



**ELEMENTOS PARA UNA CRITICA  
DE LOS SISTEMAS PEDAGOGICOS  
USUALES EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA  
DE LA ADMINISTRACION  
EN AMERICA LATINA,  
RESEÑA SUMARIA DE UNA EXPERIENCIA**

**NAUM KLIKSBERG\***

Experto Internacional en Pedagogía Universitaria, Argentina

## 1. OBJETIVOS

1. En una época no muy distante, el proceso de aprendizaje universitario era percibido como una operación cuya eficiencia se hallaba ligada a una variable central: la sapiencia del "maestro". La enseñanza era la mera transmisión de un conocimiento capitalizado por el "maestro" en un largo trayecto. El esfuerzo principal ya se había hecho, era el de obtención de dicho conocimiento por su transmisor. El capítulo de su comunicación era un episodio menor, cuya riqueza dependería exclusivamente, de la bondad del proceso formativo del maestro.

2. Los descubrimientos de la psicología del aprendizaje, de la psicología social, de las teorías de la comunicación, de la microsociología, etc.,-han derrumbado esta concepción. El trabajo de examen científico del proceso de aprendizaje universitario efectuado por estas disciplinas ha demostrado que en la Universidad como en otros ámbitos de aprendizaje, no existe un tal "mero proceso de transmisión". En el aprendizaje se da una complejísima interacción psicológica grupal, y sociológica del educando con los otros educandos, y con el "maestro", en la que múltiples variables, y no solo la sapiencia del emisor de conocimiento, han de definir el nivel real de eficiencia. Como lo sugiere el principio axial de la educación activa "no se puede enseñar nada a nadie, sólo se puede ayudar a aprender, y el que "el otro" efectivamente se comprometa en el proceso de aprendizaje y aprenda, dependerá en buena medida, de que el conjunto de condicio-

nes que conforman el proceso colabore en esa dirección y no en sentido contrario. En ese plano un elemento trascendente estará dado por la posesión por el docente, junto a su saber, de un conocimiento científico de los factores en juego que le permita jugar el rol adecuado para la producción de condiciones pro aprendizaje.

3. El examen global de la enseñanza universitaria de la administración en América Latina, en cuanto hace a las metodologías pedagógicas empleadas, permite apreciar la existencia de una tendencia dominante. La mayor parte de las Escuelas (1) no han integrado a su quehacer la concepción científica del proceso de aprendizaje, y predominan en ellas modelos didácticos tradicionales ya superados técnicamente.

Tal situación tiene un efecto práctico decisivo. Buena parte de los esfuerzos volcados en la enseñanza, son anulados por las deficiencias pedagógicas, y se produce una enorme subutilización de las capacidades y empeños de docentes y estudiantes. El presente trabajo se propone como objetivos, llamar la atención sobre esta situación y señalar algunas vías de superación de la misma. Dadas las limitaciones de extensión fijadas, se ha descartado para el caso, incursionar en profundidad en ambas temáticas; el análisis ha de limitarse a hacer una presentación de los problemas mencionados (2).

---

1 Los establecimientos donde se imparte enseñanza universitaria en administración, reciben en América Latina variadas denominaciones. En algunos países se denominan Escuelas, en otros Programas, Carreras, Facultades, etc. Emplearemos en el trabajo el término "Escuelas" significando a todas esas denominaciones.

2 El autor se halla preparando una obra en donde analiza en profundidad y con referencia a toda la vida universitaria latinoamericana, las consecuencias psíquicas, sociológicas, psicosociales, e intelectuales de los métodos pedagógicos actualmente dominantes en la región. En ella presenta el marco teórico, y los instrumentos y sistemas operativos concretos de un planteo de "nuevas pedagogía universitaria", orientado a desarrollar las diversas cualidades creativas de estudiantes y docentes, hoy oprimidas por las modalidades pedagógicas en vigencia y adecuado a las necesidades de una Universidad de masas.

4. A efectos de cumplir los objetivos señalados, se exponen en primer término sumariamente, los elementos de un diagnóstico preliminar de la situación pedagógica del sistema de enseñanza universitaria de la administración en América Latina, en segundo lugar, se reseña sintéticamente una experiencia concreta conducida por el autor orientada a transformar algunos aspectos de la situación, y en tercer término se mencionan algunos elementos a considerarse en la búsqueda de soluciones de fondo.

## II. DIAGNOSTICO PRELIMINAR DE SITUACION

5. Existe por cierto una heterogénea gama de escuelas de administración en las Universidades de América Latina. Ellas presentan importantes diferencias de acuerdo a diversas variables como el desenvolvimiento científico-tecnológico de los respectivos países, y la historia concreta de sus Universidades. Sin embargo puede advertirse como tendencia la presencia en materia pedagógica en dichas Escuelas, de ciertas deficiencias de alto nivel de generalidad que se repiten al margen incluso de sus desniveles científicos. El diagnóstico siguiente intenta presentar una apretada síntesis de algunas de esas deficiencias y sus consecuencias prácticas, que no describe exactamente ninguna realidad, ni es generalizable a todas, pero puede considerarse representativa de las grandes líneas de la situación, con las excepciones del caso.

6. En la mayor parte de las Escuelas se presentan los siguientes problemas, hondamente relacionados con las deficiencias pedagógicas:

a. El número de ingresantes, que alcanzan a culminar sus estudios es bajo. Las tasas de deserción son muy elevadas, especialmente en los primeros años de las carreras respectivas. Si bien la casualidad de la deserción es un fenómeno complejo constituido por diversas variables, juega un rol importante entre ellas, los obstáculos insalvables, que una cantidad apreciable de alumnos encuentra en los sistemas pedagógicos a que se ven sometidos. Un síntoma alarmante y altamente significativo de esta situación, es la presencia en ciertas Escuelas de un

pequeño pero aparentemente creciente grupo de alumnos de capacidad superior a la media, que sin embargo desertan al parecer en buena parte por la ineptitud de la estructura pedagógica para darles posibilidades de desarrollo. La deserción masiva implica un muy elevado costo para los países en término de esfuerzos humanos y económicos.

b. Otro costo considerable se produce por la existencia en numerosos casos, de cifras de aplazos en asignaturas claves que exceden sobradamente a las propias de distribuciones estadísticas normales. Esas cifras parecen encontrar un aspecto de su explicación en la dinámica de la interacción profesor-alumno en las actuales estructuras pedagógicas de las escuelas en la práctica decisiva en la motivación e integración del alumno al proceso de aprendizaje.

c. Una expresión importante de las deficiencias de esta dinámica, y en general de las condiciones pedagógicas reinantes, se registra en la constante aparición de fuertes montos de agresividad y frustración en docentes y alumnos, que llevan a estériles acusaciones mutuas que oscurecen el planteamiento de los reales problemas de fondo. Alumnos y docentes parecen muchas veces sujetos pasivos, de un sistema pedagógico que crea de continuo condiciones propicias a su enfrentamiento, minimizando las posibilidades de cooperación constructiva.

d. La mayor potencialidad mental del alumnado es posiblemente su capacidad creativa. La estrategia pedagógica vigente en las Escuelas no contempla metodologías específicamente destinadas a desarrollarla. Por el contrario, entre sus afectos más perniciosos se cuenta la generación de un conjunto de modelos de conducta que actúan en sentido inverso, neutralizando dicha capacidad.

e. La modalidades de evaluación, calificación y promoción, puntos delicadísimos para el éxito global del proceso de aprendizaje por sus múltiples repercusiones sobre el mismo, son una fuente continua de conflictos agudos, en buena parte determinados por la debilidad técnico-pedagógica de los métodos empleados.

f. La enseñanza universitaria es una profesión que requiere para un desempeño eficiente una capacitación adecuada en el manejo de la problemática y el instrumental pedagógico. La mayor parte de las Escuelas, no exigen, ni proporcionan a sus docentes programas sistemáticos en este campo. La docencia es en ellas, un trabajo librado a la intuición y al método de ensayo y error.

g. En definitiva los logros finales del proceso de aprendizaje, tanto cuantitativos como cualitativos resultan magros y de profundidad dudosa.

7. Varias de las deficiencias mencionadas no obedecen exclusivamente a causales pedagógicas, pero los sistemas pedagógicos vigentes juegan un rol importante en su generación. Ellos no han surgido de un relevamiento sistemático de los problemas existentes, ni de la apelación a conocimientos científicos establecidos. Sus fuentes de procedencia principales son la intuición personal del docente, y su caudal individual de experiencia. La naturaleza de estas dos fuentes de instrumental pedagógico agrega al carácter no científico de los métodos usados, un rasgo inevitable dados sus orígenes: la deseable homogeneidad no existe, y se da en las Escuelas, la más variada y heterogénea gama de procedimientos cuasipedagógicos.

8. La deficiencia de los métodos pedagógicos utilizados lleva necesariamente a una utilización no racional de los recursos docentes con que se cuenta. Buena parte de su tiempo es empleado en resolver las problemáticas que surgen de la misma deficiencia de los instrumentos pedagógicos.

9. Muchos de los problemas señalados no son exclusivos de las Escuelas de Administración; afectan también otras áreas de trabajo de numerosas Universidades latinoamericanas. Sin embargo, en las Escuelas de Administración se presenta una situación que agrava el significado de las carencias pedagógicas. Dentro del acentuado crecimiento de las matrículas universitarias que se observa en los últimos años en las Universidades de mayor dimensión de la región, el crecimiento de las matrículas de estas Escuelas, se presenta en diversos casos, como un creci-

miento mayor a la media ya alta. Las Escuelas deben afrontar año tras año contingentes de nuevos alumnos cada vez más nutridos, tanto en términos absolutos como relativos. Así, por ejemplo, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires (la Facultad de mayor dimensión de América Latina), la mayoría de cuyos estudiantes cursan las carreras de Contador y Licenciado en Administración, tenía en 1958, una matrícula que representaba el 17,6% del total de alumnos de la universidad; en 1968, su matrícula había pasado a significar el 25,9 % de la Universidad, y en 1971 su crecimiento superior a la media, la había llevado a constituir el 27,4 % de la matrícula total de la Universidad Nacional de Buenos Aires. La Escuela de Administración y Contaduría de la Universidad Central de Venezuela, multiplicó su matrícula en un 851 % entre 1964 /65 y 1971, superando en siete veces el crecimiento promedio de matrícula universitaria global de la Universidad.

10. La “explosión matricular” que caracteriza a las Escuelas de Administración, tiene como un efecto directo la creación de condiciones donde los déficits de las actuales estructuras pedagógicas se ponen de manifiesto en toda su magnitud.

11. En definitiva, y como consecuencia entre otros factores de la mala utilización de los recursos docentes que generan dichos déficits, las Escuelas muestran una acentuada impotencia para hacer frente al crecimiento matricular, sin un continuo descenso en el nivel académico.

Por otra parte, como la tendencia al crecimiento matricular parece irreversible, cabe pronosticar que de no producirse cambios de fondo en los sistemas pedagógicos, las Escuelas han de ser incapaces de afrontar su crecimiento y han de sufrir un deterioro creciente en su rendimiento.

### III. RESEÑA SUMARIA DE UNA EXPERIENCIA.

12. Las Escuelas de Administración de las Universidades nacionales venezolanas, registran al igual que las de otras realidades latinoamericanas, mucho de los problemas señalados. Los Colegios Profesionales respectivos, han demostrado alta sen-

sibilidad al respecto. En un informe producido para la VII Asamblea Anual de Contadores Públicos y Administradores, puede encontrarse una nómina detallada de deficiencias de los sistemas pedagógicos aplicados, que engloba gran número de las señaladas para toda la región. Entre otras relevantes se señala que: "Normalmente el grupo profesoral no posee conocimientos técnicos de su especialidad. La búsqueda de un mejor método se hace por un proceso de prueba y error en el tiempo que incide naturalmente en la transmisión del conocimiento" (3).

13. El autor fue requerido en calidad de experto internacional en pedagogía universitaria, por la Comisión de Administración Pública del Gobierno de Venezuela, y el Proyecto VEN-534 de las Naciones Unidas, a efectos de prestar cooperación técnica en su área a las Escuelas de Administración de las Universidades Nacionales. Su programa de cooperación formó parte de un programa más amplio desarrollado por dichas entidades, destinado a colaborar con las Escuelas en un proceso de reforma académica integral, orientado a reforzar sus posibilidades de cumplir con su función en relación a las necesidades nacionales prioritarias en materia administrativa. A continuación se esquetizan aspectos básicos del programa desenvuelto, entendiendo que pueden ilustrar respecto a las vías disponibles para generar cambios en este campo (4).

14. Dadas las restricciones temporales, el programa se fijó metas restringidas. Sus objetivos fueron:

- a. La sensibilización del cuerpo docente y de la comunidad universitaria de las Escuelas de Administración y Contaduría, respecto a las insuficiencias y limita-

---

3 "Aspectos básicos de la estructura de nuestras Escuelas y de la enseñanza de las Carreras de Contador Público y Administrador Comercial", informe preparado por la Comisión especial designada por la VI Asamblea Anual de Contadores Públicos y Administradores.

4 El detalle completo del trabajo desarrollado puede encontrarse en: Naúm Kliksberg, informe de una Misión de Asistencia Técnica en el campo de la pedagogía universitaria en Venezuela. Comisión de Administración Pública del Gobierno de Venezuela/Proyecto VEN-534 de las Naciones Unidas. Caracas, 1974.

ciones de los sistemas pedagógicos en uso, y a sus consecuencias negativas en términos de los grandes problemas de la Escuela (elevados niveles de deserción y aplazos, impotencia para absorber matrícula creciente, bajo rendimiento del aprendizaje, etc.).

- b. La presentación de modelos pedagógicos elaborados en base a reflexiones científicas sistemáticas sobre el problema, constituidos por instrumentos operacionales avalados por hipótesis científicas probadas, y empleadas con éxito en experiencias concretas que pudieran ser visualizados como puntos de partida para elaborar alternativas de fondo a los sistemas actuales.
- c. La motivación hacia la realización de un esfuerzo continuado y organizado de reforma pedagógica, que incluya la elaboración e implementación de nuevos modelos operativos, y el establecimiento de órganos permanentes en el área pedagógica.

15. El diseño de metodologías de acción, partió de dos premisas básicas. En primer término, se trató de buscar metodologías que maximizaran la participación de los miembros de las comunidades universitarias involucradas. Se consideró que por la naturaleza de los cambios buscados, el logro de máximo nivel de participación posible era fundamental. En segundo término se enfatizó la localización de grupos que pudieran ser considerados por su dinamicidad, nivel académico, y predisposición al cambio, "grupos multiplicadores", tratando de desarrollar una estrecha cooperación de trabajo con ellos, para asegurar al proceso de transferencia tecnológica intentado una base seria de absorción e irradiación posterior, en cada una de las Escuelas.

16. En base a dichas premisas, y a efectos de concretar las metas operativas fijadas, se trazó una estrategia, que se adecuó a cada caso, pero que contemplaba como etapas fundamentales las siguientes:

a. Realización como paso previo a la acción en cada Escuela de un examen previo que permitiera:

- Identificar su problemática específica, con sus rasgos diferenciales respecto a los de otras Escuelas.
- Localizar sus núcleos más conflictivos manifiestos;
- Localizar sus núcleos más conflictivos no manifiestos;
- Determinar su dinámica intergrupala para poder trazar un perfil institucional de las probables resistencias conscientes e inconscientes a cambios en el sistema pedagógico;
- Detectar los probables grupos "multiplicadores".

b. Desarrollo de acciones a tres niveles:

- Directores de Escuela, Decanos y Rectores.
- Profesores.
- Alumnos.

c. Utilización de los siguientes instrumentos:

- Entrevistas individuales con las autoridades, docentes y alumnos.
- Entrevistas grupales con miembros de la Institución de los tres niveles.
- Seminarios intensivos sobre la problemática pedagógicas para las autoridades, cuerpo docente y alumnos del último año.

17. Los seminarios intensivos dictados para los cuerpos docentes, autoridades de las Escuelas y estudiantes del último año, comprendieron las siguientes temáticas centrales:

Las Ciencias que componen el marco conceptual y operativo de la Pedagogía Universitaria;

Las formas de encarar la práctica de la Pedagogía Universitaria;

Necesidad del conocimiento de la realidad del alumno;

Reformulaciones conceptuales;

Los tres canales en Pedagogía Universitaria;

Los estímulos esquizofrenógenos en el ámbito universitario;

Los estímulos paranoides en el ámbito universitario;

Factores distorsionantes en la filosofía pedagógica universitaria;

Efectos de la pedagogía irracional y de la racional en los niveles de eficiencia en el aprendizaje y en la estructura de la personalidad;

La pedagogía pasiva versus la activa;

El aprendizaje versus la elaboración grupal;

Técnica de dinámica de grupos aplicadas al aprendizaje;

Los sistemas de calificación y evaluación;

La resistencia al cambio en Pedagogía Universitaria;

Nuevas formas de solución a los crecientes problemas de cupo, de deserción y de aplazos. La reorganización de los recursos para la obtención de un mayor rendimiento académico;

Pautas para una metodología científica conceptual y operativa

Posibilidades y limitaciones del método expuesto;

Teoría y práctica del conocimiento en administración;

Conclusiones.

18. Los Seminarios incluyeron una evaluación final por parte de sus participantes destinada a medir el grado de cumplimien-

to alcanzado en cuanto a los objetivos originalmente fijados. Se pudo verificar que el tipo de trabajo realizado es viable para obtener resultados satisfactorios. Después de haber tenido la posibilidad de reflexionar crítica y sistemáticamente sobre los sistemas pedagógicos vigentes, los cuerpos docentes mostraron una alta sensibilización respecto a sus deficiencias. Observaron también un elevado entusiasmo frente a las propuestas pedagógicas alternativas sugeridas. Índice final de los logros, fue el relevamiento de una intensa motivación hacia la realización de cambios de fondo en este campo, que tomó en muchos casos la forma de la demanda por la constitución inmediata de estructuras que los canalicen.

#### IV. ELEMENTOS PARA LA IDENTIFICACION DE SOLUCIONES DE FONDO.

19. En diversas Escuelas de Administración de América Latina se están haciendo importantes esfuerzos por mejorar el nivel científico y ajustar los pensum y contenidos a las necesidades del país. Se corre el riesgo de que buena parte de esas reformas se esterilicen en su aplicación práctica, por estar destinadas a implimentarse por medio de sistemas pedagógicos altamente ineficientes.

Por otra parte como se señaló las Escuelas deben prepararse para afrontar un crecimiento continuo y de gran amplitud de sus matrículas. Urge pues reemplazar la pedagogía empírico-intuitiva actualmente dominante, por una pedagogía universitaria racional y científica.

20. Experiencias como la reseñada cuyos resultados puede estimarse, son repetibles en Escuela de otros países, permiten suponer con fundamento que siguiendo los pasos necesarios puede lograrse en cada Escuela una activa conciencia de la necesidad de los cambios pedagógicos, una atmósfera propicia al cambio, y grupos multiplicadores dispuestos a actuar como eje ejecutor y difusor de los cambios.

21. No se trata de buscar soluciones coyunturales o transitorias, deben procurarse respuestas de fondo. El autor entiende

que cumplidas las etapas de sensibilización respecto a la situación actual, visualización de alternativas más eficientes y motivación es necesario crear un instrumento institucional permanente que asegure posibilidades efectivas de implantación a los cambios que se proyecten. Considera que puede garantizar tal objetivo la constitución en cada Escuela, de una Asesoría Pedagógica estable a cargo de especialistas en pedagogía universitaria.

La pedagogía universitaria, es un tema de muy elevada complejidad que debe ser manejado a nivel profesional, por técnicos con una sólida formación en disciplinas como las psicologías clínica, educacional e institucional, la neurofisiología del aprendizaje, la psicología social, la filosofía del conocimiento, la antropología cultural, las ciencias de la comunicación, y desde ya las ciencias de la educación. La existencia de Asesorías Pedagógicas posibilitará que los problemas pedagógicos se afronten con la disponibilidad debida de los conocimientos elaborados por dichas disciplinas aplicables a la pedagogía universitaria. Las funciones fundamentales de la Asesoría serían:

- a. Organizar y desarrollar programas de adiestramiento sistemático en pedagogía universitaria, para los cuerpos docentes de las Escuelas.
- b. Prestar asistencia técnica continua a los niveles de dirección académica de las Escuelas (Directores, Consejos), sobre estrategias pedagógicas globales.
- c. Diseñar sistemas que permitan aumentar la capacidad de absorción.
- d. Diseñar y contribuir a implementar modalidades de estudio, evaluación, calificación, relación docente-alumno, y relación alumno-alumno, que conduzcan a: reducción de los niveles de deserción; reducción de los niveles de aplazos; disminución de las fricciones y agresiones latentes o explícitas; maximización de aprendizaje.

- e. Enfatizar en los sistemas diseñados, la búsqueda de la elevación de la capacidad creativa del estudiante, basándose para ello en las conclusiones científicas y técnicas de las disciplinas pertinentes.
- f. Investigar las problemáticas pedagógicas principales de la Escuela, empleando los instrumentos de investigación social apropiados.
- g. Realizar una tarea permanente de Consultoría para los docentes en todo lo referente a problemas pedagógicos.
- h. Producir y difundir material significativo respecto al área entre el cuerpo docente.
- i. Mantener una información continua sobre las experiencias de otras Escuelas latinoamericanas sobre la materia y sobre la evolución del tema a nivel internacional, y volcar los elementos de la experiencia latinoamericana e internacional coherentes con la realidad nacional, en la práctica pedagógica de la Escuela.

Entendemos que la constitución en las Escuelas de Administración de Asesorías Pedagógicas estables, con nivel profesional, y con la delimitación de áreas de trabajo efectuada, constituirá un paso fundamental hacia la solución de sus actuales déficits, Implicará avanzar hacia una Escuela latinoamericana de Administración en condiciones de abrir sus puertas a las exigencias sociales de incremento continuo y creciente de su matrícula sin mengua de su nivel académico, y provista de los instrumentos para acompañar a los cambios de contenido orientados a ajustar su trabajo a las necesidades nacionales, con sistemas pedagógicos eficientes para ese fin.

Corresponde señalar que lógicamente no se trata de crear una oficina más. La Asesoría Pedagógica tendrá sentido y podrá cumplir su misión si se halla enmarcada en una asunción plena por la comunidad universitaria de su necesidad de sumar fuerzas para superar el actual atraso en este campo.