

EL METODO DE CASOS

001.8:65.011

Por LUIS ENRIQUE DE LA VILLA

El «método de casos» es utilizado como método de formación en casi todos los centros de enseñanza de las Ciencias y Técnicas de Administración Pública. El presente trabajo expone algunas ideas sobre el origen, concepto, características, normas, valor y aplicaciones de dicho método.

I. La noción del método

Si la investigación se enjuicia como la actitud de un sujeto hacia un determinado objeto, surge la idea del método, suficientemente objetivo y sistemático, capaz de hacer posible la clasificación, la abstracción y la comprensión experimental de los datos recopilados.

Con el método científico se tiende a dar exactitud y claridad, orden y consistencia, seguridad y reflexión a las manifestaciones del pensamiento y de la acción.

Cada investigación, por supuesto, requiere un método en concreto.

II. Clases de métodos

Los métodos suelen clasificarse en lógicos y técnicos; los primeros suponen un razonamiento sobre datos obtenidos y sobre su naturaleza; los segundos se dirigen a medir y contar cosas y personas y a proporcionar condiciones ideales de estudio.

A los métodos lógicos pertenecen el inductivo y el deductivo, el de la observación e inferencia, el sintético, el analógico y el comparativo.

A los métodos técnicos pertenecen los métodos estadístico, experimental y, sobre todo, el «método de casos».

III. El método de casos

1. IDEA GENERAL

El método de casos no es tanto un método de investigación como de formación; tal es la razón de su rápida difusión como método de enseñanza.

No es posible definir unívocamente el método de casos, pues para ello deberá comenzarse por definir el caso; el método no es sino la utilización del mismo con fines formativos. Y un caso puede consistir desde el enunciado de un simple problema hasta la detallada elaboración de una determinada situación, pasando por la presentación de los elementos esenciales de la misma.

2. GÉNESIS

Si se prescinde de los precedentes que nos suministran los glosadores, parece no haber duda en que el llamado *Case method* fué instituido hacia 1870 por LANGDELL (*Cases on Contract*) para el estudio de las ciencias jurídicas.

El *Case method* es el principal vehículo del positivismo jurídico que penetró en América, no como consecuencia de una doctrina filosófica, sino como renovación de los métodos de instrucción hasta entonces conocidos.

Su papel principal estriba en haber preparado el realismo jurídico. Y el realismo, desarrollando los postulados positivistas implícitos en el *Case method*, ha operado, en frase de GIULIANI, el tránsito del «puro hecho del derecho» al «puro hecho del hecho».

Modernamente, la aplicación del *Case method* se aparta de aquel realismo radical y adquiere una significación social. La influencia de la obra de JULIUS STONE y SIDNEY POST SIMPSON (*Cases and Readings on Law and Society*) es decisiva al respecto. Se pensó, no sin razón, que la simple observación del hecho—al modo de LANGDELL—no permitía obtener doctrinas y principios de validez general, capaces de adaptarse a situaciones nuevas.

3. RELACIÓN DEL MÉTODO DE CASOS CON OTROS MÉTODOS TÉCNICOS

La utilización del «método de casos» es compatible con la de otros métodos técnicos; así, el método estadístico puede brindar su técnica para dosificar y sistematizar los casos estudiados; y, sobre todo, presenta profundas conexiones con el método experimental, contribuyendo a hacer más útil y eficaz el método histórico puro, en cuanto que los

datos históricos contenidos en un «caso» deben ser tratados con el máximo rigor.

El «método de casos» aislado, basado en el estudio intensivo de los detalles, es hoy día una reliquia histórica.

4. CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO DE CASOS

De todas las características que normalmente se asignan al método de casos, creemos que se pueden seleccionar las siguientes:

- 1.^a *Es un método esencialmente formativo.*—El método de casos es un instrumento inmejorable para integrar el trabajo de un grupo dado.
- 2.^a *Es un método dialéctico*, montado sobre la base de la participación activa y singularizada de todos aquellos a quienes va dirigido. Se dice que es un método dinámico llamado a desarrollar el espíritu crítico y analítico.
- 3.^a *Es un método difícil, costoso y peligroso.*—Es difícil, ya que su puesta en práctica requiere, como elemento primario, un instructor especialmente formado para la dirección y discusión del caso.

Es un método costoso por la dificultad que supone disponer de casos abundantes, variados y al día, sobre los problemas a discutir.

Es peligroso, porque los resultados no son absolutos, fundamentalmente, por su misma simplicidad. La reducción de la realidad a esquemas sencillos con exceso puede conducir con frecuencia a un divorcio muy sensible entre lo que se trataba de lograr y lo efectivamente conseguido. Además, la utilización incorrecta del método de casos puede causar una deformación perniciosa.

- 4.^a *Es un método complementario.*—La enseñanza de una materia en concreto no puede estar basada únicamente en el método de casos, sino que se trata de una técnica *a posteriori* para sistematizar los conocimientos previamente adquiridos por procedimientos diversos.

5. RESULTADOS A CONSEGUIR CON EL EMPLEO DEL MÉTODO DE CASOS

Varian, lógicamente, según el alcance que se haya querido dar al caso. A grandes rasgos podemos distinguir con la doctrina tres modalidades de casos bien definidas:

- a) *El caso ejemplo.*—Se define y se describe claramente un problema.
La solución es única y debe ser identificada.
- b) *El caso análisis de una acción.*—La situación que se describe es mucho más compleja, pero el problema sigue estando claramente definido.
Las soluciones a las que se debe forzosamente llegar pueden ser múltiples.
- c) *El caso diagnóstico de un problema.*—La situación descrita se complica al máximo.
No se pretende, con su utilización, llegar a solución alguna, sino dotar de capacidad para llegar a ella. Aquélla no es lo esencial, sino la discusión del postulado.

La utilización de cada uno de estos modelos debe estar en función de su respectivo contenido. Parece conveniente no limitar la enseñanza a través de la adopción de uno de ellos, sino emplear unos y otros, según determinen los fines a obtener.

6. REGLAS MÍNIMAS PARA LA UTILIZACIÓN PROVECHOSA DEL MÉTODO DE CASOS

Simplificando el problema, creemos que las reglas pueden ser reducidas a las siguientes:

1. *Respecto del instructor:*

- a) Debe poseer profundos conocimientos genéricos de la materia objeto de estudio.
- b) Debe dominar el supuesto concreto sobre el que se ha montado el caso que va a ser expuesto y discutido.

- c) Debe reunir dotes de mando, flexibilidad, espíritu dialéctico y sentido del humor.
- d) Como requisito accesorio es útil que posea conocimientos sobre la técnica de conducción de reuniones.

2. *Respecto de los participantes:*

- a) Su número no debe exceder de un cierto límite, sin que pueda éste fijarse *a priori*, por depender de exigencias diversas.
- b) Es aconsejable que todos ellos posean una formación análoga, para lo cual reviste especial interés el constituir grupos homogéneos.
- c) Es imprescindible que cada uno de ellos participe activa e individualmente en la discusión.
- d) La atmósfera del grupo debe ser tal que estimule el trabajo en equipo y el contacto fecundo de las ideas individuales, incrementando la facultad que el individuo tiene de comunicar con otros su pensamiento.

3. *Respecto del caso:*

a) Reglas que afectan a la forma:

- 1.^a El caso debe estar redactado por escrito, y de forma tal que baste una lectura del mismo para comprender su alcance.
- 2.^a Es aconsejable la brevedad de su enunciado siempre que lo permita la simplicidad de su contenido. Existe, pues, una relación directamente proporcional entre la extensión del supuesto y su complejidad.
- 3.^a El lenguaje no debe ser exageradamente técnico ni excesivamente vulgar.
- 4.^a Un caso debe constar de tres partes esenciales:
 - a') El enunciado.
 - b') La relación de los problemas que el mismo plantea.
 - c') Las directrices para su discusión.

Las dos primeras partes deben ser facilitadas a los asistentes. La tercera debe quedar en poder del instructor.

b) Reglas que afectan al fondo:

- 1.^a El contenido del caso debe ser interesante, y versando sobre determinados problemas, incluso dar entrada a anécdotas y sucesidos.
- 2.^a En el caso, las personas y las situaciones deben identificarse siempre por sí mismos y no por los juicios que de ellas se contengan en el enunciado, pues de esta forma se prejuzgan las soluciones y la discusión. Por el contrario, deben individualizarse las emociones, los estímulos, las esperanzas o dudas de los que representan el papel de protagonistas del caso.
- 3.^a A poder ser, el caso debe estar concebido sobre una base real.
- 4.^a Particular interés revisten las implicaciones del problema central que el caso plantea. En torno a ellas cabe elaborar la teoría del «sub-caso», que, en ciertas ocasiones, resulta beneficiosa en cuanto elemento auxiliar en la discusión. Se trata de hipótesis en las que, junto al punto nuclear de discusión, conviene aludir a ciertos aspectos conexos con el mismo, sin cuya aclaración pelliagra la comprensión total del caso.

4. Respecto de los elementos accesorios:

- a) Los locales en los que se discutan los casos deben reunir las condiciones materiales, ya universalmente admitidas, para poder desarrollar un trabajo en condiciones óptimas.
- b) La duración de cada discusión no debe exceder de una hora, y de otro modo, se debe realizar un descanso; como la duración está en función del mismo caso y del número de los que participen en su estudio, deben tenerse en cuenta estos factores con objeto de respetar las exigencias de tiempo aludidas.

IV. Valor del método de casos en la esfera administrativa

Toda situación administrativa presenta matices propios que sólo pueden ser analizados cuando aquélla es objeto de una descomposición estructural; a estos efectos, el método de casos brinda una ayuda decisiva.

El caso administrativo fué definido (HAROLD STEIN) como la «historia de los acontecimientos que han conducido a una o más decisiones, por parte de uno o más funcionarios administrativos».

El *Case method*, aplicado a la Administración, tendría por objeto la consideración no sólo de estos casos —perspectiva dinámica—, sino también la de los que plantean problemas relativos a la organización administrativa —perspectiva estática.

El método de casos, en materia administrativa, sólo debe ser utilizado cuando la base administrativa sobre la que se realicen esté suficientemente desarrollada. Pero el carácter sintético y realista del método de casos es suficiente para conferirle relevancia preeminente sobre el resto de los métodos de enseñanza, sobre todo en una ciencia, como la administrativa, que pretende reagrupar los conocimientos en torno de los fenómenos administrativos.

V. Aplicación del método de casos en un programa de formación y perfeccionamiento de funcionarios

Cuando los beneficiarios del caso son ya funcionarios públicos, y se trata de su formación y perfeccionamiento, la aplicación del método de casos debe tender, según CIMMINO y MOSHER, a:

1. Incrementar sus conocimientos, incluso teóricos.
2. Estimular la sensibilidad hacia los problemas administrativos.
3. Marcar directrices para su actuación real posterior.
4. Ofrecer la descripción del procedimiento administrativo en los diversos servicios.

5. Agudizar el discernimiento psicológico sobre los aspectos humanos, sobre la motivación y, en general, sobre todo el comportamiento administrativo.
6. Afirmar la capacidad individual en la selección de un problema y de su solución.
7. Ayudar a la formación ética profesional.
8. Ofrecer incentivo a los funcionarios para que no caigan en las mismas imperfecciones reflejadas en los casos.