

INTRODUCCIÓN GENERAL AL MÉTODO DEL CASO (MdC)

Francisco José Anaya Rodríguez

¿Qué es el método del caso?

El Método del Caso (MdC) es una metodología de aprendizaje activo y colaborativo que invita a los participantes a ponerse en el lugar de personas que, en el pasado, debieron tomar decisiones difíciles en contextos complejos.

A través del análisis y discusión de situaciones reales o verosímiles, los casos, los participantes desarrollan habilidades para enfrentar escenarios similares.

Se trata de aprender haciendo, deliberando, argumentando y tomando decisiones en un entorno seguro pero exigente.

Orígenes del MdC

Es posible rastrear antecedentes remotos del MdC tanto en los diálogos socráticos como en la discusión casuística propia de la escolástica medieval.

Sin embargo, como método moderno de enseñanza, el MdC surge a finales del siglo XIX y se consolida a lo largo del siglo XX. En la década de 1870, Christopher Columbus Langdell, decano de la Facultad de Derecho de Harvard, comenzó a enseñar los principios generales del derecho mediante el análisis de casos jurídicos.

Más adelante, en 1920, Wallace Donham y Melvin Copeland, profesores de la Harvard Business School, adaptaron la idea de Langdell al ámbito de la enseñanza empresarial.

Desde entonces, el método ha evolucionado y perfeccionado constantemente, extendiéndose a escuelas de negocios en todo el mundo y a otras disciplinas de carácter práctico como la medicina, la administración pública, la pedagogía, la ética, entre otras.

¿En qué campos se puede aplicar y qué puede desarrollar el MdC?

A lo largo de su evolución, diversos investigadores (Bruner, 1960; Wasserman, 1994; Llano, 1996; Díaz, 2005, entre otros) han señalado que el Método del Caso (MdC) puede considerarse una pedagogía de aplicación general, especialmente en aquellas áreas que requieren conocimiento práctico para enfrentar problemas o dilemas tanto profesionales como vitales.

Entre las actitudes y aptitudes que el MdC contribuye a desarrollar, destacan:

- El aprendizaje por descubrimiento.
- Las habilidades de escucha activa y diálogo.
- La capacidad de análisis y síntesis para la identificación de problemas.
- La toma de decisiones fundamentadas.
- El desarrollo de virtudes prácticas como la prudencia y la circunspección.

Esta versatilidad se explica por las características propias del método, más allá del campo de acción específico en el que se aplique: derecho, administración, medicina, ética general, o éticas aplicadas como la bioética o la ética de la inteligencia artificial.

Características generales del MdC

En su obra *La enseñanza de la dirección y el método del caso*, una de las mejores publicaciones en español sobre el Método del Caso (MdC), el filósofo mexicano Carlos Llano ofrece una definición general que lo caracteriza como “un diálogo sistemático sobre situaciones reales con fines de aprendizaje” (Llano, 1996, p. 57).

A pesar de su brevedad, esta formulación condensa varios de los elementos fundamentales del MdC. A continuación, analizamos las principales características que se desprenden de esta definición:

Diálogo

El hecho de que el Método del Caso (MdC) gire en torno al diálogo lo ubica, en contraste con los enfoques tradicionales, dentro de las metodologías de enseñanza activa y colaborativa.

En los métodos tradicionales —como la clase magistral— el docente asume principalmente el rol de transmisor de información, mientras que los estudiantes adoptan una actitud receptiva, limitada a escuchar, memorizar y asimilar contenidos.

En cambio, las metodologías activas desplazan el centro del proceso educativo: ya no se trata de transmitir información, sino de propiciar el descubrimiento; ya no gira en torno al facilitador, sino al estudiante, quien asume un papel protagonista en su propio aprendizaje.

Por otra parte, al tratarse de un diálogo entre varios participantes, el Método del Caso es también un método social de aprendizaje. Como bien señala Carlos Llano en su obra:

“Para la casi totalidad de los procesos didácticos, lo que importa es que aprenda el individuo. Nuestro método, en cambio, lo que pretende es que el individuo aprenda con los demás: toda su dinámica gira alrededor del trabajo en equipo” (p. 58).

Sistemático

El diálogo no es espontáneo ni desordenado, sino guiado por una lógica y una secuencia previamente pensadas por el facilitador. La discusión sigue un ritmo que permite profundizar progresivamente en el análisis del caso.

Situaciones reales

Los casos no son ejercicios abstractos, sino representaciones de problemas reales —ocurridos o plausibles— que enfrentan personas o instituciones en contextos específicos. Esto le da al aprendizaje un carácter práctico y contextualizado.

Estos casos plantean dilemas o problemas sin soluciones evidentes, lo que obliga a los participantes a analizar, deliberar, decidir y justificar sus posturas. Así, el caso se convierte en una herramienta que conecta el conocimiento con la acción, y la teoría con la práctica.

Fines de aprendizaje

El objetivo del método no es resolver un caso por sí mismo, sino aprender a través del proceso de análisis y discusión. Se busca desarrollar competencias intelectuales, profesionales y éticas que trascienden el caso particular.

Una vez analizado alguno de los rasgos fundamentales del método profundicemos en las etapas de este.

Etapas del Método del Caso

El Método del Caso se desarrolla, por lo general, en tres etapas secuenciales que estructuran el proceso de aprendizaje:

1. Lectura individual del caso
2. Discusión en grupos de estudio
3. Sesión plenaria con el grupo completo

A continuación, analizamos brevemente cada una de estas etapas:

1. Lectura individual del caso

Esta primera etapa corresponde a un trabajo autónomo. Cada participante debe leer cuidadosamente el caso y preparar un análisis personal que incluya:

- Diagnóstico de la situación
- Propuesta de una posible vía de acción

El método exige que el participante se ejercite en un proceso constante de análisis y síntesis. No se trata de memorizar datos, sino de comprender el contexto, interpretar los dilemas y anticipar decisiones. Esta preparación individual es fundamental para garantizar la calidad del trabajo en grupo y, más adelante, de la discusión plenaria.

2. Discusión en grupos de estudio

En esta etapa, los participantes se organizan en pequeños grupos —idealmente de tres a cuatro personas— para contrastar sus análisis y enriquecer su comprensión del caso.

Es imprescindible llegar con el caso previamente preparado. La calidad del intercambio depende de que cada integrante haya hecho el trabajo individual.

Este intercambio de perspectivas fomenta la tolerancia hacia ideas distintas, permite identificar puntos ciegos en los razonamientos propios y fortalece la capacidad de argumentación y escucha activa.

Según el contexto institucional o geográfico, estas reuniones pueden ser presenciales o virtuales.

3. Sesión plenaria

La sesión plenaria es la culminación del proceso. Reúne a todos los participantes junto con el profesor o facilitador del caso. Suele comenzar con una pregunta abierta dirigida a uno de los participantes, que invite a:

- Describir brevemente el caso
- Distinguir los hechos relevantes de los secundarios

A partir de ahí, se desarrolla un diálogo grupal guiado por el facilitador, que busca transitar tres momentos fundamentales:

1. Análisis de los hechos
2. Elaboración del diagnóstico
3. Propuesta y evaluación de alternativas de acción

Es importante subrayar que el hecho de que el método esté centrado en el estudiante no implica un papel secundario para el facilitador. Por el contrario, el rol del profesor o facilitador es clave para orientar, dinamizar y profundizar el análisis colectivo.

Una sesión plenaria exitosa es aquella en la que el diálogo no converge en una única respuesta, sino que surgen múltiples soluciones viables, cada una con ventajas, limitaciones y consecuencias distintas.

“A cualquier problema real responde siempre más de una solución. Cuando ante un problema detectado el grupo se encastilla en una sola solución, ello es signo de que el análisis no es suficientemente profundo. Quien dirige el caso deberá colocar al grupo en la tesitura de profundizar con mayor agudeza, para que afloren diversas soluciones” (Llano, 1996, p. 48).

Sobre el Caso

El caso es el elemento fundante del método del caso. Su importancia radica en que funciona como detonante del aprendizaje: presenta una situación real o verosímil, con múltiples dimensiones y sin una solución única o evidente. Un buen caso plantea un dilema o problema que desafía al estudiante a analizar, deliberar y tomar decisiones fundamentadas.

El caso no es solo un ejemplo ilustrativo, sino un dispositivo pedagógico diseñado para activar el pensamiento crítico, la toma de decisiones y la discusión colectiva. Para ser efectivo, un caso debe cumplir con ciertas características:

- Ser complejo y abierto: debe permitir diversas interpretaciones y soluciones posibles.
- Estar contextualizado: basado en una situación concreta que refleje desafíos reales del mundo profesional o social.
- Provocar reflexión: debe invitar a tomar posición, argumentar y contrastar puntos de vista.
- Ser narrativo: su formato debe contar una historia que enganche, con personajes, conflictos y datos relevantes.

La redacción de los casos

Elementos esenciales de una buena redacción de casos:

- Narrativa atractiva: el caso debe leerse como una historia que despierte el interés del lector. Esto implica un inicio que contextualice, un desarrollo que exponga el conflicto y un cierre que deje preguntas abiertas.
- Lenguaje claro y preciso: debe evitar tecnicismos innecesarios sin perder profundidad. El texto debe ser accesible pero riguroso.
- Perspectiva limitada: el caso no debe dar toda la información ni emitir juicios. En cambio, debe presentar los hechos desde una perspectiva concreta (por ejemplo, la de un personaje), dejando espacio para el análisis e interpretación.
- Fidelidad a la realidad: aunque puede haber ficción, los casos deben reflejar situaciones plausibles y problemas reales del ámbito que se quiere enseñar (negocios, derecho, salud, política, etc.).

- Tensión y dilema: debe haber una decisión que tomar, un problema que resolver o un conflicto que enfrentar. Esto es lo que moviliza el pensamiento crítico.
- Información relevante, no conclusiva: los datos incluidos (cifras, testimonios, antecedentes) deben ser suficientes para el análisis, pero no llevar a una única solución evidente.

En suma, redactar un caso es un acto de diseño pedagógico. No se escribe para informar, sino para provocar preguntas, activar el juicio y fomentar el diálogo.

SOBRE LOS PARTICIPANTES

El participante

El participante es el centro de toda la metodología y debe asumirse en el lugar de una persona real que enfrenta un problema complejo ante el cual debe tomar decisiones. Para lograrlo, a lo largo de las distintas etapas del método, ha de ejercitarse en un proceso continuo de análisis y síntesis del caso, que incluye:

- Análisis de los hechos
Identificar y estudiar los hechos más relevantes presentados en la descripción del caso. Es fundamental distinguir entre hechos y opiniones: mientras los hechos pueden ser analizados con objetividad, las opiniones tienen un carácter subjetivo e interpretativo.
- Síntesis y elaboración del diagnóstico
Esta etapa consiste en formular una interpretación personal de los hechos, construyendo conjeturas que permitan identificar y diagnosticar las principales problemáticas que presenta la situación.
- Formulación y análisis de posibles soluciones
El participante debe proponer soluciones realistas, evaluando sus ventajas y desventajas. El método no busca una única respuesta correcta, sino una pluralidad de alternativas que puedan ser debatidas y justificadas críticamente.

Para llevar a cabo este proceso de manera efectiva, el participante debe cultivar ciertas actitudes y aptitudes que favorezcan la participación activa en la dinámica del método. Carlos Llano destaca especialmente dos:

- Apertura de mente
Disposición para aprender y para observar tanto las ideas como las formas de actuar y

pensar de los demás. Ningún punto de vista es completo en sí mismo: debe ser enriquecido, matizado y contrastado por las perspectivas de los demás.

- **Firmeza de criterio**
Capacidad para sostener con claridad y convicción una postura propia, una vez que se ha razonado cuidadosamente y se ha escuchado a los demás. Apertura y firmeza no se oponen, sino que se complementan: la primera permite aprender; la segunda, tomar decisiones fundamentadas.

El facilitador

Carlos Llano consideraba que el docente o director de sesión actúa como guardián o pastor del método (Llano, 1996, p. 47).

La metáfora del director de orquesta

Al respecto, Golich (2000, p. 2) propone una analogía muy ilustrativa entre el facilitador que enseña mediante el método del caso y un director de orquesta. Esta comparación nos ayuda a comprender el papel mediador que desempeña el profesor:

“Un profesor que enseña mediante casos se asemeja a un director de orquesta. Así como el director crea música coordinando las ejecuciones individuales, proporcionando señales clave y sabiendo qué sonidos deben producirse, el profesor genera aprendizaje propiciando observaciones y análisis individuales, formulando preguntas clave y conociendo qué resultados de aprendizaje espera que logren sus participantes. Y, al igual que el director no hace música por sí solo, el profesor tampoco genera aprendizaje de manera aislada; ambos dependen de las contribuciones individuales y colectivas para alcanzar las metas establecidas.”

El rol del facilitador en la sesión plenaria

Un buen facilitador de casos evita, mediante sus intervenciones:

- Emitir su propia opinión sobre el caso.
- Convertirse en el centro de la discusión.
- Realizar juicios de valor sobre las participaciones: “eso es muy interesante”, “eso no viene al caso”, etc.

En cambio, sus intervenciones deben estar orientadas a:



- Promover un análisis más profundo del caso.
- Retomar y desarrollar las ideas de los participantes.
- Fomentar la participación de quienes, por timidez o inseguridad, tienden a guardar silencio.
- Regular la intervención de aquellos que tienden a monopolizar la palabra.

Lo esencial es entender que la función principal del facilitador es dirigir el diálogo. Sus intervenciones deben fomentar la participación activa del grupo y sostener el dinamismo de la discusión.

Por ello, un buen facilitador de casos sabe manejar la incertidumbre y tolerar que la conversación no siempre avance en la dirección prevista. Al mismo tiempo, debe ser capaz de reorientar el diálogo con preguntas y comentarios oportunos, sin imponer una dirección rígida.

Aunque cumple un rol de orientador, no debe ser visto como un mero moderador. Su papel exige un conocimiento profundo del caso y de los temas que en él se juegan. Solo así puede guiar la sesión con inteligencia, sensibilidad y eficacia.

Las preguntas de análisis y discusión son fundamentales, pues permiten examinar el caso con inteligencia y profundidad. Al mismo tiempo, hacen emerger los puntos centrales del problema planteado.

Una forma de iniciar una discusión activa es dirigir una pregunta directamente a un participante en particular (*cold call*). Otra opción es abrir el diálogo con una pregunta general al grupo, como: “¿Cuál es el problema aquí?” o “¿Qué harías a continuación?”.

Bibliografía Recomendada

Andersen, E., & Schiano, B. (2014). *Teaching with cases: A practical guide*. Harvard Business Press.

Barnes, L. B., Christensen, C. R., & Hansen, A. J. (1994). *Teaching and the case method: Text, cases, and readings* (3rd ed.). Harvard Business Press.

Boehrer, J., & Lunde, M. (1991). Learning by the case method. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 23(3), 48–52. <https://doi.org/10.1080/00091383.1991.9939897>

Lafkas, J. (2024, abril 18). *Students are using Gen AI to prep cases. Don't worry*. Harvard Business Publishing Education. <https://hbsp.harvard.edu/inspiring-minds/students-are-using-gen-ai-to-prep-cases-dont-worry>

Llano Cifuentes, C. (2020). *La enseñanza de la dirección y el método del caso* (1ª ed.). Ediciones ECA. ISBN 978-6077829065.

