Seleccionar teorías y conceptos clave sobre gobernanza (gobernanza colaborativa, gobernabilidad democrática, transparencia, rendición de cuentas).
- Relacionar el caso con debates académicos y políticas públicas vigentes.

### **4. Recopilación de información**

- Utilizar fuentes primarias (entrevistas, encuestas, observación directa) y secundarias (documentos oficiales, informes, prensa).
- Triangular datos para asegurar validez y profundidad.

### **5. Análisis contextual**

- Describir el entorno político, institucional y social del caso.
- Identificar actores clave, sus roles, intereses y relaciones de poder.

### **6. Desarrollo narrativo del caso**

- Presentar cronológicamente los hechos, decisiones, conflictos y resultados.
- Incluir testimonios, cifras, mapas o diagramas si es pertinente.

### **7. Evaluación crítica**

- Analizar los logros, limitaciones y aprendizajes del proceso de gobernanza.
- Identificar factores que favorecieron o dificultaron la implementación de políticas.

### **8. Recomendaciones**

- Proponer mejoras, ajustes o estrategias replicables en otros contextos.
- Enfatizar el valor del caso para fortalecer la gobernabilidad democrática.

### **9. Redacción final**

- Estructurar el documento con introducción, desarrollo, conclusiones y referencias.

Este procedimiento puede adaptarse a distintos niveles de gobierno (municipal, provincial, nacional) y a sectores específicos como salud, educación, medio ambiente o desarrollo territorial.

El procedimiento porque garantiza rigor metodológico, claridad analítica y utilidad práctica para la toma de decisiones públicas y se enmarca en desarrollar un estudio de caso en el ámbito de la gobernanza reviste una importancia estratégica, ya que permite transformar

experiencias concretas en conocimiento útil para la toma de decisiones públicas. Este proceso comienza con la selección cuidadosa del caso, el cual debe ser representativo de una problemática relevante en la gestión pública, como la participación ciudadana, la transparencia institucional o la implementación de políticas sociales. La elección del caso no solo debe responder a criterios de actualidad o impacto, sino también a su potencial para generar aprendizajes transferibles a otros contextos.

Una vez definido el caso, es fundamental delimitar con claridad el problema de gobernanza que se desea analizar. Esto implica formular preguntas de investigación que orienten el estudio y permitan identificar los actores involucrados, sus intereses, los mecanismos de coordinación existentes y los resultados obtenidos. En esta etapa, el marco teórico cumple un rol esencial, ya que proporciona las herramientas conceptuales necesarias para interpretar los hechos y situarlos dentro de debates más amplios sobre gobernabilidad democrática, gobernanza colaborativa o gestión territorial.

La recopilación de información debe ser rigurosa y diversa, combinando fuentes primarias como entrevistas, encuestas u observación directa, con fuentes secundarias como documentos oficiales, informes técnicos o artículos académicos. Esta triangulación de datos garantiza una visión más completa y confiable del fenómeno estudiado. Posteriormente, el análisis contextual permite comprender las condiciones políticas, sociales y económicas que influyen en el caso, así como las relaciones de poder que configuran el escenario de gobernanza.

Como parte del estudio de caso como eslabón clave en la gestión y gobernabilidad, se concreta en la siguiente tabla

Aspecto	Descripción
<b>Importancia del estudio de caso</b>	Herramienta metodológica que permite analizar fenómenos complejos en contextos reales, fortaleciendo la toma de decisiones públicas.
<b>Competencias clave</b>	Pensamiento crítico, análisis contextual, escritura estratégica y ética investigativa.
<b>Impacto en la gobernabilidad</b>	Mejora la transparencia, participación ciudadana, eficacia institucional y legitimidad democrática.
<b>Procedimiento propuesto</b>	Selección del caso → Definición del problema → Marco teórico → Recopilación de datos → Análisis contextual → Narrativa → Evaluación → Recomendaciones.
<b>Aplicación en Cuba</b>	Útil para documentar experiencias locales, evaluar procesos participativos y fortalecer la planificación estatal y la movilización social.
<b>Conclusión general</b>	El estudio de caso transforma experiencias concretas en conocimiento estratégico, promoviendo una gobernanza más reflexiva, inclusiva y sostenible.

El desarrollo narrativo del estudio de caso debe presentar los hechos de manera cronológica y coherente, destacando los momentos clave del proceso, los conflictos emergentes y las decisiones tomadas. Esta narrativa debe ir acompañada de una evaluación crítica que identifique los logros alcanzados, las limitaciones enfrentadas y las lecciones aprendidas. Finalmente, el estudio debe concluir con recomendaciones concretas que puedan orientar futuras intervenciones públicas, así como con una redacción clara y estructurada que facilite su difusión entre tomadores de decisiones, académicos y ciudadanía.

Este procedimiento no solo fortalece la calidad metodológica del estudio de caso, sino que también lo convierte en una herramienta poderosa para mejorar la gobernabilidad. Al documentar experiencias reales, promover la participación ciudadana y generar evidencia contextualizada, los estudios de caso contribuyen a una gestión pública más reflexiva, inclusiva y eficaz. En contextos donde la planificación y la movilización social son pilares fundamentales, este enfoque resulta especialmente valioso para consolidar una gobernanza democrática y sostenible.

El estudio de caso es crucial en la gobernabilidad porque permite analizar contextos específicos, identificar dinámicas institucionales y generar aprendizajes aplicables a la formulación y evaluación de políticas públicas.

## CONCLUSIONES

Los estudios de caso no solo documentan experiencias, sino que se convierten en instrumentos estratégicos para mejorar la gobernabilidad y fomentar la innovación en la gestión pública.

El estudio de caso se consolida como una herramienta metodológica de alto valor estratégico para la gestión pública y la gobernabilidad, al permitir una comprensión profunda y contextualizada de fenómenos complejos. Su aplicación facilita el análisis de procesos reales, la identificación de buenas prácticas y la evaluación de políticas públicas desde una perspectiva situada, lo que resulta esencial en escenarios donde la participación ciudadana, la transparencia y la eficacia institucional son pilares fundamentales del desarrollo democrático.

Las competencias necesarias para desarrollar estudios de caso —como el pensamiento crítico, el análisis contextual, la escritura estratégica y la ética investigativa— no solo enriquecen la calidad del análisis, sino que también potencian su impacto en la toma de decisiones públicas. Estas competencias permiten transformar experiencias locales en conocimiento útil, replicable y orientado a la mejora continua de la gestión pública. En este sentido, el estudio de caso no se limita a ser una técnica descriptiva, sino que se convierte en un instrumento de gobernanza inteligente y participativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arce, E. (2023). Sentidos y usos de los estudios de caso en política local  
CEPAL – Percepciones sobre gobernabilidad y gobernanza en América Latina  
Garrote Campillay & Fernández Muñoz (2025). Participación ciudadana y gobernanza en Parque Kaukari, Chile  
Colegio Mayor. (2017). *Guía para la escritura de casos de estudio*.  
<https://urosario.edu.co/sites/default/files/2023-08/guia-estudios-de-caso.pdf>

- García Ortega, M. I.; Rojas Murillo, A.; García González, M. (2024). Estrategia de formación para el desarrollo local en los estudiantes de las carreras de ingeniería. ISSN. 1815-7696 RNPS 2057 -- MENDIVE Vol. 22 No. 3 (julio-septiembre). e3875. <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3875>
- Grindle, M. S. (2023). *Good governance: The inflation of an idea*. Governance, 36(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/gove.12600>
- Lifeder. (2023). Estudio de caso: concepto, características, cómo hacerlo, ejemplos. <https://www.lifeder.com/estudio-caso/>
- Sanabria Pulido, P., & Guzmán Botero, A. (2020). *Estudios de caso en asuntos públicos*. Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. <https://gobierno.uniandes.edu.co/wp-content/uploads/ECDC-1.pdf>
- Sanabria Pulido, P., & Guzmán Botero, A. (2020). *Estudios de caso en asuntos públicos*. Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. <https://gobierno.uniandes.edu.co/wp-content/uploads/ECDC-1.pdf>
- Simon, J. W., & Ceballos Sáez, C. (2023). Análisis del proceso de gobernanza colaborativa para abordar un problema socioambiental en un contexto conflictivo. *Economía, Sociedad y Territorio*, 23(72), 629–660. <https://doi.org/10.22136/est20231768>
- Valdés Bencomo, Y.D, Céspedes Pavot, S & García González, M. (2023). El estudio de caso como método necesario en la educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior* Vol 42 (esp 1), 2023 NPS 2418 ISSN 0257-4314 pp. 359-372

### **Declaración de conflicto de interés**

No existen conflictos de intereses entre los autores

### **Declaración de autoría**

**Maryuri García González:** Conceptualización, Análisis formal, Investigación, Metodología, Recursos, Software, Supervisión, Validación/Verificación, Visualización, Redacción/ borrador original y Redacción, revisión, edición y gestión de la publicación.

<http://revistas.uh.cu/rces>

**Renier Helvio Fernández García:** Conceptualización, Análisis formal, Investigación, Metodología, Recursos, Supervisión, Validación/ Verificación, Visualización, Redacción/borrador original y Redacción, revisión y edición.