
Dinamismo y objetividad caracterizan la era actual, tendiendo a cubrir todo aquello que se constituya en fluido alimenticio de la mente y que encierra en el método de "casos" apego a los rasgos de la misma.

Dynamic and objectivity are features of our time. They tend to cover every aspect that constitutes a feeding flow to mind. Furthermore, this flow involves, in the method of "cases", a dose similarity to the characteristics of this approach.

Le dynamisme et l'objectivité caractérisent l'ère actuelle tendant à couvrir tout ce qui constitue un aliment mental et qui trône dans la méthode des "cas" une référence aux caractéristiques de cette approche.

la enseñanza a través de casos

Constanzo Rodríguez Acevedo.

I.—PRESENTACION

En el mes de noviembre de 1970, como una parte de la preparación para los maestros del Instituto Tecnológico Autónomo de México, se llevó a cabo un curso especial sobre la doctrina técnica y resultados del Método de Casos.

Las sesiones estuvieron dirigidas por los señores Cyrus F. Gibson y Earl Sasser, de la Universidad de Harvard. Dentro de esta serie tuvo a su cargo una conferencia explicativa el Profesor Constanzo Rodríguez Acevedo, C.P. y de los conceptos vertidos en dicha plática se preparó un resumen que se acompaña, el cual se ha complementado con la investigación directa de los resultados obtenidos en un grupo

de postgraduados que durante un semestre lectivo manejó en diversas materias el Método de Casos.

Igualmente se incluye un resumen de las opiniones que externaron ocho maestros que en diversas épocas y años han manejado grupos bajo este Método.

II.—CASO

FINANCIERA DE VALORES, S.A. (IMAN-93)

La Piramidación de Inversiones

A efecto de decidir sobre la procedencia de



llevar a cabo una inversión en acciones de la Financiera de Valores, S. A., se tuvo oportunidad de juzgar los balances de esa sociedad y de sus filiales; esta opinión se pidió en los primeros días del año y se dispuso de las cifras correspondientes a diciembre del año anterior.

1. INTEGRACION DEL GRUPO

La institución había sido promovida y era propiedad de un grupo cuya principal inversión estaba relacionada con inmuebles urbanos y que iniciaban sus primeros pasos en el campo de las operaciones crediticias. Habían llegado a controlar un conjunto de instituciones como sigue:

Financiera de Valores, S. A.	Capital	\$ 2.500,000.00
(Sociedad financiera con autorización para emitir bonos y para operaciones de fideicomiso; 3 años de funciones).		
Financiamiento Comercial, S. A.	Capital	\$ 2.000,000.00
(Sociedad financiera sin autorización para emitir bonos; 2 años de funciones).		
Banco Inmobiliario Patrimonial, S. A.	Capital	\$ 2.000.000.00
(Banco del ahorro para la vivienda, con 2 años de operaciones).		
Comercial de Sorteos, S. A.	Capital	\$ 1.000,000.00
(Dedicada a la distribución de mercancías vendiendo al público con base en "Títulos con derecho a sorteo" y en operaciones de contado; 1 año de funciones).		

Además, el grupo tenía el proyecto de constituir dos sociedades más, la primera dedicada a la construcción de casas unifamiliares y de edificios y la segunda para la distribución de materiales de construcción. Se pensaba coordinar estos proyectos con los futuros créditos que otorgaría el Banco Inmobiliario.

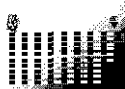
2. ADMINISTRACION

Cada una de las sociedades estaba maneja-

da por un Director y por funcionarios y empleados independientes; pero los integrantes de los Consejos de Administración eran prácticamente las mismas personas.

3. BALANCES Y NOTAS

Los balances y aclaraciones de mayor importancia eran:



		Financiera de Valores	Financia- miento Comercial	Banco Inmo- biliario de la Propiedad	Comercial de Sorteos
Caja y Bancos		410,000	108,000	140,000	20,000
Créditos	(2)	2.600,000 (6)	3.130,000	1.500,000	190,000
Valores	(1)	2.230,000 (5)	744,000 (8)	760,000 (10)	200,000
Muebles e Inm.					
Mercancías	(3)	700,000	80,000 (7)	800,000	380,000
Cargos Diferidos		150,000	(9)	350,000	
		<u>6.090,000</u>	<u>4.062,000</u>	<u>3.550,000</u>	<u>2.890,000</u>
Créditos Bancos			560,000	1.000,000	1.400,000
Créditos a largo plazo (1 año)		1.000,000	1.500,000		
Bonos en circulación (4)		3.000,000			
Rvas. Técnicas por Títulos				630,000	
Salvos otros Acreedores		80,000	202,000	(11)	385,000
		<u>4.080,000</u>	<u>2.262,000</u>	<u>1.630,000</u>	<u>1.785,000</u>
Capital		2,500,000	2.000,000	2.000,000	1.000,000
Reservas:					20,000
Déficit		300,000 R	180,000 R		
Resultado Ejerc.		190,000 R	20,000 R	80,000 (12)	85,000
		<u>6.090,000</u>	<u>4.062,000</u>	<u>3.550,000</u>	<u>2.890,000</u>

1) Bonos bancarios 8%	500,000
1,000 acciones de \$1,000.00 c/u de Financia- miento Comercial, S. A. compradas al 120%	1.200,000
400 acciones a \$1,000.00 c/u de Banco Inmo- biliario Patrimonial, S. A. compradas a 105%	420,000
100 acciones de Comercial de Sorteos, S. A., compradas a 110%	110,000
	<u>2.230,000</u>

2) Incluye créditos concedidos al Banco Inmobi- liario Patrimonial, al 7½% por	1.000,000
---	-----------

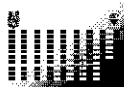


- 3) La mayor parte (675,000) corresponde al edificio en que se encuentran instaladas las oficinas del grupo; el rendimiento neto de esta inversión es de 6% anual.
- 4) Corresponde a diversas emisiones de bonos que estipulan interés al 8% anual y con vencimiento durante los próximos 10 años.
- 5) Este renglón está formado:

Bonos bancarios 8%	210,000
300 acciones de Comercial de Sorteos, S. A. de \$1,000.00 c/u compradas a 108%	324,000
200 acciones de Banco Inmobiliario Patrimonial, S. A., a 105% de \$1,000.00 c/u	210,000
	744,000
- 6) Incluye crédito concedido a Comercial de Sorteos, S. A. por

	1.400,000
--	-----------
- 7) En esta inversión se incluye (\$770,000) un terreno adquirido para un futuro plan de habitación popular, su valor en libros es cercano al comercial.
- 8) Los valores son:

500 acciones de Comercial de Sorteos, S. A. de \$1,000.000 c/u compradas al 112%	560,000
Bonos de Financiera de Valores, del 8%	120,000
Bonos bancarios del 8%	80,000
	760,000
- 9) Corresponde a cargos diferidos que deberán aplicarse a las operaciones de los ejercicios siguientes, según el desarrollo de los "planes de la capitalización".
- 10) Corresponden a 200 acciones de \$1,000 c/u adquiridas al 100% de la Financiera de Valores, S. A.
- 11) Este saldo representa pagos anticipados a cuenta de mercancía, a favor de los suscriptores de títulos con derecho a sorteo.
- 12) Utilidad antes de Impuestos sobre la Renta.



III.—METODOLOGIA

Una de las dificultades más grandes que tiene el ser humano es discernir cómo se lleva a cabo la formación de pensamientos; sobre este proceso se carece de una idea lo suficientemente comprobada. Desearía mencionar la interpretación que personalmente me he formado sobre este proceso.

En primer lugar, debemos referirnos a la percepción, la que permite captar el exterior; los datos así obtenidos están sujetos a un análisis, pues algunos elementos de la realidad escapan a la percepción y tendremos necesidad de verificar si nuestros sentidos están diciendo lo que realmente existe fuera de nosotros. Esto nos lleva a un análisis interno como consecuencia del cual formamos una idea y que nos va a permitir llevar adelante el proceso intelectual.

La idea es producto de una abstracción; hemos captado un hecho y sacamos de él lo que nos permite individualizarlo o hacerlo semejante a alguna idea anterior.

El paso siguiente a la abstracción de esa idea sería la comparación. En la técnica de comunicación se dice que no hay información valedera si no es comparable. Es muy común, dentro de los hechos financieros mencionar que en los balances de una empresa se muestra una caja de un millón de pesos; esta cifra aislada "un millón de pesos" no nos dice nada, no nos indica si es una cantidad suficiente, si es muy baja o si es exagerada; para juzgarla tenemos que compararla. Así, formada una idea, está sujeta a cierto tipo de comparación; este es el instrumento fundamental para distinguir, para apreciar, para igualar, para situar los hechos que nos están siendo informados o narrados.

De aquí pasaríamos a una primera deducción que es una hipótesis. Del proceso podemos derivar un concepto que quisiera distinguir llamándolo concepto previo; cuando se trata de un hecho escueto que no conduzca a una posibilidad de decisión, será simplemente

un dato informativo que conservaremos en la memoria pero, cuando se trata de un hecho que nos mueve a una decisión, nos encontramos en la necesidad de poner en juego este concepto previo con una serie de informaciones. En esta combinación intervienen elementos estrictamente individualizados, o sea, la reacción de cada persona ante una información o ante un fenómeno externo que motiva su imaginación. Frente a un hecho cualquiera, cada individuo tendrá una reacción diferente, producto de su imaginación, de su carácter, de su situación psicológica particular en un momento dado, así como de los demás elementos constitutivos de su personalidad.

De aquí se deriva, cuando se trata de decisiones, una primera intención de actuar; esto es, un plan sujeto a las consideraciones de primera intención y ajustado a las fuerzas, intereses, objetivos o deseos que se presenten en ese momento. Esta primera intención puede ser modificada; tendríamos que probarla con la realidad tal como la estamos pensando, se procurará confirmar si realmente es posible actuar. Los resultados previsibles llevan a una nueva comparación y se debe someter a un nuevo raciocinio, hasta lograr el convencimiento de la procedencia del plan.

Aprobado el plan viene la acción, acción que está sujeta a un programa sobre las fases de ejecución y a un control; el control debe ser suficiente para saber cuando reexaminar lo ejecutado con un nuevo proceso intelectual y modificar el programa, o cuando la ejecución se aparta en una forma consciente o inconsciente del programa.

Parece ser que ésta es una explicación de lo que pasa en la mente humana cuando trata de hacer una reflexión, toma una decisión o lleva simplemente un dato a la memoria. Tratando de reconstruir algún ejemplo que fuera válido, recuerdo que hace años asistí a una exhibición de una máquina computadora; estaba programada en ese momento para hacer operaciones en demostración de cálculo de la raíz cúbica la cual era obtenida en una reacción inmediata. Cuando el expositor mostró el



proceso de la máquina en forma interna, se produjo una lista impresionante de cálculos de aproximadamente trece metros en la cual se detallaban los cálculos.

Así podríamos decir del pensamiento humano: todos estamos acostumbrados a pensar en determinada forma, pero tal vez nunca hemos meditado lo suficiente en qué procesos realiza esa "caja negra" que se llama cerebro y que nos permite pensar.

La explicación que antecede tal vez sea la compatible con el método de estudio bajo examen.

Un caso nos relata hechos, por medio de él se dispone de una información sobre acontecimientos reales. Es procedente recordar que las decisiones siempre se toman con base en conocimientos incompletos; difícilmente se dispone de toda la información y tal vez nunca podría obtenerse, cada caso tiene una gran cantidad de ramificaciones y si nos dedicamos a investigar la totalidad de los elementos de un caso, haríamos la labor de historiadores. Si en el momento de una decisión un ejecutivo desea tener "toda" la información posible en sus manos, difiere su decisión porque siempre habrá una parte, una fracción de la información que esté fuera de su posibilidad de percepción.

Los casos relatan hechos, son hechos captados en forma incompleta, pero siguiendo la técnica de lo que acontece en la vida real tenemos que resolver en base de este conocimiento incompleto. Podríamos someter estos hechos a diversos patrones, a diversas comparaciones; señalé que una de las premisas fundamentales del pensamiento, como lo es también de información, es la comparación; los hechos están sujetos a la comparación y de ella se obtendrán los elementos, situaciones, requisitos, soluciones, etc., de acuerdo con sus categorías. Se llaman categorías a cierto orden, a cierta secuencia, a la jerarquía sobre materias o sobre los asuntos; así por ejemplo, un "caso" podría ser considerado dentro del campo científico o financiero si se refiere a este ámbito, pero pudiera estar relacionado con la macroeconomía

o con la microeconomía o si, siendo un caso de detalle se derivan de él reglas y conclusiones valideras para la macroeconomía y según fuera procedente, seguir en esta forma explorando para situar exactamente el ámbito del caso presentado.

Un caso se puede juzgar desde muy distintos aspectos, intentando hacer una exposición sobre el "caso" que estamos examinando señalaría las diversas materias bajo examen, según la enumeración que figura más adelante.

Este es el análisis del cual debemos partir; podríamos entonces encauzar la discusión hacia diversas direcciones, todas concurrentes a los hechos que se nos han dado, o bien a las hipótesis que pudiéramos derivar de estos hechos.

Tendríamos en realidad dos tipos de datos: los derivados en forma directa de la información y los derivados de la memoria y de la imaginación de nuestro pensamiento.

Por otra parte, podríamos llevar a dos campos el estudio del "caso" al reflejo interno en el organismo sobre el cual se presenta la información, o bien llevarlo al reflejo externo; ya se tendrían aquí dos maneras de examinar el problema. También podría el caso ser iniciado con el examen de las estructuras; llamo en este caso estructuras a los sistemas en los cuales están encuadrados los fenómenos; así, en el "caso" expreso se distingue la estructura jurídica en dos ramas: la de carácter mercantil, que es la que regula los actos entre comerciantes, y la de carácter fiscal. Cabe mencionar la estructura financiera también en dos ramas: la que se refiere exclusivamente a tesorería; y la que se refiere a resultados. Podría distinguirse una estructura más, dado el medio económico todos los fenómenos que son relatados están dentro de un ambiente, dentro de un marco económico constituido por los elementos característicos que corresponden a todo el medio dentro del cual el caso se presenta.

Cabe hacer la indicación de una estructura más, el sistema de dirección y de trabajo;



dentro de ella se incluyen los problemas de relaciones entre asalariados y patrones. Finalmente tendríamos la estructura técnica que comprende los elementos propios y particulares del proceso productivo de que se trata.

Hecha esta deducción de estructuras, se podría señalar si es un problema de estructura jurídica fiscal, o es un problema concreto de tesorería, o si es relativo al trabajo o bien, si se trata de una combinación, y de aquí deducir las disciplinas que van a normar la resolución del caso.

Una vez que hubiéremos definido los campos, categorías y estructuras, no hemos terminado todavía con el planteamiento, la siguiente etapa exige el señalamiento de normas para comparar. Hemos construido toda una cuadrícula dentro de la cual queda señalado el caso particular; pero, ahora dentro de cada una de las disciplinas, con los conocimientos disponibles, con la política y las intenciones, vamos a señalar normas que sean aplicables.

Las normas en particular son de tal manera extensas, que nos llevarían a enumeraciones casi ilimitadas; estas normas serán según las disciplinas que se encuentren en juego y con las políticas que sean aplicables.

Una de las situaciones en la cual se encuentra una mayor discrepancia al estudiar mediante el método de casos es precisamente en estas dos últimas partes: la aplicación de las disciplinas y las normas. Las normas dependerán de los criterios individuales y cada uno de los asistentes a una sesión de casos puede considerar si las decisiones del funcionario deberían tomar en cuenta otros elementos.

Precisamente de esta diversidad de base y de juicios es de donde surge el motivo de la comparación de opiniones, de la argumentación y del análisis de los instrumentos que permiten llegar, en algunos casos, a una conclusión general y, en otros, aclaran los puntos de vista y criterios en los cuales existe discrepancia.

En el método de casos es muy importante indicar que no es necesario llegar a una conclu-

sión única porque esta conclusión sería intentar comprender, aprehender o descubrir una verdad absoluta y la verdad absoluta, en materias prácticas, no existe. La verdad es resultado de una opinión estrictamente personal y no podemos de ninguna manera hacer que los mecanismos de decisión individual de diversas personas coincidan en todas sus formas.

El método de casos permite subrayar que el estudio no tiene límite y que cada caso, cada cátedra, cada materia, cada curso, no son sino etapas de un proceso sujeto continuamente a perfeccionamiento.

IV.—ANÁLISIS DE LOS TEMAS SOBRE LOS CUALES SE PUEDE ENFOCAR LA DISCUSIÓN DEL CASO "FINANCIERA DE VALORES".

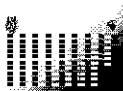
a) Resumen

Se trata de un grupo de empresas en las que existe una interrelación de inversiones; la actividad de las empresas es tanto en el sector bancario como en el de distribución de mercancías. El caso incluye datos contables, así como el detalle de las principales cuentas de inversión.

b) Argumentaciones

Estas pueden situarse desde los siguientes puntos de vista:

1. El posible comprador de acciones.
¿Es conveniente comprar acciones de este grupo?
2. El actual tenedor de títulos.
¿Cuáles son las ventajas de conservar esta inversión?
¿Qué medidas se pueden tomar para asegurarse una administración adecuada?
¿Cómo establecer controles de ejecución?
3. Funcionario.
¿La política de relación entre las filiales está dirigida hacia los objetivos de las empresas?



- ¿Cómo puede lograrse una mejor posición financiera?
- ¿Existe forma para elevar la productividad?
- ¿Qué puntos debe contener el plan financiero de actividades futuras?
- ¿Cuáles serán las formas adecuadas de organización?
4. Empleado.
- ¿Es satisfactorio el ambiente de trabajo derivado de la posición financiera?
- ¿Existe seguridad en los bienes?
- ¿Cuál es el porvenir de los empleados y funcionarios del grupo?
5. Banca central.
- ¿Las políticas seguidas por el grupo, son suficientemente sólidas?
- ¿El manejo de créditos e inversiones se lleva a cabo conforme a los lineamientos financieros correctos?
- ¿Cuál es la reacción de la política de este grupo en el medio económico?
- ¿Es de aceptarse una política semejante en todos los grupos financieros de nuestro medio?
6. Autoridad de vigilancia.
- ¿Están suficientemente respaldadas las operaciones crediticias?
- ¿Existe garantía suficiente para el público que opera este grupo?
- ¿La responsabilidad de los accionistas se encuentra determinada con el debido respaldo financiero?
- ¿Es correcto el manejo financiero del grupo?
7. Autoridad fiscal.
- ¿Cuál es el reflejo de la interrelación empresarial en los resultados fiscales?
8. Desde el punto de vista de la economía general.

¿Esta política de interrelación puede considerarse aconsejable?

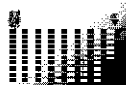
c) Categorías sobre las que deberán encausarse las investigaciones.

1. El campo interno de las empresas, en todas sus fases de organización, funcionamiento y resultados.
2. El campo externo considerando los efectos sobre mercado de valores y sobre la economía general.
3. Estructura jurídica separando la mercantil de la fiscal.
4. Estructura financiera tomando en cuenta la posición de inversión (mediante estados consolidados) y de tesorería (mediante cálculo sobre disponibilidades y la de resultados (con la obtención de estados de pérdidas y ganancias consolidados).
5. Estructura de organización general y de dirección; examen de las políticas de relación entre las empresas.
6. Estructura jurídica; análisis de los procesos de funcionamiento bancario y mercantil; examen de las coberturas de créditos; examen de la productividad de inversiones en comparación con los pagos de intereses a los acreedores; determinación del costo de capital en función del rendimiento.
7. Estructura del medio económico general; la existencia de compañías filiales, su aplicación en grupos crediticios; el significado de las inversiones a través de los títulos de crédito y de las acciones.

d) Determinación de las normas que en cada uno de los incisos anteriores deben constituir la base de juicio.

V.—CUESTIONARIO PRESENTADO PARA AUSCULTAR A UN GRUPO DE 30 ALUMNOS EN LOS CURSOS DE POSTGRADUADOS DEL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL.

1. ¿Qué opina acerca de la discusión de los



problemas en grupo?	
Resultado Favorable:	25
Regular:	4
Inadecuado:	1
2. ¿Cómo considera usted que el alumno debe participar?	
a) En forma activa:	24
b) El profesor es el que debe impartirla comunicando sus conocimientos y experiencias?	17
3. ¿Qué aprovechamiento obtuvo en tales materias?	
Ventajoso	22
Regular	6
Sin opinión	2
4. ¿Qué ventajas considera que tiene el método de casos?	
Se aplican conocimientos técnicos	30
Mueve la imaginación	—
Permite comprender las soluciones a situaciones reales	—
5. ¿Qué desventajas considera que tiene?	
Discusión caótica	5
Pérdida de interés	
Son ejemplos ajenos a la realidad	25
6. ¿Considera usted que este método tiene aplicación práctica para todas las materias?	
Si	16
No	14
7. ¿Considera usted que este método debería aplicarse en el I.P.N.?	
Si	26
No	4
8. ¿Considera que se dispone del elemento material y humano adecuados para llevar a cabo la práctica de este método?	

Si	11
No	18
Sin opinión	1

9. ¿Qué opina sobre los casos que se vieron en la clase de "Finanzas"?

Adecuados	19
Inadecuados	4
Sin opinión	7

10. ¿Se llega a conclusión satisfactoria?

Si	19
No	7
Sin opinión	4

Además, se incluyeron dos secciones para que se indicara en una, los requerimientos del método, sobre el cual la mayor parte de los alumnos estuvo en la necesidad de que se tuvieran conocimientos previos sobre la materia y de que existiere una discusión dirigida; quedó relegado a un plano de menor relevancia la necesidad de que el grupo ante el cual se presentaron los casos, fuere un grupo coherente.

La segunda sección intentó recibir alguna sugerencia sobre la aplicación del método, en la cual se inclinaron por evitar casos voluminosos, que su enfoque fuera ajustado a la realidad, que se tuviera un catálogo amplio de los casos; que se siguiera en la discusión un método más definido y que se dieran por anticipado los materiales y las preguntas concretas que deberían contestarse. También se insistió en la conveniencia de lograr una conclusión después de la discusión.

VI.—AUSCULTACION CELEBRADA ENTRE 8 MAESTROS QUE HAN ESTADO EMPLEANDO EL METODO DE CASOS.

Por la naturaleza de las preguntas, no es factible una cuantificación semejante a la que se presentó en el inciso anterior; por tanto se mencionan las opiniones características y representativas de los maestros:

1. Calidad de participación de los estudiantes.

Destaca el estudiante preparado y que tiene la suficiente imaginación para idear soluciones; el método de casos es desventajoso para quien no preparó la clase o para quien no puede imaginar soluciones.

2. Causas que limitan la participación del estudiante.

La tradición escolar en nuestro país no fomenta la participación activa del estudiante; por tanto debe crearse un hábito.

3. Tipo de material.

Los casos como representativos de "hechos" deben seleccionarse con un gran cuidado para evitar un alejamiento de la realidad.

4. Análisis por parte de los asistentes.

En general falta costumbre para el análisis; las discusiones dejan muchos aspectos sin examen. Existe también dificultad para ordenar los temas de discusión que pueden derivarse del caso.

5. Dificultad física.

En las diversas instituciones que han adop-

tado el método de casos, las instalaciones son inapropiadas para la discusión. La forma convencional de un salón de clases impide la participación total del grupo.

6. Resultados didácticos.

Existe dificultad para coordinar el material contenido en los casos con las exposiciones teóricas. Esto se hace más notorio en vista de que los cursos en que se manejan casos descansan en un porcentaje importante en las exposiciones teóricas tradicionales.

7. Desempeño por parte de los instructores.

En general existe conocimiento elemental sobre la manera de dirigir un caso y aún cuando algunos maestros han procurado establecer medidas adaptadas a las condiciones de nuestra enseñanza, se observa una falta de coordinación.

8. Número de asistentes.

En general la enseñanza superior descansa en la formación de grupos muy numerosos que no son los indicados para el manejo de casos.

