

Práctica docente universitaria ante recursos y materiales didácticos limitados

University teaching practice in the face of limited teaching resources and materials

JAVIER DAMIÁN SIMÓN

Javier Damián Simón. Profesor Investigador de la Universidad del Papaloapan, Oaxaca, México. Es Doctor en Enseñanza Superior por el Centro de Investigación y Docencia en Humanidades del Estado de Morelos (CIDHEM), Maestro en Ciencias de la Educación por el Instituto de Estudios Universitarios (IEU), Maestro en Administración por la Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro), especialista en Investigación Educativa por el TecNM campus CIIDET Querétaro y Licenciado en Contaduría por el TecNM campus Acapulco. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores, nivel I. Correo electrónico: damian_ce@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2140-7622>.

Resumen

La práctica docente universitaria es una actividad fascinante pero no está exenta de retos y dificultades, sobre todo en las universidades pequeñas, de reciente creación o ubicadas en zonas geográficas de alta precariedad económica y social. Entre los retos más relevantes que enfrentan los profesores en este tipo de universidades se encuentra la falta de recursos y materiales didácticos para la enseñanza de asignaturas de naturaleza práctica. Ante una situación como la mencionada la pregunta obligada es: ¿qué papel juegan la creatividad e innovación de los profesores para trabajar ante estas condiciones precarias? El objetivo principal de este documento es compartir con los interesados las experiencias y la forma de trabajo en las aulas en contextos de precariedad donde existen limitantes para la adquisición y uso de *software* especializado en programas educativos del área de negocios. Derivado de estas experiencias se presenta el desarrollo de un caso de estudio como un recurso educativo y además como una estrategia pedagógica, mismo que se socializa con los pares que se enfrentan a situaciones similares a fin de contribuir en la calidad de la preparación de los estudiantes universitarios.

Palabras clave: profesor universitario, enseñanza universitaria, recursos educativos, materiales didácticos, caso de estudio.

Abstract

University teaching is a fascinating activity but not without challenges, particularly in small, newly established universities or those located in geographically and economically disadvantaged areas. Among the most significant challenges faced by professors in such institutions is the lack of resources and teaching materials for subjects with a practical orientation. Faced with this situation, a central question arises: What role do professors' creativity and innovation play in navigating these precarious conditions? The main objective of this paper is to share experiences and classroom practices in contexts of scarcity, where access to specialized software for business education programs is limited. Based on these experiences, a case study was developed as both an educational resource and a pedagogical strategy. This case study is shared with peers facing similar circumstances, with the aim of contributing to the quality of university students' academic preparation.

Keywords: university professor, higher education teaching, educational resources, didactic materials, case study.

INTRODUCCIÓN

La formación universitaria en programas prácticos requiere que los alumnos desarrollen habilidades y destrezas para el “saber hacer”, lo que exige que los docentes dominen las técnicas propias de la profesión para trasladarlas a las aulas. No obstante, las políticas educativas federales, estatales y las de gestión de cada institución favorecen o limitan que las facultades, departamentos e institutos ofrezcan condiciones favorables para que el profesor efectúe su labor a la altura de lo que se espera de un docente universitario del siglo XXI (Castillo y Moré, 2018).

El presente escrito se inscribe en el ámbito de la educación superior pública en el eje de práctica docente y estrategias didácticas en educación superior, y pretende abrir la discusión sobre las oportunidades y estrategias que pueden utilizar los profesores universitarios que desarrollan su práctica docente con limitada infraestructura y recursos didácticos. Se centra en la interrogante: ¿Qué papel juegan la creatividad e innovación de los profesores para trabajar ante estas condiciones precarias? El objetivo principal del documento es compartir la experiencia sobre cómo ante recursos didácticos escasos se diseña un caso de estudio que sirve como recurso y estrategia didáctica para lograr los objetivos de una asignatura.

MARCO CONTEXTUAL Y TEÓRICO

Las nuevas formas de organización del trabajo representan retos para las universidades en la formación de recursos humanos a fin de responder a las exigencias del mercado de trabajo, inserto en un contexto de globalización, cambio veloz del conocimiento, economía del conocimiento, virtualización del saber y nuevas profesiones y competencias (Damián, 2022; Villalobos y Melo, 2008). Para formar dichos cuadros profesionales es necesaria una docencia de calidad, lo que implica al docente, sus métodos y destrezas pedagógicas, reconociendo que los aspectos político-institucionales, administrativos y normativos de cada institución influyen en la función del maestro (Fierro et al., 1999).

La enseñanza, desde el pensamiento del profesor, alude que enseñar no se limita a lo que hace en el aula; más bien, el profesor reflexiona, analiza e interpreta aspectos intelectuales y afectivos, propios y de sus estudiantes, y a partir de estos realiza su práctica docente, considerando la interacción de las dimensiones política, social, institucional, didáctica, entre otras (Cañedo y Figueroa, 2013). Cada universidad tiene un proyecto educativo y sus acciones son acordes a este para obtener resultados de calidad. La Universidad del Papaloapan, campus Tuxtepec, ubicada en el estado de Oaxaca, donde se realizó y aplicó el caso de estudio, pretende formar integralmente a los estudiantes, desarrollar habilidades prácticas; para lo anterior, la forma de trabajo llevado a cabo con la finalidad de ajustarse a su modelo educativo presenta las siguientes características (Seara, 2019):

1. Tiempo completo para profesores y estudiantes (mínimo ocho horas diarias).
2. Estricta disciplina de trabajo.
3. Los profesores realizan enseñanza, investigación, difusión y promoción.
4. Sistema de tutorías, cada grupo de alumnos es asignado a un profesor.
5. Sistema de asesorías, los alumnos consultan a los profesores por dudas.
6. Un programa de lectura obligatoria de una novela al mes.
7. Los estudiantes están obligados a asistir a clases, biblioteca y talleres.
8. Viajes de prácticas obligatorios, según aprobación del Consejo Académico.
9. Estancias profesionales: dos meses cada verano (en 6° y 8° semestres).
10. Estudio obligatorio del idioma inglés y optativo de otros idiomas.

El papel del docente universitario

En el estudio de la práctica docente, Fierro et al. (1999) aluden a varias dimensiones: 1) personal, en la que el profesor reflexiona sobre su quehacer docente como sujeto histórico, analiza su pasado, resignifica su presente y construye su futuro (Keck, 2018); 2) institucional, el contexto escolar y espacial donde realiza su trabajo en el marco de un proyecto educativo; 3) interpersonal, el ambiente de trabajo generado por las relaciones entre los estudiantes y él, según diferencias individuales de perspectivas y propósitos educativos, y 4) social, estructurada por las decisiones y prácticas de él tomando en cuenta las diferencias culturales y socioeconómicas de los alumnos para buscar la igualdad de oportunidades educativas. Las funciones del docente universitario se ubican en los siguientes contextos que en la práctica están interrelacionados (Mas, 2011): general (entorno socio-profesional), institucional (departamento, facultad) y micro contexto (aula-laboratorio).

Se exige que los profesores universitarios ejerzan la docencia y la investigación; para fines de este trabajo nos centramos en la primera, reconociendo que la labor del profesor va más allá del aula (fase interactiva), incluyendo el diseño y planificación de la formación (fase preactiva), la evaluación de competencias adquiridas por el futuro profesional y su colaboración en la dinámica académico-organizativa de su institución (Tabla 1).

Se espera que un docente universitario utilice diversas estrategias metodológicas y didácticas para facilitar el aprendizaje disciplinar y favorecer el desarrollo de habilidades y competencias transversales o genéricas. Lo anterior queda limitado cuando el docente desarrolla asignaturas que requieren de recursos y materiales especializados con alto costo en el mercado que no pueden adquirir las instituciones de educación superior –IES–, originando que los profesores no puedan realizar actividades para la construcción de aprendizajes significativos de orden teórico y práctico (García y Pineda, 2010). De allí que es necesario que los docentes recurran a sus habilidades de creatividad e innovación para generar estrategias y hacer frente a dichos desafíos.

Tabla 1*Competencias de la función docente*

Competencias	Función docente
1. Diseñar la guía docente de acuerdo con las necesidades, el contexto y el perfil profesional que se espera	1. Caracterizar el grupo de aprendizaje 2. Diagnosticar las necesidades 3. Formular objetivos según las competencias del perfil profesional 4. Seleccionar y secuenciar contenidos disciplinares 5. Diseñar estrategias metodológicas según diversidad de los alumnos y del contexto 6. Seleccionar y diseñar medios y recursos didácticos según de la estrategia 7. Elaborar unidades didácticas de contenido 8. Diseñar plan de evaluación del aprendizaje y los instrumentos
2. Desarrollar el proceso de enseñanza- aprendizaje (E-A) propiciando oportunidades de aprendizaje individual y grupal	1. Aplicar diversas estrategias metodológicas según los objetivos 2. Utilizar diferentes medios didácticos en el proceso de E-A 3. Gestionar la interacción didáctica y las relaciones con los alumnos 4. Establecer condiciones y clima óptimas para el proceso de E-A 5. Utilizar las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para combinar el trabajo presencial y no presencial del alumno
3. Tutorar el proceso de aprendizaje del alumno propiciando acciones que le permitan una mayor autonomía	1. Planificar acciones de tutorías, según objetivos de la materia y características de alumnos, para optimizar el proceso de aprendizaje 2. Crear un clima favorable para mantener una comunicación e interacción positiva con los alumnos 3. Orientar, individual y/o grupal, el proceso de construcción del conocimiento de los estudiantes dándoles pautas, información, recursos... para la adquisición de competencias profesionales 4. Utilizar técnicas de tutorización virtual
4. Evaluar el proceso de E-A	1. Aplicar evaluaciones de acuerdo al plan establecido para ello 2. Verificar el logro de aprendizajes de los alumnos 3. Evaluar los componentes del proceso de E-A 4. Tomar decisiones basándose en la información obtenida 5. Afrontar los deberes y dilemas éticos de la evaluación
5. Contribuir activamente a la mejora de la docencia	1. Participar en la concepción y elaboración de nuevos instrumentos, materiales y recursos didácticos para mejorar su trabajo 2. Mantener relaciones permanentes con el entorno socio profesional para su actualización y perfeccionamiento docente 3. Participar activamente en acciones de innovación orientadas a la optimización del proceso de aprendizaje 4. Autodiagnosticar necesidades de formación para mejorar su docencia

Fuente: Adaptado de Mas (2009).

Los estudios de caso en la enseñanza de negocios

Los profesores del área de negocios tienen ante sí una amplia gama de metodologías y herramientas para desarrollar en los estudiantes capacidades para la adecuada gestión de las empresas, es decir, prepararlos para que sean capaces de resolver diversas problemáticas que enfrentarán en el campo profesional. De allí que Gibb (2005, citado por Guglielmi y Quiñones, 2013) afirme que las estrategias o herramientas que utilicen los profesores para la formación empresarial deben brindar flexibilidad a los estudiantes, para lo cual es necesario incorporar el enfoque de “aprender haciendo”, promoviendo el aprendizaje basado en la experiencia, que utilice conocimientos técnicos de los negocios pero que también sea factible poder usar sus sentimientos, actitudes y valores en su formación empresarial.

El uso de estudios de casos resulta ser muy apropiado para cumplir los propósitos antes mencionados. Estos han sido utilizados en la enseñanza de la gestión de empresas desde el siglo pasado, particularmente en escuelas de negocios de universidades norteamericanas de élite como Harvard y Chicago (Guzmán y Alejo, 2017), reconocidas mundialmente por la calidad de la educación que brindan. Los estudios de casos proporcionan una gran riqueza para la enseñanza, pues brindan la oportunidad a los estudiantes de conocer y analizar una problemática o situación desde diferentes ángulos o enfoques y, por ende, preparan para la toma de decisiones en contextos diversos y cambiantes.

Cienfuegos et al (2018, p. 57) la consideran “una metodología de aprendizaje activo, en donde el alumno se enfrenta a un problema real y específico y comprende, conoce y analiza el contexto en el que se presenta”, además añaden que al trabajar de esta forma se benefician tanto el profesor como los estudiantes, pues el profesor sabe hacia dónde quiere llevar a los estudiantes, qué capacidades de análisis y sentido crítico pretende desarrollar en ellos, y los estudiantes tienen la gran oportunidad de desarrollar habilidades de trabajo colaborativo, mostrar liderazgo, tener sentido crítico, intercambiar ideas, habilidades de comunicación y negociación, entre otras.

Esta metodología de enseñanza ya tiene varias décadas de haberse implementado en México, aunque al igual que en los Estados Unidos, en la mayoría de los casos lo han hecho las universidades privadas de prestigio nacional como la Universidad Anáhuac –UA–, la Universidad Panamericana –UP–, el Instituto Tecnológico Autónomo de México –ITAM– y en escasa medida lo han hecho las universidades públicas como la Universidad Nacional Autónoma de México –UNAM–. Al respecto, el Departamento Académico de Administración del ITAM a través de la Escuela de Negocios, menciona tener una serie de casos como resultado de proyectos de investigación y/o de consultoría a empresas, realizados por sus profesores e investigadores, y que dichos casos se clasifican en cinco especialidades: desarrollo empresarial, estrategia de negocios, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos (Instituto Tecnológico Autónomo de México [ITAM], 2025).

Según la Universidad Panamericana (Escuela de Gobierno y Economía Universidad Panamericana, 2025), la metodología del estudio del caso combina dos elementos: el caso en sí y la discusión del mismo; es decir, presenta una narrativa compleja en la cual los estudiantes deben tomar decisiones para resolver un problema. Los casos de enseñanza proporcionan información (esencial y secundaria), pero no análisis ni conclusiones, luego entonces, el análisis y la explicación de las relaciones de las variables o factores presentes en el caso, identificar fortalezas y debilidades, identificar alternativas de solución o mejora y predecir resultados bajo varios escenarios del mundo de los negocios, se convierte en la tarea principal de los estudiantes.

Si bien son muchos los beneficios que trae para los alumnos el hecho de trabajar con la metodología del estudio de casos, Cienfuegos et al. (2018) y Jiménez (2011) mencionan cinco principales: 1) desarrollar liderazgo participativo al escuchar a los

demás y ser partícipe en la toma de decisiones y posibles soluciones; 2) desarrollar un pensamiento crítico, de análisis y síntesis; 3) aprender a trabajar en equipo, ser cooperativo, saber intercambiar y respetar las ideas de los otros; 4) se evita la memorización, más bien, se acerca a la realidad para analizar las necesidades y sus problemas, y 5) al analizar la realidad puede adquirir nuevos conocimientos. Por todo lo anterior, y ante la ausencia de simuladores de negocios en el programa educativo donde laboramos, se decidió desarrollar y poner en práctica un estudio de caso tal como se describe en los siguientes apartados.

METODOLOGÍA EMPLEADA

Este apartado describe brevemente la metodología empleada, para ello primeramente cabe reconocer que el trabajo reportado no es una investigación empírica, sin embargo, se aproxima a una investigación descriptiva, pues pretende mostrar los pasos de una experiencia para elaborar y llevar a la práctica un caso de estudio.

Los participantes fueron los estudiantes del décimo semestre de la Licenciatura en Ciencias Empresariales –LCE–, que hicieron uso del caso de estudio en la asignatura llamada Seminario de Simulación Empresarial II.

En cuanto a la obtención de la información, primeramente se realizó una investigación documental en diversas fuentes especializadas sobre las distintas estrategias didácticas que fueran útiles para afrontar la falta de recursos y materiales didácticos, decidiendo por el estudio de casos; posteriormente se investigó acerca de los pasos para desarrollar el caso de estudio. De igual forma se llevó a cabo un análisis de los contenidos temáticos de algunas asignaturas del plan de estudios del programa educativo que serían de utilidad para integrarlos en el caso de estudio.

Con todo lo anterior fue posible desarrollar una versión preliminar del caso, para después revisarlo y ajustarlo surgiendo la versión definitiva y de esa forma llevar a la práctica el caso de estudio, considerando siempre los objetivos de la asignatura en cuestión. Al finalizar se obtuvo información cuantitativa a través de una sencilla evaluación exploratoria, y mediante una rúbrica propuesta por Soto y Buzo (2022) se indagó sobre los niveles de desempeño de los alumnos en dos momentos: durante y después del análisis del caso.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En el caso particular que abordamos y en el programa educativo de la licenciatura, por varios años nos hemos visto limitados para desarrollar contenidos de la asignatura Seminario de Simulación Empresarial II que cursan los estudiantes de la LCE en el 10º semestre, cuyo objetivo es “fomentar en el alumno un nivel eficiente en la toma de decisiones frente a resultados obtenidos mediante la aplicación de simuladores y modelos econométricos de tipo empresarial”. El programa de estudios sugiere la

utilización de simuladores de negocios comerciales como KU 12.0 Business Simulator, Marketplace-Simulation, The Business Policy Game, entre otros.

Para fines de este trabajo, un simulador de negocios es un *software* y una herramienta lúdica de aprendizaje que pretende la reproducción de un sistema económico, financiero y/o empresarial, así como de las sensaciones emocionales y el comportamiento del individuo ante situaciones mercantiles, financieras y de inversión en un entorno similar al real, pero sin que estas en realidad ocurran.

La Tabla 2 muestra lo que un estudiante de negocios puede practicar en un simulador comercial, sin embargo, al no contar con estos recursos nos planteamos las siguientes interrogantes: ¿cómo hacer frente a esta limitante?, ¿qué adaptaciones podríamos llevar a cabo en el proceso de enseñanza-aprendizaje para lograr los objetivos de la asignatura? y ¿qué materiales didácticos podrían elaborarse y emplearse para desarrollar los contenidos temáticos para el desarrollo de habilidades profesionales de los estudiantes? Era necesario recurrir a la creatividad e innovación para desarrollar los contenidos de la asignatura (Damián, 2018) y, sin un simulador de negocios, alcanzar los objetivos, situación que se describe en el siguiente apartado.

Tabla 2

Contenido de aprendizaje básico de un sistema de simulación empresarial

Áreas y descripción
<i>Marketing</i> : desarrolla, valora y promueve una cartera de marcas utilizando estrategias basadas en las necesidades del segmento, el tamaño del mercado y los puntos de precio. Las simulaciones también cubren aspectos básicos del <i>marketing</i> en Internet
<i>Ventas</i> : crea una estrategia de expansión global basada en el potencial del mercado, los costos y los recursos disponibles
<i>Producción</i> : proyecta la demanda, programa la producción e invierte en expansiones de capacidad. Gestionar inventario, pérdida de ventas y exceso de capacidad
<i>Contabilidad y finanzas</i> : revisa los estados financieros básicos, los informes de rentabilidad de la marca y los índices financieros de la industria para administrar las operaciones, el efectivo y las ganancias. Planifica las finanzas del período actual con contabilidad pro forma automatizada e inversiones y préstamos simplificados
<i>Recursos humanos</i> : crea paquetes de compensación, incluidos los beneficios para empleados para incrementar la productividad de los empleados
<i>Emprendimiento</i> : poner en marcha y ejecutar una nueva empresa. Los estudiantes enfrentan nuevos problemas, decisiones e información a medida que se desarrollan naturalmente a lo largo del ciclo de vida de la empresa o producto

Fuente: Marketplace Simulations, 2025.

Estrategia didáctica para afrontar la dificultad:
el método de estudio de casos

Ante la falta de simuladores de negocios y para dar respuesta a las tres interrogantes planteadas anteriormente, se indagó sobre estrategias didácticas que ofrecen las corrientes pedagógicas que fueran útiles para enfrentar esta limitante, encontrando que lo más conveniente según los objetivos de la asignatura era el uso del método de estudio de casos (Andrews, 2016; Schröter y Röber, 2022), que consiste en presentar al estudiante situaciones problemáticas de la vida real para su estudio y análisis y persigue entrenar a los estudiantes en la generación de soluciones (González, 2017).

El caso es un documento escrito que describe una situación en la vida de una persona, familia, grupo o empresa. Su estrategia de aprendizaje reside en no proporcionar soluciones, sino datos para reflexionar, analizar y discutir en grupo las posibles soluciones al problema. El estudiante trabaja en pequeños grupos para analizar y contrastar sus posibles soluciones con las de otros grupos, se entrena en el trabajo colaborativo y la toma de decisiones en grupo (Figura 1).

Figura 1

El trabajo en grupo en los estudios de caso



Fuente: Archivo personal del investigador.

Ventajas de trabajar con estudio de casos

El método de estudio de casos es apropiado cuando se busca promover la participación activa de los estudiantes, y su ventaja es permitir que estos apliquen conocimientos en situaciones reales de la práctica profesional, además de desarrollar habilidades analíticas, toma de decisiones, observación, escucha atenta y asertiva, diagnóstico y participación en trabajo grupal y colaborativo. Motiva al estudiante a utilizar sus conocimientos previos para abordar el problema presentado y a elaborar conocimientos nuevos para desarrollar habilidades de más alto nivel, sobre todo con estudiantes con mayor grado de madurez académica según el nivel universitario alcanzado (Seijas, 2002). Por lo tanto, este método es muy utilizado en estudiantes del área de negocios (Lorenzatti y Negro, 2014).

Proceso de enseñanza en el método del estudio de caso

El método persigue analizar situaciones y problemas reales, el aprendizaje incluye preparación individual, discusión en pequeño grupo, discusión plenaria (Figura 2) y reflexión individual (Andrews, 2016). Al usar el método estudio de casos se deben considerar los siguientes aspectos y responder algunas preguntas:

1. ¿Qué objetivos de aprendizaje se esperan lograr en el curso?
2. ¿Serán utilizados para introducir conceptos teóricos o para poner en práctica esos conceptos?
3. ¿Cómo será evaluado el trabajo?
4. ¿Cómo explicar al alumno que utilizará el método de estudio de casos y proporcionarle la inducción requerida?
5. ¿Cómo seleccionar los casos a fin de que su discusión sea adecuada al nivel de madurez de los alumnos y al nivel académico del curso?
6. ¿Cómo organizar y secuenciar las actividades de forma tal que sean requisito para la siguiente?
7. ¿Cuál es el nivel de profundidad de los conocimientos que emplearán los estudiantes para hacer propuestas de solución rigurosas y bien fundamentadas?

Figura 2

Discusión plenaria al trabajar con estudios de caso



Fuente: Archivo personal del investigador.

Atendiendo a lo anterior y utilizando los conocimientos de un curso taller sobre elaboración y diseño de casos de estudio impartido en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (Camacho, 2015), se diseñó el caso de estudio “Coconut’s, S. A. de C. V. Una proyección hacia el futuro” (Damián, 2021); cabe aclarar que el caso ha sido utilizado en estudiantes de LCE desde el año 2016 y recientemente, en el 2024, en estudiantes de Licenciatura en Administración de la Universidad de Chalcatongo, Oaxaca (caso completo en Damián, 2021). A partir de este caso, se indica a los estudiantes que, empleando lo aprendido en su formación universitaria, proporcionen asesoría y consultoría para que la empresa en cuestión tome decisiones financieras, mercadológicas, administrativas, entre otras para su avance futuro. La estrategia didáctica tiene seis fases que se describen a continuación:

1. Fase preliminar: encuadre del curso indicando a los estudiantes que se trabajará bajo el método de estudio de casos, explicando las razones, en qué consistirá, las ventajas de trabajar con este método, y proporcionando una copia escrita del caso a cada estudiante.
2. Fase de expresión de opiniones: después de una lectura individual minuciosa cada estudiante escribe y presenta sus opiniones, impresiones, juicios, alternativas de solución del caso, entre otras ideas.
3. Fase de análisis: se integran equipos de trabajo (grupo de consultoría empresarial), según intereses y habilidades, procurando que existan alumnos con habilidades en finanzas, *marketing*, recursos humanos, producción, para analizar el caso de manera multidisciplinaria e integrar soluciones mediante el consenso del grupo. Esta fase es la parte medular del método de estudio de casos y concluye cuando se ha conseguido una serie de alternativas de solución aceptadas por todos los miembros del grupo.
4. Fase de conceptualización o reflexión teórica-práctica: los estudiantes de manera grupal identifican y seleccionan los principios, métodos y técnicas de su profesión que son útiles para la solución de las problemáticas del caso de estudio. Dichos métodos y técnicas especializadas pueden ser apoyados con *software* libres que pueden descargar de la web, brindándoles la oportunidad de mostrar su capacidad de análisis, búsqueda y selección de las mejores herramientas de gestión de negocios disponibles para ellos.
5. Fase de contraste: favorece el desarrollo de habilidades de comunicación, argumentación y negociación, pues cada grupo consultor presenta en plenaria sus alternativas de solución al caso de estudio utilizando el enfoque de costo-beneficio, dichas alternativas son analizadas, evaluadas, contrastadas y refutadas por los otros grupos consultores para que el grupo que defiende su propuesta pueda retroalimentar y evaluar la eficacia de sus decisiones (Figura 3). Cuando todos los grupos consultores han comunicado sus resultados, se hace un análisis general para identificar áreas de oportunidad y, de ser necesario, repetir el análisis del caso.
6. La evaluación de esta estrategia didáctica puede ser diagnóstica, durante el desarrollo de cada sesión (formativa) y al finalizar el estudio de caso (sumativa), en forma de autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación, y tanto cuantitativa como cualitativa. En el caso particular, las evaluaciones fueron las siguientes:
 1. Al término de la fase 2 se solicitan de manera individual actividades previas a la discusión del caso, tales como resumen, reporte, mapa conceptual; análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas –FODA–, para asegurar que el estudiante tuviera un conocimiento del caso de estudio.
 2. Posterior a la presentación y discusión en plenaria del caso se solicita un reporte escrito con recomendaciones y conclusiones grupales (fase 4 y 5).

Figura 3

Desarrollo de habilidades de comunicación y argumentación al trabajar casos de estudio



Fuente: Archivo personal del investigador.

3. Se elabora un formato (*checklist*) donde el profesor registra la evaluación a lo largo de todo el proceso, sobre todo de aspectos cualitativos de interés en la asignatura (involucramiento, participación, liderazgo, comunicación, negociación, trabajo en equipo, capacidad de análisis, entre otros).

RESULTADOS

Por razones de espacio no es posible describir en su totalidad los resultados obtenidos al aplicar este material didáctico, sin embargo, a continuación se muestra a modo de ejemplo una rúbrica que concentra los resultados obtenidos por los estudiantes en una actividad de autoevaluación en dos momentos: durante y después del análisis del caso de estudio (Tabla 3); aclarando que los resultados completos de las autoevaluaciones de los estudiantes y del profesor serán publicados en un artículo sobre el tema, mismo que los colegas interesados podrán leer y hacer uso del caso de estudio ya mencionado.

Luego entonces, los valores mostrados en la Tabla 3 dan evidencia, desde la opinión de los estudiantes participantes, de los beneficios que se logran en el proceso de enseñanza-aprendizaje por utilizar los casos de estudio como materiales didácticos. Se observan altos grados de aplicación de competencias, tanto específicas como de tipo transversal, durante y después del análisis del caso, lo que nos lleva a concluir la utilidad de utilizarlos ante contextos universitarios precarios que en poco abonan para la adquisición de materiales didácticos de alto costo como lo son los simuladores empresariales comerciales. Los resultados obtenidos invitan a los lectores y profesores interesados en el tema a reflexionar sobre la posibilidad de adaptar y aplicar este caso de estudio en otros contextos educativos como otros programas educativos y en niveles de posgrado.

Tabla 3

Resultados de la autoevaluación de los estudiantes que analizaron el caso

Momentos	Actividades	Casi A			
		Siempre	siempre	veces	Nunca
Durante el análisis del caso	Identifiqué las características y problemáticas del caso	80%	15%	5%	—
	Pude fundamentar teóricamente el caso	—	90%	10%	—
	Utilicé técnicas administrativas para proponer soluciones al caso	80%	20%	—	—
	Pude proponer alternativas viables de solución para el caso	50%	40%	10%	—
	Utilicé bases de datos o <i>software</i> libres para la propuesta de solución al caso	50%	20%	25%	5%
	Participé activamente en la discusión del caso con mis compañeros de equipo	85%	10%	5%	—
Después del análisis del caso	Compartí mi opinión y mis reflexiones ante el grupo	75%	15%	10%	—
	Elaboré conclusiones con mi equipo, sobre los aspectos relevantes del caso	80%	10%	10%	—

Fuente: Adaptado de Soto y Buzo (2022).

CONCLUSIONES

Cuando los propósitos de un programa educativo universitario son de naturaleza práctica se debe garantizar que los estudiantes desarrollen competencias y destrezas para el trabajo. Para ello se deben conjugar tres elementos fundamentales: el dominio de la profesión por parte del profesor; su conocimiento pedagógico y didáctico para desarrollar los contenidos, y la infraestructura y equipamiento de la institución para que el estudiante realice actividades prácticas. Sin embargo, las universidades públicas, pequeñas, de reciente creación y ubicadas en provincia tienen escaso presupuesto para adquirir equipos y *software* especializados, ante esto, el docente debe recurrir a diversas estrategias para desarrollar los contenidos y alcanzar los objetivos de las asignaturas.

En el caso concreto que nos ocupó, se concluye que sí es posible que los profesores universitarios del área de negocios hagan frente a la limitante de recursos y materiales didácticos escasos o inexistentes, como es el caso de los simuladores empresariales comerciales, pues, tal como se expresó en el objetivo principal del documento, fue posible compartir la experiencia de que ante recursos didácticos escasos, los profesores pueden poner en juego sus habilidades, experiencias y sentido de responsabilidad para generar, diseñar o adaptar, mediante su creatividad e innovación, estrategias didácticas que favorezcan el aprendizaje de sus estudiantes, tal como el caso de estudio que fue utilizado eficazmente como recurso y estrategia didáctica, y lograr los objetivos de la asignatura.

Las universidades públicas pequeñas con carencias financieras para adquirir materiales didácticos presentan una ironía, pues por un lado consignan en las asignaturas los objetivos y los temas que los profesores deben desarrollar en las aulas y, por otro lado, estos no tienen acceso a los materiales o recursos didácticos para cubrir dichos contenidos. Es en esta ambigüedad que los profesores —en particular los de tiempo completo— juegan un papel importante para enfrentar estas problemáticas y, desde

su experiencia profesional y docente generar y aportar propuestas que contribuyan a subsanar las deficiencias descritas.

REFERENCIAS

- Andrews, S. (2016). *Teaching with cases manual*. Smart Partners.
- Camacho, M. (2015). El método del caso y la enseñanza del marketing. *Revista Global de Negocios*, 3(2), 61-70. <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v3n2-2015/RGN-V3N2-2015-5.pdf>
- Cañedo, T., y Figueroa, E. (2013). La práctica docente en educación superior: una mirada hacia su complejidad. *Sinéctica*, (41). <https://sinectica.iteso.mx/index.php/SINECTICA/article/view/30/23>
- Castillo, J., y Moré, P. (2018). *Universidad precaria, universidad sin futuro*. Fuhem. <https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/Libros/Universidad-precaria.pdf>
- Cienfuegos, C., Gómez, D., y Rebeil, M. (2018). El método del caso: una herramienta de gran utilidad. *Sintaxis*, (1), 57-64. <https://doi.org/10.36105/stx.2018n1.05>
- Damián, J. (2017). La práctica reflexiva en la asignatura de estadística en estudiantes de enfermería. En A. Jaik. (coord.). *El estudio de la realidad educativa a partir de sus actores* (pp. 87-115). Universidad Pedagógica de Durango. <https://redie.org.mx/posts/estudioreali.pdf>
- Damián, J. (2021). Habilidades para la consultoría en estudiantes de ciencias empresariales mediante el diseño y uso de casos de estudio. En M. Valenzo, P. Chávez y V. Hernández (coords.). *Investigación en las ciencias administrativas en tiempos del COVID-19* (pp. 84-106). UMSNH. <https://conferencia.fcca.umich.mx/micrositio/Congreso2021/Libro2021.pdf>
- Damián, J. (2022). Distintos, pero ¿hacen lo mismo? Invasión del campo laboral en egresados de carreras administrativas. *Revista de El Colegio de San Luis*, 12(23), 1-38. <https://doi.org/10.21696/rcsl122320221464>
- Escuela de Gobierno y Economía Universidad Panamericana (2021, oct. 28). *¿Qué es el método de caso en la enseñanza superior?* <https://blog.up.edu.mx/topic/posgrados-de-gobierno-y-economia/que-es-el-metodo-de-caso-en-la-ense%C3%B1anza-superior>
- Fierro, C., Fortoul, B., y Rosa, L. (1999). *Transformando la práctica docente. Una propuesta basada en la investigación-acción*. Paidós.
- García, B., y Pineda, V. (2010). La construcción de conocimiento en foros virtuales de discusión entre pares. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 15(44), 85-111. <https://ojs.rmie.mx/index.php/rmie/article/view/867/1275>
- González, J. (2017). *Transformando el aprendizaje con el método del caso*. ITESM. <https://cic.itesm.mx/DocumentosPrincipalProfesor/2a1d84ad-d5df-f1ae-8172-32fd54db1a00.pdf>
- Guglielmi, I., y Quiñones, Y. (2013). El estudio de caso como herramienta pedagógica en la formación emprendedora. *Acción Pedagógica*, (22), 132-141.
- Guzmán, E., y Alejo, O. (2017). El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial. *Revista Espacios*, 38(51). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p10.pdf>
- ITAM [Instituto Tecnológico Autónomo de México] (2025). *Casos didácticos*. <https://departamentodeadministracion.itam.mx/es/1/paginas/casos-didacticos>
- Jiménez, A. (2011). *Aplicación del método del caso para el análisis de decisiones de estrategia y política de empresa*. Universidad de Sevilla. <https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/4975/fichero/Aplicaci%C3%B3n+del+M%C3%A9todo+del+Caso+para+el+An%C3%A1lisis+de+Decisione.pdf>

- Keck, C. S. (2018). *Ser docente, ser persona: once relatos de aprendizaje y transformación socioemocional*. ECOSUR. https://www.innovacion.edu.mx/images/ARCHIVOS/Ser_Docente_Ser_Persona_once_relatos_de_aprendizaje_y_transformacin_socioemocional.pdf
- Lorenzatti, E., y Negro, C. L. (2014). El estudio de casos en la enseñanza universitaria del quehacer profesional. La experiencia en contaminación y saneamiento del suelo. *Revista Aula Universitaria*, (16), 108-118. <https://doi.org/10.14409/au.v0i16.4994>
- Mas, O. (2011). El profesor universitario: sus competencias y formación. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 15(3), 195-211.
- Marketplace Simulations (2025). *Simulations for core business courses*. <https://www.marketplace-simulation.com/simulations-for-core-courses-in-business>
- Seijas, A. (2002). *Evaluación de la calidad en los centros educativos*. Netbiblo.
- Schröter, E., y Röber, M. (2022). Understanding the case method: Teaching public administration case by case. *Teaching Public Administration*, 40(2) 258-275. <https://doi.org/10.1177/01447394211051883>
- Seara, M. (2019). *Un nuevo modelo de universidad. Universidades para el desarrollo* (3a. ed.). Universidad Tecnológica de la Mixteca. www.suneo.mx/libros/nmu2.pdf
- Soto, G., y Buzo, E. (2022). Estudio de caso. En M. Sánchez (coord.), *Evaluación y aprendizaje en educación universitaria: estrategias e instrumentos* (pp. 461-474). UNAM.
- Villalobos, A., y Melo, Y. (2008). La formación del profesor universitario: aportes para su discusión. *Universidades*, (39), 3-20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37312911002>

Cómo citar este artículo:

Damián Simón, J. (2025). Práctica docente universitaria ante recursos y materiales didácticos limitados. *RECIE. Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa*, 9, e2398. <https://doi.org/10.33010/recie.v9i0.2398>



Todos los contenidos de RECIE. *Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa* se publican bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional, y pueden ser usados gratuitamente para fines no comerciales, dando los créditos a los autores y a la revista, como lo establece la licencia.
