

Casos de Estudio como elemento clave del modelo educativo

**Autores: Cynthia M. Montaudon Tomas, José Luis Rebolledo Palacios,
Ingrid N. Pinto López**

(UPAEP Universidad)
México

Cynthia M. Montaudon Tomas

Profesor de tiempo completo de la Escuela de Negocios de UPAEP Universidad en la ciudad de Puebla, México. Cuenta con estudios posdoctorales en Liderazgo Organizacional. Es doctor en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología y también doctor en Negocios. Actualmente dirige el Observatorio de Competitividad y Nuevas Formas de Trabajo de la UPAEP y es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), Nivel I.

Correspondencia: cynthiamaria.montaudon@upaep.mx

José Luis Rebolledo Palacios

Director de los programas académicos de Licenciatura en Administración de Empresas y de Inteligencia de Negocios. Obtuvo el grado de Licenciado en Ingeniería Química por la Universidad Autónoma de México (UNAM). Obtuvo el grado de Master en Dirección de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas IPADE. Actualmente cursa el Doctorado en Administración en la Universidad Intercontinental México.

Correspondencia: jose Luis.rebolledo@upaep.mx

Ingrid N. Pinto López

Profesor investigador de tiempo completo en la licenciatura de Inteligencia de Negocios. Realizó estudios de doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Reconocida como miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Nivel I.

Correspondencia: ingrid.pinto@upaep.mx

Casos de Estudio como elemento clave del modelo educativo

Resumen:

El modelo educativo de la UPAEP, denominado U50, cuenta con una serie de técnicas didácticas de aprendizaje activo. Una de ellas es el método del caso, en el cual los participantes construyen su aprendizaje a partir del análisis y discusión de experiencias y situaciones de la vida real.

La enseñanza con casos es un proceso centrado en el alumno, y se caracteriza por una interacción intensiva entre los estudiantes. De forma conceptual, en la enseñanza con casos el aprendizaje es más efectivo cuando los estudiantes descubren o construyen su propio conocimiento siendo el profesor un facilitador, que cuando los estudiantes son receptores pasivos del conocimiento, como suele ocurrir en la enseñanza tradicional (Golich et al., 2000).

Este tipo de técnicas didácticas es especialmente útil en áreas de negocios, aun cuando es aplicable en todas las áreas. Los casos tienen la ventaja de promover habilidades multilingües, ya que con frecuencia se accede a casos en otros idiomas, principalmente inglés.

Tradicionalmente, el método del caso estaba sujeto a un espacio físico: el salón de clases, con materiales útiles y pizarrones y tenía un tiempo específico para ser resuelto: la duración de la sesión en el aula. El profesor y otros compañeros ofrecían retroalimentación de manera sincrónica, sin embargo esto ha cambiado a la par que las tecnologías utilizadas en la educación. Los casos tienen el potencial de utilizarse en modelos educativos multi-entorno, pudiendo utilizar la metodología del caso de manera presencial, a distancia, video caso, caso con complementos digitales y combinaciones adicionales.

Palabras clave: caso, learning outcomes, experiencias significativas, modelo educativo

Presentación:

En diferentes instituciones, los programas y proyectos realizados dependen, en gran medida, del grado de pertinencia y relación con la oferta académica de la institución, con los programas de educación continua y con su inclusión dentro de las líneas de investigación prioritarias. Independientemente de la oferta académica, los casos de estudio constituyen una de las metodologías de enseñanza-aprendizaje más utilizadas.

En su forma más simple, un caso es un relato de una situación verídica vivida por una persona, un grupo u organización. Se trata de una situación concreta que ofrece un recuento descriptivo profundo, que contiene oportunidad de aprendizaje y que es opaco porque la solución no es claramente visible ni obvia desde el inicio.

La técnica de estudio de casos tiene la gran ventaja de que se adapta perfectamente a distintas edades, diversos niveles y áreas de conocimiento. Lo mismo se puede emplear en la educación primaria que en la media y superior, en la alfabetización o en la capacitación para empresarios.

El caso es un objeto de aprendizaje que permite desarrollar una visión en torno a una situación concreta y que ofrece la posibilidad de que el estudiante sea el tomador de decisiones y el agente que resuelva la situación.

La metodología permite la generación de numerosas competencias para desarrollar el pensamiento crítico, la transferencia de saberes, la vinculación de aprendizajes afectivos y cognitivos y las habilidades cooperativas. Es útil para sustentar decisiones propias, realizar juicios de valor, tomar decisiones en condiciones de certidumbre y de incertidumbre. En los profesores y alumnos, se fomenta que desarrollen la capacidad de discutir con argumentos. Además de la autogestión, fomenta la responsabilidad del aprendizaje, las habilidades de comunicación, la cooperación y la ciudadanía, por mencionar algunas.

2. Propósito

El propósito de presentar el uso de casos como parte de las mejores prácticas de la Escuela de Negocios radica en que su uso como metodología activa se ha incrementado de manera sustancial. Sin embargo, con frecuencia se emplean casos en el aula sin que el profesor o facilitador, o incluso los estudiantes, cuenten con una capacitación formal en el método, o bien se utilizan casos de empresas con los que los estudiantes tienen poco contacto, de ahí la importancia de comenzar a desarrollar casos locales.

3. El método del caso

A diferencia de la instrucción tradicional, el método de casos sigue una dinámica o metodología particular. Para que un docente pueda utilizar un caso de manera efectiva y cumplir con los objetivos del mismo, debe comprender qué es el caso y cómo opera como técnica didáctica. De otra forma se convertirá tan solo en una lectura de salón de clases con preguntas a resolver. Esto pone de manifiesto la necesidad de ofrecer a los docentes capacitación en el uso del caso en el aula.

El trabajo con casos debe fomentar el rigor intelectual y desarrollar en los estudiantes la capacidad de análisis y la toma de decisiones. Adicionalmente, las actividades en grupos pequeños fomentarán y fortalecerán el sentido de apoyo, autoestima, pertenencia y respeto hacia los demás. En el método del caso los propios alumnos gestionan su aprendizaje, es decir, son capaces de generar conocimiento por sí mismos, de extraer información de diversas fuentes, de planear sus tareas, de controlar sus tiempos y de buscar los apoyos que requieran. Dependerá del grado de profundidad con el que se estudie el caso. Uno de los problemas que pueden presentarse es que los estudiantes no lean el caso a profundidad y que la discusión se quede superficial. Por ello hay que seleccionar casos que resulten interesantes para el público objetivo y fomentar las habilidades de lectura y comprensión.

No es lo mismo utilizar un caso de un libro que aprender a usar la técnica, porque el caso no es solamente un problema a resolver y requiere de tres momentos: trabajo individual, trabajo en grupos pequeños y puesta en común, o sesión plenaria.

En las Escuelas de Negocios, el método del caso es una metodología de aprendizaje basada en el *learning by doing* (aprender haciendo) y tiene como objetivo preparar a los participantes para la toma de decisiones estratégicas (IESE, 2020).

El caso no proporciona soluciones, sino datos concretos para reflexionar, analizar y discutir en grupo las posibles salidas que se pueden encontrar a cierto problema. No ofrece las soluciones al estudiante, sino que le entrena para generarlas. Le lleva a pensar y a contrastar sus conclusiones con las conclusiones de otros, a aceptarlas y expresar las propias sugerencias, de esta manera lo capacita en el trabajo colaborativo y en la toma de decisiones en equipo, así como en la apertura para evaluar otras soluciones al caso en estudio.

Su gran valor es llevar al alumno a la generación de alternativas de solución le permite desarrollar la habilidad creativa, la capacidad de innovación y representa un recurso para conectar la teoría a la práctica real.

Desde la dinámica institucional, es observable una falta de casos enfocados al bien común y proyectos o áreas prioritarias para la UPAEP, y específicamente casos con enfoque en los Sistemas Académicos de Pertinencia Social y con énfasis en problemas locales o regionales.

4. *¿Por qué promover el uso de casos en la UPAEP?*

La intención de compartir el uso de casos como mejores prácticas consiste en poder incentivar el uso del método del caso como metodología institucional ya que favorece un aprendizaje

significativo. El uso del método del caso permite formar futuros profesionales capaces de encontrar, para cada problema particular, la solución experta, personal y adaptada al contexto social y humano. Además, crea contextos de aprendizaje que facilitan la construcción del conocimiento y favorecen la verbalización, explicitación, el contraste y la reelaboración de las ideas y de los conocimientos.

Actualmente, debido a los procesos de acreditación internacional y a la transición hacia los *Learning Outcomes*, el método del caso se está convirtiendo en una herramienta de gran utilidad y valor, ya que se puede utilizar de muy diversas maneras, como estrategia de evaluación, objetivo de aprendizaje, estrategia de discusión, para demostrar pensamiento crítico, entre otros.

5. Importancia del método del caso

El método del caso se ha utilizado cada vez con mayor frecuencia en ambientes educativos debido a su gran alcance y significación. En la educación superior, es común que en la planeación de cada curso se defina cuál o cuáles son las técnicas didácticas que mejor se adaptan a un curso determinado, y se capacita a los profesores en ellas para que los cursos puedan promover el aprendizaje de los estudiantes.

Adicionalmente, los estudios de caso tienen un valor importante para contribuir a la investigación, al desarrollo de políticas públicas (Crosthwaite, McLeod y Malcolm, 1997) e incluso a la formación de investigadores y docentes.

El caso y los dilemas se pueden utilizar también para el aprendizaje de cuestiones éticas porque la ética impacta todas las actividades de nuestro trabajo como académicos y administrativos y los estudiantes requieren herramientas para llevar a cabo procesos de reflexión desde una perspectiva ética y social.

Con el paso del tiempo, diversas instituciones educativas han adoptado la metodología de casos y han incorporado adecuaciones particulares para desarrollar cursos de capacitación acordes a sus necesidades de escritura de casos. La capacitación en el uso del método de casos se ha convertido en una importante herramienta para mejorar la calidad académica, el rediseño de cursos y la búsqueda de prácticas exitosas que, a partir de diversas metodologías, logren transformar a los alumnos. Esta capacitación le permite al profesor identificar, por un lado, los casos que se adecuan a propósitos específicos de educación, y, por el otro lado, los momentos idóneos para utilizar el caso y la preparación previa requerida.

La metodología de casos representa un apoyo didáctico importante debido a que un caso es en sí mismo una situación en un contexto, es decir, un escenario útil para el aprendizaje (Yin, 2009). El caso es la reconstrucción de un escenario constructivista de aprendizaje, al proporcionar al estudiante un conjunto de herramientas y de estrategias que le permiten construir su propio conocimiento ya que puede integrar muy diversas herramientas de análisis. Debido a que la metodología de casos tiene un principio constructivista, las principales habilidades que se desarrollan son las de enseñar a pensar y actuar sobre contenidos significativos.

La escritura de casos y su aplicación en el aula ha demostrado ofrecer numerosos beneficios, especialmente para el proceso de enseñanza-aprendizaje (Maufette-Leenders, et al. 2001), por el valor educativo que se les reconoce al incrementar el potencial de aprender de las experiencias de otros y al potenciar la gestión del conocimiento.

Tal vez una de las mayores ventajas del uso del método de casos en el proceso de enseñanza-aprendizaje sea la motivación que genera por aprender. Además, es mucho más probable que los estudiantes recuerden conceptos o situaciones empleados para resolver problemas de la vida real que cuando trabajan exclusivamente con conceptos teóricos.

6. Experiencias con profesores

En la escuela de Negocios de UPAEP se han desarrollado diversas estrategias para fomentar el uso del método del caso. Estas estrategias se describen a continuación:

6.1 Cursos para el uso de casos en el aula

Se han impartido tres cursos para el uso de casos en el aula en la escuela de negocios. Además, existe oferta del programa de formación institucional que incluye el método de casos como módulo de dos diplomados, uno a manera de introducción a las técnicas didácticas y otro para certificar dicha competencia.

Los profesores han señalado que el uso de casos les es útil dentro de sus cursos porque demuestra que los estudiantes están más activos que en otro tipo de actividades y por ende se comprometen más en su aprendizaje, los estudiantes son capaces de analizar un problema desde múltiples perspectivas, desarrollan conocimientos más profundos de los conceptos vistos durante el curso y demuestran mayores habilidades de pensamiento crítico. Además, consideran que los estudiantes son capaces de hacer conexiones entre múltiples áreas del conocimiento y de comprender mejor la aplicación práctica de los conceptos del curso y, debido a que requiere de la puesta en común de las ideas, permite mejorar las habilidades de comunicación de los estudiantes.

Como parte de la planeación estratégica de 2022, se ha considerado incluir intensificar los esfuerzos de capacitación en el uso de casos para profesores tanto de tiempo completo como profesores hora clase a fin de garantizar que la metodología sea empleada de la forma adecuada.

6.2 Talleres de escritura de casos

A lo largo de tres años se han desarrollado cinco talleres de escritura de casos, algunos abiertos a todos los profesores y otros dedicados de forma exclusiva a los profesores que forman parte del Cuerpo de Investigación de la Escuela de Negocios. La escritura de casos por parte de los profesores les ha permitido no solo desarrollar materiales para la enseñanza, sino también reflexionar sobre su propia práctica docente.

Como parte de las actividades de los talleres destaca la participación de los mismos docentes como revisores de los casos de sus compañeros, a manera de revisión entre pares, lo que permite mayor conocimiento de la técnica, así como la identificación de mejores prácticas.

De los talleres realizados se han elaborado 28 casos de estudios distintos, muchos de los cuales se utilizan de manera cotidiana en el aula, en diplomados o como parte de actividades de evaluación diversas.

6.3 Proyecto de publicación de libro

En la Escuela de Negocios se han desarrollado diversos casos tanto de manera individual como en grupos de profesores. Muchos de ellos a través de los talleres de escritura, aunque algunos profesores escriben casos por su cuenta. Se tiene planeado recuperar esos casos y escribir las correspondientes notas de enseñanza para publicar un libro digital que permita tener los casos disponibles para cualquier profesor. Debido a que muchos profesores están inscritos como investigadores, la publicación de sus casos en un libro constituye en sí mismo un incentivo para participar.

6.4 Compendio de casos

Más allá de la publicación de los casos, se está comenzando a desarrollar un repositorio de casos desarrollando formatos propios de la Escuela de Negocios para que tengan una presentación

estandarizada, ajustando la metodología a la dinámica institucional. La intención es promover el uso de dichos casos en la comunidad universitaria. De momento los casos se encuentran solo disponibles a través de los directores de los distintos programas.

6.5 Concursos nacionales de casos

Una manera de hacer visibles los esfuerzos de los profesores por la escritura de casos es la participación en concursos nacionales e internacionales. Profesores de la licenciatura de Administración de Empresas se han hecho acreedores a premios por parte de la Anfeca y la publicación de casos en distintos medios.

Una de las propuestas que se ha desarrollado es iniciar con un concurso propio, lanzando una convocatoria tanto interna como externa que permitirá incrementar el ahora incipiente repositorio de casos de negocios propios.

6.6 Uso de casos de los profesores en los cursos

Los casos que se han desarrollado por parte de los docentes de la Escuela de Negocios de UPAEP se utilizan en diversos cursos, no solo aquellos impartidos por el autor de un determinado caso.

Esto ha favorecido un ambiente de fraternidad y colegialidad, al tiempo que se permite que los casos alcancen una mayor difusión con los estudiantes. Los casos escritos por los profesores han sido ampliamente utilizados en los últimos años.

6.7 Módulos Diplomados

Profesores de la Escuela de negocios que han impartido los cursos de capacitación para el uso de casos y la escritura de casos han colaborado también diseñando materiales para el módulo

del método del caso en el diplomado relacionado con las técnicas didácticas para promover experiencias significativas y han participado además como instructores de dicho diplomado. Entre los materiales del módulo destacan cuatro casos elaborados por profesores de la Escuela de Negocios.

Además, ha habido una participación importante en el desarrollo de materiales para promover el uso del caso de estudios es el diplomado en introducción a las técnicas didácticas del modelo educativo.

7. Experiencias con alumnos

Los estudiantes se han visto ampliamente beneficiados del uso de casos de muy diversas maneras. La forma más tradicional es utilizar los casos como parte de las actividades de sus cursos, sin embargo, han podido participar incluso como desarrolladores de casos y dilemas, como se describe a continuación.

7.1 Uso del método del caso en el aula

Como se trata de una metodología ampliamente utilizada en materias vinculadas a negocios, los alumnos participan activamente con los casos. Además, los estudiantes han indicado que les resulta interesante cuando han sido sus propios profesores quienes los hayan desarrollado, especialmente porque en la presentación del epílogo del caso y el cierre del mismo, el profesor recuenta la historia de qué fue lo que verdaderamente pasó lo cual ha despertado el interés de los participantes por conocer más sobre las situaciones vividas en los casos.

7.2 Casos como estrategias de evaluación

En diversos cursos los casos han sido utilizados como estrategias de evaluación. Se han utilizado casos para sustituir exámenes o proyectos.

Lo primero que debe evaluar el profesor o instructor es la participación. Para ello se debe considerar la profundidad y análisis de las respuestas y comentarios, así como el valor de la aportación para la resolución del caso. Posteriormente se evalúa la congruencia con el contenido del caso; es decir, que no se incorporen elementos que distraigan la atención sobre el caso y que no propongan herramientas o soluciones mágicas que se salen del contexto en el que se desarrolló el caso. El profesor debe evaluar también el número de participaciones emitidas, la disposición para responder preguntas que se lanzan a la audiencia y la motivación de cada individuo.

Otro de los elementos que el profesor puede considerar al evaluar a los estudiantes a través del método de casos, cuando así parezca adecuado, es la ética en el trabajo colaborativo. Los participantes deben realizar un análisis de valores cuando evalúan su propio desempeño y el de sus compañeros considerando, por ejemplo, la justicia y la equidad. La evaluación se convierte, entonces, en un recurso para promover el aprendizaje.

7.3 Participación de estudiantes en la escritura de casos y de dilemas éticos

La materia de ética y responsabilidad social empresarial, la cual es de carácter transversal, cuenta con uno de los repositorios más amplios de dilemas éticos, ya que la forma de evaluación para el *learning outcome* del curso es precisamente la escritura de un dilema por parte de los estudiantes.

Los dilemas son elaborados de manera grupal, ya que parte de los criterios de evaluación tienen que ver con el trabajo colaborativo. A lo largo del curso, los estudiantes resuelven dilemas

éticos de distintas categorías y aprenden de los elementos esenciales de los mismos, y desde el inicio del programa se les otorga la rúbrica del proyecto final.

En diversos diplomados ofrecidos en la Escuela de Negocios se ha comenzado a incorporar el método del caso en los contenidos y, en algunos de ellos, la forma de evaluación de algunos de los módulos es a través de la solución de un caso, o bien a través de la elaboración de un caso corto por parte de los estudiantes.

8. Logros de mayor importancia

Entre los logros de mayor importancia destaca el recuperar experiencias de docentes, alumnos y otros *stakeholders*. El trabajo con casos y principalmente la escritura de los mismos ha permitido recuperar experiencias de gran interés. Se ha buscado además la vinculación con diferentes *stakeholders* para poder generar más casos, por ejemplo, se ha colaborado con consejeros académicos de distintos programas que comparten una experiencia vivida en sus empresas a partir de la cual los profesores redactan los casos.

Se ha podido apoyar, desde la dirección de los programas académicos, a profesores con casos valiosos para sus cursos. Asimismo, se ha promovido la escritura de casos y su uso en el aula.

Tal vez el logro principal sea el poder contar con casos que reflejan la naturaleza propia de la institución.

9. Reconocer y premiar las actividades con casos

A fin de fomentar la participación de estudiantes y profesores en las actividades con casos, se están desarrollando diversas actividades como el lanzamiento de convocatorias para la escritura de casos, concursos donde los estudiantes tienen que resolver algún caso, entre otros.

10. Crear una comunidad vinculada al método del caso

A mediano plazo, se busca crear una comunidad vinculada al método del caso a fin de generar conocimiento de manera continua y desarrollar nuevos casos constantemente. Al hacer de la experiencia de escritura de casos una actividad colaborativa al interior de las instituciones, es posible explorar las ideas provenientes de las experiencias personales de los profesores, de sus empresas o negocios, de su labor docente, o bien, de situaciones vividas por algún amigo o familiar. Las temáticas pueden ampliarse a través de la vinculación de la institución con otros actores.

La importancia de la vinculación con los centros de investigación, los centros de desarrollo emprendedor y la empresa radica en que las necesidades específicas de un sector o cualquier oportunidad de mejora puede convertirse en un nuevo caso de estudio. La idea es que la comunidad de práctica sea capaz de compartir enfoques, problemas, aspiraciones, situaciones y necesidades sobre el método del caso, así como reflexionar sobre cuestiones comunes, explorar ideas y sondear nuevas ideas para la escritura o el uso de los casos.

11. Estrategias futuras

A largo plazo, se espera poder contar con un Centro de Casos que favorezca el uso de esta metodología dentro del modelo educativo U50, especialmente al establecer los requisitos para que los casos escritos por la comunidad universitaria estén alineados con los Sistemas Académicos de Pertinencia Social.

Se tiene planeado también realizar una alianza con el Instituto Promotor del Bien Común para el desarrollo conjunto de dilemas éticos que puedan ser utilizados como herramientas de aprendizaje.

Además, a fin de crear un verdadero proyecto integrador, se ha considerado establecer relaciones con el Centro de Escritura para que los profesores y estudiantes que participen en la escritura de casos puedan tener apoyo para la revisión y edición de los mismos, lo que sin lugar a dudas podrá acelerar el proceso de publicación.

12. Conclusiones

Una de las grandes ventajas de las instituciones de educación superior, como el caso de UPAEP, es que cuentan con diversas fuentes de información para la escritura de casos y su uso en el aula. Se pueden desarrollar casos de emprendimiento, en colaboración con Konektor UPAEP, casos que reflejen proyectos, situaciones de empresas familiares propiedad de docentes, administrativos o de familiares de los estudiantes, casos de negocios o de la vida profesional de egresados o resultado de alguna vinculación con empresas, instituciones y gobiernos, entre muchas más.

Trabajar en el desarrollo de casos es importante porque constituyen una forma de innovación social, además de que permite la gestión del conocimiento institucional.

Referencias

Crosthwaite, J., MacLeod, N. D., & Malcolm, B. (1997). Case studies: Theory and practice in Agricultural Economics (No. 408-2016-25405).

Golich, V. L. (2000). The ABCs of case teaching. *International Studies Perspectives*, 1(1), 11-29.

IESE (2020). El método del caso. Disponible en línea: <https://www.iese.edu/es/metodo-del-caso/>

Mauffette-Leenders, L. A., Erskine, J. A., Leenders, M. R., & University of Western Ontario. Richard Ivey School of Business (London, Ont.). (1997). Learning with cases. London: Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario.

Yin, R. K. (2009). How to do better case studies. The SAGE handbook of applied social research methods, 2(254-282).