Universidad de Buenos Aires – Facultad de Psicología
Tercera Jornada de Psicología Institucional

"Pensando juntos Cómo pensamos: Un Análisis de las Prácticas Instituidas"

Edición bienal, Número 3, Primero Número en línea, Agosto 2 y 3, 2012 - ISSN 2313-9684

GESTIÓN-INTERVENCIÓN: UNA EXPERIENCIA PRÁCTICA EN EDUCACIÓN SUPERIOR DESDE EL INSTITUCIONALISMO

Heuguerot, Cristina
mheuguer@gmail.com
Departamento de Estudios en Docencia
Instituto de Educación
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FHCE)
Universidad de la República de Uruguay (UDELAR)

1-INTRODUCCIÓN

En esta comunicación se comparte el trabajo realizado en una institución universitaria privada del interior del Uruguay durante tres años. Se trata del desempeño de un cargo de relevancia que permite tomar decisiones académicas y desarrollar iniciativas en una facultad que forma Licenciados en Psicología. La institución tiene 15 años de vida ininterrumpida, es hoy una organización laica que posee una muy rica historia, con períodos de turbulencias y conflictos que, en definitiva, han actuado amalgamando la cultura y el sentido de pertenencia a la misma. Está ubicada a 150 kms de Montevideo, sus estudiantes provienen de clase media y media baja[i] con trabajos zafrales o anuales y muchas veces con hijos a cargo. Si bien la UDELAR ofrece esta carrera, los estudiantes que concurren a esta institución privada, lo hacen por sus propias condiciones de existencia. El propósito de esta ponencia es analizar y criticar las formas actuales de "gestión" en educación, explicitar los fundamentos teóricos, epistemológicos y conceptuales que orientaron a la autora para definir una forma de gestión concebida como intervención; y debatir y reflexionar conjuntamente sobre las posibilidades y los límites de generar alternativas que permitan, desde los aportes que provienen del institucionalismo, encontrar caminos para incidir en las organizaciones-instituciones de vida (Enríquez, 2002) promoviendo la salud mental de los sujetos que por ellas transitan.

2-IMPLICANCIAS, ENFOQUES Y DESAFÍOS

¿Cómo y por qué un profesional decide formar parte de una institución educativa?
¿Qué subyace en la postulación y en la aceptación del desempeño de un trabajo?
Las respuestas a estas interrogantes que conectan con el análisis de la implicación (Lourau, 1975) se remontan a un "antes de la aceptación y el desempeño del cargo" explicando la posibilidad del encuentro entre un sujeto y una institución educativa; ambos portadores de una historia, intereses y necesidades, en un momento vital y vivencial particular[ii] "La implicación puede ser previa a cualquier contacto" dice Baremblitt, (2007, p.145) por ello

Edición bienal, Número 3, Primero Número en línea, Agosto 2 y 3, 2012 - ISSN 2313-9684

no es casual que la autora de este informe con formación en psicosociología de las instituciones haya decidido aceptar y desempeñar el cargo al saber que era una institución que vivía conflictos importantes; era la oportunidad, el desafío de poder poner en tensión teorías y prácticas. La actividad desarrollada se basó en un enfoque psicosociológico, epistemología multirreferencial y compleja heredera al mismo tiempo del institucionalismo francés clásico (Lourau, Lappassade) y de algunas construcciones teóricas de la psicología social rioplatense (Pichon Rivière). Muy vinculada a la actual sociología clínica (Araújo, de Gaulejac, Enriquez) retoma algunos conceptos que provienen de distintas corrientes de la psicología institucional y grupalista. Tiene una visión crítica-constructiva-hermeneútica, interdisciplinaria y compleja de las instituciones. Su intención es comprender los procesos actuales de las grandes construcciones humanas que alojan a los sujetos y a los grupos, aquellas que les permiten construir sentidos subjetivos compartidos (González Rey, 2007) y que al mismo tiempo habilitan procesos de construcción de la subjetividad.

El desafío durante el desempeño del cargo fue analizar y reflexionar sobre las formas actuales dominantes en gestión educativa e imaginar, diseñar e implementar alternativas posibles en coincidencia con la visión psicosociológica señalada buscando superar los problemas de las formas habituales de gestión, promoviendo la autonomía y la salud mental de los sujetos involucrados. Es que, en el presente hipermoderno (de Gaulejac, 2011) caracterizado por el desfondamiento (Fernández, 1999) de las grandes instituciones -familia, estado, educación, entre otros - los sujetos cada vez más solos, tienen reales dificultades para encontrar puntos de apoyo sólidos, orientadores en la construcción de sus identidades y sus proyectos de vida. Es en ese contexto que, se considera que las instituciones educativas se vuelven estratégicas para la conformación de los sujetos que componen el tejido social, así como el mantenimiento de una sociedad cohesionada. Quien suscribe cree que una institución-organización de vida como es, por ejemplo, una institución universitaria debería siempre estar disponible para sostener y otorgar sentido a los sujetos que por ella transitan; ésta debería ser en definitiva, la función esencial de la misma si se considera educadora. Por estas y otras razones se decidió aceptar el trabajo de "gestión" académica pero ejercerlo y vivenciarlo como una forma de gestión-intervención.

3-PARTES DEL INFORME

En función de lo anterior este informe se propone:

1. Presentar algunos enfoques críticos relacionados con las formas de gestión más difundidas en educación en los últimos años,
2. Explicitar los fundamentos teóricos que fundamentaron el accionar, objeto de esta comunicación y al mismo tiempo, aportar elementos de debate para el diseño de formas de gestión alternativas.

Edición bienal, Número 3, Primero Número en línea, Agosto 2 y 3, 2012 - ISSN 2313-9684

3. Comunicar brevemente un proyecto a modo de ejemplo de las actividades desarrolladas.

1. El concepto de "gestión" es relativamente nuevo en educación. Por lo pronto, en Uruguay comenzó a utilizarse en educación con mucha fuerza sobre todo a través de las reformas educativas de la década de los 90. Engloba lo que hasta no hace mucho tiempo se denominaba como "administración y planificación", presentados muchas veces como aspectos separados. La gestión es una concepción nacida en el mundo empresarial, pero trasladada a otros ámbitos. Centrada en una preocupación por la "innovación", la eficacia, la eficiencia e incluso la calidad y la excelencia; denota en ellas, su pertenencia a organizaciones empresariales que responden a una lógica de mercado crecientemente competitivo y acelerado. En ese contexto la lucha por la supervivencia se percibe, en general, como una "realidad naturalizada". Casi un paradigma, el concepto de gestión fue introducido luego en el mundo educativo y aplicado también en otras instituciones-organizaciones de vida, como en el Estado, por ejemplo. Si bien la educación se ha enriquecido siempre con ideas que provienen de otros ámbitos, los señalamientos que se podrían hacer a esta idea de gestión, provienen, no de su procedencia, sino de una aplicación acrítica, que no contempló las demandas sociales actuales, ni las particularidades que suelen caracterizar a las instituciones que forman sujetos.

No parece necesario tener que fundamentar demasiado para afirmar que el asunto de "gestionar" las instituciones educativas parece estar en el centro del interés de los educadores en el presente. En efecto, una rápida búsqueda en Internet, al intentar analizar el estado del arte de la temática, revela que hay una muy abundante y variada oferta de cursos – en Uruguay y en el exterior, presencial y on line, etc.- y que la bibliografía es superabundante, aunque repetitiva en sus conceptos centrales.[iii] En ese sentido, el modelo casi clásico establece la necesidad de definir la misión, la visión y los valores compartidos de la institución; de realizar un análisis estratégico a partir de un diagnóstico situacional centrado en una matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas). Otorga gran protagonismo al Director[iv] como un líder- gerente ya que es el conductor del Proyecto de Centro (PEC) en detrimento de lo que ocurre en el aula que con el nuevo modelo de gestión parece haber perdido la importancia que tuvo en épocas anteriores. La centralidad de la gestión en el quehacer educativo se presenta con una regularidad y una repetición casi obsesivas; parece actuar desde un cierto pensamiento mágico que supone la creencia de la optimización de los resultados educativos por medio de ciertos pasos y rituales racionalmente ordenados y previstos de antemano. Sin embargo, luego de varias décadas

Edición bienal, Número 3, Primero Número en línea, Agosto 2 y 3, 2012 - ISSN 2313-9684

de aplicación en el ámbito educativo algunos investigadores de distintas procedencias y corrientes han ido tomando posturas muy críticas al modelo. A modo de ejemplo, Alejandra Birgin (2007) señala:

> "…el término "gestión ha pasado a ser el caballito de batalla cada vez que se intenta describir lo que acontece en la vida de las instituciones. Si algo anda mal es un problema de gestión, si el personal no demuestra una buena performance habrá que revisar los estilos de gestión, si los chicos no aprenden en la escuela o si los conflictos escolares van en aumento, la gestión es ineficaz. La "gestión se instala revestida de moralidad, en tanto es portadora de las verdades, caminos y soluciones por los que debemos transitar si queremos ser reconocidos como hacedores de buenas instituciones " (p. 12)

Para la misma autora esta forma de concebir la gestión se apoya en tres soportes que son incorporados con sentido moral: "… el líder como sujeto de transformación, el exitoso como el ideal del sujeto y el imperio de la novedad…" (p. 13)

En relación a la innovación la autora reflexiona: "La educación no es más potente por su carácter innovador sino por **su capacidad de producir alguna diferencia en el sujeto y de poner a su disposición algo que le permita ser distinto de lo que es en algún aspecto.**"[v] (p.13)

En otra línea de debate, incluso fundada en investigaciones realizadas en la década de los 90', Aubert y De Gaulejac fundamentaban ya sus críticas a lo que ellos denominan el "mundo managerial". Para hacerlo se basaban en los resultados de sus investigaciones sobre los efectos físicos y psíquicos de las nuevas formas de gestión y la búsqueda de la calidad total en altos dirigentes de grandes empresas multinacionales, es decir, en las organizaciones en que el modelo de gestión comenzó en primera instancia. Sus críticas y reflexiones fueron publicadas en español con el título de "El Coste de la excelencia" (1993). La publicación muestra la relación entre esas nuevas formas de gestión orientadas al logro de la excelencia, con cierto tipo de personalidad y con el desarrollo de patologías físicas y psíquicas de los sujetos investigados: ansiedad, estrés, síndrome de burn out, depresión e incluso, los autores sostienen, que sería la razón del alto índice de suicidios entre los gerentes de las grandes empresas en Francia en esa década. Sus estudios, continuados en años posteriores, muestran sus efectos en la sociedad y en el mundo del trabajo[vi]

La gestión de la excelencia como un modelo a imitar y sus detractores son dos posturas (no necesariamente antitéticas) sobre las que no se pretende tomar partido en este trabajo. Se trata simplemente de mostrar que entre el paradigma de la gestión de la calidad y sus críticos -postura que parece ir creciendo- hay mucho para reflexionar al intentar trabajar para hacer funcionar una institución educativa. Este asunto se vuelve esencial en aquellas relacionadas con el nivel superior, es decir con las que tienen la responsabilidad de la formación de los profesionales universitarios. Se podría agregar, que

Edición bienal, Número 3, Primero Número en línea, Agosto 2 y 3, 2012 - ISSN 2313-9684

esa cuestión es aún más sensible en las instituciones educativas que forman sujetos para trabajar "sobre los otros" sujetos, (Dubet, 2006) como es el caso de la formación de grado de los psicólogos.

2. Los temas y problemas enunciados previamente han servido de alerta y de orientación inicial; mostraron la necesidad de buscar enfoques teóricos adecuados para diseñar la tarea de hacer funcionar una institución formativa[vii] en la que lo humano y lo educativo coincidan desde un lugar privilegiado. En ese sentido, el dispositivo que se utilizó en el desempeño del trabajo fue el análisis sistemático de la implicación; una permanente reflexión sobre la práctica y un registro escrito. En éste último se incluyeron pensamientos y sugerencias propias y de "los otros", sentimientos, afectos, recuerdos, los que facilitan luego, el análisis de lo realizado en perspectiva crítica, sincrónica y diacrónica. De este modo, se puede afirmar que cada acción y cada decisión han sido deliberadas, con el fin de conseguir ciertos fines institucionales.

La institución presenta dos características que sirvieron de puntos de partida para el trabajo: a- Se trata de un establecimiento de tamaño reducido lo que facilita el conocimiento de sus integrantes (docentes, funcionarios, estudiantes) como sujetos únicos.

b- Existe un cierto sentido de pertenencia, una identidad compartida, de modo que el "nosotros" surge naturalmente en los diálogos cotidianos.

Estos aspectos indicaron la conveniencia diseñar acciones que permitieran en primera instancia, acercarse para conocer a los sujetos de la institución con mayor profundidad. Asimismo, intentar potenciar formas vinculares intrainstitucionales más adecuadas para la formación de sujetos profesionales que se desempeñarán o se desempeñan en salud mental. Los vínculos propuestos anudan planteos teóricos diversos que interpelan sobre el sentido de la educación y la formación, y el verdadero papel de una institución educadora. En este sentido, se adhirió a ciertos planteos de Andrea Díaz (2010) que recuerda la importancia del "conocimiento de sí" y la "parresía"; ambos conceptos que provienen de la filosofía griega recuperan un sentido olvidado de la educación. La práctica de la parresía (decir todo), el intento deliberado de establecer vínculos francos con los otros que, según la autora citada, podría ser fundamento del tratamiento analítico, es portadora de salud para el sujeto y los otros. Es una práctica y una actitud imprescindible en la formación de futuros psicólogos, por ende vital en una institución formadora de profesionales de salud mental. Del mismo modo, el conocimiento de sí -como "inquietud de sí" y "cuidado de sí -"[viii] parecen ser otras dimensiones formadoras indispensables ya que, en consonancia con los principios de la educación griega, nadie puede pretender formar o educar a otros sino es capaz de educarse y cuidarse a sí mismo. Otros principios de las acciones emprendidas

Edición bienal, Número 3, Primero Número en línea, Agosto 2 y 3, 2012 - ISSN 2313-9684

para organizar el funcionamiento de la institución provienen de la teoría del reconocimiento de Axel Honneth de la Escuela de Franckfort. A pesar de la distancia temporal, parece tener profundos lazos con las ideas precedentes. El trabajo de los psicólogos, como afirma Dubet (2006) es un trabajo que se realiza siempre con otros seres humanos, centrado en la promoción de la salud mental, por ello es impensable e incluso contradictorio abordar su formación desde una institución cosificadora o reificadora. Ni los estudiantes ni los profesores, ni los funcionarios, ni los sujetos que son parte de las prácticas y de los servicios, pueden ser números. Deberían desarrollarse vínculos con ellos y entre ellos en los que cada uno perciba que es reconocido en su singularidad y así atendido y comprendido. La atención de la necesidad de reconocimiento (Honneth, 2007) que mueve a los seres humanos, es también portadora de salud mental. Esa vivencia de ser un sujeto reconocido por sus pares, sus profesores, sus autoridades; esa práctica de que el trabajo sea reconocido por las jerarquías, no sólo es un aprendizaje traspolable luego al futuro desempeño laboral, es una forma de relacionamiento institución-funcionarios y una forma coherente de visualizar la tarea de hacer funcionar un establecimiento formativo y educador. Sin duda, estos planteos develan también, nexos con aspectos éticos de la profesión psicológica al tiempo que denuncian el alcance y los efectos del poder porque parafraseando a de Gaulejac, (2005) en última instancia siempre la "gestión" es un sistema de organización del poder, que se expresa en forma de prácticas, discursos y técnicas. En definitiva son estos ejes los que han sido centrales a la hora de dirigir una actividad académica que lejos de apoyarse en la racionalidad instrumental, fundamento de las formas gestionarias más exitosas en las empresas de producción, ha elegido apoyarse en la reflexión permanente sobre las prácticas como fundamento de la acción y en una mirada compleja del acontecer institucional capaz de abordar los problemas humanos que se presentan habitualmente en el ámbito del estudio y del trabajo.

3- A los efectos de esta comunicación se hará referencia a un proyecto dirigido a los estudiantes: proyecto de recuperación de cursos (RC) realizado durante el año 2011.

Ya se señaló que al contar con un número razonable de estudiantes puede ofrecer una enseñanza personalizada y atender necesidades diversas. Sin embargo, como ocurre en toda institución universitaria la diversidad en el rendimiento estudiantil se despliega en toda su magnitud: algunos estudiantes presentan altos índices de aprobación y otros presentan dificultades manifiestas al afrontar ciertas asignaturas. En particular, se observó que había estudiantes que por diferentes motivos encontraban reales dificultades, en forma reiterada, para aprobar algunos cursos, lo que era un real obstáculo en la continuidad de los estudios. El RC intenta buscar estrategias adecuadas a cada situación específica, para

Edición bienal, Número 3, Primero Número en línea, Agosto 2 y 3, 2012 - ISSN 2313-9684

conseguir que esos estudiantes – en principio los que presentan mayores dificultades- logren sortear lo que, a veces, (en cierto momento de la carrera o en cierto momento del ciclo vital) parecen ser impedimentos insalvables que suelen llevar al abandono de los estudios y a vivenciar ese hecho como un fracaso personal; constituyéndose en un problema que la institución consideró que era preciso atender al proponerse mejorar la calidad educativa. Importa destacar que la solución al problema planteado se buscó a través de la atención personalizada y acompañada del aprendizaje. Se partió de una concepción de calidad educativa que reúne dos grandes conceptualizaciones no divergentes:

a-Una visión más clásica, centrada en una preocupación constante por la solvencia académica del futuro profesional universitario durante su formación de grado.

b-Otra conceptualización de calidad en la educación, más reciente, que sostiene que una institución educativa siempre debe apuntar a lograr que el número más alto de sus estudiantes – o la totalidad de ellos - logren aprender, buscando distintos dispositivos, mecanismos y estrategias que faciliten los procesos de aprendizaje. Para ello, se apeló a los recursos que la propia institución poseía ofreciendo a los estudiantes que presentaban problemas reiterados, (Estudiante en RC) un seguimiento y apoyo que en cada caso pretende ser acorde a la especificidad de su caso particular. Este proyecto partió de la posibilidad de educabilidad, entendida como el resultado de situaciones educativas concretas e inmersa en la singularidad de los sujetos implicados, y se sustentó teóricamente, entre otros, en nuevos análisis sobre los aportes vigotskianos y piagetianos desarrollados por el equipo de psicología educacional de la UBA en una forma que ha sido designada como un nuevo Programa constructivista crítico (Castorina, 2007). Dado que se detectaron varias situaciones de pérdidas reiteradas de cursos en el área de Psicodiagnóstico se consideró adecuado establecer un sistema de Tutorías entre Pares con apoyo docente. Se consideró que el apoyo voluntario de los compañeros de cursos superiores (tutor estudiantil) además de dinamizar las relaciones entre distintas cohortes, era un valor que agrega un plus en el proceso de cualquier formación profesional. En ese sentido se ofreció a quienes actuaran como tutores un apoyo y monitoreo permanente y la certificación de su actuación como tutor. La finalidad central del proyecto es revertir las situaciones de reprobación, por lo que se analizó cada caso en particular buscando distintos mecanismos y estrategias para lograr la aprobación del curso. En todo momento se contó con el seguimiento muy cercano de un docente (tutor docente) designado por la facultad para asesorar y orientar a todos los estudiantes involucrados (estudiante en RC y tutor estudiantil) en esa área determinada. Es cometido también del tutor docente articular sus

Edición bienal, Número 3, Primero Número en línea, Agosto 2 y 3, 2012 - ISSN 2313-9684

acciones con el docente regular del curso, con quien intercambia información pertinente relacionada con la marcha de cada estudiante en Programa RC. En ese caso, la finalidad del proyecto será la de apuntar a una mayor comprensión de los procesos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje de cada uno de los estudiantes en el Programa RC y retroalimentar y apoyar el proceso de formación docente permanente.

Así, se prevé el crecimiento personal y profesional de todos los actores y de la misma institución en un mayor conocimiento de sus propios integrantes, en coherencia con la forma de visualizar la institución formadora y educadora.

---

[i] Los datos provienen de un instrumento utilizado por la autora para conocer el perfil socio-económico de los estudiantes, que es citado en el Informe.

[ii] No se pretende ahondar en un tema muy complejo que excede ampliamente el espacio previsto del Informe, pero si presentar el interés racional explícito que fundamentó la decisión de incorporarse a la institución.

[iii] Al respecto ver, a modo de ejemplo GALEANO RAMIREZ, A.(1999) *Manual de capacitación para Directivos de Centros de Formación.*Montevideo: CINTERFOR

[iv] Puede ser Director o Decano, depende del sistema y nivel educativo en cuestión.

[v] Subrayado nuestro

[vi] Ver bibliografía citada

[vii] Deliberadamente se intenta no utilizar el término "gestión" por sus connotaciones ya clásicas

[viii] Ver Díaz, Andrea

BIBLIOGRAFÍA

ARAÚJO, A. (Comp.) (2011) *Sociología Clínica una epistemología para la acción*. Montevideo: Psicolibros

AUBERT, N. y DE GAULEJAC, V.(1993). *El coste de la excelencia ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Barcelona: Paidós

BAREMBLITT, G. (2005) *Compendio de análisis institucional*.1º ed. Buenos Aires: Asoc. Madres de Plaza de Mayo

CASTORIADIS, C. (1983). *La Institución imaginaria de la Sociedad. Marxismo y Teoría revolucionaria*. 2.T. Barcelona : Tesquets

CASTORINA, J.A. et.al. AISENSON, D.(Comps) (2007) *Aprendizaje, sujetos y escenarios. Investigaciones prácticas en psicología educacional.* Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico

DE GAULEJAC, V. (2007) *La société malade de la gestion. Ideologie gestionnaire,pouvoir managerial et harcèlement social.*París: Éditions du Seuil

DE GAULEJAC, V. (2010) Travail: les raisons de la colère. Paris: Éditions du Seuil

DÍAZ,A. y PUCHET, E. (Comp.) (2010) *Inquietud de sí y educación. Hacia un replanteo de la filosofía de la Educación. (I)* Montevideo: Magro

DUBET, F. (2006) *El declive de la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad.* Barcelona:Gedisa

Edición bienal, Número 3, Primero Número en línea, Agosto 2 y 3, 2012 - ISSN 2313-9684

DUSCHATZKY,S. y BIRGIN, A (Comp) (2001) *¿Dónde está la escuela? Ensayos sobre la gestión institucional en tiempos de turbulencia.* Buenos Aires. Manatial

ENRIQUEZ, E. (2002). *La Institución y las organizaciones en la educación y la formación*, Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico

FERNÁNDEZ, A.M. (comp) (1999). *Instituciones Estalladas.* Buenos Aires: Eudeba

GONZÁLEZ REY, F. L. (2007). Investigación cualitativa y subjetividad. Los procesos de construcción de la información. México: Mc. Graw-Hill Interamericana

HONNETH, A. (2007). Reificación. Un estudio en la teoría del Reconocimiento. Buenos Aires: Katz

LOURAU, R. (1975). *El análisis institucional*. Buenos Aires: Amorrortu

Edición:
Cátedra I de Psicología Institucional y Secretaría de Extensión, Cultura y Bienestar Universitario.
Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires.

Fecha de Publicación:
Agosto de 2012

http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/144_psico_institu1/trabajos.php?a=12

Universidad de Buenos Aires - Facultad de Psicología - Psicología Institucional Cát. I – V.H. Schejter
Hipólito Yrigoyen 3242, Ciudad de Buenos Aires, República Argentina, CP:C1207ABQ
Teléfono: 4931-6900, int. 145