



## Revista de Investigación Educativa 6

enero-junio 2008 | ISSN 1870-5308 | Xalapa, Veracruz

© Todos los Derechos Reservados

Instituto de Investigaciones en Educación | Universidad Veracruzana

### La gestión como ideología en la Universidad Pública Mexicana

**Alejandro Saldaña Rosas**

Instituto de Investigaciones en Educación

Universidad Veracruzana

La universidad pública mexicana está enferma de gestión (particularmente las universidades públicas estatales), lo que no sólo corroe desde el interior sus funciones sustantivas de investigación, docencia, vinculación y extensión sino incluso desdibuja su misma identidad en tanto institución social compleja. La gestión en la universidad es concebida como la piedra angular para la transformación de rutinas organizacionales “burocráticas” hacia otras de carácter eficiente y flexible. La reducción de la complejidad inherente a la universidad en tanto institución social a meros problemas susceptibles de resolverse a través de la utilización de herramientas administrativas provenientes de la empresa privada, específicamente la planeación estratégica, constituye una complicación mayor puesto que reifica a la gestión, convirtiéndola en un discurso ideológico, la ideología gestionaria.

**Palabras clave:** Universidades Públicas, ideología, gestión, México.

**Para citar este artículo:**

Saldaña, A. (2008, enero-junio). La gestión como ideología en la Universidad Pública Mexicana. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 6. Recuperado el [fecha de consulta], de [http://www.uv.mx/cpue/num6/inves/saldana\\_gestion\\_universidad.html](http://www.uv.mx/cpue/num6/inves/saldana_gestion_universidad.html)

## La gestión como ideología en la Universidad Pública Mexicana<sup>1</sup>

*La gestión es en definitiva un sistema de organización del poder. Detrás de su neutralidad aparente, debemos comprender los fundamentos y las características de este poder.*  
Vincent de Gaulejac, 2005:21

### I. Apertura: la Universidad Pública en México bajo las consignas de la ideología gestinaria

La gestión es, fundamentalmente, una ideología que reproduce relaciones asimétricas de poder y aún más, constituye un sistema de organización del poder, como lo han señalado, entre otros, Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac (1993, 2005).

En este trabajo se sostiene la hipótesis de que en la Universidad Pública Mexicana (UPM en adelante) la gestión (administrativa y sobre todo académica) constituye una ideología que facilita la introducción de relaciones de mercado en nuestras instituciones y con ello, se ensanchan los márgenes de la privatización de la educación superior en nuestro país. Parafraseando el título del libro de Vincent de Gaulejac (2005) *La société malade de la gestion* (La sociedad enferma de gestión), afirmamos que la UPM está enferma de gestión.

Los síntomas de la enfermedad de la gestión son muchos y bien conocidos: burocratización creciente, ineficiencias varias, opacidad en la toma de decisiones fundamentales, etc.; sin embargo, el indicio más preocupante ha sido relegado del análisis: la ocupación del imaginario por la ideología gestinaria y su piedra angular, la planeación estratégica. En efecto, en la actualidad la planeación estratégica (PE) se ha convertido en uno de los instrumentos de gestión más importantes para que las universidades tengan acceso a recursos provenientes de programas como el de Fortalecimiento Institucional (PIFI), toda vez que las instituciones están obligadas a ceñirse al conjunto de prescripciones derivadas de

---

1. Una versión preliminar de este artículo se presentó en el V Congreso Internacional de Análisis Organizacional, celebrado en Guanajuato, México, los días 8, 9 y 10 de noviembre de 2007.

de la PE: definición de Misión y Visión (así, siempre con mayúsculas), establecimiento desmenuzado de la “parrilla FODA” (análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas), enunciación y enlace de objetivos, metas e indicadores, etc. La PE, con sus consignas, su “cuantofrenia” (compulsión a medirlo todo), sus formatos, siglas y pautas de acción, está transformando el lenguaje de la UPM, que paulatina pero inexorablemente está siendo ocupado por la terminología administrativa. Esta transformación del lenguaje de los universitarios es crucial puesto que –como ha sido señalado, entre otros, por Thompson (2006)– el lenguaje es el soporte de las ideologías, o en otras palabras, la ideología circula en el tejido social a través del lenguaje. En esta tesitura, es posible construir la hipótesis de trabajo de que la expansión de la ideología gestionaria, expresada a través de la expansión del lenguaje administrativo, ha sido punta de lanza en el proceso de “privatización encubierta” (Laval, 2004) que ha conducido al trastrocamiento de la identidad de nuestras universidades dando paso a la “universidad corporativa” (Mollis, 2003). No obstante la gravedad de las implicaciones de la corporativización, la privatización encubierta y la hegemonía de la gestión como pauta de esquematización de los problemas de la UPM, la investigación académica no ha profundizado en su análisis y reflexión, de donde la necesidad de abonar al pensamiento en esta perspectiva.

El análisis del nuevo lenguaje administrativo (expresión de la ideología gestionaria) en nuestras universidades no ha sido abordado con suficiencia, sobre todo por cuanto a sus repercusiones en el currículo y en la transformación de las identidades de los sujetos se refiere (académicos, estudiantes, directivos, sobre todo). Destaca y por mucho, el libro de Miguel Ángel Navarro (1998), *Lenguaje, Ideología y Administración Educativa*, en el que con un riguroso dispositivo teórico-metodológico el autor pone de manifiesto los recursos lingüísticos para entronizar a la ideología administrativa (gestionaria) en la Universidad de Guadalajara, caso que bien puede hacerse extensivo a otras instituciones. Este documento está en deuda con el trabajo de Navarro, cuya agudeza, solidez y pertinencia conceptual han sido un aliciente para la reflexión y la crítica orientadas a construir a la gestión universitaria como objeto de investigación.

En este trabajo se presenta un conjunto de hipótesis que tienen la intención de abonar al pensamiento crítico de la gestión en las UPM. En la segunda parte de este documento se afina una concepción de gestión y su dimensión ideológica, a efecto de disponer de una plataforma conceptual para desarrollar los posteriores apartados. En congruencia con la concepción de gestión trazada en la segunda parte, en la tercera sección se delinearán ciertos referentes básicos derivados del enfoque

clínico en ciencias sociales, susceptibles de incorporarse en el análisis de la UPM; en la cuarta parte se anotan algunas de las consecuencias de la ideología de la gestión en las universidades; y finalmente en la quinta parte se establecen algunas ideas conclusivas que, antes que cerrar este trabajo, su intención es concitar a la reflexión y aún más, a desarrollar investigaciones que permitan profundizar en el análisis.

## 2. La gestión como ideología

En el ámbito de las organizaciones suele hacerse un símil entre administración y gestión, entendiendo en ambas acepciones, y con matices menores, esencialmente un conjunto de técnicas y herramientas para cumplir con los objetivos de la organización. El carácter más o menos complejo de las técnicas, recursos, estrategias o plataformas de la gestión no nubla su intencionalidad fundamental (al contrario, puede potenciarla): alcanzar los objetivos y metas de la organización. Tampoco se cuestiona el carácter y la finalidad de la organización y, con salvedades francamente nimias, se meten en el mismo saco tanto grandes empresas privadas (del sector financiero, industrial o comercial) como hospitales públicos, gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales, escuelas de educación básica, prisiones o universidades. En la medida en que todas son “organizaciones” (en abstracto), deben establecer medidas que les permitan alcanzar sus metas, objetivos y aún más, su “misión” y su “visión”, de donde se deriva que las mejores herramientas para lograrlo son las aportadas por la gestión. No debe extrañarnos que la gestión en nuestras universidades esté basada en un conjunto de prescripciones provenientes de la empresa privada y que su implantación en el medio universitario sea sin medicaciones de ninguna especie, sin miramientos a la especificidad del trabajo científico, humanístico, artístico y cultural que desarrollamos en nuestras comunidades académicas. De esta manera, la gestión ha llegado a instalarse como la forma de racionalidad prioritaria en las UPM.

Ahora bien, cuando se habla de gestión, esta siempre es de algo: de “recursos humanos”, del agua, municipal, de conflictos, del conocimiento, de sí mismo (*gestion de soi*, dicen los franceses), de la tecnología, de capital intelectual, etc. Así, en la medida en que la gestión es apéndice de algo que la trasciende, diluye en el entramado organizacional su matriz ideológica y por ende, su capacidad de incidir y reproducir relaciones asimétricas de poder. Mimetizada en las instancias y procesos de los que aparece como simple agregado neutral y sin ninguna carga valorativa, la gestión despliega prácticamente sin oposición (y aún

con aquiescencia) sus dispositivos de dominación simbólicos (reconocimientos, estatus, cargos honorarios, etc.), reales (tecnologías, sistemas de evaluación, de control, etc.) e imaginarios (identificación con los valores y el “espíritu” de la organización, idealización del líder, exaltación del narcisismo, etc.). En el entrecruzamiento de procesos administrativos, sociológicos, psíquicos, políticos y económicos, la gestión construye su lugar, su espacio desde donde despliega sus recursos de dominación.

Como Sánchez Vázquez (1987) argumentó hace más de veinte años, la neutralidad ideológica en las ciencias sociales es una falacia, idea que resulta crucial para poner en contexto a la gestión. Quizás el primer elemento de contextualización consista en establecer su carácter histórico y aún más, identificar los procesos particulares de invención de la gestión (Bouilloud, 1994), en nuestro caso, para las UPM.

En este sentido podemos afirmar que la pretendida neutralidad ideológica de la gestión constituye en sí misma una definición política, una toma de posición, por lo que no puede quedar al margen de las relaciones de poder. Sin embargo, basta con revisar los documentos administrativos básicos de nuestras universidades, las guías para elaborar los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional (PIFI) o los formatos para concursar proyectos de investigación, para percatarnos de que en la maraña de siglas, indicadores y análisis de “fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas”, la dimensión del poder está completamente ausente; esto es, la reflexión de las relaciones de fuerza en las que se inscribe el trabajo académico es prácticamente inexistente. Este vacío es el que nos permite conjeturar que la intencionalidad de fondo de la gestión es fundamentalmente ideológica, es decir, apunta a reproducir relaciones asimétricas de poder.

En esta tesitura, por gestión debemos entender no sólo ni fundamentalmente un conjunto de técnicas administrativas, procedimientos de organización y estrategias de posicionamiento institucional, sino un “sistema de organización del poder” (de Gaulejac 2005: 21) cuya singularidad radica en que opera sobre los sujetos movilizandolos sus energías psíquicas a favor de la organización. Este sistema ha sido caracterizado por Aubert y de Gaulejac (1993: 90) como “sistema managinario”,<sup>2</sup> para el que “lo fundamental es el control de la psiquis. No se

---

2. Neologismo que integra el anglicismo *management* y el vocablo imaginario, para explicar las nuevas formas de dominación basadas en las herramientas administrativas (es decir, en la gestión) a través de las cuales se moviliza la energía psíquica de los sujetos para beneficio de la empresa. El sistema managinario está en el fondo de la exaltación de la calidad, la búsqueda incesante (e insensata) de la excelencia, la competencia como criterio primario de regulación

persigue la sumisión dócil sino la adhesión voluntaria, no la obediencia útil sino la eficiencia y la rentabilidad. Este sistema exalta las virtudes de un yo autónomo, poderoso y productivo” (Aubert & de Gaulejac, 1993: 89)

Si el control de tiempos y movimientos es el fundamento de los sistemas disciplinarios, el control y movilización de la energía psíquica es la base del sistema managinario. Las estrategias de movilización y canalización de la energía psíquica han sido estudiados en la empresa privada (Aubert & de Gaulejac, 1993; Aubert 1994; Saldaña, 2004) pero hasta donde sabemos no en las universidades, al menos en las mexicanas, de donde la necesidad de desarrollar proyectos de investigación que apunten en esta dirección.

En la medida en que la UPM está siendo sometida a los procesos de privatización endógena vía la gestión, es dable conjeturar que los dispositivos desplegados en organizaciones de carácter privado también estarían presentes en las instituciones académicas, si bien en formas híbridas que han dado por resultado un bricolage de lógicas de reproducción e innovación sumamente complejo y paradójico. En este bricolage encontramos sofisticados (y perversos) sistemas de medición de la productividad académica, prácticas corporativas y charriles de viejo cuño, ejercicios de planeación estratégica basados en el análisis FODA, rutinas burocráticas fundadas en la corrupción, núcleos académicos de altísimo nivel que nunca o casi nunca dan clases, profesores por horas “dueños” de las asignaturas, etc. El objetivo de este complejo y muchas veces contradictorio bricolage es la construcción de entramados de significados que se orientan a mantener las relaciones de dominación.

En esta tesitura, Thompson (2006) establece que “*estudiar la ideología es estudiar las maneras en las que el significado sirve para establecer y sostener las relaciones de dominación*” (:85; cursivas en el original). Y agrega:

el estudio de la ideología requiere que investiguemos las formas en que se construye y transmite el significado por medio de formas simbólicas de diversos tipos, desde expresiones lingüísticas cotidianas hasta imágenes y textos complejos; requiere que investiguemos los contextos sociales en los cuales se emplean y despliegan las formas simbólicas; y nos emplaza a preguntar si el significado movilizado por las formas simbólicas sirve –y de ser así, cómo– en contextos específicos para establecer y sostener relaciones de dominación. (:XVI-XVII)

---

social, la sofisticación de los sistemas de medición del desempeño (lo que conduce a la “cuantofrenia”), la exacerbación del narcisismo, el culto a los deportes y actividades extremos, entre muchas otras expresiones.

A alero de esta propuesta, en las UPM tendríamos que analizar nociones como calidad, excelencia, acreditación, evaluación, productividad, estrategia, así como los procesos y los actores involucrados en la elaboración de los planes de desarrollo institucional (PIFI, Programa Operativo Anual [POA]), las instancias y las pautas de toma de decisiones, los sistemas de inclusión-exclusión (perfil deseable, Padrón Nacional de Posgrado [PNP], Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior [CIEES], Sistema Nacional de Investigadores [SNI], etc.), en tanto dispositivos ideológicos, esto es, como significados que posibilitan la reproducción de relaciones de dominación.

En consecuencia con los planteamientos conceptuales expresados con anterioridad, el estudio de las formas en que el significado preserva relaciones de dominación en nuestras universidades, obligadamente nos conduce a analizar las pautas y modulaciones con las que se moviliza el imaginario. En esta perspectiva, consideramos pertinente recuperar algunas ideas centrales del enfoque socioclínico en Ciencias Sociales.

### 3. Claves para pensar la ideología de la gestión en la UPM a partir del enfoque socioclínico

En el libro *La société malade de la gestion* (2005) Vincent de Gaulejac continúa las reflexiones y análisis trazados en investigaciones precedentes que dieron lugar a dos libros: *L'Emprise de l'organisation* (1979) y *El Coste de la Excelencia* (1993) (realizados en colaboración con Max Pagès y Michel Bonetti el primero y con Nicole Aubert el segundo). El eje que articula esta importante trilogía es comprender las pautas sociales, históricas, psíquicas, simbólicas e imaginarias en las que se fundamenta el poder en las estructuras organizadas del capitalismo hipermoderno. Si bien los análisis realizados en estos tres libros se centran en empresas privadas, considero posible trasladar algunas hipótesis y líneas de pensamiento para reflexionar sobre los rasgos de las UPM en la actualidad, particularmente sobre la ocupación de la dimensión imaginaria por la ideología gestonaria; no obstante es necesario construir una serie de puentes y mediaciones a fin de lograr una apropiación conceptual que eluda los esquematismos, al tiempo que abone a la reflexión profunda.

Sin pretender en lo absoluto agotar la enorme riqueza conceptual del libro *La société...*, presento a continuación una serie de ideas básicas que, a manera de viñetas, permiten construir el esbozo sobre el que se tejen los argumentos

centrales de este trabajo, sintetizados en la idea de que la empresarialización de las UPM se ha posibilitado por la entronización de la ideología gestionaria como discurso hegemónico.

i) Quizás la tesis más contundente de *La société...* es la siguiente: “La gestión es en definitiva un sistema de organización del poder. Detrás de su neutralidad aparente, debemos comprender los fundamentos y las características de este poder que ha evolucionado considerablemente en el tiempo” (De Gaulejac, 2005: 21. Traducciones mías). La gestión en tanto “sistema de organización del poder” opera bajo principios de objetividad, eficacia, eficiencia, productividad y racionalidad que reducen la complejidad de las actividades de los sujetos concretos (en el caso de las UPM, la docencia, la investigación, la extensión y la vinculación) en esquemas de indicadores de desempeño, en programas de estímulos, en elementos de “planeación estratégica” (los PIFI, por ejemplo). En su afán de controlar las “variables” que inciden en la vida académica, la gestión compele a traducir procesos difícilmente mensurables (como la creación y apropiación de conocimientos) en términos numéricos, ocasionando una suerte de matematización de lo real profundamente dañina para las universidades por cuanto el dato (número) tiende a sustituir al sentido; esto es, el “indicador” desplaza y ocupa el lugar de las relaciones sociales concretas y del sentido asignado por los sujetos a éstas.<sup>3</sup> Por otra parte, “la particularidad de la gestión reside en el hecho de que no se trata de perseguir una finalidad elegida por los individuos, ni una finalidad negociada al interior de una colectividad, sino una finalidad impuesta desde el exterior” (De Gaulejac, 2005: 46). Aquí encontramos una primera y fundamental diferencia con la vida académica: la finalidad, los objetivos, de las UPM se definen por los cuerpos colegiados, por los grupos académicos, por la colectividad de profesores, investigadores, estudiantes, autoridades, trabajadores. No obstante y como expresión de las tendencias isomórficas (Powell & Dimaggio: 1995) hacia la empresarialización de la universidad, **la agenda de las UPM se define cada vez más desde el exterior de las comunidades académicas**, por ejemplo, a través de los mecanismos de certificación, acreditación y evaluación. En otras palabras, la gestión se convierte en el vehículo a través del cual las universidades atienden la agenda de temas y prioridades fijada por el mercado y/o el Estado a través de sus diferentes agencias de regulación (CIEES, Programa de Mejora-

---

3. Por mencionar sólo un ejemplo bien conocido: en la búsqueda de incrementar los indicadores de eficiencia terminal se ha dejado de lado —si no es que en el abandono— la reflexión sobre la universidad como institución formadora de ciudadanos y creadora de lazo social.

miento del Profesorado [PROMEP], Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONACYT], etc.). Podemos establecer, por tanto, una primera hipótesis de trabajo: la ideología gestonaria en tanto hegemónica en nuestras universidades es un sistema de organización del poder que astilla las estructuras colegiadas, trastoca la composición social de los académicos y tiende a modificar la identidad de la universidad al conceptualizarla como empresa. Como corolario de esta transformación la ideología gestonaria tiende a diluir los espacios académicos colegiados, a fragmentar las instancias colectivas de toma de decisiones y a individualizar los procesos de creación, circulación y apropiación del conocimiento.

ii) La ideología gestonaria propugna por prescripciones exactas, consignas absolutamente indubitables y herramientas administrativas cada vez más sofisticadas, pero al mismo tiempo este conjunto de dispositivos racionales se articula con exigencias irrealizables, mandatos absurdos y decisiones discrecionales, que dan como resultado una gestión generadora de profundas e irreconciliables paradojas. Expresiones de esta argamasa paradojal son los sentimientos encontrados de amor-odio, placer-ansiedad, fascinación-rechazo que experimentan los sujetos no hacia la gestión en sí sino hacia el sistema organizado, vale decir y para efectos de este trabajo, hacia la universidad. Para el caso de las universidades señala Taracena (2006), “pensamos que éste tipo de organización produce una relación de orden inconsciente de tipo materno a la institución que produce demandas de amor y de reconocimiento y al mismo tiempo angustia en el retiro de este reconocimiento”. En las UPM el carácter paradojal de la gestión se expresa, entre muchas otras formas, a través de los ejercicios de “planeación estratégica” desarrollados en los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional (PIFI) que como es bien sabido, licuan en un mismo recipiente datos duros con vagas intuiciones, referencias exactas con sutiles (o burdas) invenciones, escrupulosa información con espontáneas ocurrencias. La “salida” de este sistema paradojal en las UPM es lo que bien podríamos caracterizar como **racionalidad simulada**,<sup>4</sup> toda vez que frente a la violencia institucional ejercida a través de los mecanismos e instrumentos de dominación de la gestión, los académicos responden (respondemos) rellenando los formatos exigidos, elaborando los análisis FODA demandados, alcanzando los perfiles deseables, logrando las acreditaciones

---

4. Si en el modelo de racionalidad limitada el hombre (económico) toma las decisiones más satisfactorias (no las más racionales), en el caso de la racionalidad simulada las decisiones no son las más satisfactorias para el individuo, sino las que se ajustan de mejor forma a las exigencias de los grupos de poder. La racionalidad simulada es, por tanto, satisfactoria para el funcionamiento y reproducción de la ideología gestonaria.

anheladas, ingresando a los padrones nacionales e internacionales reclamados, en pocas palabras: ejecutando impecablemente los tics, guiños y performances que permiten a la burocracia universitaria y a los funcionarios públicos responsables de la educación superior dormir con la tranquilidad del deber cumplido. Esto es, la ideología gestinaria en las UPM genera un conjunto de paradojas que encuentran salida o conciliación a través de acciones adaptativas que dan por resultado complejos procesos de racionalidad simulada.

iii) Una tercera tesis que podemos recuperar para pensar a nuestras universidades (desarrollada en extenso en el libro *El Coste de la Excelencia*, 1993) es que el poder gerencial o managerial se fundamenta en la capacidad de movilización de la energía psíquica de los sujetos, a diferencia del poder disciplinario que, como Foucault (1976) lo señaló, se caracteriza por producir cuerpos dóciles, útiles y productivos. “El poder managerial pone en acción un conjunto de técnicas que captan los deseos y las angustias para ponerlas al servicio de la empresa. Él transforma la energía libidinal en fuerza de trabajo” (De Gaulejac, 2005: 23). Esta idea está presente también en Taracena (2006), quien luego de realizar entrevistas a numerosos profesores de la Facultad de Estudios Superiores-Iztacala de la Universidad Nacional Autónoma de México, concluye señalando que:

Una parte de la libido narcicista se transfiere a la organización por identificación. Es interesante notar que la mayor parte del tiempo los profesores entrevistados hablan en una forma impersonal de lo que ocurre en la Universidad: “*Se nos ha*”, lo que habla de un investimento global de la institución sin poder encontrar interlocutores precisos delante los cuales uno pueda inconformarse, lo que produce procesos de regresión a nivel psicológico. (:8)

Hasta donde conozco, el análisis de las transferencias libidinales en la UPM no ha sido aún emprendido. Esta tarea es de suyo complicada por cuanto implica desplegar dispositivos teóricos y metodológicos refinados y de alcance profundo; sin embargo, el análisis de la transferencia libidinal en las UPM es crucial para develar los procesos de sostenimiento del poder a través de la ideología gestinaria. A manera de posible veta a explorar, consigno un hecho por todos conocido pero extrañamente refractario a la reflexión: la enorme contrariedad y enojo de los académicos debido a la terrible madeja de la gestión universitaria (por ejemplo, las evaluaciones de estímulos, de PROMEP, de SNI, etc.) que debemos enfrentar, **pero al mismo tiempo la imposibilidad de acción colectiva para transformar esta situación**. La institución universitaria es cada vez más demandante, más exigente, más devoradora: exige constante y enfermizamente informes, resultados, currículums, proyectos, cotizaciones, cronogramas, actas, PIFI, progra-

mas... y nuevamente más informes, más proyectos, más resultados. La entrega a la universidad debe ser total, irrestricta, apasionada. No basta con cumplir con las responsabilidades laborales, en lo absoluto, hay que cumplir (y demostrarlo) más allá de lo laboral, más allá incluso de la resistencia física o la salud emocional. Universidad-vampiro que a cambio de la entrega en cuerpo, alma y psique de los profesores e investigadores ofrece el reconocimiento del perfil PROMEP, la distinción del estímulo, el privilegio de la pertenencia al SNI y acaso, para los pocos elegidos, la consagración emérita grabada en letras de cobre en la entrada de algún auditorio. La pesadilla burocrática de la gestión se considera inevitable, el precio a pagar por “ser privilegiados” (¿privilegiados por tener empleo?, ¿acaso no es un derecho humano fundamental?). Lo inaceptable ha devenido un mal necesario, expresión de la “banalización de la injusticia social” (Dejours, 2006).

Continuando con la exposición en torno a la movilización del imaginario, compartimos la tesis de Eugène Enriquez (1997) acerca de que “las organizaciones sociales instalan a los individuos directamente en el seno de la problemática de la búsqueda de la identidad y de la afirmación de una *unidad compacta* y sin falla y en el temor a la fragmentación, es decir, en el corazón mismo del *imaginario*” (:86. *Cursivas en el original*). Ahora bien, la movilización del imaginario ocurriría por cuanto la organización impele a los sujetos a plegarse en los intersticios del “imaginario anzuelo” (*leurrant*) a efecto de luchar o contrarrestar la angustia que provoca el miedo a lo informe, miedo a las pulsiones, a lo desconocido, a los otros, a la palabra libre y al pensamiento. De esta forma, la universidad (en tanto sistema organizado) va a procurar estandarizar procesos, homogenizar lo heterogéneo, normalizar lo patológico, achatar las múltiples aristas de lo diverso, subsumir las múltiples identidades e intereses en la lógica de la reproducción organizacional. En este sentido, la gestión provee esquemas de acción altamente rutinizados que facilitan la estandarización de las actividades. Pero al mismo tiempo que la organización interpela al sujeto hacia la repetición, la rutina y la exaltación de sus deseos narcisistas, promueve la creatividad, la innovación, el juego, la espontaneidad y la circulación de la palabra; en este sentido el imaginario también es motor. “El imaginario se presenta a la vez como cobertura de relaciones reales, como mistificación, como instancia de rechazo y al mismo tiempo como apertura al tiempo, a la acción, a la transformación” (:84).

En términos de las aportaciones de la gestión hacia la creatividad y la transformación (imaginario motor), debemos admitir que sus prescripciones y exigencias en ocasiones han colaborado para diluir núcleos académicos muy viciados (ausentismo de profesores, “aviadores” con plaza de investigadores, ineficiencia admi-

nistrativa, corrupción), fomentar la investigación, estimular la vinculación con la sociedad, profesionalizar el trabajo académico (a través de las plazas PROMEP, por ejemplo), etc. No obstante esta dualidad del imaginario, en la universidad (y cada vez más debido a la empresarialización de las UPM), el imaginario se presenta más en su aspecto encubridor, “a la escucha de su propio deseo” (Enriquez, 1997: 93), que en su ángulo transformador. Así, la movilización del imaginario ocurre en una fluctuación entre ambas dimensiones, anzuelo y motor; sin embargo la tendencia de la gestión apunta, por antonomasia, hacia la reducción de las tensiones, la eliminación de la diferencia, la estandarización de procesos, la rutinización de actividades, el control de los sujetos individuales y colectivos. Para el sujeto concreto, para el académico, la movilización del imaginario por la ideología gestio-naria se presenta como la necesidad imperativa de realizar una adecuada “gestión de sí mismo” que le reditúe beneficios en los sistemas de estímulos y recompensas de las UPM: PROMEP, SNI, PRIDE (Programa de Primas al Desempeño del Personal Académico), Programas de Estímulos, etc. Como lo señala contundentemente de Gaulejac (2005), “la gestión managerial engendra una rentabilidad del humano, cada individuo debe devenir el gestor (*gestionnaire*) de su vida, fijarse objetivos, evaluar sus desempeños, hacer su tiempo rentable” (:144). De esta manera, la compulsión hacia el imaginario anzuelo (*leurrant*) inherente a la ideología gestio-naria y promovido a través de los programas institucionales de “productividad” (entre otras formas) significa la obturación del pensamiento crítico, el estrechamiento de la imaginación, la constricción de la utopía.

iv) Otra idea central derivada de la obra de Vincent de Gaulejac de particular relevancia para las UPM es el carácter axiomático de la gestión que le exige de someter sus fundamentos, herramientas, técnicas y recursos a la reflexión y al pensamiento crítico, lo que se traduce en una suerte de reificación de la ideología gestio-naria. La ideología gestio-naria se (auto) legitima a través de la constatación palmaria de la contundencia de sus directrices, de la eficacia de sus acciones, de la impecable demostración de su eficacia. Este pragmatismo se manifiesta en el culto a la obtención de resultados, antes que en la interrogación sobre la finalidad de las acciones. Para las UPM y en general para las instituciones que hacen del conocimiento su razón de ser, las implicaciones de este pragmatismo y utilitarismo son sumamente graves, puesto que la “pertinencia de la investigación” estará afincada en la obtención de resultados tangibles, mensurables y de “alto impacto” en el corto plazo. “Más profundamente, todo lo que no es útil es considerado como carente de sentido. El único criterio que da sentido es la utilidad” (de Gaulejac, 2005: 55). En esta tesitura, la ideología gestio-naria es un recurso de

primera importancia para transformar a las UPM en meras maquiladoras de conocimiento que operan en función de las necesidades y expectativas del mercado, lo cual pone en riesgo la misma identidad de la universidad por cuanto obliga a la creación, circulación y aplicación del conocimiento a plegarse a criterios de utilidad derivados de las exigencias del mercado.

#### 4. Algunas consecuencias de la ideología gestonaria en las UPM

A riesgo de esquematizar y sin que los siguientes sean los únicos efectos de la ideología gestonaria en la UPM, podemos establecer tres dimensiones donde las consecuencias han sido sumamente categóricas: i) en la introducción de relaciones de mercado en el ámbito académico, manifestación de la empresarialización de la UPM (Ibarra, 2004); ii) en el cuestionamiento a la legitimidad de la UPM, acusada de ineficiente y alejada del aparato productivo por lo que “las necesidades empresariales (competencias laborales), los desafíos de la competitividad internacional se vuelven ahora las referencias fundamentales” (Aboites, 2003: 63); iii) en la desmovilización, neutralización y cooptación de los movimientos colectivos de oposición (sindicales, estudiantiles), tendencia social que expresa lo que Dejours (2006) denomina la banalización de la injusticia social. Consideremos brevemente estas tres dimensiones.

i) Introducción de relaciones de mercado en los espacios académicos. Esencialmente ha ocurrido a través de las evaluaciones: de planes y programas de estudio, de desempeño, de productividad, etc. Más allá de sus (discutibles) virtudes para “elevar la calidad académica”, es necesario considerar a las evaluaciones como dispositivos de gestión tendientes a provocar tensiones en y entre los individuos y los colectivos. Se trata de que las personas y los grupos académicos interioricen un deber ser, un ideal (del Yo) que sea factor de movilización y canalización de su psique a favor de la reproducción del sistema de jerarquías de la universidad. Esta exigencia de alcanzar un ideal (paradójicamente inalcanzable), está en la base de los sistemas jerárquicos fundados en méritos académicos que en el plano individual se manifiestan, entre otras, en las siguientes figuras: profesor por horas, profesor de medio tiempo, profesor de tiempo completo, profesor-investigador, perfil deseable PROMEP, candidato a SNI y subsiguientes niveles (I, II y III), etc. En el plano grupal en los Cuerpos Académicos y sus niveles: en formación, en consolidación, consolidados. En el ámbito de los planes y progra-

mas de estudio en los sistemas de acreditación por niveles de los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior, en la estratificación de los posgrados: pertenecientes o no al Padrón Nacional de Posgrado de Calidad y sus diferentes categorías (programas de reciente creación, en consolidación, consolidados, de competencia internacional), entre otros. Esta regulación del trabajo académico por criterios de mercado ha provocado una verdadera “lucha de lugares” (de Gaulejac & Taboada, 1994), es decir, una competencia sin tregua por ocupar un lugar cada vez más alto en la jerarquía meritocrática. Así, se ha creado un mercado académico en el que la pugna por atraer a los “mejores” estudiantes e investigadores, adquiere visos de una verdadera subasta. La otra cara de esta lucha de lugares es la de aquellos que no logran ingresar a la universidad, los que no pueden obtener la “máxima habilitación”, los que nunca entran –o peor aún– son expulsados del SNI o del PNP, los de aquellos Cuerpos Académicos que durante años permanecen “en formación”, aunque sus integrantes estén ya en jubilación (opción inexistente porque el salario proveniente de estímulos se pierde con la jubilación y en muchos casos equivale a dos tercios del total del ingreso del académico). De esta forma, **la gestión en tanto ideología constituye uno de los principales medios de expansión del modelo neoliberal de educación: la pedagogía de la exclusión** (Gentili, 2004).

ii) Cuestionamiento a la legitimidad de la universidad pública, que en realidad es a la escuela pública en general (Laval, 2004). Desde hace unos veinticinco años, las UPM han debido soportar las perversas restricciones presupuestales, el acoso de las élites que dominan el país, el escarnio público, la mengua de su peso específico en el desarrollo de México, el descrédito de sus programas de estudio, entre otras afrentas. Esta sistemática agresión ha abonado el terreno para que la ideología gestionaria haya plagado de consignas, fórmulas, herramientas y estrategias a nuestras instituciones académicas. La ideología gestionaria ha encontrado terreno fértil para entronizar su hegemonía al utilizarse como pretexto para supuestamente desarticular prácticas corporativas, viciadas, porriles y corruptas. Para nadie es desconocido que las UPM (en particular las del interior del país, sin que esto exima a las del Distrito Federal) han sido utilizadas como refugio de políticos y funcionarios en desgracia, como receptáculo para el pago de favores mediante el otorgamiento de plazas de aviador, como negocios particulares y/o como plataformas para impulsar carreras políticas.<sup>5</sup> Durante décadas, nuestras

---

5. Pese a estas condiciones francamente adversas, la crítica, el análisis, la reflexión y la utopía (expresiones del imaginario social en tanto motor) han logrado abrirse paso en las UPM.

universidades han sido lastradas por el peso de burocracias profundamente ineficientes y corruptas (no pocas veces promovidas y defendidas por los sindicatos), por las pugnas disputadas en su interior, por la defensa de nichos de poder que se han traducido en cerrazón y autarquía, por un manejo dispendioso, si no es que fraudulento, de sus recursos, etc. Para los diseñadores de las políticas públicas en materia de educación superior, ciencia y tecnología, las universidades tendrían una legitimidad severamente erosionada debido a que no están en condiciones de “hacer frente a los nuevos retos de la sociedad mexicana”, de donde la exigencia de modificar sus estructuras, sus mecanismos de regulación, sus criterios de gobierno, sus sistemas de evaluación, etc. Es esta mirada inquisidora la que está en el fondo de la introducción de criterios gerenciales en la conducción y la gestión de nuestras universidades, en la pandemia de evaluaciones, en la lógica de la sospecha como principio rector de la vida académica (en oposición a la confianza). Y como lo hemos mencionado antes, en cierta medida la gestión ha logrado fragmentar prácticas ineficientes y corruptas, pero al mismo tiempo las ha legitimado modernizándolas a través de recursos gerenciales.

iii) Neutralización de los movimientos colectivos de oposición. Lo que consterna de la entronización de la gestión como ideología al servicio del sistema de dominación en nuestras universidades, no es sólo el raquitismo de sus fundamentos, la ampulosidad de sus consignas o sus muy obtusos resultados, sino su enorme capacidad para eludir al pensamiento, atenuar las reacciones en su contra y diluir, cooptar y/o apartar las escasas voces críticas. El *management* o gestión es la forma específica en que el pensamiento neoliberal se ha posicionado dentro de la UPM, otorgando un discurso racional (y racionalizante), recursos eficientadores, paradigmas modernizadores y esquemas mentales tipo “*do it yourself*” a los diversos actores universitarios, particularmente a los grupos dirigentes y dominantes, sin que haya encontrado mayores obstáculos. La gestión y su punta de lanza –la planeación estratégica–, en tanto ejes de la llamada modernización institucional, en no pocas ocasiones han operado fortaleciendo a añejos grupos de poder, a burocracias profundamente corruptas y a torvos dirigentes que repentinamente encontraron un discurso, una práctica y, sobre todo, recursos de control (como los patológicos sistemas de evaluación) para fortalecerse y reproducirse. La gestión ha copado a las universidades al punto de desguazar cualquier movimiento de oposición; ha logrado no sólo doblegar voluntades sino incluso se ha incorporado sin reticencia alguna al lenguaje institucional. De esta forma, los académicos nadamos (casi siempre “de muertito”) en el mar de siglas de la gestión universitaria: PIFI, PNP, COPAES, SNI, PROMEP, CIEES, DES, etc.

Así, que las premisas de la planeación estratégica sean las que orienten el rumbo de la UPM; que el financiamiento esté condicionado a la obtención de resultados (estimados a partir de indicadores de clarísima procedencia pero dudosa significación); que la evaluación y la certificación se hayan entronizado como garantes de la calidad educativa (cualquier cosa que esto signifique); que la integración docencia-investigación-vinculación sea concebida como la clave para alcanzar la pertinencia de los planes y programas de estudio, o que la transparencia sea proclamada como virtud pública (aunque la opacidad siga siendo un vicio no muy privado), son procesos, estructuras y concepciones que forman parte ya de la “normalidad institucional” de la UPM en esta época.

## Conclusiones

Como lo señalé en las primeras páginas de este trabajo, las conclusiones apuntan a proponer vetas de investigación que permitan profundizar en el análisis de la ideología gestonaria en nuestras universidades. De esta forma, los siguientes son algunos de los indicios más significativos (que no los únicos) de que la ideología gestonaria ha tomado por asalto el imaginario social de la UPM; en este sentido, las siguientes conclusiones son propuestas de trabajo susceptibles de incorporarse a las agendas de trabajo de los investigadores de la educación superior, y en particular de las universidades públicas.

- a. En recientes congresos y coloquios<sup>6</sup> he formulado la misma pregunta a colegas que presentaron ponencias con barruntos de argumentos académicos pero abundancia de consignas gestonarias: ¿Es posible pensar a las universidades públicas sin acudir a las categorías del *management*? En ambas ocasiones la respuesta fue la misma: no. El lenguaje imperante en nuestras instituciones está plagado de nociones propias de gerentes. Conceptos como misión, visión, calidad, excelencia, planeación estratégica, evaluación, acreditación y otros provenientes de la jerga empresarial, con frecuencia son utilizados para articular los proyectos de desarrollo académico e institucional de las UPM. Que el léxico empresarial sea utilizado para pensar la universidad es una de

---

6. V Congreso Internacional de Análisis Organizacional, celebrado en Guanajuato los días 8, 9 y 10 de noviembre de 2007 y en el 5to Coloquio Nacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional, celebrado en la Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco los días 12 y 13 de junio de 2008.

las máximas expresiones de la hegemonía de la gestión en nuestras instituciones, de donde la necesidad de desarrollar investigaciones que analicen este discurso ideológico y evidencien las falacias y consecuencias de la ideología managerial.

- b. La incorporación de la “lógica de la sospecha” como principio de regulación laboral en las universidades exige establecer complejos mecanismos para demostrar la “productividad” de los académicos (como bien sabemos, dedicamos más tiempo a demostrar que trabajamos que a generar conocimiento), lo que nos impele a investigar estas formas de control. En muchas ocasiones, los sistemas de control de la “productividad” se enlazan con los mecanismos de control burocrático (firmas de entrada y salida, de clases impartidas, etc.), lo que ocasiona que el trabajo académico sea objeto de múltiples y a veces hasta contradictorias formas de regulación y control. Analizar las formas particulares de expresión del sistema managerial en la UPM es una tarea de primer orden.
- c. La reconfiguración de las identidades profesionales de los académicos expresada en la incorporación de la “gestión” como parte de las actividades sustantivas (junto a la docencia y la investigación)<sup>7</sup> es una tendencia inocultable. La figura del profesor-investigador se ha ido abriendo camino paulatinamente (sobre todo a partir de las plazas PROMEP) pero aún no llega a ser la principal en las UPM. Sin embargo, los académicos hemos sido empujados a convertirnos en expertos en gestión, tanto como si se refiere a la obtención de recursos para investigación, de apoyos para asistir a reuniones científicas y profesionales o tramitación de permisos, como –fundamentalmente– para hacer una efectiva gestión de nosotros mismos a fin de ganar reconocimiento en los sistemas de evaluación del desempeño (PRIDE, SNI, PROMEP, etc.). Estudiar los efectos académicos, pedagógicos, sociales, culturales, políticos y psíquicos de los sistemas de evaluación es una imperiosa necesidad para desguazar los mecanismos de dominación de la ideología gestionaria.
- d. Surgimiento de nuevas instancias responsables de coordinar y gestionar el trabajo académico, pero despojadas de capacidad de decisión (Suárez-Núñez & López, 2006). Los Cuerpos Académicos (CA) han sido conceptualizados

---

7. “El profesorado de tiempo completo debe realizar equilibradamente las labores docentes en su más amplia concepción, la gestión y planeación académicas y la generación o aplicación avanzada del conocimiento. Las últimas permiten incorporar al proceso educativo conocimientos actualizados y hábitos científicos rigurosos” (Programa de Mejoramiento del Profesorado [PROMEP], 2006: 3).

como “grupos de profesores de tiempo completo que comparten una o varias líneas de generación o aplicación innovadora del conocimiento (LGAC) (investigación o estudio) en temas disciplinares o multidisciplinares y un conjunto de objetivos y metas académicas” (PROMEP, s/f); sin embargo, los CA no poseen ninguna capacidad de incidir en la toma de decisiones en los órganos colegiados (Consejos Técnicos, Consejos Académicos, etc.) lo que los convierte en instancias con poco peso en la conducción de la universidad, pero ineludibles para la racionalidad simulada propia de la ideología de la gestión. Asimismo, es sugerente la hipótesis de que se han fortalecido las instancias de planeación y finanzas en la construcción de la agenda y en la toma de decisiones en la universidad (Secretarías de Planeación, de Finanzas), frente al deterioro del peso específico de las instancias netamente académicas (Secretarías Académicas, de Vinculación). Realizar investigaciones sobre las trayectorias académicas y administrativas de los directivos de las UPM, así como sobre las formas y estructuras de gobierno en nuestras instituciones es otro tema que requiere atención.

- e. La paradoja implicada en el manejo de los recursos financieros y la rendición de cuentas, toda vez que mientras para los académicos (investigadores notoriamente) la administración de los recursos para investigación es rigurosa (cotizaciones de proveedores, comprobación de gastos, etc.), complicada y dominada por la “lógica de la sospecha” (el académico es culpable hasta que demuestre lo contrario), para los mandos directivos los márgenes de discrecionalidad siguen siendo amplios y la “transparencia” permanece –paradójicamente– cubierta por un velo de opacidad sumamente eficaz.

Para finalizar, quisiera apuntar que escapar de la égida de la ideología gestio-naria no es ni tarea sencilla, ni un asunto de voluntad individual. Como lo ha señalado, entre otros, Ibarra Colado (2004), “la empresa es, como nunca antes, el símbolo del presente” (:1), por lo que sus valores, objetivos, principios, ideales, sistemas simbólicos, en una palabra, su imaginario, tiende a imponerse a toda la sociedad. Sin embargo, es importante considerar que “la escuela neoliberal todavía sigue siendo una tendencia y no una realidad consumada” (Laval, 2004: 21), por lo que el pensamiento crítico característico de la UPM aún tiene lugar. La utopía está vigente.

## Lista de referencias

- Aboites, H. (2003). Actores y políticas en la educación superior mexicana: las contradicciones del pacto de modernización empresarial. En M. Mollis, *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?. La cosmética del poder financiero*. Disponible en versión electrónica en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/mollis/Aboites.pdf>
- Bouilloud, J.-P. (1994). *L'Invention de la gestion: histoire et pratiques*. París: L'Harmattan.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. París: Seuil.
- De Gaulejac, V. & Aubert, N. (1993). *El Coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós.
- De Gaulejac, V., Pagés, M., Bonetti, M., & Descendre, V. (1998). *L'Emprise de l'organisation*. París: Desclée de Brouwer.
- De Gaulejac, V., & Taboada Léonetti, I. (1994). *La lutte des places*. París: Desclée de Brouwer.
- Dejours, Ch. (2006). *La Banalización de la injusticia social*. Buenos Aires: Topia.
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. París: Desclée de Brouwer.
- Foucault, M. (1976). *Vigilar y castigar*. México: Siglo XXI.
- Gentili, P. et al. (2004). *Pedagogía de la exclusión. Crítica al neoliberalismo en la educación*. México: Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
- Ibarra Colado, E. (2004). Origen de la empresarialización de la universidad: el pasado de la gestión de los negocios en el presente del manejo de la universidad. En R. M. Romo Beltrán (coord.), *Políticas globales y educación*. México: Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad de Guadalajara. Consultado el 3 de octubre de 2007 en: [http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo\\_documental/txtid0006.pdf](http://www.riseu.unam.mx/documentos/acervo_documental/txtid0006.pdf)
- Laval, Ch. (2004). *La escuela no es una empresa. El Ataque neoliberal a la enseñanza pública*. Barcelona: Paidós.
- Mollis, M. (2003). Un breve diagnóstico de las universidades argentinas: identidades alteradas. En M. Mollis, *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?. La cosmética del poder financiero*. Disponible en versión electrónica en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/mollis/Aboites.pdf>. Consultada el 5 de junio de 2008.
- Navarro, M. A. (1998). *Lenguaje, ideología y administración educativa*. Colección Biblioteca de la Educación superior. Serie Investigaciones. México:

ANUIES.

- Powell, W. & Dimaggio, P.J. (1995). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Programa de Mejoramiento del Profesorado. (2006). En <http://ses4.sep.gob.mx/pe/promep/PROMEPanalisis1.pdf>. Consultada el 2 de octubre de 2007.
- Programa de Mejoramiento del Profesorado. (s/f). *Preguntas más frecuentes sobre cuerpos académicos*. México: Autor. Consultado el 3 de octubre de 2007 en <http://promep.sep.gob.mx/preguntasca.html>
- Saldaña, A. (2004, enero-junio). Creación, gestión y movilización del imaginario. *Revista Iztapalapa*, 56, año 25, p.p. 247-266.
- Suárez-Núñez, T. & López Canto, L. (2006, enero-abril). La organización académica de las universidades públicas: Entre círculos y cuerpos. *Revista Contaduría y Administración*, 208, pp. 147-173.
- Taracena, E. (2006). La productividad como criterio para evaluar el trabajo intelectual y docente sus consecuencias en la calidad del lazo social en la universidad. En: de Garay, G. (Eds), *Para estudiar el tiempo presente. Aproximaciones teórico-metodológicas y experiencias empíricas*. México: Instituto Mora.
- Thompson, J. B. (2006). *Ideología y cultura moderna*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.
- Sánchez Vázquez, A. (1987). La ideología de la neutralidad ideológica de las ciencias sociales. En: A. Sánchez Vázquez, *Escritos de política y filosofía* (pp. 29-48). Madrid: Ayuso/Fundación de Investigaciones Marxistas.