

## **Miradas múltiples sobre la gestión académica-administrativa en educación superior. Hacia una nueva propuesta crítica-conceptual**

Álvaro Martín Vázquez Leyva\*  
María Trinidad Cerecedo Mercado\*\*  
Carlos Topete Barrera\*\*\*

(Recibido: julio, 2017/ Aprobado: noviembre, 2017)

**RESUMEN.** El artículo tiene por objetivo reflexionar sobre otros horizontes epistémicos de comprender a la gestión académica-administrativa en las instituciones universitarias como alternativa a la adopción de los principios del paradigma gerencialista predominante (*management*). Su originalidad se basa en un marco teórico-categorial de conceptos claves provenientes de los campos de la filosofía política, la teoría crítica y el psicoanálisis. Como aproximación se propone la sociología de las ausencias. Los resultados permiten aportar al debate un concepto de gestión académica-administrativa fundado en una crítica ética desde la exterioridad y sufrimiento de los sujetos excluidos por los sistemas de dominación del conocimiento formales y prácticos. Las implicaciones del trabajo muestran el potencial del uso de visiones interdisciplinarias de la teoría y la necesidad de adoptar enfoques holísticos complejos en el diseño de investigaciones sobre el tema. Las conclusiones remiten a diseñar perfiles de formación fundados en el concepto propuesto en este trabajo.

*Palabras clave:* ética, poder, gestión académico-administrativa, psicoanálisis, gestión.

*Clasificación JEL:* I23

---

\* Maestro en Desarrollo y Planeación de la Educación (Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco). Correo electrónico: amartin\_vazquez@live.com.mx.

\*\* Doctora en Ciencias con Especialidad en Ciencias Administrativas. Subdirectora Académica y Profesora-investigadora en la Escuela Superior de Comercio y Administración-IPN. Correo electrónico: tricermer@outlook.com.

\*\*\* Profesor-investigador en la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional. Correo electrónico: cartopba@yahoo.com.

## **Multiple views on academic-administrative management in higher education. Towards a new critical-conceptual proposal**

**ABSTRACT.** The article aims to reflect on other epistemic horizons of understanding academic-administrative management in university institutions as an alternative to the adoption of the principles of the predominant management paradigm (management). Its originality is based on a theoretical-categorical framework of key concepts from the fields of political politics, critical theory and psychoanalysis. As an approximation, the sociology of absences is proposed. The results allow us to contribute to the debate a concept of academic-administrative management based on an ethical criticism from the externality and the suffering of the excluded subjects by the systems of domination of the formal and practical knowledge. The implications of the work show the potential of using interdisciplinary views of theory and the need to adopt complex holistic approaches in the design of research on the subject. The conclusions refer to the design of training profiles based on the concept proposed in this paper.

*Key words:* ethics, power, academic-administrative management, psychoanalysis, management.

*JEL classification:* I23.

### **1. INTRODUCCIÓN**

Esta propuesta busca contribuir a profundizar al debate sobre qué lugar debe hoy ocupar la ética, el psicoanálisis y la teoría crítica en las ciencias de la administración, y qué tipo de sujeto se debe pensar en la formación profesional de los administradores. Es importante, además, construir otro posible concepto de gestión derivado de las experiencias, sentidos, prácticas y relaciones de los sujetos implicados en aquella. En este marco, sin embargo, prevalece la ausencia epistémica de lo que se debe entender como tal desde el entramado institucional, culturas laborales y percepciones de sus actores (directivos, administrativos y académicos).

Aspectos esenciales a la gestión académico-administrativa, tales como: formas de identidad y trayectoria profesional, género, estatus y desempeño, funciones ambiguas, estrategias y acciones, entre otras posibles, no han logrado llamar la atención de los investigadores en el campo a fin de ser reflexionados como debate e integrados como línea de investigación propia y legítima en la agenda de investigación o en el diseño de un programa exclusivo de política pública. Por consiguiente, hay un déficit de conocimiento sistemático y fundamentado sobre la gestión en que sus representantes realizan sus actividades y funciones académicos-administrativas.

Es importante señalar que no se trata de llegar a un conocimiento exhaustivo sobre el tema de la gestión, sino de recuperar otras dimensiones de observación que permitan un grado de reflexión y construcción más amplio de la forma en cómo han abordado ciertos autores a la gestión universitaria. En este sentido, este trabajo indaga cuáles son algunas de las diferentes miradas epistémicas más representativas con las que se ha interpretado a la gestión universitaria desde las ciencias sociales, y qué elementos pueden ser traducidos e incorporados en la propuesta de un concepto de gestión académico-administrativa.

Las razones que justifican la presente propuesta obedecen a que los estados del conocimiento sobre las relaciones entre ética y educación superior (Hirsch, 2011; Yurén y Hirsch, 2013), señalan que aún falta desarrollar propuestas teóricas y metodológicas que proporcionen dimensiones de observación y construcción de los diferentes objetos-sujetos de estudio a fin de profundizar en el conocimiento de la realidad del campo educativo, y que deriven en acciones de intervención en diferentes órdenes: políticas, currículum, perfiles profesionales, programas y prácticas de formación, entre muchas más. En el campo de las ciencias de la administración, ofertadas en las instituciones de educación superior públicas del país, sobre todo en las de mayor densidad, arraigo y tradición (por ejemplo, la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional, y la Universidad Autónoma Metropolitana, entre otras), el tema de la ética es aún percibido y considerado como un “apéndice” del plan de estudios, o como materia optativa y transversal.

Asimismo, la mayoría de los estudios sistematizados en los estados del conocimiento tratan el tema de la ética y la educación superior desde una perspectiva fundada en la variable de los valores y sus efectos en las identidades profesionales, así como su comparación respectiva entre instituciones, niveles educativos, disciplinas y sujetos (Hirsch, 2011; Yurén y Hirsch, 2013). Si bien el aporte es significativamente sustancial en cuanto a la génesis, desarrollo y aporte al conocimiento, lo cierto es que aún son escasos los enfoques fundados en una perspectiva crítica.

Por otra parte, la evidencia teórica y empírica que aborden a la gestión de las coordinaciones académico-administrativas como objeto de estudio en sí misma y en las condiciones actuales en que éstas ejercen sus diferentes y complejas funciones, no tiene el reconocimiento como tema en los estados del conocimiento de la investigación educativa a nivel superior. A lo más se encuentra subsumida en otros temas y problemáticas mayores relacionados, por ejemplo, con la gobernabilidad de las instituciones universitarias (Acosta, 2010; Cardiel, 2002; Colado, 2002; Grediaga y Zárata, 2011; Kent, 2006).

Con todo, el trabajo se desarrolla en dos partes principales. En la primera, se hace una revisión general de los planteamientos principales a nivel macro sobre las relaciones de gestión y educación superior en nuestro país. En la segunda, se exponen las teorías que a nivel micro presentan una forma diferente de observar aquellas relaciones. Finalmente, se exponen los resultados con una propuesta conceptual y posible tipología sobre los estilos de dirección universitaria.

## 2. DESARROLLO

De la revisión de la literatura especializada, consideramos que la gestión de las instituciones de educación superior ha sido abordada en dos frentes: por un lado, en las relaciones entre el Estado, los administradores y los académicos; y por el otro, en los patrones emergentes de poder que dan lugar estas relaciones (Acosta, 2010; Cardiel, 2002; Clark, 1983; Kent, 1990; Vries y Álvarez Mendiola, 2005). Estos estudios han analizado las reformas educativas y sus posibles consecuencias y desafíos para los sistemas educativos de nivel superior. Aspectos relativos a la gobernanza de las universidades,

su organización y gestión, los roles del liderazgo académico, los modelos de financiamiento y los desafíos que enfrenta la profesión académica, han sido los temas que con mayor frecuencia se han cubierto.

En general, estos estudios afirman que la racionalidad administrativa involucra formas de poder, ya que en los procesos de planeación y cambio institucional se afectan intereses grupales consolidados; esto es, de anarquías organizadas, entendidas como intereses y reglas autoimpuestas para la consecución de fines individuales. Afirman que el pensamiento gerencialista dominante, como técnica de control sobre los comportamientos humanos, evoluciona teórica y prácticamente en contra de las condiciones de reproducción de la vida universitaria. El paradigma gerencialista en el campo de las ciencias de la administración unidimensionaliza bajo los criterios de eficiencia y eficacia la vasta riqueza, complejidad y heterogeneidad de la vida académica y *ethos* profesionales, por lo que se acrecientan los procesos de *fetichización y reificación* de la cultura, identidad y trabajo académico ajenos a la vida académica, política y simbólica universitarias. Dichos procesos estructuran y legitiman espacios de anonimato e invisibilización al interior de las instituciones universitarias sobre las diferentes formas en que se vivencia el sufrimiento de los agentes ante las imposibilidades de poder-ser y poder-vivir ante aquella forma de pensamiento dominante. La fetichización y reificación comienzan entonces a normalizarse como los nuevos códigos de orientación del comportamiento y prácticas de los agentes universitarios en detrimento de los códigos axiológicos derivados del *ethos* y profesión académicos (Acosta, 2010; Cardiel, 2002; Colado y Montaña, 1987; Colado y Montaña, 1991).

De este modo, la preocupación principal de estas investigaciones ha sido mostrar los diferentes efectos sobre los procesos en el funcionamiento interno de las instituciones de educación superior ante el aumento del poder de la gerencia en el marco de las diferentes reformas que promueven la denominada Nueva Gestión Pública (NGP).

### 3. NIVEL MACRO

El gerencialismo, de acuerdo con el modelo de la (NGP), constituye el principal estilo de dirección de gobierno en la mayoría de países de la

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y como una respuesta a las presiones de restricciones financieras. Esta nueva forma de gobernanza está pensada para mejorar la eficiencia y los resultados de la enseñanza de la educación superior y la investigación, haciendo hincapié en el principio de “hacer más con menos”. El paradigma que sustenta a esta corriente de pensamiento es el economicista. El gerencialismo se asocia a menudo con las tres “E” (economía, eficiencia y eficacia). En este marco, los gobiernos de los países afiliados a la OCDE adaptan sus reformas educativas con base en los principios de este paradigma economicista. Las universidades son así “dirigidas a distancia” a transformar sus estructuras administrativas y académicas internas a fin de mejorar e incrementar la eficiencia y eficacia de sus procesos y productos (Acosta, 2010; Cardiel, 2002; Clark, 1983). Al mismo tiempo, los gobiernos aumentan la presión de demanda de rendición de cuentas y control de calidad de sus sistemas universitarios.

La educación superior, con la cada vez mayor disminución de financiamiento público, el cambio de una élite a un sistema de masas con un discurso político y social que las clasifican como altamente burocráticas, corruptibles y poco confiables, y con la creciente dependencia de los controles de organismos externos de evaluación y acreditación, son un estado propicio para la adopción de estas prácticas gerenciales (Acosta, 2010).

De este modo, con la paulatina adopción de esta nueva corriente de pensamiento se introducen nuevos esquemas y términos de la administración pública del ambiente empresarial al campo de la educación superior: profesionalización de la gestión del servicio público; servicios educativos orientados al “cliente”; gestión por contrato; desarrollo de una razgo, emprendurismo, *coaching*, etcétera. Dicha terminología, tomada en conjunto, presiona por establecer los nuevos esquemas mentales que estructuran las percepciones, identidades y acciones tradicionales con que anteriormente se construía el *ethos* universitario. Por consiguiente, estos críticos afirman que este nuevo enfoque del mundo empresarial conduce a resultados opuestos de lo idealmente diseñado y planeado, ya que implica menos espacio de autonomía para el desarrollo de la vida académica en sus establecimientos disciplinares de adscripción (Colado y Montaña, 1987; Colado y Montaña, 1991).

El argumento central de estos críticos es que el gerencialismo y el emprendurismo representan diferentes racionalidades que deben tenerse en cuenta en el proceso de comprensión del quehacer académico, sobre todo a lo que se refiere a la profesión académica (Grediaga y Zárate, 2011; Vries y Álvarez-Mendiola, 2005).

En este nuevo marco emergieron estudios basados en la sociología de las profesiones que investigaban los cambios en la profesión académica, por ejemplo, su identidad, trayectoria, formas de organización y producción del conocimiento, la pertinencia, y las condiciones de trabajo (Grediaga y Zárate, 2011). De acuerdo con posturas críticas (Acosta, 2010), las nuevas culturas gerenciales se acoplaron de manera gradual a las estructuras académicas organizativas preexistentes, y desde que esto ha sucedido en las universidades, el poder profesional está siendo progresivamente diluido y desplazado por las nuevas reformas de ideología gerencialista ideológicas. Además, el gerencialismo promueve una fuerte orientación hacia el cliente y el mercado; un énfasis en el poder de la alta dirección para lograr un cambio institucional; una legitimidad para cambiar la cultura, estructuras y procesos; y una conceptualización del conocimiento y el aprendizaje que se describe como atomista, mecanicista y explícito.

Por otra parte, hay autores que afirman que la vida social y humana en las organizaciones no se realiza en el vacío. Estas últimas reflejan la organización de la sociedad mayor que les da origen, por lo tanto, las organizaciones son espacios de reproducción del poder. Desde esta tesis, Ibarra Colado y Hirose Montaña (1987; 1991) aseveran que las ciencias de la administración y, por añadidura, la gestión o *management*, constituyen la dominación del centro sobre la periferia, dentro del marco del desarrollo capitalista. Las teorías de la organización, de la administración y de la gestión se fundamentan en el paradigma racional productivista de los países del centro, las cuales no consideran como objeto de reflexión la problemática de la realidad latinoamericana, entendida como una región colonizada al servicio de los intereses de la acumulación capitalista de los países centrales.

Aun así, las universidades latinoamericanas reciben de manera acrítica las teorías de la corriente dominante que provienen de estos países centrales. Por

consiguiente, este paradigma de la administración y de la gestión ya desde un inicio excluye la alteridad del otro, a menos que sea incorporado para su gestión desde y por el centro. Esto significa una relación de dominación.

Otros destacados trabajos han desmitificado el carácter neutral y pasivo de las burocracias universitarias. Así por ejemplo, los estudios de De Vries y Mendiola (2005) parten del estudio de las políticas y sus efectos en las instituciones universitarias. Sus principales preocupaciones de investigación han sido comprender por qué políticas similares aplicadas en el mundo por gobiernos diferentes varían en sus efectos. A partir de esta postura metodológica, critican que las universidades sean autónomas, gobernadas por académicos de manera colegiada. Por el contrario, proponen que las universidades agrupan a distintos factores que mantienen una relación especial con su entorno.

De Vries y Mendiola (2005) establecen un concepto de burocracia universitaria a partir de su diferenciación con lo que no es, expresado en las negaciones siguientes:

- a) No es una instancia burocrática “apolítica”, integrada por funcionarios que siguen las órdenes de arriba y tratan de hacer obedecer a los de abajo.
- b) No es el simple instrumento con que los políticos llevan a cabo sus políticas, desprovista de intereses personales o humanos.
- c) No es una instancia mecánica y neutral de enlace o de transmisión de toma de decisiones de arriba hacia abajo y viceversa.

Por el contrario, la importancia fundamental de la administración universitaria, es decir, la burocracia, es que constituye un agente con poder de decisión que establece sus propias reglas de juego, posee fuerza política, culturas, reglas y valores propios. Expresado el concepto en sus propias palabras, advierten que (De Vries y Mendiola, 2005: 92-93): “[...] la burocracia no es solamente un conjunto de funcionarios con intereses personales: también es un conjunto de reglas de juego, construido a lo largo del tiempo y estas reglas definen cuáles son las posibilidades para la política y las políticas de modificar al sistema, ya que las reglas a este nivel definen cuáles actores políticos pueden incidir de qué forma en la regulación de la educación superior y

cuáles políticas públicas se pueden aplicar a quién. En estos términos, las burocracias son las agencias mediadoras del campo [...]"

De esta manera, De Vries y Mendiola proporcionan elementos y sugerencias de caminos para ir más allá de análisis formales y de relaciones sistémicas lineales del tipo *input-output* entre las políticas y las instituciones de educación superior mexicanas. Al reconocer a la administración y burocracias universitarias como un espacio sui géneris de reglas de juego que determinan el destino de las políticas, facilitan una justificación de abordar y trascender a la gestión académico-administrativa de sus limitaciones epistémicas instrumentales y técnicas, y así buscar el modo de hacer inteligible mediante la investigación la vida organizacional y social en ella, en sus aspectos particulares o en su totalidad. La gestión académico-administrativa, por consiguiente, como afirma otro investigador (Kent, 1990: 90), no se trata sólo de un conjunto de estructuras, normas, leyes y reglamentos, sino también de campos de atracción y procesamiento de intereses, pasiones, aspiraciones y valores.

A nivel institucional, otros señalan que las demandas de la gestión son variadas, ya que se requiere mantener un alto grado de pertinencia y adaptabilidad ante las complejas condiciones políticas económicas y sociales de la región latinoamericana y del Caribe, tener estructuras de gestión eficientes y en estrecha relación con las necesidades académicas y contar con procesos flexibles y simplificados ante instituciones de grandes dimensiones con procesos y estructuras de descentralización (Cardiel, 2002: 196). Como opciones y estrategias ante la problemática de la gestión, los autores encuentran las siguientes dimensiones clave (Cardiel, 2002):

- a) *El consenso académico.* Implica que una buena gestión depende de las decisiones al interior de las instituciones académicas, las cuales involucran niveles de legitimidad y consenso, por lo tanto, se requieren innovar mecanismos que permitan el libre y efectivo planteamiento de problemas y soluciones específicas en los diferentes niveles y sectores de la educación superior. Los principios de los que parta toda acción y estrategias sobre la gestión debe ser bajo la autonomía y libertad académica.
- b) En cuanto a *la gestión y coordinación del conjunto del sistema*, este último tiene que estar basado en la especificidad del trabajo académico y sus

formas de organización. (También debe partir del reconocimiento de la heterogeneidad y naturaleza de las formas de organización de cada disciplina del conocimiento).

- c) En términos de *governabilidad*, la conformación de políticas del sector y su efectiva coordinación requiere la existencia de un marco mínimo de acuerdos que establezca reglas pactadas y acordadas conjuntamente entre los diferentes niveles del gobierno y los actores del ámbito de la educación superior. Por ello es necesario innovar y revisar la pertinencia de los actuales esquemas de coordinación.
- d) En cuanto a la *gestión institucional*, los autores señalan que son válidas las pretensiones por uniformar las diferentes modalidades en el campo o incorporar de manera acrítica planteamientos gerencialistas; esto, sin embargo, no justifica las ineficiencias y desviaciones en el ejercicio de la gestión. Son los diferentes actores académicos de los establecimientos los que deben llegar a los planteamientos de las estructuras y procedimientos en la construcción y diseño de las decisiones.
- e) Por último, las *formas de gestión institucional*, ya sean colegiadas o jerarquizadas, han de ser objeto de un análisis permanente y sistemático, y deben contribuir de manera efectiva al cumplimiento de las funciones sustantivas de la educación superior.

Ahora bien, es necesario revisar algunos de estos estudios principales a fin de obtener elementos de análisis que deriven en diálogos y analogías relacionadas con la gestión académica-administrativa desde la experiencia subjetiva de los sujetos, como se muestran a continuación.

#### 4. NIVEL MICRO

Para el análisis micro, es decir, sobre las percepciones y resignificados que los sujetos sobre la gestión académico-administrativa desde su propia experiencia, delinearemos las miradas conceptuales siguientes.

#### *4.1. La mirada de los sujetos: la gestión como experiencia vivenciada*

Clark señala que las instituciones de educación superior se caracterizan más por dar un énfasis subjetivo a las construcciones sociales. Desde esta mirada se vuelven claves conceptos como: la cultura organizacional, los mitos y los datos simbólicos que también supone la gestión universitaria (Clark, 1983). Desde esta mirada se describen los sentidos de crítica que asume la gestión como forma diferencial, abierta e inestable, de significación diferente y relacionada, abierta, incompleta, inestable, precaria.

Con base en lo antes afirmado se recupera la crítica hacia los planteamientos técnicos, normativos y procedimentales sobre la burocracia y gestión universitarias. Así, para Josefina Granja (Castro, 1992), la gestión tendría que analizarse como integrada por diversos elementos inestables, cuya forma y significado se configura en tanto insertos en un sistema de significaciones que las relaciona con otros elementos bajo formas específicas. Apoyada en la categoría de capital incorporado de Bourdieu, la autora trata de comprender a la gestión –y las normas y reglamentaciones que la acompañan– como una red de elementos incorporados en las estructuras de la institución escolar, en sus prácticas y procesos de sus agentes, los cuales no tienen un significado fijo o identificable *a priori* (Castro, 1992). Esta forma de entender a las diversas acepciones que adquiere la gestión en los diferentes factores relacionados con su significación y su incorporación como prácticas ayuda a entender los intrincados caminos que siguen la puesta en ejecución de los proyectos y políticas o programas académicos en una institución educativa.

En distintos ámbitos de los procesos universitarios formales la práctica cotidiana de los sujetos no corresponde siempre a la norma y reglamentaciones. Por el contrario, esta mirada sobre la gestión desde la percepción de los sujetos plantea la existencia de lógicas diferentes y aún contrarias al interior de una misma institución. Incluso en un mismo cuerpo de declaraciones a nivel del discurso. Para la investigadora lo normativo, como aspecto esencial de la administración universitaria, se entiende como el intento por fijar un orden siempre precario y sujeto a la negación y subversión. La inestabilidad en lo social aparece como el terreno constitutivo de las diversas órdenes sociales existentes que son, a su vez, intentos inciertos por fijar una lógica, por domesticar el campo de la diferencia. Son entonces modos

ininterrumpidos, procesos de fijar significados en un orden que nunca llega a ser total y definitivo sino siempre precario (Castro, 1992).

A raíz de este planteamiento habría que interrogarse sobre las zonas de no control desprendidas de los ordenamientos normativos y la emergencia de espacios de autonomía inobservables a la gestión predominante en su sentido de técnica de control, como se desarrolla enseguida.

## 5. GESTIÓN, PULSIÓN Y REPRESIÓN: LA MIRADA DEL PSICOANÁLISIS

Esta mirada reconoce a la administración como una función del “Yo” freudiano, y a éste le atribuye la función de desconocimiento, más allá de la ilusión de gobierno, aludiendo así a la imposibilidad de ver al psicoanálisis como una alternativa de abordaje a estos problemas. Desde una perspectiva metodológica, implica observar a la institución como un conjunto cultural que ofrece un sistema de valores y normas, una forma de vivir en la institución y procesos de socialización. La institución es, entonces, un sistema cultural que interactúa con diferentes subsistemas. Es esta cultura institucional la que se observa como el “gran Otro”, en tanto la institución se interioriza en eso que precede al individuo singular y lo introducen en el orden de la subjetividad, predisponiendo las estructuras de simbolización (Remedi, 2004; Romo, 2004).

Para Remedi, el “gran Otro” es una objetivación alienada, exteriorizada e interiorizada en la psique de los sujetos. La institución entonces funciona como el organizador psíquico inconsciente, como el síntoma compartido o como el significante común que da forma a las identidades, a los dioses y a los egos (Remedi, 2004). La cultura institucional busca siempre reducir lo heterogéneo en beneficio de lo homogéneo. Es una construcción de identidad imaginaria como base de la socialidad sincrética institucional. Es a través de estas identificaciones imaginarias y simbólicas que mantienen armada la cadena institucional y la trama de nuestra pertenencia. Es el lenguaje de la tribu académica (Becher, 1993), entendida como la concepción generalizada que sostiene a un conjunto de individuos que interaccionan entre sí compartiendo ciertas normas en una tarea (Remedi, 2004: 41).

Desde esta mirada freudiana, la gestión académica-administrativa es entendida como los quehaceres cotidianos, las prácticas entre los sujetos, las relaciones que establecen entre sí y con la institución, la disciplina y demandas externas. Constituyen los lugares inestables de identificación que abren un abordaje de lo institucional sobre textos diferentes, es decir, un entrecruzamiento entre:

- 1) la institución en su historia vivida, expresado en una trama argumental frecuentemente señalada en contrapunto;
- 2) la cultura institucional, leída en lo situacional de sus prácticas expresadas en institución de vida;
- 3) la cultura experiencial, centrada en los sujetos institucionales, en sus trayectorias personales-académicas y en sus prácticas expresivas (Remedi, 2004: 27). Así leída, no obstante, la gestión adquiere los síntomas, complejos y proyecciones del “malestar institucional”, como se expone enseguida.

### ***5.1. La gestión universitaria: hipertrofias, proyecciones y fantasmas institucionales***

Regresando a Remedi, el autor recupera el concepto de patología institucional a través del cual se desarrolla con mucha frecuencia en las instituciones fases con procesos de institucionalización muy marcados. La hipertrofia institucional se caracteriza por ciertos acontecimientos que tienden a objetivarse, coagularse, rigidizarse y volverse inamovibles dentro del acervo colectivo de recuerdos de la memoria institucional expresada como historia oficial, presentando poca o escasa posibilidad de desprender nuevas significaciones, experimentar cambios o interpretaciones alternativas (Remedi, 2004).

Se da así un giro de nueva mirada a la gestión en donde se recupera esta perspectiva de la memoria institucional, de la historia de la institución o de la historia de una disciplina en tanto su constreñimiento en el modo antes expresado: “así se han hecho las cosas siempre aquí”. De esta manera podemos comprender mejor los problemas del cambio ante nuevas exigencias de racionalidad propias del pensamiento y lenguaje único del *management* empresarial y de transformación de prácticas ante esta cerrazón institucional desde la cultura académica. La hipertrofia de la memoria institucional

se expresa en el relato en los discursos, en las historias de determinados ciclos o narraciones de la gesta heroica de los líderes fundadores, o bien, de los de mayor prestigio dentro de una disciplina o establecimiento educativo dado. Estos hechos son seleccionados por la cultura de la institución como dignos de conservarse, pues marcan la diferencia de un antes y un después, así como de los momentos coyunturales y también el afrancesamiento de identidades; pero incluso, y lo más importante: de redistribución y reorganización de los circuitos del poder.

Desde esta perspectiva, la memoria no es pura y sana, sino que también involucra lo que debe ser recordado, lo que debe ser memorizado, es decir, el recuerdo encubre también aquellos otros recuerdos que resultaron perturbadores, acciones que deben silenciarse, prácticas que deben encubrirse, borrarse, o por lo menos no recordarse; son escenas que no pueden ser interrogadas y expuestas, que no se prestan a elaboraciones (Remedi, 2004).

De este modo, la sombra de la institución, que distingue a los grupos autoridades de universitarios, administrativos, académicos y estudiantes como grupos psíquicos, adquiere un nuevo sentido: la sombra es el arquetipo conformado por las sombras individuales de los integrantes a lo largo de periodos y conformadas por todos aquellos deseos y expectativas reprimidas, por recuerdos o ideas que el grupo no desea reconocer y que de alguna forma van a llenar el “cesto de basura” del inconsciente colectivo grupal. La sombra de la institución abre una nueva mirada que, más cercano al psicoanálisis junguiano que freudiano, permite recodificar y re-describir las formas de constitución de las subjetividades y sus lazos entre sí mediante no aquello que todos aceptan como formas de convivencia normalizada, sino de las proyecciones de las sombras en las figuras de sus pares o en la institución misma.

Desde esta perspectiva, la gestión académico-administrativa se caracteriza más por lo que sus representantes proyectan en ella: expectativas, deseos, complejos, represiones, que por lo expresado en el discurso oficial. Reconocer la dimensión del deseo y su represión en la sombra, no implica dar paso a una dimensión oscura o mística, sino a la apertura de reconocer el potencial subjetivo y práctico de la pulsión como creatividad, como innovación, es decir, a la “transgresión que intenta ser reprimida bajo diferentes

vestimentas, el éxito, la eficacia, el dominio, el control, que vela una verdad: el vínculo ético con el sufrimiento en el otro” (Remedi, 2004).

El aporte de Remedi es que abre una línea de intelección al considerar que la institución implica los procesos defensivos de deseos inconscientes presentes en los sujetos institucionales: la formación imaginaria. Pero además, desde la perspectiva freudiana, existe una institución como fantasma, o mejor dicho, el fantasma institucional, y esto es lo que también va a configurar el *script* de la novela institucional. Desde esta perspectiva se puede captar el proceso de represión y retorno de lo reprimido en los sujetos institucionales. Se observa el juego de diferentes acciones, pensamientos, imaginaciones y estrategias de sus fantasmas introyectados. Esto significa, entonces, el juego de perversidades de la gestión en sus representantes en el modo siguiente.

## ***5.2. La gestión universitaria: ¿un ambiente de locura institucional?***

En el marco hasta aquí expuesto, Remedi distingue el juego de diferentes sujetos institucionales y la movilización de sus fantasmas respectivos: 1) los perversos, los cuales, en circunstancias favorables, pueden transformarse en comportamientos organizados: los temores delirantes de los paranoicos que son proyectados sobre otros con un sentido hostil; y 2) los histéricos, con sus emergentes patrones de conversión, angustia y fantasías inconscientes asumidas por el sujeto o proyectadas sobre los otros.

Citando a Enríquez Eugene, señala Eduardo Remedi (2004: 33), que: “[...] la institución está sometida al proceso de contagio de la locura, la frecuencia de sujetos que asumen diferentes posiciones, y al paranoico, dotado de una lucidez temible en la medida en que oye sin quererlo el discurso inconsciente, los afectos reprimidos, las emociones prohibidas, las palabras susurradas, en la medida en que da respuestas falsas a preguntas verdaderas y en que se siente portador de una misión salvadora. El perverso, que invita a todos a seguir la ley de su deseo y a transgredir las leyes estructurales consideradas como normas arbitrarias y represivas. El histérico, que tiende a erotizar el conjunto de las relaciones sociales y que por su actitud para la dramatización desquicia el equilibrio sexual relacional de todos. En verdad todos pueden asumir la función del líder y crear sentimientos colectivos de los que nadie logra desprenderse”.

Así como el cuerpo del sujeto existe antes de nacer como entidad fantasmática en la historia de los padres, de la misma manera la institución preexiste a los sujetos como entidad fantasmática en sus historias personales, en sus climas emocionales, en sus biografías de vida pasadas. De esta manera, el sujeto antes de su nacimiento es precedido por una estructura simbólica que fungirá como espacio de existencia, se insertará en una legalidad que le precede, el nombre que se le asigna le designa; la historia del sujeto comienza mucho antes que su nacimiento. Esta estructura que le precede incluye dimensiones simbólicas como la del nombre, pero también imaginarias (Remedi, 2004: 314).

Cuando la madre, desde su fantasmática, llama “hijo” a esa “cosa” que es el feto, está erotizando a un cuerpo como ser que aún no es ser, y al hacerlo, imagina o no un montón de órganos y no un cuerpo creado en la erotización materna. Es la imaginarización como ser lo que constituye la primera llamada de la madre al hijo. De este modo la madre legislará sobre él, como lo hace con sus brazos o sus piernas. Este niño será un pedazo de carne legislado por la madre. Será una prolongación del cuerpo de la madre. Por lo tanto, no será (Romo, 2004).

Estas aseveraciones teóricas pueden dar luz para comprender desde el psicoanálisis los estilos de gestión en los cargos de la coordinación y la manera en que se erotiza al conjunto del cuerpo administrativo, académicos y estudiantes. Es decir, la gestión académico-administrativa como una erotización del arquetipo de la figura de la gran madre, desde la cual se delega y toman decisiones como si se educará a los hijos. Se pueden entender así las distorsiones y lo traumático que representa abandonar el puesto, al considerarse que hay una identificación entre el puesto funcionario ejercido y la propia personalidad de quien lo ejerció.

El fantasma institucional se concibe como destino, en el cual provoca el flujo de pensamientos y emociones que la institución elabora a través de caminos ya recorridos en una suerte de pulsión a la repetición que evita cualquier posibilidad de mostrar nuevas alternativas (Remedi, 2004). Situación que se expresa, por ejemplo, “[...] en el fracaso de reformas curriculares, planes institucionales, frustrados, etcétera, en una vuelta continua a lo ya instituido, refugiada en una nostalgia por el pasado, con una melancolía

institucional en un trance hipnótico sostenido en un pasado de un paraíso perdido donde el grupo actual está prisionero mirando hacia atrás un camino ya recorrido” (Remedi, 2004: 34). Se instituye así un ego superior tiránico que obliga a la elaboración permanente de un duelo eterno, sin cadáver presente, que dificulta las elaboraciones de pérdida. Éstos son, por lo tanto, los mecanismos de defensa que en la institución, como fantasma, desarrolla (Remedi, 2004: 34).

Sin duda, este saber institucional que opera como secreto no necesariamente es consciente para los sujetos quienes mediante mecanismos de introyección ideológica van acallando la totalidad de lo decible, reduciendo el recuerdo a un relato vacío. Con estos mecanismos la institución quiere olvidar todas las formas de lo otro: el pasado, el cuerpo social institucional, etcétera; proceso en el cual el grupo instituido como autoridad legitimada excluye y encuentra su seguridad constituyendo un saber sobre lo otro como lo mismo, como lo conocido, recodificado y rutinizado como historia oficial (Remedi, 2004: 35).

Para Remedi, la institución instituye a su alteridad, a su otro para poderse identificar o saberse a sí misma autoconsciente. Para ello, requiere negarle al otro la posibilidad de expresarse, la posibilidad de existir, a no ser que sea bajo su propio condicionamiento: el otro como lo mismo. “El otro [afirma Remedi] existe sin vos, un pasado que es puro cuerpo sin lenguaje, se trata de introducir la historia en las estructuras institucionales, la historia entendida como una búsqueda perpetua de la diferencia, el encuentro con los otros relativos, motor de construcción de las subjetividades” (Remedi, 2004: 35).

El impacto de estas ambigüedades y tensiones produce diferentes niveles de sufrimiento en la experiencia vivencial de los actores universitarios, considerados por la mirada de la ética-crítica como víctimas desde la lógica del *management* dominante, como se expone a continuación.

## **6. ÉTICA NEGATIVA Y MATERIAL: LA REFLEXIÓN DESDE LAS VÍCTIMAS DEL SISTEMA**

El criterio de selección de la ética y no la moral se debe a que, como afirma Dussel (1998), la moral está relacionada con los sistemas culturales y normativos de

las diferentes sociedades en el mundo, y por lo tanto, cambian de acuerdo con los vaivenes de los momentos históricos. Por eso hay muchas morales y son relativas y circunstanciales. Empero, la ética material es una y universal, válida para todo tiempo y lugar. Tiene por principios materiales los siguientes: “dar de comer al pobre”, “liberar al oprimido”. Es una ética universal que defiende el principio del derecho a la vida, el derecho que los sujetos éticos tienen a vivir, reproducir y desarrollar su “vida humana”.

Por su parte, la ética negativa lo es porque denuncia toda forma objetiva de dominación que imposibilita el poder-vivir; y es material porque somos sujetos corpóreos, vivos. Por eso, como asevera Dussel (1998: 58): “No somos ángeles ni almas ni piedras: somos seres corporales, que vivimos y morimos, y por ello debemos comer, beber, vestirnos, estudiar, producir obras de arte, y algunas cosas más. Es en este nivel que la “negatividad” (alienación) aparece como “materialidad” (para Marx), represión pulsional (para Freud), pedagogía bancaria (para Freire), etcétera.”

Una ética de principio material se diferencia de las éticas formales al tener estas últimas por fundamento principios morales abstractos del deber ser. De ahí que resulte insuficiente explorar los valores derivados de la ciencia moderna, ya que ésta responde también a un contexto amplio del sistema mundial occidental y a la lógica racional e instrumental que lo sustenta: la economía capitalista. Por el contrario, el principio material considera como criterio de verdad científica a las condiciones reales de poder reproducir la vida en general (humana y ecológica). Si se acepta este criterio, entonces, toda forma, acción, sistema, etc., que obstaculice, cancele, destruya la posibilidad de reproducir la vida, es falsa y antiética. Todo sistema social que impida el disfrute y satisfacción corporal, espiritual, e intelectual del fruto del trabajo para la reproducción de la vida, es también falso y antiético.

Ahora bien, para esta ética la víctima se encuentra en la exterioridad del sistema. La lógica de dominación del sistema económico mundial vigente es concebirse a sí mismo como autosuficiente, o como autorreferente y autopoietico (Luhmann). De esta manera, se reduce la complejidad del otro al subsumirlo como entorno del sistema. Así, el otro es negado en su alteridad como lo absolutamente otro del sistema. Es negado en su exterioridad. O por el contrario, es subsumido y convertido en un momento del sistema: es

traducido como código del sistema (por ejemplo, el ser humano como *Homo economicus*). En consecuencia, el otro queda cosificado e invisibilizado en su otredad dentro de la totalidad del horizonte de conocimiento del sistema-mundo dominante: el sistema capitalista.

Se pueden así vislumbrar las implicaciones de este concepto de ética en relación con el pensamiento gerencial aplicado a las formas de reorganización académico-administrativa en las universidades. Sin embargo, es menester, en segundo lugar, justificar el porqué de la posibilidad de una sociología de las ausencias como estrategia metodológica, como se describe enseguida.

## 7. SOCIOLOGÍA DE LAS AUSENCIAS: ¿POSIBLE, DESEABLE?

En cualquier organización hay espacios más o menos ocultos o completamente invisibles por lógicas del poder y la dominación. Constituyen los intersticios en los cuales los sujetos encuentran lugares de socialización informal y anónima. Ahí se expresan las emociones humanas, consideradas como irracionales bajo la mirada de esquemas racionales rígidos y jerarquizados. De esta manera el rumor, el ocio, la risa, el llanto, el complot, el dolor, entre otras más, son formas de existencia del ser que integran a las culturas organizacionales e influyen también de manera incluso decisiva en el éxito, resistencia o fracaso de programas o políticas implementados.

Bajo las reglas del paradigma racional-instrumental, sin embargo, aquellos hechos no son considerados de manera sustantiva y primordial en las ofertas organizacionales de los diferentes modelos de gestión (a lo mucho, reconocidos sólo como desvíos de la comunicación y cultura organizacional). Esta clausura e indiferencia hacia la subjetividad de las personas es, para esta sociología de las ausencias, uno de los mecanismos por los que se construyen formas tipificadas del no-ser, de lo no-nombrado o no-reconocido en las organizaciones formales. Una sociología de las ausencias significa, por lo tanto, el reconocimiento de los elementos centrales de la relación entre una persona y su trabajo, del placer o del dolor que podemos experimentar en una situación laboral (De Sousa Santos, 2006). Piénsese por ejemplo, en las personas que participan en el mantenimiento de determinadas tareas

administrativas o productivas que pasan desapercibidas, como se ha desarrollado en los subapartados precedentes.

Si trasladamos estos conceptos a nuestro tema, adquieren inteligibilidad los cambios en los sistemas educativos modernos de educación superior, cuyos dirigentes tecnócratas planifican, administran y desarrollan grandes programas de evaluación en los cuales los individuos son reducidos a “recursos humanos” o capital humano sustituibles y cosificados en forma cuantificable y medible. El otro, así, es medio o instrumento, pero no un fin en sí mismo.

Entonces, con ambos caminos, la ética dusseliana y la sociología de las ausencias, cobra también relevancia la utilización de estas categorías cualitativamente distintas para analizar los mecanismos y formas específicas que toma la gestión en cuanto forma de poder, como se describen a continuación.

#### **8. GERENCIALISMO ACADÉMICO-ADMINISTRATIVO: FORMAS DIFERENCIADAS DE SUFRIMIENTO HUMANO**

Para Ibarra Colado (2000) hay que distinguir entre eticidades formales y eticidades reales. Aplicadas en el campo de la administración, la primera se refiere a las escuelas de las relaciones humanas. Éstas se adquieren la forma de valores de “calidad”, “humanismo”, “eficiencia”, “excelencia” y “liderazgo” que dan sentido a nuevos discursos “éticos” de las empresas como forma de control ideológico al hacer que los grandes objetivos de éstas sean asumidos como parte de los objetivos de los trabajadores. En consecuencia, se borran las diferencias de clases sociales y las contradicciones derivadas de la relación social capital-trabajo, esta última entendida como relación social de eticidad real.

Se busca, por lo tanto, desmistificar así a la teoría administrativa y su imagen de neutralidad valorativa centrada en un valor superior de verdad, fundada a su vez en la cientificidad desde una ética de los que sufren sus efectos. De esta manera, la categoría de poder se convierte en la clave que permite desentrañar la naturaleza de la administración como *management*;

es decir, como medio teórico y práctico de dominación en la apropiación del trabajo, saber y sentir de los académicos, administradores y estudiantes relacionados con la gestión académica-administrativa para así hacer cada vez más eficiente su explotación a través de organismos internacionales y nacionales mediante mecanismos como políticas, programas y esquemas de financiamiento, entre otros (Colado, 2000; Colado y Montaña, 1987).

El impacto de estas ambigüedades y tensiones produce diferentes niveles de sufrimiento en la experiencia vivencial y existencial de los actores universitarios, reflejados en las diversas dimensiones organizacionales siguientes:

A nivel de los estímulos. El *ethos* académico universitario, tal como las prácticas académicas de sentimiento de pertenencia y cooperación hacia la comunidad disciplinar e institucional, paulatinamente es sustituido por el sentido de competencia individualista, gracias al “soborno de los incentivos” que desarticulan el tejido institucional, simbolizado en proyectos, grupos, formas de convivencia, identidades, etcétera; y donde la mayoría de los sujetos se encuentran constantemente perturbados y oprimidos en su capacidad de pensar, sentir y actuar en apego a sus principios originarios de valores (*ethos*), en las posibilidades de elaboración de sus proyectos biográficos de vida y de profesionalización permanente.

Se sufre en los estilos de gobernanza de la toma de decisiones cuando las autoridades directivas o funcionarios administrativos consideran que la fuente o sede del poder se encuentra en ellos mismos, y no en la comunidad académica, en los colegios académicos y en los estudiantes, dando lugar así a la absolutización o fetichización del poder. El desvío y pronto olvido de la fuente originaria del poder que induce la lógica de racionalización instrumental en las diferentes políticas y programas para la gestión del sistema de educación superior, la mercantilización de la academia y los sistemas de evaluación externos, han provocado la atomización de los actores de la academia y el reforzamiento de competencia rapaz o darwinismo académico por la conquista de los propios intereses: prestigio, dinero, reconocimientos materiales simbólicos, egos, dando vida así a las técnicas del *Yo foucultianas*, en el sentido de que los actores interiorizan la falsa ilusión de que cada uno de ellos es el poder.

Bajo estas consideraciones teóricas adquiere fuerza el antaño concepto de reificación, entendido como un estado subjetivo de ánimo que crea un clima específico de comportamiento humano: la creciente tendencia en los sujetos a simular deseos o sentimientos, por oportunismo, al grado que los experimentan como componentes de la propia personalidad, lo cual expresa un técnica mediante la que se “gestiona” ideológicamente la automanipulación emocional e identitaria.

De este modo se desmistifica la creencia generalizada de que la simulación es una falta moral, cuya responsabilidad recae en las acciones individuales de los sujetos universitarios (por ejemplo, en el plagio académico), sino que es, en última instancia, una consecuencia no deseada derivada de la racionalidad instrumental de dominación material e ideológica mayores. El desconocimiento de la operación de esta lógica y mecanismo a nivel de la subjetividad es coronado con el sentimiento de autoculpa, como forma de interiorizar el costo de la responsabilidad y asumir así el sufrimiento de manera individualizada y anónima: “fue mi culpa, de nadie más”.

En la dictadura de los indicadores de las evaluaciones, la gestión es técnica, es cuantitativa, centrada en lo estadístico. Se sufre así en el arduo, extenuante y enajenado trabajo burocrático del llenado de informes, formatos, números, desviando al primero de su vínculo orgánico: su compromiso ético con la generación y divulgación de conocimiento social. La relación dialógica del trabajo académico, lentamente va siendo así sustituida por el solipsismo de la burocracia eficientista. Los planteamientos estadísticos, como absolutismo, excluyen la reflexión teórica de los sujetos ensimismados, y cuando se ven obligados a considerarla, lo hacen desde la reflexión de los sistemas, que no es otra cosa que la reflexión en el centro. Así, la gestión es la reflexión desde y para el sistema-mundo dominante.

Se sufre también por la imposición de la aceleración del tiempo. Este tiempo objetivo, rígido, propio de la lógica de la generación de valor y acumulación de capital, ha colonizado los diferentes tiempos vivenciados en las universidades. Así, se ha sacrificado la experiencia del tiempo socialmente necesario para la creatividad, del tiempo pausado y prolongado para las grandes filosofías, las grandes teorías, los grandes

descubrimientos, por el tiempo del capital a gran escala en sus dos modalidades estratégicas: extensión e intensificación del tiempo de la jornada laboral.

Esto se refleja en el sufrimiento sacrificial de la renuncia por la búsqueda del conocimiento holístico, la consecuente adopción de su especialización, dividida, parcializada y expresada en publicaciones de artículos de revistas científicas calificadas, lo cual ha traído consigo la división de la unidad orgánica entre tiempo objetivo y tiempo subjetivo, como categorías de sentido de las acciones y experiencias humanas. Se renuncia así al tiempo del goce individual que provee la disciplina, la socialización con estudiantes y colegas, por el tiempo intensificado a la generación de puntos, publicaciones, reuniones, congresos, evaluaciones, planeaciones, etcétera.

La consecuencia inmediata de esta lógica es también el sentimiento de vacío existencial, en el tiempo lento que se requiere para autorreflexionar en, por ejemplo, cómo construir un proyecto profesional de vida a largo plazo. Se impone así una gestión del tiempo de la eficiencia y eficacia como medio informal de las habilidades administrativas que los actores deben desarrollar para su supervivencia académica-laboral.

## **9. RESULTADOS**

Con lo desarrollado hasta este punto, consideramos que una idea de la gestión sería a semejanza de un calidoscopio en el que confluye una multiplicidad de miradas que tratan de entenderla y definir su contenido situacional, alcance, procedimientos y relaciones, pero la cual no está exenta de luchas y conflictos, incluso a nivel epistemológico. El desarrollo de este trabajo muestra que es posible construir otro concepto de gestión académica-administrativa alternativo al carácter burocrático racional y económico, centrado más en la experiencia subjetiva de los participantes y basado en el cumplimiento de las tareas primordiales universitarias de la generación de otro tipo de conocimiento, como se expone a continuación.

## 10. NUEVO CONCEPTO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA

Como aporte al desarrollo del conocimiento, los resultados de la investigación permiten distinguir críticamente los contenidos de dos modos esenciales de conceptualizar a la gestión académica-administrativa, que se detallan en el orden siguiente:

En primer lugar, distinguimos dos tipos de comprender al conocimiento, los cuales son: *conocimiento vivo* y *conocimiento muerto*, que se entrecruzan conflictivamente en el “mundo de la vida académica”. Por mundo de la vida académica se entiende a las formas de producción, circulación y distribución autónoma de bienes comunes simbólicos, estéticos y de prestigio universitarios. La realidad de este mundo está en el trabajo académico fundado en la argumentación dialógica.

Por *conocimiento muerto* se comprende al tipo de conocimiento derivado de la técnica instrumental de los procesos de organización basados en el modelo organizativo de la autonomización y sistematización de la productividad en cadena de montaje, dirigido al despojo y control de la experiencia y trabajo intelectual experto del trabajador académico. Es un conocimiento derivado de la reducción del conocimiento holístico del proceso laboral en una constante especialización hasta reducción exhaustiva en forma cuantitativa. Es un conocimiento derivado de la fragmentación abstracta del saber concreto y experiencial en temas presentados como innovadores para su empaquetamiento objetivo en la forma de productos (artículos, etc.), y puestos en la órbita de circulación del *ranking* de citas para su posterior transmutación como mercancías en la bolsa de valores de los mercados mundiales.

Este concepto de *conocimiento muerto* es también el que fundamenta a la gestión académica-administrativa predominante (*management*). Ésta se basa en el modo ideológico-técnico dirigido al despojo de los *conocimientos vivos* que corresponden al mundo de la vida académica, considerados como obstáculos para la lógica de acumulación y ganancia en la veloz sociedad del conocimiento lucrativo-pragmático del capital financiero y tecnológico global. Es una gestión que, al asentar su legitimación en informes robustos de indicadores cuantitativos, extirpa su raíz esencial fundante:

la libre subjetividad humana. Al final, este proceso de gestión no va más allá de ser, en última instancia, una forma de sufrimiento por sobrevivir mediante el simulacro. Es una gestión que, al ser expresión intermedia de un proceso global de transformación de las relaciones del capital –y que afecta a las universidades, culturas académicas e investigación social–, refleja el modo ético específico de este último: mando despótico, humillación, violencia (simbólica y material), esquizofrenia, explotación (laboral y sexual), entre otras. Es una gestión que, al apelar para sí el reino de la objetividad y neutralidad de las ciencias administrativas, elimina toda autodeterminación ética. Es una gestión que, al clausurar la riqueza del saber basado en el diálogo, lo sustituye por el monólogo técnico.

Por su parte, por *conocimiento vivo* se entiende al tipo de conocimiento derivado de prácticas de las relaciones humanas subjetivas por la búsqueda de la verdad; por el deseo apasionado en la interminable búsqueda por conocer; por el compromiso ético y responsable de construir soluciones a problemas disciplinares, locales, regionales, nacionales y biosustentables; por adoptar la crítica y autocrítica ante fuerzas sociales uniformes y dominantes; por la felicidad de usar el tiempo lánguido y dilatado en el disfrute reflexivo de las grandes preguntas, teorías y metarrelatos; por el gozo de contemplarse y reflexionarse a sí mismo y como comunidad en los productos del propio trabajo práctico e intelectual.

En segundo lugar, los resultados de esta investigación proponen el siguiente concepto alternativo de gestión académica-administrativa:

La gestión académico-administrativa, por lo tanto, no es una relación con o entre cosas. La gestión académico-administrativa no es un conjunto de técnicas (planes o evaluaciones), valores (calidad o excelencia), prácticas (deseables o indebidas), o programas dirigidos a la mejora de los procedimientos administrativos. Tampoco es la acumulación de documentos, reportes e informes financieros, ni la sola referencia a reglas, organigramas y normas jurídicas. Mucho menos el poder y toma de decisión exclusivos de una persona o grupo de personas (líder, *coaching*, gestócrata, coordinador, directivo, etc.). Todas aquéllas, antes bien, son formas cosificadas que sirven de base material para su objetividad como realidad fenoménica.

Consideradas de manera irreflexiva, es decir, en sí mismas, aisladas y estáticas, aparecen como formas fetichizadas de un proceso final asumido, falazmente, como realidad última y objetiva. Por lo tanto, la gestión académica-administrativa aparece así, en primera instancia, como una cosa o ente externo, coactivo y ajeno a la vida experiencial y subjetiva académica.

La gestión académica-administrativa es, por el contrario, una forma humana de las relaciones sociales. Es una forma construida en un largo devenir histórico de relaciones entre humanos en un contexto mayor determinado (Estado-sociedad-universidad). Como devenir, la gestión se despliega como un proceso, y como tal, es relacional, dinámico, complejo y, en esencia, conflictivo. Este proceso relacional se funda en la lucha y resistencia; en el consenso de acuerdos escritos o no que se entretejen, día a día, en los imaginarios, significados, lenguajes, mitos, historias, rituales, e inconscientes individuales y colectivos compartidos o no por y en la comunidad académica y administrativa institucional. Desde esta comunidad, la gestión es un proceso que, al estar contextualizada en el Estado, está atravesada por relaciones de poder asimétricas, de dominio y subordinación, en la lucha por la apropiación y centralización monopólica o unipersonal de espacios, tiempos, productos, funciones, saberes y símbolos considerados como atributos de legitimación y de poder de decisión. Esta condición implica un desgarramiento y disolución paulatina del ethos y solidaridad de la comunidad académica fundada en prácticas y valores derivados del conocimiento vivo. Este desgarramiento es correspondiente con la fragmentación de las bases materiales y simbólicas forjadas en el pacto social del Estado mexicano por parte del nuevo ciclo de la fase de acumulación ampliada del capital, y en el cual las políticas universitarias actuales son reflejo sintomático de la nueva administración pública mundial (*management*).

Ahora bien, en relación con la mirada del psicoanálisis sobre la gestión académica-administrativa desarrolladas en líneas arriba, presentamos la tipología siguiente como aporte a futuras líneas de investigación fundada en esta mirada.

El cuadro 1, es sólo de utilidad indicativa, no absoluta. Por supuesto, se basa en observaciones del psicoanálisis, pero que pueden ser complementadas con

las perspectivas políticas, filosóficas, sociológicas o antropológicas. Puede también relacionarse con las tipologías de comportamientos de directivos, académicos, administrativos y estudiantes para conformar una matriz de relaciones. Esta matriz no expresa la realidad en sí misma, pero sí daría una idea de la compleja red de relaciones sociales en contextos institucionales y disciplinares diferentes que enfrenta la gestión académica-administrativa desde la experiencia del mundo de vida de aquéllos.

CUADRO 1  
Tipología de los estilos personales de dirección  
de la gestión académica-administrativa

Tipos de dirección	Descripción de las características generales
El(la) neurótico(a)	Le teme a la responsabilidad por el cargo, pero la necesita para soñar que puede llegar a ser. El goce es su utopía, por eso la necesita como proyección de su libido reprimida.
El(la) perverso(a)	Se apasiona por la transgresión. Sonríe complacientemente ante la normatividad y reglamentación burocrática, pues las requiere para su goce sádico.
El(la) paranoico(a)	Las palabras susurradas, las voces de su inconsciente, los afectos reprimidos y las emociones prohibidas, son el referente principal de sus decisiones. Da respuestas falsas a preguntas verdaderas. Se autopercibe con una misión salvadora. Tiene una relación singular frente a la ley: no la reconoce.
El(la) histérico(a)	Erotiza al conjunto de relaciones sociales entre administrativos, académicos y estudiantes. Éstos son una extensión del cuerpo de la madre o de la ley del padre. Por lo tanto, aquéllos no serán. Delega y toma decisiones, tal como si se educara o castigara a hijas e hijos. Su actitud para la dramatización desquicia el equilibrio relacional de todos.

Fuente: elaboración propia con base en Morales (2003) y Remedi (2004).

## 11. CONCLUSIONES

Derivado de los planteamientos macro y micro hasta aquí desarrollados, reflexionamos al respecto de que hay un momento crítico de conflicto, de

disputa en los planteamientos sobre la gestión académico-administrativa. La variedad de posiciones se deben contra planteamientos que afirman la necesidad de revisar y refrescar las estructuras formales de la organización académico-administrativa para dar cauce a la actuación de los agentes y procesos de gestión efectivos de los programas académicos.

En el fondo se puede observar una fijación y necesidad *a priori* de los significados atribuidos tanto a lo normativo como a la gestión, y a las relaciones entre ellas, siguiendo lógicas diferentes, a veces en oposición y contradicción; y en el mejor de los casos, de determinación de uno sobre otro. Habría entonces que empezar a preguntarse por lo que explica y lo que deja fuera esta forma de pensar las relaciones entre lo normativo y la gestión académico-administrativa.

El tema está dividido en dos sectores: unos, proclaman que los mecanismos de coordinación de la educación superior han de incorporarse a las dinámicas de los diferentes mercados a los esquemas de la gestión institucional que tienen que ser conforme con criterios gerenciales de la administración empresarial. Otros, pregonan que se requieren nuevas formas de coordinación y gestión autónomas emanadas de las propias prácticas académicas institucionales. Por lo tanto, hay una doble tensión de los esquemas tradicionales de gestión: por un lado, frente a las tendencias de funcionalidad y eficiencia económica que vienen imponiendo los procesos de modernización; y por el otro lado, frente a las demandas de una real autonomía de las instituciones de educación superior y una mayor democratización de la construcción y ejecución de las decisiones.

Concluimos al debate, empero, que dado que el comportamiento humano es de gran complejidad, entonces la gestión administrativa en las universidades públicas es esencialmente una labor compleja y heterogénea, no sólo en lo referente a su praxis, sino en sus atribuciones significativas e imaginarias, por lo que no es posible estudiarla desde una sola área del saber, sino que se requiere de una multiplicidad de miradas, pues cada punto de vista constituirá una parte de la realidad, lo que podrá hacer más comprensible, pero también polémico debido a que sale de la cosmovisión existente e instaurada en el orden social del momento.

Se requiere entonces propuestas de formación de un perfil profesional centrado en un concepto de gestión académica-administrativa como en el aquí se propone, y que tenga como eje principal de reflexión crítica no sólo a la complejidad del trabajo académico y del conocimiento, sino a la corporalidad y personalidad ética de los sujetos (académicos, administrativos, estudiantes), así como sus circunstancias organizacionales. Una gestión abierta a las posibilidades que tengan por principio ético la creación e imaginación de lo que todavía no es.

## REFERENCIAS

- Acosta, A. (2010). *Príncipes, burócratas y gerentes. El gobierno de las universidades públicas en México*. 2ª ed., México: ANUIES/UDUAL, pp. 120-145.
- Cardiel, H. (2002). *Nuevas políticas de la educación superior*. España: Universidad Contemporánea, pp. 90-114.
- Colado, I. y M. Hirose (1987). *Mito y poder en las organizaciones: un análisis crítico de la Teoría de la Organización*. México: Trillas, pp. 78-110.
- Clark, B. (1983). *El Sistema de Educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México: Nueva Imagen/Universidad, pp. 190-210.
- De Sousa-Santos, B. (2006). *La sociología de las ausencias y la sociología de las emergencias: para una ecología de saberes*. Buenos Aires, pp. 99-135.
- Dussel, E. (1998). *Ética de la liberación en la edad de la globalización y la exclusión*. España: Trotta.
- Grediaga, R., y R. Zárate (2011). *Aportaciones a la agenda de investigación sobre educación superior 2010-2011*. México: UAM Azcapotzalco.
- Hirsch, A. (2011). *Ética profesional. Construcción de conocimiento interdisciplinario*, vol. II, México, ed. Gernika, S.A.
- Kent, R. (1990). *Modernización conservadora y crisis académica en la UNAM*. México: Nueva Imagen.

- Remedi, E. (2004). *Instituciones educativas: sujetos, historia e identidades*. México: Plaza y Valdés, pp. 88-120.
- Yurén, T., y A. Hirsch (2013). *La investigación en México en el campo: Educación y Valores 2002-2011*. México: ANUIES y COMIE.
- Castro, J. G. (1992). "Despuntos: notas para "problematizar" lo normativo y la gestión". En J. Ezpeleta y A. Furlán. *La gestión pedagógica de la escuela*, Santiago, Chile: UNESCO/OREALC, p. 310.
- Colado, I. (2000). "Empresa, excelencia, ética: paradojas en tríada". En: B. Ramírez Grajeda. *Ética y Administración: hacia un análisis transdisciplinario*, pp. 67-86. México: UAM-Azcapotzalco.
- Colado, I. y M. Hirose (1991). "Organización y administración. Una lectura crítica para América Latina". En: Colado Ibarra y Hirose Montaña. *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*. México: UAM-Iztapalapa/Porrúa, pp. 78-133.
- Morales, E. (2003). "La locura del psicoanálisis. Hacia una erótica radical". En D. Patricia. *Sujetos, procesos de formación y de enseñanza-aprendizaje*, tomo 1, pp. 314 y ss. México: COMIE.
- Romo, R. (2004). "Mitos arcaicos y fundacionales de la carrera de Psicología". En E. Remedi. *Instituciones educativas. Sujetos, historia e identidades*, México: Plaza y Valdés. pp. 93-128.
- Becher, T. (1993). "Las disciplinas y la identidad de los académicos". *Universidad Futura* (10), pp. 243-348.
- Colado, I. (julio-septiembre de 2004). "La Gestión de la Universidad". *Revista Mexicana de la Investigación Educativa*, 9 (22), pp. 575-584.
- Vries, W. y G. Mendiola (abril-junio de 2005). "Acerca de las políticas, la política y otras complicaciones en la educación superior mexicana". *Revista de la Educación Superior*, vol. xxxiv (2) (134), pp. 81-105.