

Relato, imaginario organizacional y producción de sentido en la universidad pública: una lectura crítica desde la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa

Recibido: 06 enero Aceptado: 21 enero 2026

Luis Montaña Hirose¹

Resumen:

Este artículo analiza la función del relato en la construcción del imaginario organizacional y del sentido institucional en la universidad pública, a partir de una lectura analítica del libro *Relatos de viaje*. 50 años de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. El presente texto toma el libro como un dispositivo narrativo para reflexionar sobre la producción de sentido, la experiencia institucional y las tensiones contemporáneas universitarias. Desde un enfoque que articula teoría del relato, imaginario social y estudios organizacionales críticos, se argumenta que la polifonía narrativa no debilita la identidad universitaria, sino que constituye una condición de posibilidad para su continuidad simbólica en contextos de creciente burocratización, fuerte desgaste institucional y alta transformación tecnológica.

Palabras clave: Relato, Imaginario organizacional, Universidad pública, Producción de sentido, UAM-Iztapalapa.

Abstract

This article examines the role of narrative in shaping the organizational imaginary and institutional meaning-making within the public university, drawing on an analytical reading of the book *Relatos de viaje*. 50 años de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. The text approaches the book as a narrative device through which to reflect on the production of meaning, institutional experience, and the contemporary tensions faced by universities. From a perspective that brings together narrative theory, the social imaginary, and critical organizational studies, it argues that narrative polyphony does not weaken university identity; rather, it constitutes a condition of possibility for its symbolic continuity in contexts marked by increasing

¹ Investigador de tiempo completo. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Mexicano. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0076-1777> Correo-e: lmh52@prodigy.net.mx

bureaucratization, profound institutional wear, and accelerated technological transformation.

Key words: Narrative, Organizational imaginary, Public university, Sensemaking, UAM-Iztapalapa

Introducción

La universidad pública en general, y la latinoamericana en particular, atraviesa un momento de tensión estructural marcado por procesos simultáneos de creciente burocratización, reducción presupuestal, presión evaluativa, precarización laboral y aceleración tecnológica (Arias et al, 2024; Brunner, 2011b; de Sousa, 2005; Didriksson, 2008; García, 2025; Ibarra, 2001). Más allá de estas transformaciones visibles, se observa un fenómeno menos cuantificable pero decisivo: una erosión del sentido institucional (Bernasconi, 2025; Brunner, 2011a; Didriksson, 2024; Ibarra, 2007; Ordorika, 2015; Unzué y Vommaro, 2024). Las universidades continúan funcionando, generando conocimiento y egresados, pero resulta cada vez más difícil responder colectivamente a la pregunta por su significado histórico y su función social.

Las universidades públicas latinoamericanas presentan configuraciones específicas que responden a trayectorias históricas, arreglos institucionales, regímenes políticos y contextos socioeconómicos de cada país en el que se insertan. Sin embargo, más allá de estas diferencias nacionales, es posible identificar un conjunto de rasgos generales ampliamente compartidos que permiten reconocerlas como una forma institucional relativamente homogénea en el espacio sociocultural, económico y político de la región. Estas características compartidas, que son las que nos interesan en este artículo dado el recorte conceptual que se propone, son, entre otras, su vínculo histórico con el Estado, la centralidad de lo público, la relevancia de la autonomía, la politización interna y las tensiones entre misiones sociales y lógicas de mercado, lo que configura un imaginario universitario latinoamericano que, aun con variaciones locales, otorga sentido y coherencia a la universidad pública como actor social regional.

Este artículo parte de la premisa de que la erosión de las universidades no puede comprenderse únicamente en términos de políticas públicas o de diseño organizacional. Se trata, de manera más profunda, de una dificultad narrativa. Las

universidades no se sostienen sólo por estructuras y procedimientos formales, sino por relatos compartidos que articulan pasado, presente y futuro, y que permiten a los actores reconocerse como parte de un proyecto común. Cuando estos relatos se fragmentan o se empobrecen, la institución pierde densidad simbólica, aun cuando conserve cierta eficacia y eficiencia operativas.

En este contexto, el libro *Relatos de viaje. 50 años de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa*² constituye un material privilegiado para el análisis³. La obra no se aborda aquí como objeto de evaluación crítica, sino como un conjunto de narraciones que permiten observar cómo la universidad se piensa y se experimenta desde dentro. El libro es tratado, por tanto, como un caso empírico-simbólico a partir del cual reflexionar sobre el imaginario organizacional y la construcción de sentido en la universidad pública en América Latina⁴.

La universidad pública latinoamericana como institución imaginaria

Pensar la universidad pública latinoamericana exige desprenderse relativamente de los modelos normativos que la comparan de manera amplia y precisa, implícita o explícitamente, con la universidad anglosajona de investigación o con la universidad europea reformada bajo el proceso de Bolonia. Como han señalado

² Los coautores del texto son: Diana Becerra Hernández, José Federico Besserer Alatorre, Servando Gutiérrez Ramírez, Ricardo López Wilchis, Verónica Medina Bañuelos, Luis Montaña Hirose (coord.), Raquel Cecilia Muñoz Cruz, Edith Ponce Alquicira, Samanta Rangel Navarro, Rubicelia Vargas Fosada, Tomás Viveros García. Liga de acceso: <https://difusiondigital.izt.uam.mx/relatosdeviaje/>

³ Aunque el análisis desarrollado en el presente artículo se distancia deliberadamente de una lectura celebratoria o meramente descriptiva, es importante aclarar que el libro es, en efecto, una obra conmemorativa, y que esta condición constituye un rasgo estructurante de su producción. El contexto festivo y reflexivo asociado a la conmemoración de los cincuenta años de la UAM-I configuró un ambiente institucional particular que seguramente influyó de manera positiva en el tono, la disposición narrativa y la voluntad de participación de las y los actores convocados. Lejos de restarle valor analítico, este clima conmemorativo favoreció la activación de memorias, afectos y balances de largo plazo, propiciando relatos más abiertos, reflexivos y generosos en la valoración de la experiencia universitaria. En este sentido, la conmemoración no operó únicamente como marco simbólico, sino como un dispositivo que habilitó la producción de sentido, haciendo posible una narración colectiva que, aun desde posiciones diversas, recupera la densidad histórica y el significado social de la universidad pública.

⁴ Este artículo no busca generalizar sus hallazgos en un sentido estadístico ni presentar a la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I) como un caso representativo del conjunto de las universidades públicas. El análisis se inscribe, más bien, en una lógica de generalización analítica (Yin, 2003), en la que el estudio de un caso concreto permite elaborar, refinar y poner a prueba categorías conceptuales susceptibles de ser movilizadas en otros contextos institucionales. En este sentido, *Relatos de viaje* es abordado como un caso analíticamente pertinente para pensar la relación entre relato, imaginario organizacional y producción de sentido en la universidad pública latinoamericana.

autores como González (2001), de Sousa (2005) y Acosta (2020), la universidad en América Latina no puede comprenderse únicamente como una organización dedicada a la producción y transmisión de conocimiento, sino como una institución históricamente implicada en proyectos de sociedad, en procesos de construcción nacional y en disputas políticas de largo aliento.

Desde una perspectiva cercana a la noción de imaginario social de Castoriadis (1975), la universidad pública latinoamericana aparece como una institución imaginaria compleja, cuya existencia se sostiene en un conjunto de significaciones que exceden ampliamente su funcionamiento técnico y formal. La universidad no es sólo un dispositivo de transmisión de conocimiento; es también un espacio simbólico en el que se condensan expectativas de movilidad social, promesas de emancipación, ideales de justicia, proyectos de nación y, de manera no menos importante, desencantos acumulados.

La universidad pública se concibe a sí misma como depositaria de una misión histórica: formar sujetos críticos, producir conocimiento socialmente relevante y contribuir a la transformación de sociedades profundamente desiguales. Esta significación imaginaria dota a la institución de una legitimidad simbólica intensa, pero también la somete a una presión constante, pues la distancia entre esa misión y las condiciones reales de operación suele ser considerable.

En estrecha relación con esta centralidad de lo público se encuentra la autonomía universitaria, quizá la significación imaginaria más poderosa y, al mismo tiempo, más ambigua de la universidad latinoamericana. Autores como Bernasconi (2025), Ordorika (2015) y Didriksson (2024) han mostrado que la autonomía no es únicamente una figura jurídica, sino un principio organizador del sentido universitario. La autonomía articula la libertad académica, el autogobierno y la producción crítica del conocimiento, y funciona como un emblema de resistencia frente al poder político, religioso y económico. Sin embargo, en el contexto contemporáneo, esta significación convive con formas crecientes de heteronomía: dependencia presupuestal, expansión de sistemas de evaluación, acreditaciones externas y lógicas de rendimiento que reconfiguran silenciosamente la vida académica (Ibarra, 2007).

Otro rasgo central de la universidad pública latinoamericana es la hibridación de lógicas institucionales, fenómeno ampliamente documentado por Brunner (2011a) y analizado desde la sociología organizacional por Musselin (2007). La universidad se encuentra atravesada simultáneamente por una lógica académica, una

burocrático-estatal, una profesional y, de manera creciente, por una managerial. Estas racionalidades no se integran de manera armónica (Guzmán: 2021); más bien, coexisten produciendo tensión y ambigüedad organizacional, conflictos de sentido y formas de cinismo institucional que han sido analizadas críticamente por Alvesson y Willmott (2003).

Esta superposición de lógicas tiene efectos profundos sobre el imaginario organizacional universitario. La figura del académico, por ejemplo, se ve tensionada entre la vocación intelectual, la productividad cuantificable, la gestión administrativa y la precarización laboral. Como ha señalado Bourdieu (1984) en sus análisis del campo académico, estas tensiones no son meramente funcionales, sino simbólicas: afectan la manera en que los actores se reconocen a sí mismos y reconocen la legitimidad de la institución.

A diferencia de otros modelos universitarios que tienden a neutralizar el conflicto, la universidad pública latinoamericana ha incorporado históricamente la politización interna como parte de su identidad. Movimientos estudiantiles, sindicatos académicos y administrativos, disputas por el gobierno universitario y debates ideológicos forman parte del paisaje institucional. Desde el punto de vista del imaginario organizacional, el conflicto no constituye una patología, sino una expresión recurrente de lo instituyente, aunque frecuentemente sea canalizado, administrado o neutralizado por mecanismos burocráticos que buscan restablecer el orden instituido.

Esta dinámica conflictiva se ve reforzada por una fragmentación organizacional persistente. Facultades, escuelas, institutos y departamentos operan muchas veces como universos relativamente autónomos, con culturas disciplinares propias y proyectos parcialmente desconectados del conjunto institucional. Mintzberg (1983) describió a la universidad como una burocracia profesional, pero en el contexto latinoamericano esta caracterización resulta insuficiente si no se incorpora la dimensión imaginaria: la fragmentación no es solo estructural-funcional, sino político-simbólica, y refleja la debilidad de un imaginario institucional integrador capaz de articular un proyecto común.

La expansión y masificación de la educación superior, especialmente desde finales del siglo XX, ha intensificado estas tensiones. Como advierte de Sousa (2005), la universidad pública enfrenta hoy una sobrecarga de funciones que va desde la formación masiva hasta la investigación de frontera, sin que ello se traduzca en recursos suficientes o reconocimiento social equivalente. El resultado es un

desgaste progresivo del imaginario tradicional de la universidad como espacio privilegiado de movilidad social y producción crítica, acompañado por sentimientos de desencanto, nostalgia y, en algunos casos, resignación.

Desde los estudios organizacionales, esta situación puede interpretarse como una crisis de sentido más que una meramente funcional. La universidad sigue operando, pero lo hace sobre un imaginario erosionado, en el que significaciones como autonomía, excelencia o compromiso social se vuelven ambiguas o de baja intensidad simbólica. La universidad pública latinoamericana se encuentra atrapada en una tensión no resuelta entre lo instituido y lo instituyente, entre la reproducción de formas heredadas y la dificultad para imaginar colectivamente nuevas modalidades de existencia institucional (Montaña, 2026).

En este escenario de crisis de sentido, el relato adquiere una relevancia estratégica como herramienta para reconstruir y revitalizar el imaginario social de la universidad pública. Al narrar colectivamente su historia, sus desafíos, tropiezos, logros y aspiraciones, la comunidad universitaria puede recuperar, al menos en parte, aquellos significados fundacionales -como la autonomía, la excelencia y el compromiso social- que se han visto debilitados por las tensiones contemporáneas. Así, el relato no solo configura el tiempo y la identidad institucional, sino que también abre un espacio para resignificar el presente y proyectar nuevos horizontes, permitiendo que la universidad vuelva a reconocerse como un actor central en la construcción de una sociedad más justa y democrática.

Relato, imaginario y universidad: fundamentos teóricos

Siguiendo a Ricoeur (1983), el relato no es un simple medio de expresión, sino una forma de configuración del tiempo y de la identidad. El tiempo humano -y con él, el tiempo institucional- se vuelve inteligible en la medida en que puede ser narrado. La narración articula continuidad y ruptura, permite integrar la contingencia y produce identidad a lo largo del tiempo. Esta perspectiva resulta especialmente fecunda para el análisis de organizaciones complejas como la universidad, cuya existencia se extiende más allá de coyunturas y gestiones particulares.

Como ya mencionamos, desde la noción de imaginario social desarrollada por Castoriadis (1975), las instituciones no se explican únicamente por su funcionalidad, sino por las significaciones imaginarias que las instituyen. En América Latina, la universidad pública ha estado históricamente asociada a imaginarios de movilidad social, emancipación, crítica y compromiso con el bien

común. Estos imaginarios no desaparecen abruptamente; se debilitan cuando dejan de ser narrados y cuando son desplazados por políticas, prácticas y lenguajes estrictamente instrumentales.

Los estudios organizacionales críticos han mostrado, además, que las organizaciones no sólo procesan información, sino que producen sentido. Weick (1995) ha señalado que el sensemaking -producción de sentido- organizacional es un proceso fundamentalmente narrativo en el que los actores cuentan historias plausibles para orientarse en contextos ambiguos e inciertos. Desde esta perspectiva, el relato no constituye un suplemento cultural de la organización, sino una infraestructura simbólica sin la cual la acción colectiva se fragmenta y debilita.

Ampliando esta idea, podemos entender que el proceso de producción de sentido dentro de las organizaciones, especialmente en contextos complejos como el universitario, implica mucho más que la simple transmisión de datos o instrucciones. El sensemaking es el modo en que los individuos y grupos interpretan su entorno, construyen una visión compartida y definen las acciones colectivas. En la universidad pública latinoamericana, donde las tensiones estructurales y las transformaciones constantes generan incertidumbre, los relatos funcionan como brújulas simbólicas que permiten a los actores ubicar su papel y comprender la relevancia de su trabajo en el marco de un proyecto común.

Estos relatos no sólo ayudan a dar coherencia a la experiencia institucional, sino que también contribuyen a la formación de identidades colectivas y a la transmisión de valores que trascienden los cambios administrativos o tecnológicos. Cuando el sentido se fragmenta o empobrece, la organización puede seguir operando, pero pierde su capacidad de inspirar pertenencia y compromiso, lo que afecta la continuidad y la vitalidad de sus proyectos. Así, la narrativa institucional se vuelve esencial para enfrentar los desafíos contemporáneos y para sostener la universidad pública como espacio de resistencia, transformación y construcción de futuro.

Un complemento teórico relevante para comprender la producción de sentido institucional desde el relato lo aporta Nicolle (2008). Desde una perspectiva que articula psicoanálisis, teoría social e historia, Nicolle propone pensar la institución no como un mero dispositivo normativo u organizacional, sino como una configuración simbólica atravesada por el tiempo y sostenida por mitos fundacionales que estructuran la experiencia colectiva. Desde esta perspectiva, la

institución no existe únicamente en el presente funcional de sus reglas y procedimientos; su consistencia se apoya en una temporalidad específica, en la que pasado, presente y futuro se articulan a través de narrativas compartidas. El tiempo institucional no es lineal ni acumulativo; es un tiempo configurado simbólicamente, en el que los orígenes, las figuras fundadoras, los momentos críticos y las pruebas atravesadas permanecen activos como referencias de sentido. En este marco, el pasado no se clausura: se reactualiza constantemente en los discursos, prácticas y afectos que sostienen la vida institucional.

En estrecha relación con esta temporalidad, Nicolle introduce la noción de mito como un elemento constitutivo de toda institución. Lejos de entender el mito como ficción o relato arcaico, lo concibe como una estructura simbólica fundamental que organiza las identificaciones colectivas, legítimas posiciones y orienta expectativas. Los mitos fundacionales -explícitos o implícitos- permiten a los miembros de una institución inscribirse en una historia común, dotando de coherencia a su pertenencia y de continuidad a la organización más allá de las transformaciones formales.

Este enfoque resulta particularmente fecundo para el análisis de la universidad pública latinoamericana. Como institución histórica, la universidad se encuentra atravesada por mitos poderosos, como la autonomía, la vocación crítica, la movilidad y el compromiso social. Estos mitos no operan únicamente como discursos ideológicos, sino como principios organizadores del sentido, que configuran tanto las expectativas de los actores como las formas en que se procesan los conflictos y las crisis. Cuando estos mitos se debilitan, no desaparece la institución, pero se produce un vacío simbólico que afecta la experiencia cotidiana y la identificación colectiva.

La propuesta de Nicolle dialoga estrechamente con la noción de imaginario social de Castoriadis, en la medida en que ambos conciben a la institución como una creación histórica sostenida por significaciones que no se derivan de la funcionalidad. Asimismo, su énfasis en la temporalidad narrada se articula con la teoría del relato de Ricoeur, para quien el tiempo humano -y, por extensión, el institucional- sólo se vuelve inteligible a través de la narración. Desde esta convergencia teórica, puede afirmarse que la institución se mantiene viva en la medida en que logra narrarse a sí misma, reinscribiendo su pasado en el presente y abriendo horizontes de futuro compartidos.

En el caso de la universidad pública, esta dimensión narrativa adquiere una importancia estratégica. Frente a la tendencia contemporánea a reducir la vida institucional a métricas, procedimientos y evaluaciones de corto plazo, el relato reintroduce el tiempo largo, la memoria colectiva y la experiencia vivida como fuentes legítimas de sentido. Así, narrar la universidad no es un ejercicio accesorio, sino una condición de permanencia y transformación, en tanto permite reelaborar los mitos fundacionales sin congelarlos ni disolverlos.

Así, el análisis del relato institucional -como el que propone este artículo a partir de Relatos de viaje- puede entenderse también como una forma de trabajo sobre la temporalidad y el mito de la universidad pública. No se trata únicamente de recuperar memorias, sino de reactivar simbólicamente aquellas significaciones que permiten a la institución sostenerse como proyecto colectivo en contextos de desgaste, fragmentación y disputa de sentidos.

Universidad pública latinoamericana y disputa de sentidos

La literatura latinoamericana sobre universidad pública ha insistido en que esta institución es un espacio de conflicto simbólico permanente. Autores como Ibarra (2007), Brunner (2011a), Ordorika (2015) y de Sousa (2005) han mostrado cómo las reformas neoliberales han redefinido nociones como calidad, pertinencia y excelencia, desplazando sentidos históricos asociados a lo público, la autonomía y la crítica social.

En este contexto, el relato cumple una función ambivalente. Puede ser capturado por discursos hegemónicos de modernización, eficiencia o competitividad, pero también puede operar como un espacio de resistencia simbólica, donde se reafirman otros sentidos de lo universitario. La disputa por el sentido de la universidad no se juega únicamente en el plano normativo y funcional, sino en el terreno simbólico-narrativo donde se define qué se considera valioso, legítimo y deseable.

Ampliando esta idea, es importante señalar que los relatos de la institución no sólo reflejan las políticas y los discursos oficiales, sino que abren la posibilidad de reinterpretar y resignificar la experiencia universitaria desde perspectivas alternas. Los relatos pueden ser apropiados por actores internos o externos para legitimar ciertas prácticas, justificar cambios estructurales o fortalecer imágenes de éxito basadas en la lógica del mercado y la competencia. Sin embargo, al mismo tiempo, estos relatos pueden ser reconstruidos colectivamente por quienes viven la universidad día a día, generando espacios para la crítica, la memoria y la

reivindicación de valores como la autonomía, la justicia social, la solidaridad y el compromiso con lo público.

En este sentido, la narrativa se convierte en un campo de batalla simbólico donde se negocian y se disputan los significados fundamentales de la universidad. No se trata únicamente de reproducir palabras o eslóganes, sino de construir relatos que doten de sentido a la experiencia universitaria y permitan a los distintos actores - estudiantes, profesores, autoridades y trabajadores- reconocerse como parte de una comunidad con historia, proyectos y aspiraciones compartidas. Así, la capacidad de la universidad para resistir la fragmentación y el vacío simbólico depende en buena medida de la vitalidad y pluralidad de sus relatos, los cuales pueden funcionar tanto como vehículos de hegemonía como de emancipación y transformación social.

De ahí que, al analizar el libro *Relatos de viaje*, donde diversas voces narran los primeros 50 años de la UAM-I, se evidencie cómo estos relatos colectivos no sólo reflejan la pluralidad de experiencias y miradas dentro de la institución, sino que continúan alimentando y renovando el sentido compartido de lo universitario. La reconstrucción de la historia de la UAM-I a través de múltiples perspectivas confirma que la narrativa universitaria es, en efecto, el espacio en el que se disputan y recrean los significados esenciales de la vida académica, permitiendo que la memoria, la identidad y los proyectos futuros sigan siendo patrimonio vivo de la comunidad.

Los relatos de la UAM-I. Una universidad narrada

Considerados en su conjunto, los relatos incluidos en *Relatos de viaje* construyen una imagen de la universidad pública radicalmente distinta de la que producen los discursos normativos o gerenciales. La UAM-I no aparece como una organización coherente y cerrada, sino como una institución en proceso, sostenida por equilibrios -algunos frágiles-, aprendizajes acumulados y reconfiguraciones sucesivas.

La metáfora del viaje, que atraviesa todo el libro, cumple una función simbólica central. No remite a una trayectoria lineal ni a un destino predeterminado, sino a una travesía marcada por la voluntad, la incertidumbre, la crisis y la adaptación. Desde el punto de vista analítico, esta metáfora permite articular el origen institucional, las pruebas recurrentes -económicas, políticas, naturales y sanitarias- y la persistencia colectiva. La universidad pública se narra así en un discurso intermedio entre la excepción heroica y la fragilidad sostenida.

La centralidad del tiempo largo en los relatos universitarios se convierte en un elemento fundamental para comprender la naturaleza profunda de esta institución pública. Mientras que la lógica de corto plazo, impulsada por sistemas de evaluación y políticas gerenciales, privilegia los resultados inmediatos, la visión de largo plazo rescata la trayectoria, la memoria colectiva y la acumulación de saberes como pilares esenciales de la vida universitaria. Esta perspectiva permite reconocer que la universidad no es solo un espacio de producción de indicadores, sino una comunidad histórica donde los procesos de formación, investigación y vinculación social se desarrollan a lo largo de generaciones.

La insistencia en el tiempo largo implica valorar las experiencias, los aprendizajes y las tradiciones que han dado forma a la universidad y que continúan influenciando su presente y su futuro. Esta resistencia simbólica frente a la reducción de la universidad a métricas estandarizadas se manifiesta en la reivindicación de proyectos educativos y científicos que requieren maduración, reflexión y continuidad. En este sentido, narrar la universidad desde la duración y la memoria colectiva no solo desafía la presión por resultados rápidos, sino que también fortalece la identidad institucional y la pertenencia de sus actores.

Además, el énfasis en el tiempo largo permite visibilizar los aportes y las luchas de quienes han construido la universidad pública, reconociendo que cada generación suma capas de significado y compromiso. Esta acumulación histórica es la que sostiene la capacidad de la universidad para adaptarse, resistir crisis y reinventarse frente a los desafíos contemporáneos. Así, la narrativa que privilegia la duración y la memoria no es simplemente una postura nostálgica, sino una estrategia activa de defensa y promoción de los valores universitarios en un contexto marcado por la volatilidad y la fragmentación.

La lectura analítica de Relatos de viaje adquiere su mayor densidad cuando se atiende no solo a la pluralidad de voces que la componen, sino a la forma en que cada sector institucional construye una definición situada de la universidad pública. En este sentido, los relatos no deben entenderse como testimonios aislados, sino como posiciones narrativas desde las cuales se produce sentido organizacional. Cada grupo de actores activa regímenes específicos de significación, articulando de manera distinta nociones como universidad, trabajo académico, gobierno, lo público y el futuro. Lejos de fragmentar la identidad institucional, esta diversidad narrativa muestra que la universidad pública se sostiene precisamente en la coexistencia conflictiva de sentidos, y no en su homogeneización.

Gobernar la universidad: la narrativa rectoral como mediación y cuidado institucional

Los relatos de quienes han ocupado la Rectoría de la Unidad construyen una imagen de la universidad pública profundamente distante del imaginario gerencial⁵.

Gobernar no aparece como dirigir una organización eficiente, sino como sostener un equilibrio inestable entre demandas heterogéneas, restricciones estructurales y horizontes normativos en permanente disputa.

Esta visión se aleja de los modelos administrativos tradicionales, donde la gestión se asocia con la optimización de recursos y el cumplimiento de objetivos claramente definidos. En cambio, la experiencia rectoral narrada en estos relatos revela que el gobierno universitario implica navegar en un contexto marcado por la diversidad de intereses y la constante tensión entre actores internos y externos. Las decisiones rectorales no se toman en condiciones ideales; están condicionadas por presiones académicas, laborales, políticas y sociales que obligan a una mediación continua y a la búsqueda de consensos temporales.

Así, el papel de rector no se limita a la administración técnica, sino que adquiere una dimensión simbólica y política. La legitimidad de su liderazgo se construye a partir de su capacidad para interpretar el sentido profundo de la institución, reconocer sus conflictos y articular proyectos comunes que permitan sostener la universidad como espacio público y plural. En este sentido, el rector actúa más como guardián de la comunidad universitaria que como gerente, promoviendo el diálogo y la negociación entre sectores para enfrentar las crisis y adaptarse a los cambios sin perder de vista los valores y la historia que definen a la universidad. Su función central es más cercana a la mediación que al control.

La legitimidad no se deriva automáticamente del cargo, sino de la capacidad de interpretar narrativamente la institución, de leer sus tensiones y de sostener un proyecto común aun en condiciones adversas. Este registro resulta especialmente

⁵ En este contexto, es importante señalar que la burocracia continúa siendo un acto impulsado principalmente por los cuadros directivos, tanto a nivel de rectoría como por la coordinación de diversos servicios de gestión. Esto obedece a la necesidad de establecer controles que permitan dotar de certidumbre y orden a los diversos procesos administrativos universitarios. Una parte significativa de estos controles proviene de regulaciones externas, mientras que otra corresponde a iniciativas internas orientadas a mantener la funcionalidad y la institucionalidad. Es importante mencionar que algunos de estos esfuerzos provienen de otros sectores de la universidad: académicos, administrativos y alumnos. Paradójicamente, los propios directivos reconocen la importancia de simplificar los trámites burocráticos para evitar que la gestión se convierta en un obstáculo para el desarrollo académico y comunitario.

relevante frente a los discursos contemporáneos que importan acríticamente modelos de liderazgo empresarial a la universidad pública.

El profesorado: vocación, desgaste y resistencia simbólica

Los relatos del profesorado constituyen uno de los núcleos más densos del libro. En ellos, la universidad aparece como espacio de vocación intelectual, compromiso con el conocimiento y responsabilidad formativa, pero también como organización crecientemente atravesada por el desgaste. Este no es sólo resultado de las condiciones materiales y laborales, sino también de la carga simbólica que implica sostener el sentido profundo del trabajo académico en un contexto de creciente burocratización y presión evaluativa. Las voces del profesorado reflejan una tensión constante entre la pasión por enseñar e investigar y la realidad de un ambiente institucional tendiente al control y al individualismo.

A pesar de ello, los docentes no se limitan a una narrativa de pérdida; más bien, desarrollan estrategias de resistencia simbólica que les permiten reactivar el sentido universitario a través de la docencia, la investigación, y en especial el vínculo con los estudiantes. Así, el profesorado se convierte en agente fundamental para la reproducción y transformación de la universidad pública, sosteniendo la misión educativa incluso en escenarios de adversidad. De manera reiterada, los relatos aluden a la tensión entre el sentido profundo del trabajo académico y las condiciones organizacionales que lo erosionan. La burocratización, la fragmentación del tiempo y la presión evaluativa aparecen como elementos que dificultan concentrarse en lo esencial del trabajo universitario.

Analíticamente, resulta clave observar cómo el profesorado construye estrategias narrativas de resistir frente al desencanto institucional. La docencia, la investigación y el vínculo con los estudiantes se presentan como espacios donde el sentido universitario logra reactivarse, incluso cuando la organización formal parece obstaculizarlo. Desde los estudios organizacionales, esto permite identificar una paradoja estructural: la universidad sigue produciendo sentido a través del trabajo académico, pero no necesariamente gracias a su dinámica organizacional.

Estudiantes y egresados: la universidad como experiencia que transforma vidas

En los relatos de estudiantes y egresados, el eje del sentido se desplaza frecuentemente hacia la dimensión biográfica. La universidad pública no se define en este sector por su estructura ni por su eficiencia, sino como experiencia vital

que marca trayectorias y redefine horizontes de vida. Esta vivencia universitaria trasciende la mera adquisición de conocimientos o el cumplimiento de requisitos académicos formales; se convierte en un proceso transformador que impacta profundamente en la vida personal y social de quienes la atraviesan.

Los testimonios de estudiantes y egresados destacan cómo la universidad pública representa un punto de inflexión en sus historias. Se trata de un espacio donde se abren posibilidades antes inimaginables, se descubren capacidades latentes y se desarrolla una nueva manera de comprender el mundo y a sí mismos. Esta transformación no sólo involucra el aprendizaje formal, sino también la construcción de redes afectivas, la participación en proyectos colectivos y el enfrentamiento de desafíos que contribuyen a la formación integral de los individuos.

Además, la experiencia universitaria se relaciona con la expectativa de movilidad social y la ampliación de horizontes, especialmente para estudiantes provenientes de contextos de extrema vulnerabilidad, principalmente socio-económica. La universidad aparece, así como un potencial agente de cambio social, capaz de modificar no solo las trayectorias individuales, sino también las posibilidades de las comunidades y familias de origen. El sentido de pertenencia, el orgullo de ser parte de una institución pública y el compromiso con la transformación social son elementos recurrentes en estas narrativas.

En última instancia, la universidad pública es narrada como un espacio que deja huella, que acompaña y orienta los proyectos de vida, y que permite a los sujetos imaginar y construir futuros posibles más allá de las limitaciones iniciales. Por ello, la función social de la universidad se refleja no sólo en sus logros académicos, sino, sobre todo, en la capacidad de transformar vidas y generar sentido en contextos históricos y personales adversos y diversos. Desde un punto de vista analítico, estas narrativas son fundamentales porque conectan directamente la universidad con su función social más amplia: producir futuro promisorio en contextos de desigualdad extrema. En el imaginario organizacional que emerge de estos relatos, la universidad aparece como una institución que cambia vidas, reforzando una concepción de lo público anclada en la experiencia y no en la métrica.

El personal administrativo y de gestión: trabajo invisible y continuidad institucional

Uno de los aportes más relevantes de Relatos de Viaje es la incorporación de relatos del personal administrativo y de gestión. En ellos, la universidad aparece

desde una perspectiva habitualmente invisibilizada: como organización que requiere trabajo cotidiano de sostén, cuidado y resolución práctica constante. Este enfoque permite reconocer la importancia fundamental del personal administrativo en el funcionamiento institucional. Sus labores, aunque no siempre visibles o celebradas públicamente, son la base que sostiene la operación diaria de la universidad. Desde la gestión de recursos y la atención a estudiantes y profesores, hasta la resolución de problemas logísticos o administrativos, el trabajo de estas personas garantiza la continuidad y estabilidad de los procesos universitarios.

Además, los relatos enfatizan que estas tareas trascienden lo meramente técnico o burocrático; implican un profundo compromiso con la misión educativa y social de la universidad. El personal administrativo no sólo ejecuta funciones operativas, sino que también cuida el ambiente institucional, contribuye a la creación de espacios seguros y propicios para el aprendizaje, y acompaña el desarrollo de proyectos colectivos.

La inclusión de estos relatos amplía el imaginario organizacional, cuestionando jerarquías implícitas y reconociendo que el sentido institucional se construye desde múltiples espacios y actores, no únicamente desde la docencia o la investigación. Así, se reconoce una dimensión de trabajo que resulta indispensable para que la universidad pueda cumplir con su función social y transformadora. En contextos de precarización laboral y presión institucional, valorar y dignificar la labor administrativa y de gestión se convierte en un acto fundamental para sostener la vida universitaria y fortalecer el compromiso público de la institución.

El entorno social: universidad, territorio y responsabilidad pública

Finalmente, los relatos vinculados con actores del entorno social más próximo proyectan la universidad más allá del campus. La UAM-I aparece narrada como actor territorial, como presencia significativa en la vida social y como espacio de articulación con problemáticas colectivas.

Esta visión subraya que la universidad pública no se limita a ser un sitio de formación académica encerrado en sus propias dinámicas internas. Más bien, se posiciona como una institución con capacidad de incidir y dialogar con las realidades que atraviesan su territorio inmediato y la comunidad más amplia en la que está inserta. Su influencia trasciende los muros universitarios, ya que se involucra activamente en la identificación, análisis y búsqueda de soluciones a

desafíos sociales, económicos, culturales y ambientales que afectan a la población local.

En este sentido, la UAM-I se convierte en un puente entre el conocimiento académico y algunas necesidades concretas de la sociedad. A través de proyectos de vinculación, trabajo comunitario, prácticas profesionales y colaboraciones con organizaciones civiles y autoridades locales, la universidad participa en la transformación social y el fortalecimiento del tejido comunitario. Además, fomenta el desarrollo de ciudadanía crítica y comprometida, impulsando a sus estudiantes y personal a involucrarse en procesos de cambio que van más allá del aula.

Estos relatos refuerzan una concepción no endogámica de la universidad pública. La institución no se presenta como enclave aislado, sino como parte de un entramado social más amplio. Analíticamente, este registro resulta crucial para sostener un imaginario de universidad pública comprometida con su entorno, en un momento en que las lógicas de evaluación tienden a replegar la vida universitaria hacia indicadores autorreferenciales.

En este entramado comunitario, resulta imprescindible reconocer el papel fundamental que desempeñan los vecinos más cercanos a la universidad, como las papelerías, los puestos de comida, las cafeterías y las fondas aledañas. Estos espacios no solo han acompañado el día a día de la vida universitaria, sino que también han brindado apoyo constante tanto a estudiantes como a trabajadores académicos y administrativos. Son lugares donde se imprimen trabajos de última hora, se comparte una comida sencilla o se encuentra un respiro en jornadas largas; su presencia cotidiana fortalece el sentido de pertenencia y lazos de solidaridad. Las personas que atienden estos comercios han desarrollado una firme convicción de formar parte activa de la comunidad universitaria, reconociendo que su labor contribuye al funcionamiento integral de la institución y a la construcción de una red de apoyo que trasciende los muros del campus. Así, papelerías, cafeterías, tacos y fondas no solo satisfacen necesidades materiales, sino que encarnan la colaboración y el compromiso social que caracterizan a la universidad pública en su dimensión más humana y colectiva.

Polifonía narrativa y producción de sentido compartido

Al integrar las distintas narrativas sectoriales, se revela que el sentido institucional de la universidad pública no se origina en una fuente centralizada ni responde a una única voz dominante. Por el contrario, la riqueza de la institución radica en la

polifonía, es decir, en la convivencia y articulación de múltiples relatos, perspectivas y experiencias que, aunque pueden ser divergentes o hasta contradictorias, encuentran reconocimiento mutuo y construyen, en conjunto, un horizonte compartido.

Esta polifonía se expresa en la manera en que estudiantes, egresados, docentes, personal administrativo, directivos y actores sociales externos aportan sus visiones sobre lo que significa la universidad y su función social. Cada grupo interpreta y vive la institución desde su posición particular, generando relatos que dialogan, se complementan o se tensionan, pero que en suma amplían el significado de lo público y enriquecen el imaginario organizacional.

En este sentido, la universidad pública se sostiene y se legitima precisamente en esa pluralidad; no busca homogeneizar las voces, sino reconocerlas y darles espacio. La coexistencia de relatos diversos permite que la institución sea flexible, capaz de adaptarse y responder a contextos de cambio, incertidumbre y conflicto. Así, el sentido institucional se construye colectivamente y está en constante negociación y resignificación, lo que fortalece su relevancia y capacidad de incidencia social.

De ahí que la polifonía no sea un mero rasgo anecdótico, sino un pilar esencial para la supervivencia y desarrollo de la universidad pública en contextos complejos. Reconocer y valorar esta multiplicidad de relatos es fundamental para sostener una institución viva, abierta al diálogo y comprometida con la producción de sentido compartido. En un contexto de desgaste institucional, esta operación no es menor. Narrar la universidad es una forma de sostenerla. El relato no solo describe a la universidad: la produce al reinscribirla en una temporalidad compartida que permite sostener su sentido como universidad pública en un contexto de tensiones estructurales.

Relato, burocracia y disputa por el sentido

Un eje transversal en este análisis es la tensión entre relato y burocracia. Mientras la racionalidad burocrática fragmenta la experiencia universitaria en procedimientos, formatos y métricas, el relato recompone trayectorias y restituye continuidad temporal. Narrar la universidad no implica negar la gestión, sino resistir su reificación como único lenguaje legítimo.

Esta tensión se manifiesta en el día a día de la vida universitaria, donde los procesos administrativos tienden a reducir la complejidad de la experiencia académica a registros, reportes y evaluaciones cuantificables. La burocracia, aunque necesaria para el funcionamiento y la rendición de cuentas, corre el riesgo de invisibilizar los aspectos subjetivos, históricos y comunitarios que dan sentido a la universidad como espacio público. En contraste, el relato -ya sea en forma de testimonios, historias de vida, crónicas colectivas o memoria institucional- permite articular las vivencias, los conflictos y los logros que no caben en los formatos oficiales, rescatando la riqueza y pluralidad de voces que constituyen la universidad.

Por eso, la narración se vuelve una herramienta crítica y creativa para re-humanizar y re-socializar lo universitario, abrir espacios de reflexión y diálogo, y construir sentido compartido frente a la tendencia de la gestión a homogeneizar y despersonalizar. El relato no elimina la necesidad de normas y procedimientos, pero sí cuestiona la idea de que sólo lo medible es valioso y que lo no registrado carece de importancia. Así, narrar la universidad es también defender la memoria colectiva, la identidad institucional y la posibilidad de imaginar futuros alternativos desde la pluralidad y la participación.

En síntesis, la burocracia y el relato no son necesariamente opuestos irreconciliables, sino dimensiones en tensión que, al dialogar, pueden enriquecer la vida universitaria. Mantener viva esta tensión es fundamental para evitar que la universidad pública se reduzca a una maquinaria administrativa y para sostenerla como un espacio de producción de sentido, de debate y de transformación social.

Conclusiones. Narrar el pasado de la universidad pública es atender su futuro

1. *La universidad pública latinoamericana se sostiene menos por sus estructuras que por su capacidad narrativa.* El análisis de la universidad pública latinoamericana muestra que su crisis contemporánea no es, en sentido estricto, una crisis de funcionamiento, sino una de sentido. A pesar de la intensificación de la burocracia, la presión evaluativa, la fragmentación organizacional y la heteronomía creciente, la universidad continúa operando, formando estudiantes y produciendo conocimiento. Sin embargo, lo que aparece erosionado es la capacidad colectiva de responder a la pregunta por su significado histórico y su función social.

Los relatos analizados en el caso de la UAM-I permiten comprender este fenómeno con mayor densidad. Lejos de confirmar una narrativa de decadencia institucional,

muestran que la universidad pública se sostiene en una infraestructura simbólica hecha de memorias, trayectorias, conflictos procesados y experiencias compartidas. La universidad no persiste porque haya resuelto sus tensiones, sino porque ha sido capaz de narrarlas, integrarlas en una temporalidad larga y dotarlas de sentido colectivo.

Desde esta perspectiva, el relato aparece no como un complemento cultural, sino como una condición de posibilidad de la continuidad institucional. Allí donde los lenguajes administrativos fragmentan la experiencia universitaria en indicadores y procedimientos, la narración recompone vínculos, restituye historicidad y permite a los actores reconocerse como parte de un proyecto común que los trasciende. La universidad pública latinoamericana, incluida la UAM-I, se revela así como una institución que se reproduce simbólicamente narrándose, incluso -y a veces sobre todo- en contextos adversos.

2. La polifonía narrativa no debilita la identidad universitaria; la constituye. Uno de los hallazgos centrales del análisis de los relatos de la UAM-I es que el sentido institucional no emerge de una voz única ni de un relato hegemónico. Por el contrario, se construye en la coexistencia conflictiva de múltiples narrativas: rectorales, académicas, estudiantiles, administrativas y vecinales. Esta polifonía no expresa desorden ni pérdida de identidad; constituye, precisamente, la forma específica de identidad de la universidad pública.

Este resultado permite matizar ciertos diagnósticos recurrentes sobre la fragmentación organizacional en las universidades latinoamericanas. Si bien dicha fragmentación existe en el plano estructural y funcional, en el plano simbólico los relatos muestran una capacidad de articulación narrativa que mantiene abierto un horizonte compartido de lo público, la autonomía, la formación y la transformación social. La identidad universitaria no se produce por homogeneización, sino por reconocimiento mutuo de relatos situados.

En este sentido, la UAM-I aparece como un caso de universidad pública narrada como proceso y no como estructura acabada. La metáfora del viaje que atraviesa los relatos no remite a una trayectoria lineal ni a un destino predeterminado, sino a una travesía colectiva marcada por la incertidumbre, la crisis y la reinención. Esta forma narrativa resulta especialmente potente frente a los discursos gerenciales, que tienden a clausurar el tiempo universitario en horizontes de corto plazo.

3. *Narrar la universidad es hoy una práctica política de cuidado institucional.* Finalmente, el análisis conjunto de la universidad pública latinoamericana y de los relatos de la UAM-I permite afirmar que narrar la universidad no es sólo un gesto conmemorativo ni nostálgico, sino una práctica política e institucional de primer orden. En contextos donde la racionalidad burocrática y evaluativa pretende monopolizar el lenguaje legítimo de la universidad, el relato funciona como un dispositivo crítico de resistencia simbólica.

Narrar la universidad implica disputar qué cuenta como valioso, qué merece ser recordado y qué futuros pueden imaginarse colectivamente. Los relatos de la UAM-I muestran que el sentido universitario se reactiva allí donde se recupera la experiencia vivida, el tiempo largo, el trabajo invisible, la vocación académica y el impacto biográfico de la educación pública. Esta producción de sentido no se opone necesariamente a la gestión, pero sí resiste su absolutización. Desde los estudios organizacionales, esta conclusión tiene implicaciones relevantes; la transformación de la universidad pública no puede reducirse a reformas estructurales o ajustes normativos. Requiere, de manera ineludible, trabajar el imaginario organizacional, recuperar sus relatos y sostener espacios abiertos de intercambio colectivo.

...

Narrar la universidad es una forma de sostenerla y revitalizarla frente a los desafíos actuales, como la tecnificación, la burocratización y la presión por resultados cuantificables. La narración permite rescatar aspectos subjetivos, históricos y comunitarios, recordándonos que la universidad pública se legitima y sobrevive en la medida en que sus integrantes se reconocen como parte de un proyecto compartido y significativo. Así, narrar la universidad hoy es también una apuesta política y ética por mantener viva la capacidad de transformación social, el compromiso con el diálogo y la producción colectiva de sentido.

Referencias

- Acosta, A. (2020). *El poder de la universidad en América Latina: Un ensayo de sociología histórica*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Alvesson, M. y Willmott, H. (2003). *Studying management critically*. Londres: Sage.

- Arias, E., Dueñas, X., Giambruno, C. y López, A. (2024). *The State of Education in Latin America and the Caribbean*. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank
- Bernasconi, A. (2025). Latin America: Weak academic freedom within strong university autonomy. *Global Constitutionalism*, 14(1): 96-117.
- Bourdieu, P. (1984). *Homo academicus*. París: Minuit.
- Brunner, J. J. (2011a). *Educación superior en América Latina: Tensiones y desafíos*. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica.
- Brunner, J. J. (2011b). *Educación superior en Iberoamérica: informe 2011*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Paris : Éditions du Seuil.
- de Sousa, B. (2005). *La universidad en el siglo XXI: para una reforma democrática y emancipadora de la universidad*. México: Siglo XXI Editores.
- Didriksson, A. (2008). *La universidad en la sociedad del conocimiento*. México: UNAM.
- Didriksson, A. (2024). Dejar hacer o hacer para dejar: escenarios de la universidad en América Latina y el Caribe. *Revista Tlatelolco*, 2(2): 51-65.
- García, P. (2025). El derecho a la educación superior en América Latina: avances en su reconocimiento y desafíos. *Revista Educación Superior y Sociedad*. 37(1): 570-592.
- González, P. (2001). *La universidad necesaria en el siglo XXI*. México: ERA.
- Guzmán, C. (2021). *Universidad en disputa: reformas y resistencias en América Latina*. Buenos Aires: CLACSO.
- Ibarra, E. (2001). *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. México: Universidad Nacional Autónoma de México / UAM-Iztapalapa / ANUIES.
- Ibarra, E. (2007). Future University in Present Times: Autonomy, Governance and the Entrepreneurial University. *Management Review*, 18(2): 117-137.

- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Montaña, L. (2026). Más allá de la crisis: la universidad pública mexicana como institución en tensión permanente. *El Universal*, enero.
- Montaña, L. (Coord.). (2024). *Relatos de viaje. 50 años de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Musselin, C. (2007). Are universities specific organisations? In G. Krücken et al. (Eds.), *Towards a multiversity?* Londres: Springer.
- Nicolle, O. (2008). L'institution : temporalité et mythe. En Nicolle, O. y Kaës, R. (coords.). *L'institution en héritage : mythes de fondation, transmissions, transformations*. París: Dunod:25-43.
- Ordorika, I. (2015). *Poder, política y cambio en la educación superior*. México: UNAM.
- Ricoeur, P. (1983). *Temps et récit. Tome I : L'intrigue et le récit historique*. París: Éditions du Seuil.
- Taylor, Ch. (2004). *Modern social imaginaries*. NC: Duke University Press.
- Unzué, M., Batthyány, K. y Vommaro P. (coords.) (2024). *La universidad latinoamericana entre la mercantilización, los derechos y la evaluación*. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Weber, M. (1984). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica. (1922).
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.