

EL «METODO DE CASOS» EN LA ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE BOLONIA

001.82.65.011 : 378.93 (45)

Entre los métodos seguidos para la enseñanza de las técnicas de Administración pública, es muy utilizado el «método de casos». Esta crónica expone el desarrollo de este método de enseñanza durante el pasado curso en la Escuela de Ciencias Administrativas de Bolonia y uno de los casos discutidos.

I.—FINES PROPUESTOS

Los fines que concretamente pretendía este curso eran los de hacer conocer principios y técnicas administrativas modernas y demostrar su adaptabilidad a las situaciones particulares de cada uno de los participantes en sus distintos países y Ministerios. Aparte de esto intentaba poner de relieve la necesidad de afrontar y resolver los problemas administrativos de un modo más sistemático racional, ofrecer a los participantes una oportunidad de aplicar sus conocimientos de conceptos y prácticas administrativas a situaciones concretas y, finalmente y sobre todo, mejorar su capacidad analítica en materia administrativa.

II.—CRITERIOS ADOPTADOS PARA LA ORGANIZACION DEL CURSO

Los criterios que se adoptaron para lograrlo fueron :

- Basar los casos en hechos y sucesos reales de diferentes países y describir someramente la situación de los mismos.
- Preparar el material en forma concisa y simple, excluyendo detalles irrelevantes para hacer posible su comprensión a todos los participantes.
- Redactar los hechos fundamentales de manera que no condujeran a una única y obvia solución.
- Habilitar un cierto número de casos, aunque después uno solo de ellos pudiera ser usado para diversos fines.
- Dedicar un cuidado particular, al estilo de la lengua italiana, para que los participantes no encontraran excesivas dificultades hermenéuticas.
- No se consideró necesario formar un tipo *standard* de caso, aunque se dieron siempre ciertas características comunes: una breve exposición de los precedentes, seguida de una introducción al problema y un breve resumen de los hechos principales, que se concluía en una serie de preguntas y cuestiones como base de la futura discusión.

III.—CASOS ESTUDIADOS

Los casos que se analizaron fueron :

- Problema de reorganización administrativa.
- Los procedimientos para la obtención de la patente automovilística.
- Problema de las adquisiciones en un Ministerio.
- Un problema de personal en general.
- La organización del personal civil del Ministerio de la Defensa.

IV.—METODO DIDACTICO

Los casos se distribuyeron a los participantes con alguna anticipación, de forma que pudiesen leerlos y familiarizarse con la cuestión en sus detalles participando en la discusión posterior, habiendo ya estudiado el problema y una posible línea de conducta.

A) EXPOSICIÓN DEL PROBLEMA.

Uno de los casos que suscitó comentarios más interesantes fué el problema de relaciones humanas planteado a un joven agregado comercial al Consulado de Estados Unidos en Indonesia en 1946.

1. *Precedentes.*

Cuando el 17 de agosto de 1945, tres días después de la rendición del Japón, la República de Indonesia proclamó su independencia de Holanda, la situación política se hizo por demás confusa y difícil.

Los holandeses por una parte, incluso los que pensaban en sentido de amplia libertad para aquella región, juzgaron que la República constituía una amenaza para aquella política de moderación que los tiempos imponían y se opusieron a ella.

Los ingleses, por la suya, intentaban evitar cualquier roce con holandeses e indonesios y también una colaboración abierta y clara con cualquiera de los dos.

Finalmente los indonesios eran decididamente contrarios a las intenciones holandesas, inciertos respecto a Inglaterra y animados de una ingenua fe en los Estados Unidos, que tenían intereses económicos y estratégicos en aquella región.

2. *El Cónsul general de los Estados Unidos.*

El primer representante americano que llegó fué el Cónsul general. Era un hombre de sesenta años que había estado en el servicio diplomático en el sector de la India durante doce años, y sus sentimientos estaban estrechamente unidos a los de los holandeses en lo que a colonialismo se refiere. Debido a la gran cantidad de trabajo que pesaba sobre él, pidió personal auxiliar, especialmente para atender a la información económica que le había sido pedida y con el fin de poder él dedicarse a la observación política exclusivamente.

3. *El Vicecónsul.*

Le fué enviado un joven Vicecónsul, experto en materia económica y profundo conocedor de las lenguas holandesa e indonesia, aunque no perteneciente a la carrera diplomática.

4. *El problema y la decisión.*

En un principio las relaciones fueron muy cordiales, pero pronto empezaron a surgir desavenencias. El Cónsul pretendía que los informes económicos se hicieran sólo con los datos suministrados por los holandeses e ingleses, prescindiendo de los indonesios. El Vicecónsul accedió a ello varias veces, siendo felicitado entusiastamente por su superior. No obstante, y ante la petición por parte del Ministerio de una serie de informaciones que obraban casi en absoluto en poder de los indonesios, el Vicecónsul lo pensó, y después de sopesar la gran responsabilidad de que se hacía acreedor, los graves daños que podía causar y, sobre todo, de la gran importancia que tienen unas buenas relaciones entre superior y subordinado en un lugar tan alejado, se decidió, y sin consultar al Cónsul entró en contacto con los indonesios.

Desde entonces las relaciones con el Cónsul se hicieron muy frías y dejó de ser invitado, por ejemplo, a todas las fiestas y entrevistas organizadas por éste. Algunos meses más tarde llegó una felicitación ministerial por el trabajo realizado, pero ni siquiera esto fué suficiente para volver a estrechar las relaciones.

5. *Factores del caso.*

Por consiguiente, tres eran los factores característicos del «caso»:

- Ambiente político extraordinario.
- Estrecha relación entre el funcionario y su inmediato superior.
- Relación directa entre la formación del funcionario y la decisión por él tomada.

B) LA DISCUSIÓN.

El día destinado a la discusión el encargado del seminario pidió a un alumno voluntario que diese una visión del caso, y en relación con ella se inició el análisis detallado del mismo.

Las opiniones se agruparon en tres sectores :

- Los que creían que el Vicecónsul había obrado mal.
- Los que afirmaban que sólo en ciertas cosas y procedimientos era culpable.
- Los que sostenían que su actuación era la correcta.

Esta última fué la que prevaleció.

Naturalmente, el hecho de que los participantes en la discusión fueran de diversa procedencia y perteneciesen a distintos Ministerios condujo a menudo a incomprendiones, debido particularmente al hecho de que fueron inducidos a razonar en términos de su particular experiencia personal y nacional y, por tanto, a resolver la cuestión en el modo en que sería resuelta en su Ministerio o en su país.

Sin embargo, tales defectos se subsanaron con un resumen efectuado por el encargado de la discusión, poniendo de relieve los puntos claves que fueron objeto de discusión. Además, se resaltaron :

- Aquellos puntos que los participantes olvidaron o despreciaron.
- Aquellas sugerencias no apropiadas a la situación, que recibieron el asentimiento y acuerdo general.
- En fin, fueron mostrados los diferentes modos de ver la cuestión y las posibles soluciones.