



# CRONICAS Y NOTICIAS

CRONICAS

1

## DEL EXTRANJERO

### EL EMPLEO DEL METODO DE CASOS PARA LA ENSEÑANZA DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

001.8 : 65.012.3 : 35.06

Relación de los principales países en los que se emplea el método de casos para la enseñanza de las ciencias administrativas, y realizaciones logradas hasta hoy en cada uno de ellos.

Con motivo de la celebración del Seminario Internacional para el Estudio del Método de Casos (al que se hizo referencia en DA núm. 50), los Delegados participantes en el mismo tuvieron ocasión de exponer la aplicación efectiva del método de casos en los distintos sectores público y privado de sus respectivos países.

Con estos datos, más los facilitados por el Inter-University Case Program, bajo cuyos auspicios se celebró dicho Seminario, se completa un panorama bastante amplio del desarrollo que la práctica de este método docente va conociendo en los principales países del mundo.

#### 1. Estados Unidos

Como complemento a lo ya dicho en la crónica referente al Seminario Internacional, cabe recordar que en los Estados Unidos se emplean en la actualidad los casos tanto en la enseñanza de las ciencias políticas como de las ciencias administrativas, sean éstas referidas a la Administración pública como a la privada (Business Administration). El principal promotor del movimiento fué la

Universidad de Harvard, que ya desde 1919 comenzó a usar casos como complemento práctico de las explicaciones teóricas impartidas en la Graduate School of Business Administration, de Harvard. En 1947 la experiencia parecía ofrecer las suficientes garantías de éxito para permitir el uso del método de casos en otras Universidades, y no sólo ya en la enseñanza de las técnicas de administración privada, sino también en las de Administración pública. A este efecto las Universidades de Cornell, Harvard, Princeton y Syracuse dirigieron una petición a la Corporación Carnegie para conseguir los fondos necesarios para iniciar una empresa de mayor envergadura. Obtenida la ayuda, se creó en 1948 el Committee of Public Administration Cases, con un plan de acción de tres años. En 1951, visto el interés demostrado por las Universidades y Centros docentes americanos hacia los casos publicados por el Committee, éste se transforma en el Inter-University Case Program con carácter permanente. El IUCP cuenta con un *staff* permanente reducido—no más de ocho personas—y contrata escritores y técnicos en Administración para que éstos redacten los casos, que son editados luego por el IUCP. Se han buscado hasta hoy funcionarios jóvenes, pero con alguna experiencia en la Administración, que estén en condiciones de escribir sobre casos reales que hayan acontecido en la esfera de su actividad. Esta exigencia de «realismo» en los casos es una de las notas de la sistemática americana en el método de casos, a diferencia, como se explica luego, de la práctica de algunos otros países, los menos desde luego, de Europa.

La persona encargada de la redacción del caso presenta primero un proyecto de guión, que, una vez aprobado, es desarrollado por el mismo autor, que se ve asistido en lo necesario por el personal técnico del IUCP. Este detalle es muy importante, pues tratándose, como se ha dicho, de casos tomados de la vida real el IUCP está en mejores condiciones que un funcionario aislado para conseguir acceso a los archivos que puedan facilitar un mejor conocimiento del desarrollo real del caso.

En general se procura omitir el menor número de nombres y datos reales posible y se reúne sobre cada caso una documentación mayor que aquella de la que en la vida real pudo disponer el «funcionario-protagonista» del caso. Los casos se escriben de modo narrativo, y en general no se plantean preguntas al final ni se presenta una solución «ortodoxa» como colofón. La justificación de este proceder se halla en el hecho de que los casos son usados por distintos profesores (los casos editados por el IUCP son periódicamente enviados a las diferentes Universidades que se han suscrito como miembros del programa) y cada uno de los profesores es así libre de plantear las preguntas o proponer las soluciones que estime más pertinentes en el momento de utilizar los casos para la enseñanza.

En los índices publicados en mayo de 1961 por el IUCP se recogen más de 600 casos publicados sobre 51 materias diferentes, relacionadas todas ellas con las ciencias políticas o de la Administración.

## 2. Reino Unido

El método de casos sólo se usa en la Universidad según los moldes clásicos (es decir, casos referidos a ciencias jurídicas). Los programas de enseñanza universitaria de ciencia política no han aceptado hasta hoy el sistema de casos. Por el contrario, la Administración ha empezado ya a usar el método para la formación de funcionarios. La realización más consistente es hasta ahora el primer volumen de la obra *Administrators in action*, debido a F. M. G. Wilson y editado bajo los auspicios del Royal Institute of Public Administration. Se trata de un volumen de 350 páginas que comprende cinco casos, escritos de forma expositiva y sin ofrecer soluciones concretas, dentro de la línea «narrativa» americana. Los casos recogidos en esta obra enfocan tanto problemas de alta política financiera como detalles referentes a casos concretos, como, por ejemplo, el destino de un funcionario determinado.

## 3. Holanda

Es éste uno de los países europeos donde mayor difusión ha conocido hasta hoy el método de casos para la enseñanza de las ciencias administrativas.

En el Ministerio del Interior se vienen organizando cursos de formación y perfeccionamiento en los que se emplea el método de casos. Estos cursos se dedican a los funcionarios de nivel medio y superior del Cuerpo General de la Administración. Por ello en los casos se plantean problemas relativos en general a decisiones tomadas en los altos niveles de la Administración.

La diferencia más marcada con relación a la práctica americana reside en que se parte de casos «irreales», creados exclusivamente para la enseñanza. Para ello se ha llegado a crear un país imaginario, del que se facilitan toda clase de datos geográficos, políticos y demográficos, así como una descripción detallada de su estructura administrativa. En general se trata de un país de tipo medio europeo, con desarrollo económico y social elevados. En este país imaginario, cuyas posibilidades para el método de casos son, claro es, inagotables, se ha creado un Ministerio de Asuntos Sociales y Económicos, sobre cuyos problemas se han redactado 25 casos, tanto sobre cuestiones de «decision-making» a alto nivel como meros problemas de procedimiento.

Los casos se hacen en borrador; son aprobados por un grupo de estudio, recibiendo sólo después la forma definitiva.

En cuanto al método de enseñanza se siguen cinco fases:

- Estudio individual del caso por cada uno de los alumnos.
- Estudio colectivo, dirigido por el instructor.

- Conferencia teórica sobre el tema que ha sido objeto de estudio práctico en el caso, dada por una persona diferente del instructor.
- Informe individual de cada alumno sobre el caso y sobre la conferencia teórica (por separado).
- Discusión colectiva, dirigida por el instructor, de los informes presentados por cada alumno.

Ni el instructor ni el conferenciante dan la «solución ortodoxa», y aquél se limita a dirigir y ordenar la discusión.

Se pide a los alumnos que han hecho un curso que expongan qué materias les parecen más propias para posteriores casos, con lo que paulatinamente se va consiguiendo una selección en los mismos.

En La Haya funciona también el Instituto de Estudios Sociales, que ha escrito un caso sobre el Ministerio de la Vivienda que, junto con otros preparados por los demás miembros del *staff* del Instituto, se emplea en los cursos que éste organiza. Se trata también de casos hipotéticos, aunque inspirados en la realidad, especialmente de la Administración holandesa.

#### 4. Bélgica

Hasta ahora los casos sólo se han usado en la enseñanza de la gestión administrativa en la empresa privada, pero no la Administración pública. Se han escrito, sin embargo, seis casos, que podrán ser utilizados cuando así se considere conveniente. Se trata de casos tomados de la vida real y referentes a actividades administrativas del más alto nivel, es decir quasi-políticas, lo cual los hace aptos esencialmente para la enseñanza a funcionarios de los niveles superiores.

Se proyecta también la traducción y publicación conjunta de los estudios teóricos sobre el método de casos debidos a los profesores americanos Stein, Waldo, Fesler y Bock.

#### 5. Italia

En este país se mantiene la tradición de utilizar sólo los casos jurídicos en las Facultades de Derecho. En ninguna de las cuatro Facultades de Ciencias Políticas se enseña ciencia de la Administración como asignatura independiente, y tampoco se usa el método de casos en las dos escuelas de administración de empresas privadas de Turín y Palermo. Por el contrario, en la Escuela de Perfeccionamiento de Ciencias Administrativas de Bolonia se han usado para la enseñanza casos americanos traducidos. Sin embargo, el manejar un caso extranjero, que supone una infraestructura organizativa totalmente diferente (como es el caso de los Estados Unidos en relación a Italia), dificulta la rápida comprensión del problema planteado a través del caso, que puede derivarse hacia un

estudio comparativo de instituciones. Por esta razón la Escuela de Bolonia proyecta la redacción de casos referidos a la realidad administrativa italiana.

### 6. Yugoslavia

Desde 1938 se ha iniciado la redacción de casos sobre problemas referentes a la Administración pública, si bien en un comienzo se han realizado más bien con propósito de investigación de la realidad que para dedicarlos a la enseñanza. Hay proyecto de utilizarlos, sin embargo, con este fin en el Instituto Yugoslavo de Administración Pública de Belgrado.

### 7. Otros países europeos

Respecto de los demás países europeos representados en el Seminario Internacional, los Delegados de aquéllos no hicieron sino consideraciones muy generales, de las que, al menos en parte, se ha dado ya cuenta en las páginas de esta misma revista.

### 8. Países no europeos

Emplean el método de casos:

- Viet Nam (que ha publicado un libro conteniendo más de 30 casos sobre Administración pública).
- India (Indian Institute of Public Administration).
- Filipinas (Institute of Public Administration of Manila).
- Japón (Tokio Institute of Administration).
- Tailandia (que ha publicado ya algunos de ellos).
- Malaya (Institute of Public Administration of Yakarta).

También se ha iniciado la publicación y el empleo del método de casos, tanto para la empresa privada como para la Administración pública, en Brasil, Costa Rica, Colombia, Puerto Rico, Nueva Zelanda, Australia, Egipto, Israel, Irán y Birmania.—L. E. DE LA VILLA y J. M. ALLENDESALAZAR.