



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

**CEAT**

Centro de Enseñanza, Aprendizaje y Tecnología Educativa  
-Padre Luis Achaerandio, S. J.-

**Metodologías activas en el aula:**

# Método de Casos

# 3

**FASCÍCULO**



## FASCÍCULO 3

### Método de Casos

Serie: Metodologías activas en el aula

**Experto temático:** Doctor Guillermo Díaz

Editor © 2022 Universidad Rafael Landívar

© 2022 Vicerrectoría Académica. Centro de Enseñanza, Aprendizaje y Tecnología Educativa -CEAT-

*Reservados todos los derechos de conformidad con la ley. No se permite la reproducción total o parcial de este material, su traducción o incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y escrito de los titulares del copyright. Este material tiene fines exclusivamente académicos, didácticos y no comerciales.*

*El contenido de la presente publicación es responsabilidad del experto temático.*

**Centro de Enseñanza, Aprendizaje y Tecnología Educativa -CEAT-**

**Dirección:** Christian Marroquín

**Coordinación de producción:** Leslie Quiñónez de Clayton

**Edición:** CEAT

**Revisión de prueba:** Leslie Quiñónez de Clayton

**Diseño y Diagramación:** Karla Aragón de Ovalle


**Fotografías internas:** www.freepik.es



Este material digital es propiedad de la Universidad Rafael Landívar, se comparte por medio de una licencia Creative Commons del tipo «Atribución-No Comercial-Sin Derivadas 4.0 Internacional» (CC BY-NC –ND 4.0), la cual permite copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato siempre y cuando no se haga uso con propósitos comerciales, se reconozca la autoría original y tenga el apoyo del editor. No podrá realizar obras derivadas de este material. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



# ÍNDICE

	Pág
	<b>iv</b> 
	<b>v</b>
<b>TEMA 1</b>	
<b>1</b> Método de casos .....	<b>1</b>
1.1 ¿Qué es un caso de enseñanza?.....	<b>2</b>
1.2 ¿Por qué usar casos de enseñanza? .....	<b>5</b>
1.3 El método casos. Competencias que se desarrollan con los casos .....	<b>6</b>
<b>TEMA 2</b>	
<b>2</b> Tipos de casos .....	<b>11</b>
2.1 Niveles de dificultad .....	<b>13</b>
<b>TEMA 3</b>	
<b>3</b> Clases con el método de casos .....	<b>16</b>
3.1 Selección de los casos .....	<b>17</b>
3.2 Preparación de una clase con casos .....	<b>18</b>
3.3 Desarrollo de una clase con casos .....	<b>22</b>
3.3.1 La importancia de las preguntas: Rol del docente .....	<b>22</b>
3.3.2 Importancia de la participación: Rol del estudiante .....	<b>25</b>
<b>TEMA 4</b>	
<b>4</b> Evaluación con el método de casos .....	<b>27</b>
4.1 ¿Qué evaluar en un caso? .....	<b>28</b>
4.2 Resolución de casos .....	<b>29</b>
4.3 Exámenes basados en casos .....	<b>29</b>
Referencias .....	<b>31</b>



## PRESENTACIÓN

Bienvenidos al fascículo «Método de Casos», el cual forma parte de la serie «Metodologías activas en el aula», integrándose a una variedad de materiales didácticos creados por un equipo multidisciplinario experto, con la finalidad de actualizar e innovar nuestras prácticas docentes. Este fascículo ofrece a los profesores landivarianos una metodología que promueve la participación dinámica de los estudiantes, desde el análisis y evaluación de información en lo individual, hasta la reflexión, pensamiento crítico y discusión en lo grupal, reforzando así, toma de decisiones más asertivas y comprometidas al aplicar los conocimientos en un contexto y situaciones de la realidad, base de una práctica profesional.

La estructura y contenidos de este fascículo, presentan pautas, orientaciones, actividades y ejemplos adecuados y mediados pedagógicamente, para su conveniente exploración; esperamos motivar su estudio, y mejor aún, la aplicación de esta metodología en las distintas áreas y cursos, facilitando así el aprendizaje profundo y trascendente de los estudiantes.

**Leslie Quiñónez de Clayton**

Producción -CEAT-



## INTRODUCCIÓN

El método de casos, como metodología de enseñanza-aprendizaje tiene poco más de un siglo de uso, en especial en las escuelas de negocios. A pesar de ello, puede decirse, que su utilización en la enseñanza universitaria es aún limitada, quizás sea por desconocimiento de las ventajas que tiene el método o por la preeminencia que, todavía, tiene la clase magistral.

El uso de casos permite llevar al aula una parte de la realidad, porque los casos abordan situaciones experimentadas por personas, empresas e instituciones, entre otros, que en general se trata de problemas, dilemas o decisiones. Esto es un elemento valioso del método de casos porque permite la aplicación de conocimientos que el estudiante está aprendiendo o ya posee, contribuyendo así a un aprendizaje más significativo y holístico, debido a que el análisis del caso se puede realizar desde diversas disciplinas. Otro aspecto relevante es que contribuye al desarrollo de competencias, en especial, las relacionadas con comunicación oral y escrita, y trabajo en equipo.

Este fascículo fue elaborado con el propósito de introducir a los profesores en el método de casos y guiarlos en la aplicación del mismo en las clases, así como apoyar a los profesores usuarios o expertos en la aplicación del método. Es por ello que su contenido abarca desde la descripción de lo que es un caso de enseñanza, su tipología, la forma de preparar e impartir clases con casos, hasta indicaciones de cómo realizar exámenes por medio de casos y cómo evaluarlos.

El fascículo consta de cuatro partes. En la primera se describe el método de casos, resaltando sus ventajas respecto a otros métodos y técnicas, como lo es el desarrollo de competencias. La segunda parte describe la tipología de casos, enfatizando los niveles de dificultad que implica cada tipo. La tercera está orientada en apoyar, en especial al profesor novato, en la realización de clases con el método de casos. La cuarta parte se centra en la evaluación con el método de casos, un tema que suele presentar alguna dificultad para la aplicación del método. Por último, se presentan las referencias que se consultaron para la elaboración del recurso, algunas de las cuales están disponibles en internet, con el propósito de que el profesor interesado en conocer más del método pueda consultarlas.

Se finaliza esta introducción, con la invitación a los profesores, que no lo han hecho, a experimentar con el método de casos, como una forma novedosa de empoderar al estudiante en su aprendizaje y, en alguna medida, de pasar del paradigma de la enseñanza al del aprendizaje.

**Doctor Guillermo Díaz**  
Experto temático

# Método de casos

Indique cuáles de los siguientes enunciados encajan en un caso de enseñanza:

- a. Artículo sobre una empresa o empresario
- b. Historia narrada por el docente del curso
- c. Historia contenida en un libro de texto
- d. Video institucional disponible en YouTube
- e. Ninguno de los anteriores

La respuesta correcta es ninguno de los anteriores, aunque en ocasiones los docentes tienden a considerar cualquiera de las anteriores opciones como un caso. Entonces, surge la pregunta del siguiente apartado ...



## 1.1 ¿Qué es un caso de enseñanza?

Carlos contó a su colega, profesor Luis, que utilizaba casos para enseñar su curso. En ocasiones les daba a los estudiantes artículos de periódicos o revistas sobre empresarios y empresas o historias que él mismo escribía, basadas en su experiencia. Luis le dijo que era magnífico y le pidió que le compartiera un par de documentos. Luego de leerlos, Luis le dijo a Carlos que estaban interesantes las historias pero que eran solo eso, que no eran casos de enseñanza; evidentemente Carlos se sorprendió porque él estaba convencido de que sí lo eran y por consecuencia le pidió a Luis que le explicara el tema, a lo cual él accedió.



Un caso de enseñanza no es una narración de hechos, relato o historia de una situación experimentada por una empresa, institución o persona. Tampoco es un ejercicio o problema presentado como relato. **Un caso es la descripción de una situación real que involucra problema, decisión o reto de una persona o empresa** (Mauffette, Erskine y Leenders, 2005).

Un caso es también una descripción de una realidad que ubica al lector como participante de la situación. El caso debe contener un problema significativo, suficiente información para concluir y no tener una conclusión declarada (Ellet, 2007).

### ✓ Un caso de enseñanza tiene las siguientes características

(Sánchez, Manzi, Manrique y Castañeda, 2013):

1. Describe una situación real de una empresa, institución o persona.
2. Presenta un reto, una oportunidad o toma de decisión para el protagonista.
3. Proporciona suficiente información para analizar.
4. Permite la aplicación de conocimientos teóricos.
5. Motiva la participación del estudiante.

### ✓ Asimismo, Ellet (2007) agrega las siguientes particularidades de un caso de enseñanza:

1. Promueve la capacidad de inferir
2. Favorece la asociación de información e integración para obtener conclusiones.
3. Fomenta la discriminación de información irrelevante.
4. Establece conclusiones.

De acuerdo con Castro (s.f.), los requisitos de un buen caso son:



Además, Sánchez (2008) agrega que el caso de enseñanza debe ser provocador, invitar a su análisis, y con algo de incertidumbre, en el sentido que en la realidad no se tiene toda la información. Por su parte, Sánchez, Manzi, Manrique y Castañeda (2013) adicionan el tener una completa nota de enseñanza.

✓ Un caso debe tener la siguiente **estructura general** (Mauffette, Erskine y Leenders, 2005):

1. Párrafo de apertura.
2. Datos sobre la empresa, persona, institución o tema que aborda y su contexto.
3. Área disciplinar.
4. Problema o decisión.
5. Alternativas (opcional).
6. Conclusión, que incluye solución, decisión o alternativas disponibles y plazo para para realizar.

Con frecuencia, el caso está acompañado de una **nota de enseñanza**, escrita por el autor a manera de guía para utilizar el caso de manera eficiente. La nota es de uso exclusivo del docente y no se puede entregar a los estudiantes. En general, una nota de enseñanza contiene (Oligastri, s.f.):

- ➔ Resumen del caso.
- ➔ Temas tratados.
- ➔ Cursos en los que aplica.
- ➔ Objetivos de enseñanza.
- ➔ Preguntas detonantes, como por ejemplo: ¿cuál es, de las alternativas disponibles, la solución más recomendable? o ¿qué desventajas tiene cada alternativa de solución?



Luego de la explicación, Carlos dijo a su colega: agradezco la explicación, pero deseo conocer las razones para utilizar casos de enseñanza. Luis respondió: ahora las explico...



## Activando mi aprendizaje

Le invitamos, por facilidad de acceso, de uso libre y en varias disciplinas, a que visite la siguiente página web:

<https://biblioteca.url.edu.gt/recursos/casos-de-estudio/>

y seleccione un caso, revise su estructura y compárela con algún caso o documento que haya utilizado considerando que es un caso de enseñanza.

- ➡ ¿Cómo compara el caso revisado con el utilizado, respecto a similitudes o diferencias?
- ➡ ¿Cuál de los dos considera que contribuye más al aprendizaje y por qué?
- ➡ ¿Cuál de los dos piensa que puede generar más interés en el estudiante?

**¡Avancemos!**



## 1.2 ¿Por qué usar casos de enseñanza?

Una razón fundamental para usar casos es que permiten a los estudiantes aprender haciendo y enseñando a otros; son una manera de practicar o aplicar los conocimientos adquiridos en el laboratorio (Mauffette, Erskine y Leenders, 2005); de llevar una parte de la realidad al aula para que sea examinada por profesores y estudiantes (Wassermann, 1994). Los casos son útiles para comprobar la comprensión de teorías por ser un vínculo entre esta y la práctica (González, 2006).

El uso de casos permite elaborar análisis oral o escrito, así como asumir roles y contrastar puntos de vista (Sánchez, Manzi, Manrique, y Castañeda, 2013). También contribuyen a desarrollar en el estudiante habilidades para resolver problemas y tomar decisiones (Castro, s.f.).

Utilizar el método de casos no solo favorece la enseñanza, también los aprendizajes al promover en el estudiante un pensamiento reflexivo y profundo al explorar sus conocimientos previos en el análisis de un problema y en la propuesta de soluciones; de este modo, los aprendizajes adquieren un profundo y mayor significado, lo que conlleva el desarrollo de competencias genéricas y específicas); así como del pensamiento estratégico y divergente (Sánchez, 2008). Asimismo, el estudiante explora y busca nuevos conocimientos para la resolución del caso.

Una razón de peso para utilizar casos es la antigüedad y extensión de su uso. La escuela de negocios de Harvard los usa desde el año 1910, pero antes los utilizaron las escuelas de derecho y medicina de dicha universidad. En lo que respecta a su extendido uso, es el centro de la enseñanza de las escuelas de negocios y se utilizan en otras áreas disciplinares como sociología, educación o psicología. Adicionalmente, se utilizan en procesos de formación, de selección de personal, de evaluación, investigación y planificación.

Entre algunos inconvenientes sobre el uso de casos de enseñanza, se pueden mencionar (Sánchez, 2008):

- El análisis de los casos puede ser difícil para el estudiante, en especial cuando se empiezan a utilizarlos.
- Requiere mucho tiempo de preparación, tanto para el docente como para el estudiante. En este caso, por las fases trabajo individual y en grupo pequeño que debe realizar.
- La evaluación es más compleja que en otras metodologías.

Conforme la explicación, Carlos se interesó más por el método de casos, por lo que solicitó conocer más detalles de dicho método, en especial sus características y cómo contribuye a desarrollar competencias en los estudiantes. Luis inició su explicación resaltando los aspectos esenciales del método.



### 1.3 El método casos Competencias que se desarrollan con los casos

La característica principal de este método es el uso de casos para el proceso enseñanza-aprendizaje. Los estudiantes construyen su aprendizaje con base en analizar y discutir casos escritos a partir de situaciones reales y que les permite aplicar conocimientos teóricos. El método de casos consiste en situar al estudiante frente a un problema real a manera de experiencia simulada con la guía del profesor (Nuñez, 2010).

Un aspecto importante del método de casos es que no proporciona soluciones, sino datos o información para analizar y discutir en grupo las posibles soluciones (Tecnológico de Monterrey, 2021). Otra característica fundamental es que se basa en el método socrático, por medio del cual los profesores realizan preguntas a los estudiantes respecto a los hechos relatados en el caso y ellos responden con interpretaciones y análisis propios (Garvin, 2003).





Siguiendo a Asopa y Beve (2011), es un método de aprendizaje activo basado en la participación, cooperación y debate de los estudiantes sobre una situación real. De acuerdo con el Servicio de Innovación Educativa de la Universidad Politécnica de Madrid (2008), de la anterior definición sobresalen **tres aspectos clave del método de casos**:

1. El papel activo de los estudiantes en la lectura y estudio del caso
2. La cooperación con los compañeros
3. La toma de decisiones colectivas con base en la sana discusión.



Figura 1

**Características principales del método de casos:**

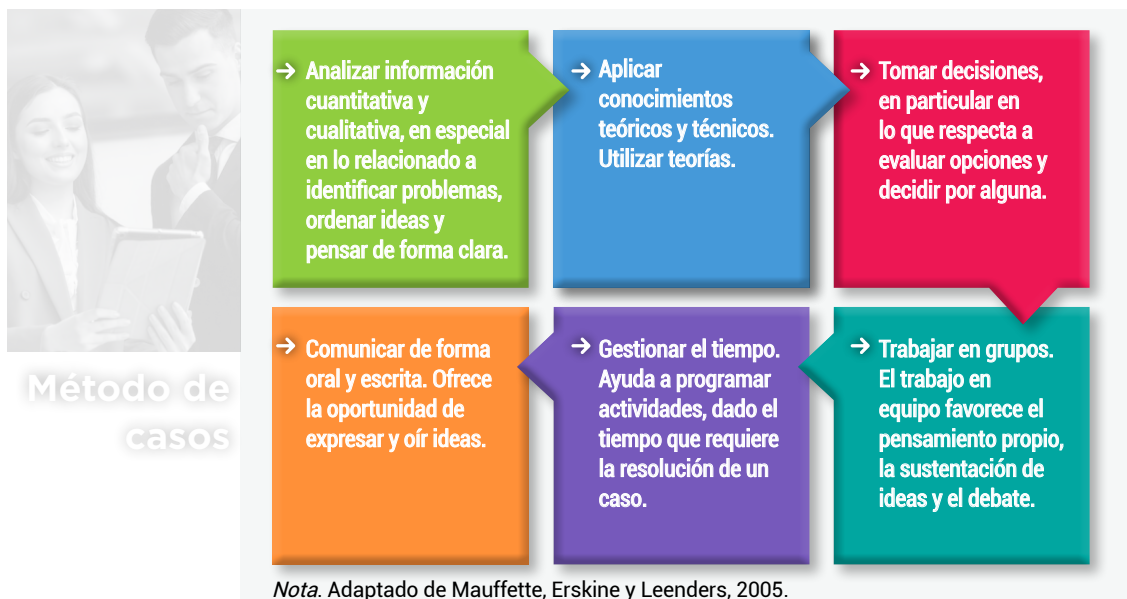
- 1 Método activo, centrado en quien aprende, no en quien enseña. 
- 2 Fundamentado en preguntas más que en respuestas. 
- 3 Basado en situaciones reales. 
- 4 Promueve el aprendizaje a partir de la discusión. 

Mauffette, Erskine y Leenders (2005) describen las siguientes **competencias que se desarrollan con el método de casos**:



Figura 2

**Competencias desarrolladas por el Método de casos**



A continuación, se ilustra, con un ejemplo, **la construcción de capacidades a través del uso de un caso de enseñanza**, conforme a la taxonomía de Marzano y Kendall.



## Ejemplo 1

### *Construcción de capacidades*



#### Conocer

Identifica los problemas de gestión que tiene una empresa familiar.

#### Comprender

Explica las características de una empresa familiar.

#### Análisis

Distingue las diferencias entre la estructura de una empresa familiar y una no familiar.

#### Utilización

Aplica razones financieras para evaluar el desempeño de una empresa familiar.

También se ilustra la construcción de capacidades según la taxonomía de Bloom, por incluir dos competencias porque a menudo, ambas taxonomías se incluyen en los casos de enseñanza.

Una investigación realizada por Bernad, Dejo, Pastor y Royo (s.f.) en España, concluye que el uso del método de casos les permite desarrollar mejor las competencias, más las específicas que las genéricas.



## Ejemplo 2

### *Desarrollo de competencias*



#### Conocer

Lista problemas de gestión de una empresa familiar.

#### Comprender

Describe las características de una empresa familiar.

#### Aplicación

Usa razones financieras para evaluar el desempeño de una empresa familiar.

#### Análisis

Compara la estructura administrativa de una empresa familiar y una corporativa.

#### Síntesis

Crea alternativa de solución a un problema de una empresa familiar.

#### Evaluación

Selecciona una solución a un problema de una empresa familiar.

Carlos expresó a Luis lo interesante que le resultaba aprender sobre el método de casos y le pidió detalles sobre los tipos de casos y los retos que presentan. Luis decidió comentarle sobre los tipos de casos que identifica Harvard Business School.

... qué interesante aprender sobre el método de casos, explíqueme por favor los tipos de casos y los retos que representa.

... claro...  
los tipos de casos que identifica Harvard Business School ...



## Activando mi aprendizaje

Con el caso seleccionado anteriormente en el sitio web:

<https://biblioteca.url.edu.gt/recursos/casos-de-estudio/>, puede solicitar la nota de enseñanza en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales e identificar las competencias que desarrolla. Se utilizan casos de dicha facultad, por ser los que están disponibles para los docentes de la universidad y pueden utilizarse en varias disciplinas.



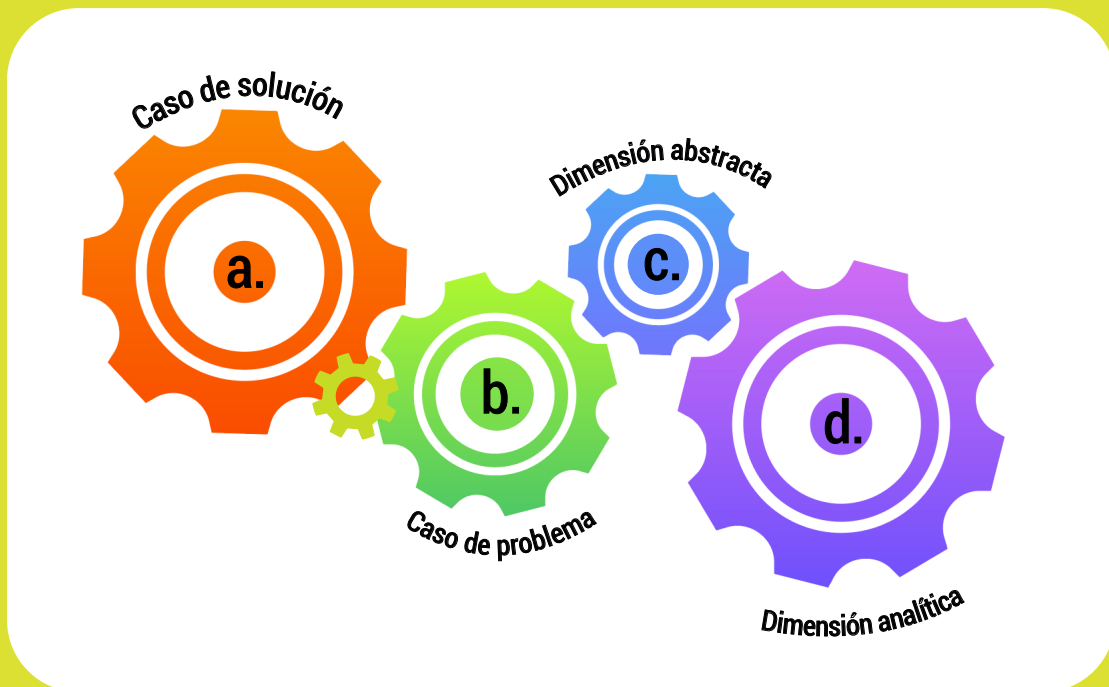
## Conclusión

Los casos de enseñanza son un mecanismo que permite ubicar al estudiante frente a situaciones reales y aplicar lo aprendido, pues reconocemos que en la educación **se aprende más haciendo**. Su efectividad como herramienta de enseñanza está comprobada por su antiguo y extendido uso en varias disciplinas y en diversas universidades alrededor del mundo.

## Tipos de casos

Indique cuáles de los siguientes enunciados encajan con la descripción de un tipo de caso de enseñanza y con un nivel de dificultad:

- a. Caso de solución.
- b. Caso de problema.
- c. Dimensión abstracta.
- d. Dimensión analítica.



Las respuestas correctas son **b** y **d**.



El manual de casos de estudio de Harvard (Ellet, 2007) describe cuatro tipos de casos, según las situaciones que presentan:



**Problemas:** describe una situación sucedida pero que se desconoce cómo ocurrió. Un ejemplo de este tipo es el caso «Colegio Tecnológico» que describe la baja en la inscripción y los factores que pueden causarla.



**Decisiones:** el caso se organiza respecto a una decisión explícita, que puede variar en alcance, consecuencia y disponibilidad de datos. Las decisiones pueden basarse en opciones, criterios o evidencia. El caso «Kukul Tales: ¿Un emprendimiento fallido?» es útil para ilustrar este tipo, porque relata la decisión que debe realizar Rebeca De León respecto a continuar o no el emprendimiento.



**Evaluaciones:** trata sobre evaluar un desempeño, acción o decisión tomada por alguien e incluye los aspectos positivos y negativos. El caso mencionado en el párrafo anterior también es útil para ilustrar este tipo, dado que presenta una descripción de las ventajas y desventajas que analiza Rebeca De León para su decisión.



**Reglas:** abordan criterios de análisis y decisión, en especial en el área de negocios, tales como el punto de equilibrio o el valor presente neto. Un ejemplo de este tipo de caso es el titulado «Recicla, S. A.» que plantea la decisión de invertir o no en una nueva planta de reciclaje, lo cual sucede si el valor presente neto es mayor que cero.

Martínez y Misute (1995) indican que en los casos que tratan problemas no se solicita a los estudiantes generar una solución, sino analizar el problema y sus causas. Los autores dividen los casos de decisiones en: **a. análisis crítico de decisiones realizadas o por realizar** y **b. en generar propuestas de solución**, resaltando la importancia respecto a que las mismas deben ser viables o aplicables en la realidad. También agregan el tipo de caso basado en la simulación, que consiste en un juego de roles, en el que los estudiantes representan al protagonista o protagonistas del caso.

## 2.1 Niveles de dificultad

El nivel de análisis del caso depende del tipo de caso que se use, del enfoque conceptual que deba utilizarse y de la extensión y organización de los datos. Con base en Mauffette, Erskine y Leenders (2005), las tres dimensiones de dificultad de un caso son:

1. **Analítica.** Se basa en la tarea que tiene el lector (estudiante), respecto al tema central del caso, tal como identificar el problema, evaluar soluciones u otro. Un ejemplo es el caso «Riquísima: Oportunidades de crecimiento en un océano rojo», que presenta los problemas afrontados para ingresar a un nuevo mercado y las alternativas para hacerlo.
2. **Conceptual.** Se refiere a las teorías, conceptos o técnicas que pueden utilizarse en la resolución del caso. El caso «Colegio Tecnológico» es un ejemplo de esta dimensión, porque el mismo permite aplicar la teoría de la demanda y la elasticidad precio de la demanda.
3. **Presentación.** Aborda las habilidades de clasificación y organización de la información del caso. El caso «Kukul Tales: ¿Un emprendimiento fallido?» ilustra esta dimensión porque contiene información financiera, mercadológica y de modelo de negocios.

Cada una de las anteriores dimensiones tiene tres niveles que conforman un total de 27 combinaciones, las cuales se presentan de forma resumida en la Tabla 1:



Tabla 1.

*Nivel de dificultad de un caso*

Nivel	Análisis	Conceptual	Presentación
Uno	Describe el problema y solución (Analizar).	Utiliza uno o dos conceptos y una teoría sencilla.	Caso breve, con información relevante ordenada.
Dos	Describe el problema y opciones de soluciones (Decidir).	Utiliza diversos conceptos o teorías que hay que relacionar.	Caso poco extenso con información relevante dispersa e información irrelevante.
Tres	Describe el problema sin opciones de soluciones (Formular alternativas).	Requiere la identificación de conceptos y teorías que deben aplicar al caso.	Caso extenso con mucha información relevante e irrelevante presentada en desorden.

Nota. Adaptada de Mauffette, Erskine y Leenders, 2005.



Figura 3

*Nivel de dificultad de un caso*



**En los tres niveles el estudiante desarrolla la habilidad de expresión oral y escrita, que se potencia más en el tercer nivel cuando el estudiante debe argumentar o fundamentar sus propuestas de solución.**

Conforme Carlos fue comprendiendo la lógica del método de casos y sus ventajas, también se fue convenciendo de que era una buena práctica para incorporar en sus clases. En su mente surgieron dudas y expresó a Luis preguntas como: ¿dónde obtener casos de enseñanza?, ¿qué criterios utilizar para elegir un caso? y ¿cómo desarrollar una clase con casos? Luis le dijo que respondería sus preguntas y le explicaría el proceso de aplicación del método de casos.



Responderé sus preguntas y le explicaré el proceso de aplicación del método de casos.

¿Dónde obtener casos de enseñanza?, ¿qué criterios utilizar para elegir un caso? ...



## Activando mi aprendizaje

Con el caso seleccionado en el sitio web:

<https://biblioteca.url.edu.gt/recursos/casos-de-estudio/>,

identifique ahora a qué tipo corresponde y cuál es su nivel de análisis.



## Conclusión

El método de casos es útil para potencializar el aprendizaje y las competencias del estudiante. Es una metodología de aprendizaje activo que ofrece dinamismo a las clases, en cualquier modalidad de aprendizaje, a través de preguntas y discusión.

## Clases con el método de casos

Indique cuáles de los siguientes enunciados describe mejor el rol del docente y el estudiante en una sesión con el método de casos:

- a. El docente realiza una exposición magistral del tema.
- b. La principal actividad del docente es realizar preguntas.
- c. El docente presenta la resolución del caso.
- d. El estudiante participa respondiendo las preguntas.
- e. Ninguno de los anteriores



Las respuestas correctas son **b** y **d**.



Una sesión de clases con el método de casos es diferente a la impartida solo con el tradicional método de clase magistral, pues es el docente quien monopoliza el uso de la palabra la mayor parte del tiempo, a través de la exposición, mientras que en la clase con utilización de casos también participan los estudiantes y en una proporción mayor que la del docente. Una clase con la aplicación de esta metodología de casos, se centra más en el aprendizaje, en tanto que una clase magistral lo hace en la enseñanza.

### 3.1 Selección de los casos

Elegir casos es una tarea que requiere tiempo, debido a que el docente debe revisar, a través del resumen, que el contenido tenga pertinencia con los temas de la materia o curso que se imparte. Con frecuencia se tiene que el caso aplica a un o unos temas, haciendo necesario seleccionar varios casos para el curso.

La revisión de casos se realiza por medio de sitios web que los venden y permiten a los lectores consultar su contenido. Estos son algunos sitios web donde se pueden consultar y comprar casos, con excepción del primero cuyo acceso es gratuito:



- <https://biblioteca.url.edu.gt/recursos/casos-de-estudio/>
- <https://hbsp.harvard.edu/cases/>
- <https://www.thecasecentre.org/>
- <https://www.iesepublishing.com/>
- <https://cic.tec.mx/cic/>

Los docentes, previo registro, pueden descargar casos para su revisión en dichos sitios, pero deben comprar las copias que se utilizan según el número de estudiantes. Adicionalmente, en esos sitios se puede obtener una copia de la nota de enseñanza, la cual, como ya se mencionó anteriormente, no se puede entregar a los estudiantes.

Algunos elementos que son importantes considerar en la **selección de un caso** son (Wassermann, 1994; Ellet, 2007):



1. Utilidad para un contenido del curso.
2. Calidad del relato. Una historia interesante.
3. Lectura comprensiva para los estudiantes.
4. Permite obtener conclusiones.
5. Discrimina información importante de la no importante.
6. Provee información para inferir la que falte.
7. Relaciona datos.

Otros elementos para considerar en la selección de un caso son: **su extensión y vigencia del tema de abordaje**. Aunque no existe consenso, en la presente década de 2020 existe la tendencia a utilizar casos de entre 10 y 15 páginas o menos, a diferencia de décadas pasadas en que se utilizaban casos de más de 20 páginas. La vigencia no implica que sean casos de reciente publicación, aunque son preferibles, dados los cambios experimentados durante el presente siglo en el mundo de los negocios. También los estudiantes se sienten más cómodos con casos novedosos. Desde luego, existen casos antiguos que son clásicos porque los temas que abordan siguen vigentes.

### 3.2 Preparación de una clase con casos

La preparación de una clase con casos es una tarea que requiere tiempo y dedicación porque el docente debe conocer muy bien el caso, así como de la nota técnica, lo cual implica más de una lectura. Una vez que logra comprender el contenido del caso, elabora las preguntas útiles para su resolución y análisis, en función de los objetivos de aprendizaje. Las actividades de preparación se resumen así:



1. Lectura minuciosa del caso.
2. Conocimiento a profundidad del caso.
3. Revisión de la nota técnica, si está disponible.
4. Elaboración de preguntas guía.
5. Elaboración de preguntas críticas, que motivan reflexión.

Para el docente principiante en la aplicación de casos, la nota de enseñanza es de mucha utilidad en lo que respecta a las preguntas y actividades que se realizan durante la sesión de clase. Cuando la nota de enseñanza no está disponible, la labor se complica, requiriendo varias lecturas del caso para elaborar las preguntas que orientan el análisis o resolución.

Es de utilidad elaborar anotaciones sobre cómo se piensa realizar la sesión de clase. Esas notas deben contener preguntas iniciales, tales como: ¿cuál es el problema?, ¿qué alternativas de solución se tienen?; y preguntas de reflexión, como: ¿cuál es la mejor alternativa de solución y por qué?, ¿qué ventajas y desventajas tiene cada alternativa? También deben indicar el tiempo a dedicar a cada pregunta, con el propósito de no quedarse anclado en alguna y finalizar la sesión de clase sin concluir el caso.

Es importante mencionar que el mismo caso se puede abordar en más de una clase, pero ello debe ser planificado. La idea de las notas es evitar la improvisación en la sesión sincrónica, al aplicar el método de casos.

Algunos elementos para considerar en la **preparación de un caso** son:



1. Cómo iniciar la sesión, con preguntas o introduciendo el caso con un resumen.
2. Orden de la discusión. Primero el análisis del problema y luego la solución/decisión o viceversa.
3. Actividades para realizar, como por ejemplo juego de roles.
4. Distribución del tiempo.
5. Conformar los grupos y su tamaño.
6. Asignación del caso, plazo y forma de entregar la tarea de este, que puede ser a través de informe o presentación. La tarea puede ser respuesta a las preguntas guía, propuesta de solución del problema o evaluación de las alternativas de solución.

La preparación del caso es una tarea que no debe tomarse a la ligera, porque es el momento en que se define qué hace el estudiante en cada una de las fases de aprendizaje que comprende el método de casos, qué son (Mauffette, Erskine y Leenders, 2005):



1. **Preparación individual:** durante esta fase el estudiante lee el caso, desde la perspectiva del protagonista y el problema o decisión tiene ante sí.



2. **Discusión en grupo pequeño:** sirve de conexión entre la anterior y la siguiente, que comprende el debate en clase. Esta fase impulsa el aprendizaje mediante la enseñanza a otros, fortalece las competencias de comunicación, tanto en expresión oral como en escucha activa, y de trabajo en equipo.



3. **Debate en clase:** contribuye a un mayor logro de los objetivos de aprendizaje del caso, a través del intercambio de ideas y su cuestionamiento. En este sentido promueve el pensamiento crítico y desarrolla la competencia de hablar en público, en especial de exponer y defender puntos de vista.

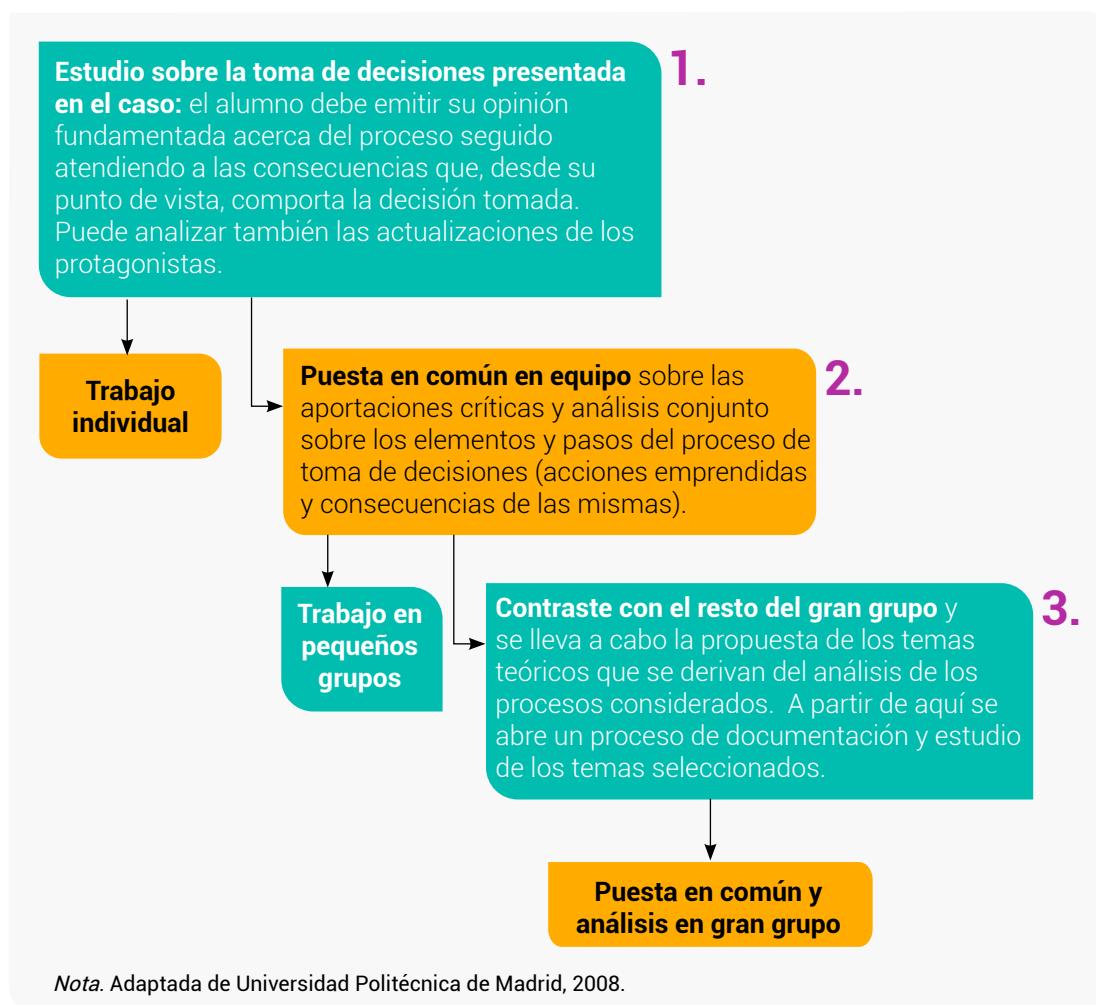


La figura 4 ilustra las actividades del estudiante en cada una de las tres fases, en un caso de toma de decisiones:



Figura 4

### Fase de aprendizaje con el método de casos



Al iniciar el uso del método de casos es fundamental que el docente explique al estudiante el propósito del caso y el proceso descrito que se seguirá con el mismo. **En el caso de la preparación individual se debe orientar al estudiante para realizarlo a través de los ciclos corto y largo.** Es conveniente indicarle que el primero es para obtener, de forma rápida, conocimiento del caso y el segundo, para la resolución del mismo.



**Figura 5**

**Ciclos de un caso**



**Activando mi aprendizaje**

Prepare o elabore un plan de clase con el caso seleccionado. Incluya preguntas y distribución de tiempo, para lo cual debe contemplar aspectos como: el tiempo para resolver las preguntas guías, las preguntas críticas, el juego de roles (definiendo quienes serán los tomadores de decisión y quienes los evaluadores de la misma), lo que escribirá en la pizarra en relación al análisis, el momento de la conclusión y los comentarios sobre las lecciones aprendidas.

## 3.3 Desarrollo de una clase con casos

### 3.3.1 La importancia de las preguntas: rol del docente



En una sesión de clase con el método de casos, el docente no es la voz principal. Esta corresponde a la de los estudiantes, lo cual constituye un cambio radical y un desafío respecto a la forma tradicional de enseñar, basada en la clase magistral.

La principal actividad del docente en una clase con casos es la de realizar preguntas. Así es, **preguntar y preguntar**. Se debe recordar que el método de casos se basa en la discusión, para lo cual utiliza el método socrático. Las preguntas pueden ser guías, para iniciar la discusión, orientadoras, para conducirla, de discusión o críticas, para motivar el pensamiento reflexivo. Siguiendo a Ramírez (1987), otras formas de involucramiento del docente son:

- **Apertura orientadora**, para explicar el propósito de la discusión.
- **Intervenciones explicativas**, con el fin de ampliar lo discutido.
- **Análisis parcial del caso**, para ilustrar a los estudiantes cómo realizarlo.
- **Síntesis final**. Explicar o explicitar el mensaje del caso.

Un primer aspecto que debe decidir el docente sobre las preguntas introductorias a la discusión del caso es que si la respuesta es voluntaria o designa a alguien. El primer caso es lo ideal, pero lo más frecuente es que se tiene que forzar la participación. Es importante que el docente evite caer en la tentación de dar una respuesta. Por el contrario, debe preguntar otra vez y si no reaccionan los estudiantes, entonces preguntar a un estudiante, lo que se conoce como «pregunta a quema ropa». Estas se utilizan con frecuencia durante la discusión para mantener el nivel de atención y lograr que participen los que menos expresan deseo de hacerlo, a través de levantar la mano solicitando la palabra.

En la discusión del caso se pueden presentar las siguientes situaciones, que el docente debe evitar (Ramírez, 1987):

- ➔ **Debate entre dos:** la discusión es monopolizada por dos estudiantes y no avanza.
- ➔ **Debate entre el centro y el grupo:** el docente se convierte en el centro de la discusión y debe responder a los cuestionamientos de los estudiantes.
- ➔ **Debate a través del centro:** los estudiantes solo se dirigen al docente y no discuten entre ellos.
- ➔ **Debate entre pocos:** pocos discuten y la mayoría observa.
- ➔ **Debate en un corrillo:** la discusión se centra en un grupo pequeño en el salón.
- ➔ **Debate entre todos:** la mayoría habla a la vez y prevalece el caos.

El escenario ideal es que en la discusión del caso participen todos, que existe polémica entre estudiantes, que entre ellos se refuercen o rebatan las ideas o propuestas. El docente debe ser más un espectador y quien concede la palabra.

El manejo de la discusión por parte del docente requiere que él limite el tiempo de participación, que si esta se extiende solicite ser conciso y si es breve y sin contenido repreguntar para que el estudiante pueda ampliar y aportar. Si es una participación que repita algo ya dicho, que aclare que es una participación sin aporte, con el propósito que los estudiantes comprendan que deben evitar ese tipo de intervenciones. Un dilema que se enfrenta es cuando la participación está equivocada, en ese momento es mejor que el docente solicite a otro estudiante su opinión al respecto, para que corrija.

El control del tiempo en la discusión del caso es un aspecto clave para evitar el peor escenario, que es debatir sin concluir. Por tal motivo, es importante que el docente limite el tiempo de participación de cada estudiante,

El cierre es un momento crucial, que puede ser para el docente o algunos estudiantes designados. El cierre debe sintetizar lo ocurrido durante la sesión. Si es realizado por el docente, puede proporcionar elementos de análisis no abordados. Si lo realizan los estudiantes debe resumir los temas principales abordados. En caso de que el docente cuente con la nota de enseñanza y esta tenga un epílogo, el docente puede comentarlo. Es importante que el docente evite la tentación de dar una respuesta única. Se debe recordar que los casos son más un instrumento de discusión de análisis, que no tienen una única solución o respuestas correctas o incorrectas.

El caso «**Riquísima: Oportunidades de crecimiento en un océano rojo**», escrito por Leonel Corado y Guillermo Díaz, disponible en el sitio web <https://biblioteca.url.edu.gt/recursos/casos-de-estudio/>, es útil para ilustrar lo dicho. Al inicio presenta un párrafo con varias preguntas, de las cuales la siguiente puede ser utilizada como guía para iniciar la discusión: ¿Son las exportaciones a El Salvador la alternativa para aumentar las ventas?



Luego que el docente realice dicha pregunta, lo más probable es que no obtenga una respuesta inmediata. En ese momento el docente puede repreguntar, esperando una participación voluntaria, o bien realizar la pregunta en forma directa a un estudiante.

Iniciada la discusión el docente puede realizar otras preguntas orientadoras o críticas, como: ¿Cuáles son los riesgos de la propuesta de exportar? ¿Cuál será la reacción de la competencia? Conforme la discusión avance, el docente la guiará con preguntas aclaradoras retadoras, como ¿Cuál es el fundamento de su propuesta? ¿Qué puede salir mal con la decisión elegida? Si la participación es voluntaria el docente debe otorgar la palabra a distintos estudiantes, pero si no lo es, debe hacer la participación obligada direccionando las preguntas a algunos estudiantes en particular.

Para el cierre, el caso en mención, **Riquísima**, presenta preguntas sobre las lecciones aprendidas, tales como: ¿Qué aprendieron sobre la importancia del análisis e interpretación de la información? ¿Por qué son importantes las alianzas estratégicas? Algunas de las respuestas pueden ser sobre participación de mercado, precios o convenios de comercialización.

El caso «**Kukul Tales: Turismo con valor compartido. ¿Un emprendimiento fallido?**», escrito por Paola Soto y Guillermo Díaz, también es útil para ilustrar el proceso de una sesión de clase con el método de casos. En síntesis, el caso aborda la situación de pérdidas que tiene el emprendimiento de Rebeca De León y el dilema que ella afronta respecto a continuar con el mismo o emplearse como asalariada. En el segundo párrafo inicial, el caso presenta las siguientes preguntas guía: **¿qué errores había cometido en el emprendimiento?, ¿debía o no seguir con el tour gastronómico?** Si decide continuar, **¿cuál debe ser el modelo de negocios para convertir Kukul Tales en un emprendimiento rentable?**

Durante la discusión, el docente puede indagar las razones por las que el emprendimiento tiene pérdidas, preguntar sobre el punto de equilibrio, la estacionalidad de la demanda, la forma de fijar los precios. Sobre la decisión de Rebeca, el docente puede preguntar sobre las ventajas y desventajas de las dos alternativas que afronta ella, es decir, continuar o no el emprendimiento y aceptar un trabajo.

La nota de enseñanza del caso, para el cierre, sugiere que el docente sintetice las lecciones aprendidas del caso, que son la importancia de una correcta proyección financiera para evaluar la viabilidad de un emprendimiento y de un adecuado diseño de modelo de negocio centrado en el cliente. Lo ideal es que el docente realice la pregunta general respecto a las lecciones aprendidas y si las respuestas de los estudiantes no encajan en las mencionadas, el docente debe comentarlas. Para finalizar el caso presenta el epílogo, relatando que Rebeca decidió continuar con el emprendimiento, que alcanzó el punto de equilibrio al año de operaciones, pero pocos meses después comenzó la pandemia de la Covid 19 que tuvo un impacto fuerte negativo en el turismo.

### 3.3.2 Importancia de la participación: rol del estudiante



El docente debe recordar al estudiante que su principal rol en el método de casos es participar, dar respuesta a las preguntas realizadas. El estudiante tiene que estar claro que el caso se discute, lo cual implica analizar la situación y la información cuantitativa y cualitativa que presente. Es relevante que comprenda que no es el docente quien dará la solución, si no que durante la discusión del caso los participantes presentan y sustentan varias soluciones.

Adicional a lo descrito en el apartado de preparación de una clase con casos, respecto a las actividades que debe realizar el estudiante en cada una de las fases del método, es conveniente presentar las siguientes sugerencias que el docente puede dar al estudiante para mejorar el proceso (Hammond, 2006):

- **Discutir el caso**, antes de la clase, con otros compañeros.
- **Participar**. Expresar las opiniones ayuda a aprender hablando.
- **Compartir su experiencia**. Hacerlo enriquece la discusión y el aprendizaje.
- **Relacionar el caso con su área de trabajo o experiencia**. Contribuye a aprender cómo aplicar conocimientos.

La participación del estudiante en la sesión de clase requiere que haya realizado la preparación individual y el trabajo en grupos pequeños. Esta fase algunas veces tiende a obviarla el estudiante. En consecuencia, es oportuno que antes de comenzar la discusión en la plenaria el docente utilice unos minutos para que el estudiante discuta con su grupo el caso. Hacerlo lo prepara para participar y esto contribuye a su aprendizaje, porque no se puede emitir criterio sobre un tema que no se sabe. Aunque suene repetitivo, es importante que el docente recuerde que el método de casos es una metodología de aprendizaje activo que se centra en la participación del estudiante.



## Activando mi aprendizaje

Le invitamos a practicar una sesión de clase con el método de casos. Recuerde:

- ➡ Seleccionar un caso acorde al contenido del curso que imparte
- ➡ Elaborar el plan de clase, con sus preguntas guía y distribución de tiempo
- ➡ Conformar los grupos de estudiantes y
- ➡ Solicitar a los estudiantes que realicen la preparación individual y en grupo pequeño, previo a la plenaria.



## Conclusión

Impartir clases con el método de casos implica un cambio en el rol del docente, quien pasa a ser más un facilitador que profesor, en el sentido de orientar el análisis y discusión del caso, a través de preguntas. El estudiante adquiere un rol protagónico, por medio de su participación, al responder las preguntas y debatir sobre el caso. El método de casos es una forma novedosa de imprimir dinamismo al aprendizaje de los estudiantes.

# Evaluación con el método de casos

Indique cuál de los siguientes enunciados es falso y verdadero:

- a. En el método de caso se evalúa por medio de preguntas de respuesta múltiple.
- b. La opción múltiple es una forma de evaluar un caso de enseñanza.
- c. La participación es un aspecto clave a evaluar en el método de casos.
- d. Un caso se puede evaluar a través de un informe o una presentación.



Las respuestas verdaderas son c y d.





## 4.1 ¿Qué evaluar en un caso?

La evaluación en el método de casos es un tema que los docentes perciben como complicado, en especial cuando han estado acostumbrados a evaluar con técnicas tradicionales, como preguntas abiertas. La pregunta lógica que con frecuencia surge entre los docentes es ¿qué o cómo evaluar en el método de casos? La respuesta está, en buena medida, en otra pregunta ¿Qué se evalúa en el método de casos? ¿Conocimientos? ¿Actitudes? ¿Competencias? La respuesta es que se evalúa lo anterior y más. En la evaluación en el método de casos es importante tener presente que, a diferencia de las técnicas tradicionales, como las descritas, no existen respuestas únicas, correctas o incorrectas.

La evaluación en el método de casos debe incluir la forma oral. Así es, aunque suene extraño. Esta evaluación se realiza a través de la participación, tanto en el grupo pequeño como en la sesión plenaria. La evaluación de la participación debe ser un elemento explícito en la ponderación de la calificación, con un peso importante, como por ejemplo la 50% o un poco más de la nota asignada al caso. En escuelas de negocios centradas en el método de casos la participación comprende el 100% de la nota del caso, lo cual impulsa, por no decir, obliga a los estudiantes a participar. La participación ocurre en las fases de grupos pequeños y de plenaria, por lo que la evaluación debe incluir ambas. La primera puede ser a través de autoevaluación de los estudiantes y la segunda por el docente.

En la evaluación de la participación de los estudiantes, Wassermann (1994) propone los siguientes criterios:



1. Número y calidad (aporte) de las participaciones.
2. Habilidad de expresión oral.
3. Registrar la participación de cada estudiante.
4. Autoevaluación de los estudiantes de la participación en grupos pequeños.





Para la evaluación del proceso en conjunto, Castellanos, Caro y Fresneda (2011) propone los siguientes criterios, los cuales pueden ser adaptados a conveniencia del docente:



1. Autoevaluación de la participación en grupos pequeños. (40%)
2. Evaluación del docente de la participación en la discusión plenaria. (30%)
3. Evaluación del docente de evaluación del informe o presentación escritos. (30%)

## 4.2 Resolución de casos

La resolución del caso, para efectos de evaluación, puede incluir la entrega de presentaciones o informes escritos. Las presentaciones también pueden ser orales, a cargo de un estudiante o todo el grupo pequeño (Mauffette, Erskine y Leenders, 2005). Los trabajos escritos permiten al docente valorar con un poco más de objetividad. La nota a estos trabajos puede ser la mitad o un poco menos, por ejemplo, 40%, del total. Los citados autores proponen los siguientes criterios para evaluar la resolución mediante informe o presentación escrita:

-  Expresión escrita.
-  Capacidad de análisis.
-  Presentación de argumentos.
-  Criterios de selección de la decisión o solución.



## 4.3 Exámenes basados en casos

Los exámenes basados en casos pueden tener diversas modalidades, como tarea para llevar a casa, para resolver en clase, a libro abierto o cerrado. En la primera situación tiene la desventaja que no se garantiza que la resolución sea solo del estudiante, por lo que se suele combinar con un examen en clase. El caso se entrega con el objetivo que se lea y prepare con antelación y en clase se entregan las preguntas. La resolución en clase tiene como fin que el estudiante demuestre la comprensión y aplicación lo estudiado en el curso. El tiempo de resolución oscila entre 2 a 3 horas porque los estudiantes requieren leer el caso (Mauffette, Erskine y Leenders, 2005).

La rúbrica es un medio adecuado para evaluar con casos. El siguiente ejemplo ilustra como puede realizarse la evaluación:



Tabla 2.

**Rúbrica de evaluación**

Criterio	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto
Estudio del caso.	Conocimiento superficial del caso.	Conocimiento del caso, pero sin precisar detalles.	Conocimiento a profundidad del caso.
Análisis y reflexión sobre la problemática del caso.	Análisis incipiente y débil, sin datos.	Análisis de algunos datos, pero sin sustentar argumentos.	Análisis con aplicación de conocimiento y sustentación de argumentos y datos.
Solución o adopción de decisión.	No presenta solución o no adopta solución.	Presenta solución, pero no evaluada o adopta decisión sin argumentar.	Presenta solución evaluada según criterios o adopta decisión argumentando.

Nota. Adaptado de Castellanos, Caro y Fresneda, 2011.



### Activando mi aprendizaje

Elabore una rúbrica para evaluar casos que utilizarán en su curso. La rúbrica debe considerar los aspectos que se desean evaluar, como por ejemplo: aplicación de conocimientos, participación o alcance del análisis; así como la magnitud o escala de dichos criterios, que puede ser cuantitativa o cualitativa, por ejemplo de 1 a 5 o de insatisfactorio a excelente, respectivamente.



### Conclusión

El método de casos es laborioso, tanto para el docente como para el estudiante, pero recompensa con un mayor y mejor aprendizaje. Si aún no utiliza el método de casos es momento de aplicarlo. Si ya lo aplica, es momento de mejorarlo y de enriquecer la experiencia de aprendizaje activa de los estudiantes.

Desde ya le deseamos muchos éxitos en las nuevas acciones y compromisos para la aplicación de este método activo en su curso.



## REFERENCIAS

- Asopa, B., Beve, G. (2011). Appendix 2: *The case method*.  
<http://www.fao.org/docrep/W7500E/w7500e0b.htm>
- Bernad, C., Dejo, N., Pastor, G. y Royo, M. (s.f.). *El método de casos y el desarrollo de competencias*. <https://2012.economicsofeducation.com/user/pdfsesiones/149.pdf>
- Castellanos, M., Caro, F., y Fresneda, S. (2011). *El método del caso en la docencia: Aplicación y evaluación*. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/42736/el%20metodo%20del%20caso%20en%20docencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castro, C. (s.f.). *El método de casos como estrategia de enseñanza-aprendizaje*. Consultoría estratégica en educación.
- Ellet, W. (2007). *The case study handbook*. Boston: Harvard Business School Press.
- Garvin, D. (2003). Making the case. Professional education for the world of practice. *Harvard Magazine*, 56-66.
- González, J. (2006). *Transformando el aprendizaje con el método de casos*. Tecnológico de Monterrey.
- Hammond, J. (2006). *Aprender con el "Método del Caso"*. Harvard Business School.
- Martínez, A. y Musitu, G. (Eds.) (1995). *El estudio de casos para profesionales de la acción social*. Narcea.
- Mauffette, L., Erskine, J., & Leenders, M. (2005). *Aprende con casos*. Ontario: Yvey Publishing.
- Nuñez, A. (2010). *Manual para la elaboración de un caso*. Instituto Nacional de Administración Pública de España.
- Oligastri, E. (s.f.). *El método de casos*. Universidad ICESI.
- Ramírez, S. (1987). *El manejo de una sesión por el método de casos*. INCAE.
- Sánchez, M. (2008). *Cómo enseñar en las aulas universitarias a través del estudio de casos*. Universidad de Zaragoza.
- Sánchez, S., Manzi, M., Manrique, L., & Castañeda, D. (2013). *Escribiendo casos de enseñanza empresariales. Manual para la escritura de casos*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Tecnológico de Monterrey. (15 de 03 de 2021). *ITESM*. Obtenido de [https://www.itesca.edu.mx/documentos/desarrollo\\_academico/Metodo\\_de\\_Casos.pdf](https://www.itesca.edu.mx/documentos/desarrollo_academico/Metodo_de_Casos.pdf)
- Universidad Politécnica de Madrid. (2008). *El método de casos*. <https://innovacioneducativa.upm.es/sites/default/files/guias/MdC.pdf>
- Wassermann, S. (1994). *El estudio de casos como método de enseñanza*. Amorrortu.

# 3

FASCÍCULO

## Metodologías activas en el aula: Método de Casos

