

## Gerencialismo e identidades académicas en las universidades chilenas: Un estudio de caso

*Managerialism and Academics Identities in Chilean Universities: A Case of Study*

Julio Labraña<sup>1</sup>, Francisca Puyol<sup>2</sup>, José Joaquín Brunner<sup>3</sup>, Mario Alarcón<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidad de Tarapacá, Chile

<sup>2</sup> Universidad Finis Terrae, Chile

<sup>3</sup> Universidad Diego Portales, Chile

### RESUMEN

Esta investigación analiza el impacto del gerencialismo en las identidades académicas en una universidad pública de Chile. A través de un estudio de caso, se profundiza en cómo las prácticas gerencialistas que priorizan la eficiencia y la medición del rendimiento modifican la gestión universitaria y la labor de sus académicos. Con base en el concepto de reflexividad de Archer, se estudia cómo los académicos negocian frente a la tensión resultante entre las identidades académicas tradicionales y las nuevas demandas de productividad, lo cual resulta en diferentes modos de reflexividad autónoma, meta-reflexiva, fracturada y comunicativa, y muestra cómo los académicos se han adaptado a estos cambios. Los resultados indican que, aunque los académicos se han ajustado de manera pragmática a las demandas del gerencialismo, esto no implica necesariamente una aceptación ideológica de esas prácticas. Asimismo, se evidencian una diversificación y redefinición en la identidad académica que reflejan una compleja interacción entre las exigencias institucionales y las percepciones individuales de los académicos. Como conclusión, se obtiene que el gerencialismo conduce a una reconfiguración del ambiente y de la identidad de los académicos en las universidades chilenas, con un énfasis creciente en la productividad y la investigación sobre la docencia, ambas influenciadas significativamente por el entorno gerencialista en el que se desarrollan.

### PALABRAS CLAVES:

*gerencialismo; educación superior; identidad académica; reflexividad; cambio organizacional*

### KEYWORDS:

*managerialism; higher education; academic identity; reflexivity; organizational change*

### Fecha Recepción

*15 de diciembre 2023*

### Fecha Aceptación

*15 de octubre 2024*

### ABSTRACT

This research analyzes the impact of managerialism on academic identities at a public university in Chile. Through a case study, it delves into how managerial practices prioritizing efficiency and performance metrics transform university management and the work of its academics. Based on Archer's concept of reflexivity, the research explores how academics negotiate the tension between traditional academic identities and new productivity demands, leading to different modes of reflexivity: autonomous, meta-reflexive, fractured, and communicative. The findings illustrate that, although academics have pragmatically adjusted to managerial demands, this does not necessarily imply an ideological acceptance of such practices. Additionally, the study reveals a diversification and redefinition of academic identity, reflecting the complex interplay between institutional demands and individual perceptions. The conclusion suggests that managerialism leads to a reconfiguration of the environment and identity of academic in Chilean universities, with an increasing emphasis on research and productivity over teaching, both significantly shaped by the managerial context in which they operate.

## INTRODUCCIÓN

La adopción de prácticas gerencialistas ha impactado fuertemente en el gobierno de las universidades. En efecto, el gerencialismo —entendido como la adopción del modo de gestión empresarial en el ámbito académico (Sheperd, 2018)— representa un cambio en el gobierno de las instituciones de educación superior caracterizado por: mayor énfasis en la eficiencia y eficacia, empleo de instrumentos de medición, estandarización de prácticas y, en general, un acercamiento a la gestión inspirada en los principios de la nueva gestión pública.

Específicamente, el gerencialismo representa la aplicación de las ideas de la nueva gestión pública en la educación superior. La nueva gestión pública introduce una orientación hacia resultados medibles y una responsabilidad clara en el uso de los recursos, lo cual promueve la rendición de cuentas y la transparencia. Además, este paradigma establece la promoción de una cultura de competencia y rendimiento como uno de sus lineamientos centrales, donde los indicadores cuantitativos y las evaluaciones de desempeño juegan un rol central en la toma de decisiones. Así, a nivel general, el prototipo de la nueva gestión pública es la empresa capitalista, caracterizada por su foco en la eficiencia operativa, la maximización de resultados y minimización de costos (Bleiklie, 1998; Chandler et al., 2002; Diefenbach, 2009).

Como apunta una amplia literatura, el gerencialismo se legitima como una nueva forma de gobierno de las universidades, debido a su presunta capacidad de transformarlas en organizaciones más integradas (o acopladas), estratégicas y racionales en su funcionamiento (Seeber et al., 2015). Con este fin, el gerencialismo impone una lógica de cuantificación y control del trabajo académico. Así, transforma las relaciones de poder entre los organismos de gestión profesional y los estamentos docentes en un régimen centrado en maximizar el desempeño individual, en detrimento de la colegialidad tradicional de las universidades (Bleiklie, 1998; Brunner et al., 2021; Shams, 2019; Watermeyer, 2016).

Una de las principales expresiones del gerencialismo en las universidades es la implementación de políticas e incentivos que promueven la productividad científica y la rendición de cuentas. Esto afecta significativamente las condiciones de trabajo académico (Lorenz, 2012; Münch, 2014). Esa nueva forma de gobierno se centra en la cuantificación del desempeño a través de métricas como el número de publicaciones, la obtención de financiamiento externo y la producción de resultados de investigación que puedan comercializarse o transferirse a la industria. En ese contexto, la presión por publicar en revistas de alto impacto y obtener financiamiento competitivo se convierte en un objetivo central, con lo cual se relegan a un segundo plano otras funciones esenciales de la academia, como la docencia, la extensión y la vinculación con el medio. La lógica gerencialista, por tanto, convierte a las universidades en entidades donde el trabajo se evalúa y controla en función de indicadores de productividad. Esto altera el contexto general del trabajo académico (Deem, et al., 2007; Teelken, 2012).

En ese escenario, las repercusiones del gerencialismo en las identidades académicas —percepciones de los académicos sobre sus roles como miembros de la universidad (Henkel, 2005; Kumar, 2020)— son

significativas (Deem, 2001), pues estas se enfrentan ahora al empleo generalizado de métricas de desempeño. Esta situación expone a los académicos a nuevas tensiones entre el sentido tradicional de la identidad académica, anclado fuertemente en las disciplinas científicas, y las nuevas demandas de productividad y eficiencia, inspiradas en los lineamientos de la nueva gestión pública (Balbachevsky, 2014; Barnett, 2014; Peterson, 2016).

Dichas tensiones se ven intensificadas por una creciente orientación hacia prácticas empresariales y un control gerencial más estricto en el ámbito académico, donde el Estado juega un rol crucial mediante sus esquemas de regulación y financiamiento (Shepherd, 2018). En este nuevo escenario, impulsadas por la legislación y las políticas estatales, las universidades no solo deben responder a lógicas de mercado, sino también a lineamientos estatales orientados a la eficiencia y alineación estratégica. Esta situación ha encontrado resistencia entre los académicos (Poutanen et al., 2022); la tensión avanza en función de las transformaciones del entorno y, por tanto, el trabajo académico se rige en varios aspectos cada vez más por criterios gerenciales y menos por sus propios intereses de investigación y docencia. El resultado es un cambio en la autocomprensión general de los fines del conocimiento académico, que pasa de ser un bien público de abierta disposición, que se desarrolla y se difunde libremente, a un producto que se mide, evalúa e, idealmente, se comercializa con actores del sector privado; mientras también es estimado y guiado de acuerdo con los dispositivos burocráticos del Estado (Giroux, 2007; 2009; Mendoza & Berger, 2008).

Pese a lo anterior, la interrelación entre gerencialismo e identidades académicas dista de ser lineal, e involucra complejos procesos de adopción, transformación y, en ocasiones, resistencia. De esta manera, lejos de alcanzar en una identidad uniforme, la literatura sobre el tema sugiere que el gerencialismo resulta en una pluralidad de identidades académicas, con diferentes grados de conformidad con los principios y prácticas gerencialistas y, específicamente, las políticas e incentivos que promueven la productividad científica y la rendición de cuentas. Frente a estos desarrollos, algunos académicos adoptan una identidad emprendedora, orientada hacia la captación de fondos externos para desarrollar proyectos de investigación y producción de conocimiento medible y comercializable, acorde con los indicadores de desempeño establecidos (Duberley et al., 2007; Jain et al., 2009). En tal sentido, se advierte que el espíritu empresarial y la competencia están profundamente arraigados en la mentalidad académica y sus condiciones de trabajo (Kezar et al., 2019).

Otros, en cambio, pueden cuestionar o incluso rechazar estas transformaciones, en función de preservar una identidad más tradicional, basada en la autonomía, la docencia y la investigación orientada por fines exclusivamente disciplinares (Chiappa & , 2023). Incluso, es probable que en este contexto surjan identidades híbridas que, con mayor o menor éxito, buscan maneras de satisfacer las demandas gerencialistas de mayor rendición de cuentas sin al mismo tiempo sacrificar sus propios valores académicos (Teelken, 2012).

El concepto de reflexividad de Archer resulta especialmente útil para el examen de estos procesos de negociación asociados a la construcción de las identidades académicas. Para Archer (2007), la reflexividad describe la habilidad mental de las personas para conversar

consigo mismas sobre sus contextos sociales. Este enfoque, aplicado al estudio de la interacción de los académicos con las fuerzas del gerencialismo, permite entender las tensiones que surgen al intentar conciliar las demandas de un sistema de gestión basado en el cumplimiento de indicadores y las experiencias de los académicos. Tales tensiones resultan en complejas dinámicas de construcción de la identidad sobre qué implica ser docentes e investigadores.

Como indica Archer (2007), la reflexividad es la base de la construcción de la identidad, en tanto permite a los individuos evaluar sus circunstancias, elaborar estrategias de acción y tomar decisiones que afectan sus trayectorias personales que, luego, se consolidan en una identidad específica. En particular en las universidades, los académicos, a través de sus procesos reflexivos, no solo interiorizan estas demandas, sino que también desarrollan estrategias específicas para cumplir con ellas. Esas decisiones, influenciadas por las formas de reflexividad, configuran diferentes identidades académicas: desde aquellos que adoptan una orientada hacia el cumplimiento de las demandas externas propias del régimen gerencialista hasta quienes experimentan un distanciamiento respecto a estos criterios. En definitiva, la reflexividad actúa como un mecanismo mediador, que traduce las presiones externas del gerencialismo en configuraciones específicas de identidad académica.

Para avanzar en su análisis, este artículo examina la identidad de académicos de ciencias sociales frente a la adopción del gerencialismo en el gobierno de una universidad estatal chilena. El sistema universitario chileno resulta de especial relevancia para el estudio de las transformaciones en las identidades académicas, pues la gestión de las instituciones de educación superior ha experimentado un acelerado proceso de transformación durante las últimas décadas, orientado a la racionalización del proceso institucional de toma de decisiones bajo una lógica gerencialista. Si bien estos cambios se iniciaron en el marco de un régimen de elevada privatización, a partir de la reforma de la educación superior implementada entre 2014 y 2018, dicho régimen ha transitado hacia una mayor injerencia del Estado, que ha fortalecido especialmente sus roles de regulador, evaluador y financiador. No obstante, a nivel del sistema, se mantiene la competencia como mecanismo de coordinación, pero ahora con mayor intensidad en cuasi mercados administrados por el Estado (Young & Pinheiro, 2022). Por su parte, a nivel de las instituciones de educación superior, aumenta considerablemente el gerencialismo por la vía de las exigencias sobre los procesos internos de aseguramiento de la calidad y la rendición de cuentas del uso del financiamiento público (Brunner et al., 2020).

De acuerdo con lo anterior, el presente artículo se ha organizado en las siguientes secciones. En primer lugar, se caracteriza el sistema de educación superior chileno y se subraya el reciente cambio desde mercados privados hacia mercados que refuerzan las prácticas de regulación y administración estatal; lo que representa una evolución significativa en el gerencialismo para las universidades públicas. A continuación, se analiza el concepto de reflexividad académica inspirado en la teoría de Archer y se caracterizan cuatro formas de reflexividad en respuesta a un entorno universitario gerencialista: reflexividad comunicativa, reflexividad autónoma, meta-reflexividad y reflexividad fracturada. En tercer lugar, se aplica la metodología de estudio de caso, empleando como fuentes de información

documentos institucionales y entrevistas con directivos de nivel central y académicos de ciencias sociales. La siguiente sección presenta los resultados del estudio, distinguiendo entre presiones de gerencialismo a nivel institucional y transformaciones en la identidad académica. Estos resultados son luego discutidos desde la perspectiva de la teoría de Archer, identificando los principales modos de reflexividad entre los académicos consultados. El artículo termina con un resumen y posibles áreas de estudio.

## ANTECEDENTES

El sistema chileno de educación superior ha sido caracterizado repetidas veces como un ejemplo de los efectos del neoliberalismo expresado en una supuesta mercantilización de las instituciones educativas, la limitada financiación pública, la carga significativa de deuda asumida por los estudiantes y la priorización de la competitividad y eficiencia sobre una formación crítica (Guzmán-Concha, 2017). Esta descripción no es arbitraria: durante la década de 1980, en plena dictadura militar, se impulsó la privatización del sistema, tanto a nivel de provisión como de financiamiento. Así, el Estado adoptó un rol subordinado (subsidiario) en materias de coordinación, regulación y financiamiento. En este escenario, las universidades estatales resultaron fuertemente afectadas, al ver constreñidos sus presupuestos, precarizado su personal académico y estar enfrentadas a una competencia intensa con las instituciones del sector privado (Espinoza, 2017; Fernández & Bernasconi, 2012). Específicamente, la filosofía que inspiró estos cambios del sector fue que las universidades debían apuntar hacia el autofinanciamiento, tanto mediante el cobro de aranceles como a través de la comercialización de la docencia, en el marco de la promoción de un régimen competitivo por recursos (Guzmán & Larraín, 1981). De este modo, se incentivó la profesionalización de la gestión en desmedro de la conducción colegial: una estructura de fuentes diversificadas de ingresos, en lugar de la dependencia exclusiva de recursos fiscales; una cultura innovadora, antes que de compromiso público, y con énfasis en la mercantilización de la docencia e investigación, en lugar de desempeñar su misión pública.

Sin embargo, el retorno a la democracia en la década de 1990 no implicó un cambio radical en estas políticas, pero sí una modulación distinta de ellas (Brunner, 2015). En efecto, las políticas de educación superior de este periodo optaron por expandir la regulación del sector por medio del diseño e implementación de procedimientos externos de evaluación (Donoso, 2001). La Comisión Nacional de Acreditación, creada el año 2006 en el marco de la Ley N.º 20.129, fue el organismo autónomo responsable de la acreditación de las instituciones de educación superior, considerando la gestión institucional y la docencia de pregrado como áreas obligatorias de evaluación, y la docencia de posgrado, investigación y vinculación con el medio, como áreas optativas. Asociado a lo anterior, con el objetivo de incentivar a las instituciones a participar en el nuevo sistema de acreditación, los recursos estatales —principalmente aquellos relacionados con el acceso a un crédito estudiantil— se reservaron para aquellas instituciones que mostrasen un nivel mínimo de resultados en esta evaluación (Labraña & Rodríguez, 2017).

Paralelamente, el financiamiento de la investigación científica ha experimentado transformaciones significativas gracias a la acción de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo. Esta agencia estatal, perte-

reciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, distribuye fondos de investigación basándose en evaluaciones llevadas a cabo por comités disciplinarios. Los resultados de estas evaluaciones tienen un peso considerable para las universidades e impactan tanto sus niveles de financiamiento como su prestigio dentro del sistema universitario nacional e internacional. Por lo tanto, las universidades se ven impulsadas a adoptar métricas que se alineen con los criterios establecidos por la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo, enfatizando especialmente en resultados disciplinarios tradicionales, como publicaciones en revistas de alto impacto y adjudicación de fondos de investigación concursables. Esto refuerza aún más la adopción de una cultura institucional orientada al rendimiento dentro de la academia, donde la búsqueda de la excelencia en la investigación y el prestigio de los investigadores individuales está determinada por su capacidad de adjudicarse este tipo de fondos (Fardella et al., 2023).

La instalación de estos procedimientos externos de evaluación bajo una lógica neoliberal impulsó una serie de cambios en el gobierno de las instituciones chilenas, las cuales incorporaron progresivamente elementos gerencialistas para mejorar su posición en el mercado universitario a través de un mayor alineamiento frente a las definiciones de la Comisión Nacional de Acreditación y la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo. En efecto, las universidades chilenas experimentaron intensos procesos de modernización, adoptando la planificación estratégica como eje de conducción institucional y ampliando sus equipos directivos y profesionales. Además, el empleo de indicadores para evaluar el desempeño de las funciones académicas —principalmente en los ámbitos de la docencia y la investigación— fue incorporado de manera transversal en el gobierno universitario. Esto dio como resultado la consolidación del modelo gerencialista y su alineamiento con los criterios de evaluación de productividad (Brunner, 2015; Labraña et al., 2024b; Lemaitre et al., 2012).

Sin embargo, contrario a la promesa de eficacia y eficiencia asociadas al gerencialismo, su implementación en las universidades chilenas ha tenido efectos contradictorios. Si bien las organizaciones han avanzado en la adopción de mecanismos de gestión más profesionalizados, existe igualmente evidencia de que la carga administrativa ha aumentado de forma desproporcionada, como resultado de la mayor regulación estatal. Esto ha afectado la calidad de vida del personal académico y ha diluido los supuestos beneficios de eficiencia bajo un marco general de mayor burocratización (Labraña et al., 2024a).

Posteriormente, en el contexto de la reforma de la educación superior entre 2014 y 2018, dichas transformaciones se consolidaron bajo la égida de una mayor intervención estatal que mantiene la competencia en mercados y cuasi mercados relevantes como principal fuerza de coordinación en la gobernanza del sistema (Pedraja-Rejas et al., 2021). En este sentido, se advierte la transición desde la figura de un mercado de austeridad a un mercado gestionado con creciente protagonismo del Estado (Jungblut & Vukasovic, 2018). En efecto, esta reforma introdujo los cambios anunciados en el programa de la presidenta Bachelet (2014-2018) para la educación superior, que se concretaron en la gratuidad a partir de 2016 y en las reformas legales de 2018 (Ley de educación superior N.º 21.091 y Ley sobre universidades estatales N.º 21.094), junto con cambios

en las dimensiones, criterios y estándares de acreditación que han entrado gradualmente en operación. Estas transformaciones han producido un incremento de las rendiciones de cuentas, con el resultado de una progresiva expansión de los estamentos burocráticos universitarios superiores y del personal profesional de administración (Labraña et al., 2023). De esta manera, se ha consolidado la implementación de políticas e incentivos que promueven la productividad científica y la rendición de cuentas en el desempeño de tareas académicas.

En este sentido, el sistema de incentivos a la producción académica, particularmente en lo que respecta a la publicación de investigaciones, se encuentra profundamente entrelazado con las políticas estatales de financiamiento y los mecanismos de evaluación institucional. Estos incentivos, a su vez, son replicados internamente por las universidades, que alinean sus políticas de promoción y contratación académica con estas métricas de productividad. El efecto de este sistema es la creación de un entorno en el que la excelencia académica está predominantemente medida por la capacidad de los académicos para ajustarse a estos estándares, lo cual genera una presión creciente por cumplir con objetivos de corto plazo. La operación de estos incentivos en el contexto chileno, por lo tanto, no solo reproduce una lógica neoliberal de competencia entre instituciones, sino que también amplifica la burocratización interna, al convertir la medición de la productividad en un objetivo central de la gestión universitaria y, especialmente, de la labor académica (Fernández et al., 2022).

Con todo, pese a estas transformaciones en el gobierno universitario, sus efectos sobre la identidad y el trabajo académico son una materia que solo recientemente ha comenzado a recibir atención. Si bien existen numerosos estudios sobre el impacto de la privatización en el campo organizacional chileno (Brunner et al., 2005; Salazar & Leihy, 2013; Salazar & Rifo, 2020), los análisis de los efectos que la adopción del gerencialismo en el gobierno universitario ha tenido en las identidades de los académicos solo recientemente reciben mayor atención (Fardella et al., 2016; Simbürger & Neary, 2016). En este escenario, el caso de los académicos de ciencias sociales de las universidades chilenas es especialmente relevante, en tanto estas disciplinas tienden a estar más comprometidas con el análisis crítico de la sociedad. Por esta razón, la introducción de políticas gerenciales centradas en los principios de eficacia y eficiente tiene efectos especialmente importantes sobre las identidades de los académicos universitarios de estas áreas específicas (Fardella et al., 2021; Sisto, 2020).

## MARCO TEÓRICO

Conceptualmente, el gerencialismo impulsado en la educación superior chilena, primero desde el mercado y luego por la vía del Estado, se caracteriza por la adopción de una lógica de medición centrada en la búsqueda de productividad académica (Amaral et al., 2003; Deem, 2004). Bajo este marco de gestión universitaria, los académicos se ven enfrentados al desafío de redefinir sus funciones en un ambiente que privilegia resultados cuantificables (muchas veces) por encima de valores tradicionales de la academia, como la búsqueda desinteresada del conocimiento o, en el caso de las instituciones chilenas, su capacidad de contribuir a los propósitos de justicia social y difusión cultural (Levy, 1986).



Como apunta Archer (2007), la identidad de los seres humanos se construye mediante conversaciones internas necesariamente reflexivas. Por lo tanto, esta identidad no es simplemente el resultado de una adopción pasiva del contexto social y cultural, sino el reflejo de la manera en que los agentes se posicionan a sí mismos frente a estas estructuras. En particular, Archer identifica cuatro modos de reflexividad en sus investigaciones: la reflexividad comunicativa, la reflexividad autónoma, la meta-reflexividad y la reflexividad fracturada. Estos modos de reflexividad describen las formas de conversación interna mediante las cuales los individuos procesan las estructuras sociales y culturales como fundamento previo a la toma de decisiones. Si bien estos modos se expresan solo excepcionalmente de manera pura en un individuo, permiten registrar en líneas generales cómo los actores se relacionan con su respectiva realidad social y cultural, según apunta la literatura (Caetano, 2011; 2015).

El primer modo de reflexividad descrito por Archer (2007) es la comunicativa. Dicha forma de reflexividad caracteriza a aquellos individuos cuyas conversaciones internas requieren discusión con otras personas antes de resultar en una acción. Luego, la reflexividad autónoma se expresa principalmente en la capacidad de los individuos para formar juicios y tomar decisiones de manera independiente, sin la necesidad de discusión con otros. En tercer lugar, el modo de meta-reflexividad conlleva un alto grado de autorreflexión sobre las propias interpretaciones de la realidad y el examen intencionado, usualmente crítico, de las diferencias entre estas interpretaciones y la realidad social y cultural. Finalmente, la reflexividad fracturada involucra conversaciones internas fundadas en la ansiedad y la auto-duda resultantes de la falta de consistencia entre la identidad y el medio.

Según la literatura disponible, esta última forma de reflexividad fracturada resulta especialmente extendida a nivel global entre los académicos de la universidad gerencialista. En esa dirección, estudios sugieren que,

cada vez más, los académicos experimentan sensaciones de angustia debido a su incapacidad para conciliar las demandas de las universidades y los valores tradicionales del trabajo académico (Halfman & Radder, 2015). Este hecho es especialmente sensible en el caso de las mujeres, debido a las desigualdades estructurales y de género arraigadas en las instituciones (Meschitti, 2020; Rosa & Clavero, 2022). En consecuencia, el resentimiento se difunde entre los académicos por deber dedicar un tiempo cada vez mayor a tareas burocráticas o bien por tener que aumentar la cantidad de productividad, en desmedro de la calidad y profundización del trabajo académico acorde con su vocación y compromiso intelectual (Wheeldon et al., 2023).

### METODOLOGÍA

Para explorar los modos de reflexividad de los académicos de ciencias sociales frente a la adopción del gerencialismo en el gobierno universitario, se emplea la metodología de estudio de caso en profundidad (Yin, 2003). En ese sentido, esta técnica no aspira a la generalización de los resultados, sino a la comprensión en detalle de una organización (Berg & Lune, 2017).

En particular, la universidad seleccionada para este estudio, ubicada en una región de Chile, se caracteriza por su fuerte compromiso con la investigación en ciencias sociales y su destacada trayectoria en la formación de profesionales en este campo. Esta institución, que ha enfrentado recientemente procesos de reestructuración administrativa y académica, proporciona un contexto rico para examinar los efectos del gerencialismo en el ámbito universitario. Los académicos de esta universidad han experimentado de primera mano las tensiones entre las demandas de productividad y la preservación de la autonomía académica, lo que la convierte en un caso ideal para estudiar las respuestas reflexivas a las políticas gerenciales en el gobierno universitario. La tabla 1 presenta los principales atributos organizacionales de la institución escogida.

**Tabla 1**  
Atributos organizaciones de la institución

Universidad	Tipo de institución	Tamaño <sup>a</sup>	Complejidad <sup>b</sup>
Universidad 1	Estatal	Mediana	Excelencia

Nota: <sup>a</sup> Tamaño medido según matrícula total: 0 – 9000 (pequeña), 9000 – 17 848 (mediana) y más de 17 848 (grande). Promedio: 13 424  
<sup>b</sup> Complejidad según resultados de la institución en procesos de acreditación: menos de 3 años (básica), 4 o 5 años (avanzada) y 6 y 7 años (excelencia)

Como técnicas de levantamiento de información, se revisaron documentos institucionales de la universidad examinada, los cuales proporcionan información del entorno formal en el que los académicos operan. Específicamente, los documentos institucionales revisados consideran Planes de Desarrollo Estratégico de la universidad y de su respectiva Facultad de

Ciencias Sociales.

A su vez, se realizaron entrevistas semiestructuradas durante los años 2022 y 2023 con 21 directivos y académicos del área de ciencias sociales. La tabla 2 describe los entrevistados y su cargo en la universidad.

**Tabla 2**  
Cargos de entrevistados

Rectorías y vicerectorías	Decanaturas y jefaturas de carrera	Académicos
0	3	18

Se consultó a los entrevistados sobre distintos aspectos relacionados con los impactos del gerencialismo en su universidad. De este modo, se abordaron temas de gobierno universitario, procedimientos de evaluación y su impacto en la experiencia académica, y retos para su compromiso social, examinando en detalle los efectos de la implementación de incentivos que promueven la productividad científica y la rendición de cuentas académicas. Para la codificación de las entrevistas, se siguió un procedimiento deductivo de análisis de contenido, distinguiendo entre dos dimensiones generales: gerencialismo e identidad académica. Estas dimensiones se complementaron mediante la creación de subcategorías relevantes que emergieron a partir de la codificación inductiva y fueron informadas por el marco teórico hasta alcanzar el punto de saturación teórica.

El proceso de codificación se desarrolló en varias etapas, comenzando con una revisión exhaustiva de las transcripciones de las entrevistas, según el procedimiento descrito por Berg y Lune (2017). La primera fase de codificación deductiva implicó la asignación de códigos iniciales basados en conceptos teóricos predefi-

nidos relacionados con el gerencialismo y la identidad académica. Esto facilitó la organización de los datos en categorías amplias que reflejan las áreas de interés de la investigación. Posteriormente, en la fase de codificación inductiva, se realizó una revisión abierta de los datos, con lo cual emergieron nuevos códigos y subcódigos a partir de las respuestas de los participantes, y se agruparon los fragmentos de las transcripciones según las formas de reflexividad identificadas por Archer. Aunque cada entrevista podía presentar diversas formas de reflexividad categorizadas, se tomó en cuenta la más preponderante. Con este objetivo, para definir qué forma de reflexividad dominaba en los diferentes entrevistados, se llevaron a cabo sesiones de discusión entre los investigadores para reflexionar sobre la pertinencia y la precisión de los códigos y subcódigos aplicados. De esta manera se aseguraron la fiabilidad y validez del análisis de la atribución (Flick, 2004).

Los códigos y subcódigos empleados para el análisis de la información se presentan en la tabla 3, donde se detallan las categorías y subcategorías que emergieron del análisis.

**Tabla 3**  
Códigos y subcódigos empleados para el análisis de la información

Códigos/subcódigos	Definición
<b>Gerencialismo</b>	Fragmentos relacionados con el uso de instrumentos de medición, la estandarización de prácticas y, en general, un acercamiento del gobierno universitario a la gestión y los principios de la nueva gestión pública
<b>Identidad académica</b>	Fragmentos relacionados con la autocomprensión de los académicos sobre sus actividades profesionales
<b>Reflexividad comunicativa</b>	Fragmentos que reflejan una autocomprensión de los académicos de sus actividades profesionales a través de la discusión previa con otros
<b>Reflexividad autónoma</b>	Fragmentos que reflejan una autocomprensión de los académicos sobre sus actividades profesionales con base en su juicio independiente
<b>Meta-reflexividad</b>	Fragmentos que reflejan una autocomprensión de los académicos sobre sus actividades profesionales con base en una autorreflexión crítica
<b>Reflexividad fracturada</b>	Fragmentos que reflejan una autocomprensión de los académicos sobre sus actividades profesionales sustentada en la ansiedad y auto-duda

## RESULTADOS

### Gerencialismo

Los documentos institucionales revisados dan cuenta de un avanzado grado de gerencialismo expresado en la adopción de prácticas administrativas y de gestión propias del ámbito empresarial en el contexto académico. En primer lugar, se observa una clara orientación hacia la implementación de políticas e incentivos que

promueven la productividad científica y la rendición de cuentas; en este escenario, los indicadores de rendimiento y las métricas cuantitativas crecientemente son prioritarios para evaluar el desempeño de la institución. En efecto, como muestra la tabla 4, el número de indicadores considerados en los planes estratégicos de la universidad examinada se elevó de 0 a más de 70 entre 2005 y 2024. A su vez, respecto a los indicadores relacionados con la investigación, estos pasaron de 8 a 15.

**Tabla 4**

*Número de indicadores estratégicos (2005 – 2024)*

Documento	2005 – 2010	2010 – 2015	2015 – 2020	2020 – 2025
Indicadores estratégicos	0	24	37	52
Indicadores de investigación	0	8	8	15

En segundo lugar, los documentos institucionales evidencian una clara tendencia hacia la centralización del poder y la autoridad en cargos directivos y administrativos. En este sentido, el número de unidades administrativas —como vicerrectorías y direcciones declaradas en los planes de desarrollo estratégicos— aumentó de 6 a 28 entre 2005 y 2024 en la Universidad. Esto indica que las políticas institucionales se diseñan y ejecutan desde un enfoque gerencial, que concibe a la universidad como una organización que expande sus unidades administrativas para profundizar la lógica de rendición de cuentas en la academia. Este proceso de centralización no solo implica una mayor concentración del poder decisorial en las altas esferas de la administración universitaria, sino también una reorganización estructural que busca mejorar la eficiencia y el control sobre las actividades académicas.

En ese sentido, los documentos demuestran la progresiva implementación de mecanismos de evaluación y monitoreo más rigurosos, que incluyen auditorías periódicas y revisiones de desempeño basadas en métricas estandarizadas. Además, se observa un énfasis creciente en la transparencia y rendición de cuentas, lo que se traduce en la obligación de los investigadores de reportar sus hallazgos detalladamente. De hecho, estudios previos indican que los académicos chilenos dedican una cuarta parte de su jornada laboral a tareas administrativas, una cifra elevada en comparación con la tendencia internacional (Bernasconi et al., 2021).

Sumado a lo anterior, el gerencialismo se expresa igualmente en la implementación de mecanismos de evaluación del desempeño académico más rigurosos en las unidades académicas de ciencias sociales. En particular, los documentos muestran la continua inclusión de nuevos indicadores para medir la productividad y el impacto de las investigaciones, lo que consolida un entorno académico más competitivo y orientado hacia resultados cuantificables. Asimismo, se han implementado programas de incentivos financieros para aquellos

académicos que alcanzan o superan ciertos umbrales de rendimiento. Por último, el periodo muestra incentivos asociados a las políticas de contratación de doctores que alinean los intereses individuales con los objetivos institucionales de desarrollo.

Los directivos de nivel central de la universidad reconocen el alcance de este cambio. Los entrevistados destacan que la lógica de rendición de cuentas y asignación de recursos sujeto a resultados ha influido fuertemente en los procesos de jerarquización y se le ha asignado especial relevancia a la capacidad de los académicos de cumplir con los estándares de la institución:

Existe un sistema de evaluación académica relacionado con mi compromiso en las labores académicas, el cual implica completar la cantidad de horas semanales correspondientes a mi contrato (...) Esta evaluación es muy importante, ya que nos clasifica en una lista que puede ser designada con las letras A, B, C o D. Figurar en la lista ‘D’ conlleva riesgos, ya que acumular dos veces esta clasificación puede llevar a la destitución. Por otro lado, aquellos que se encuentran en las categorías ‘A’ y ‘B’ tienen la posibilidad de recibir un bono durante el año, como incentivo adicional (Entrevista 13).

Los directivos de las unidades académicas de las ciencias sociales expresan un diagnóstico similar. En esta dirección, subrayan que la adopción del gerencialismo genera una serie de consecuencias en la forma como se concibe y desarrolla la investigación y la docencia en estas disciplinas. Por una parte, los entrevistados indican que el énfasis en la maximización del uso de los recursos ha llevado a un aumento en la carga de trabajo de la presión por cumplir con los estándares establecidos por la universidad, sin necesariamente atender a las características distintivas de las disciplinas:

Yo no creo que haya un efecto en términos de, por ejemplo, mayor presión que se tiene, que haya mejores resultados. Yo creo que no hay un efecto de esa naturaleza. Al contrario, creería yo que la presión deriva, por ejemplo, en que la gente tenga menos cuidado en las publicaciones. Hay publicaciones en las que muchas veces no se cuida la calidad de lo que se está haciendo en cuestiones repetitivas (Entrevista 2).

Por otro lado, los académicos entrevistados observan un cambio en la cultura académica, donde el énfasis en la productividad y los resultados medibles genera un ambiente competitivo y, en algunos casos, desplaza la valoración de la relevancia de la investigación hacia el número de publicaciones, sin importar su calidad:

Hoy en día competimos por todo en la universidad. Competimos por los recursos, competimos por la adjudicación de proyectos, competimos por los estudiantes. En cuanto a la gratuidad, las universidades compiten además por los rankings de titulación oportuna, de porcentaje de retención de primer año, de tercer año, de cantidad de doctorados acreditados, etc. Todo está orientado hacia el indicador y no tanto a los procesos de mejora, sino más bien al resultado en términos numéricos (Entrevista 21).

Por su parte, los académicos indican que la gestión de las ciencias sociales ha experimentado importantes transformaciones como resultado de la incorporación de estas nuevas herramientas de administración. En efecto, según observan los entrevistados, la adopción del gerencialismo ha llevado a una mayor estandarización de los procesos de investigación y docencia en las unidades académicas de ciencias sociales. Los académicos se han visto inmersos en una serie de procedimientos burocráticos que buscan medir y cuantificar su desempeño, lo que ha generado cierta preocupación en cuanto a la pérdida de flexibilidad y autonomía en la toma de decisiones académicas:

El sistema de evaluación atenta absolutamente contra la reflexión y hacer trabajos académicos con cierta profundidad tanto en docencia como en investigación, y para qué decir en vinculación con el medio. Específicamente, en lo que respecta a la extensión o la evaluación, se prioriza hacer cosas pequeñas. Por ejemplo, acompañar a una organización durante un periodo largo no se traduce en una cantidad significativa de indicadores (Entrevista 2).

### **Identidad académica**

Los académicos coinciden en destacar el impacto de estos cambios a nivel de sus identidades. Según la mayoría de los entrevistados, el gerencialismo afecta fuertemente sus condiciones laborales. La presión constante por cumplir con indicadores de productividad y rendimiento genera un aumento significativo en sus cargas de trabajo. Además, estos académicos sienten que la esencia misma de la investigación en ciencias sociales se ve comprometida debido a la orientación hacia resultados medibles. Como muestran los

fragmentos siguientes, el énfasis en resultados cuantitativos corre el riesgo de reducir la pertinencia de la producción científica en el campo de las ciencias sociales:

Todo se mide en periodos muy cortos. Vale más hacer un artículo y dirigirlo a una revista indexada que hacer un gran libro, por ejemplo. Parece que esas cosas tienen esta doble mirada. Los indicadores permiten efectivamente hacer seguimiento de cifras, y esto está bien, pero esto limita la profundidad de los productos que uno logre alcanzar. Al final, uno termina muchas veces tomando decisiones guiadas por esos resultados y no por la calidad de los productos que uno pueda finalmente producir (Entrevista 4).

Sumado a lo anterior, los entrevistados identifican una creciente valorización de la investigación sobre la docencia y la vinculación con el medio. En este sentido, los académicos señalan que la presión por cumplir con indicadores de productividad en investigación ha llevado a que las instituciones académicas prioricen la investigación sobre otras actividades académicas. Esto produce una disminución en el tiempo dedicado por los académicos a la formación de estudiantes y, en consecuencia, afecta la calidad de la formación superior:

En esta universidad hay incentivos de distinta naturaleza, pero están todos ligados a incentivos individuales que no consideran el proceso en sí. Por ejemplo, en investigación los incentivos económicos o de descargas académicas tienen que ver con la adjudicación de proyectos o con el logro de publicaciones. En cambio, en docencia no hay muchos incentivos para mejorar la calidad (Entrevista 16).

Estos desarrollos se experimentan de manera diferente entre los académicos. Por una parte, existe un grupo de académicos que reflexiona sobre los cambios en el gobierno de la unidad de manera independiente y toman una decisión autónoma respecto al mejor curso de acción. Esta modalidad de conversación interna —siguiendo los términos de Archer (2007)— muestra las características de la **reflexividad autónoma**. Como ilustran los siguientes fragmentos, esta forma de reflexividad se desarrolla de la mano de una decisión interna de adaptarse a las nuevas circunstancias gerencialistas de la universidad por fines pragmáticos, pese a no necesariamente adherirse por completo a sus fundamentos ideológicos:

Yo creo que, de una u otra forma, uno puede construir su propia carrera académica de buena manera. Incluso hoy día se puede construir la propia vocación. Nos guste o no nos guste, nos parezcan o no nos parezcan los indicadores, no podemos escapar de esta presión externa. Son procesos difíciles en que hay que decidir, pese a que han cambiado mucho las cosas en las últimas décadas (Entrevista 6).

Los instrumentos, que considero fundamentales, se refieren principalmente a la jerarquización. Los compromisos de desempeño son, como su nombre



indica, promesas que los profesores asumimos cada semestre y año. Por ejemplo, "este año me comprometo a realizar ciertas acciones en docencia, investigación y extensión, así como en proyectos de posgrado". La Universidad ha sido exigente, pero en un sentido positivo; hay un esfuerzo institucional sostenido por motivarnos y facilitar nuestros procesos. Yo veo esto como un intercambio: menos horas de clases a cambio de mayor dedicación al posgrado o a trabajos de investigación. Hay un sistema consolidado que aceptamos casi sin excepciones porque nos conviene (Entrevista 1).

En este sentido, el gerencialismo no se pone en cuestión en el grupo de académicos que muestra esta forma de reflexión. Específicamente, dicho desarrollo en la gestión universitaria se observa como algo positivo, que ha ayudado a mejorar la competitividad y, por consiguiente, la calidad de la institución. Esto beneficia económica y emocionalmente a los académicos que alcanzan los niveles requeridos de productividad científica:

La competencia por proyectos y recursos de investigación es prioritaria para mí por varias razones. Es lo que me entretiene de trabajar en la universidad. Yo me siento feliz haciendo esto: tengo muchos incentivos, tengo los espacios materiales y de tiempo adecuados (...) Además, la universidad está permanentemente reconociendo esta labor de investigación, por lo que uno siente de alguna manera que nos están haciendo cariño, incluso más que por otras labores que uno pueda hacer (Entrevista 4).

A diferencia de estos académicos, otro grupo asume una distancia más crítica al respecto del impacto del gerencialismo en la academia. En esta dirección, estos entrevistados remarcan el carácter impuesto de estas mediciones y se interrogan continuamente sobre las posibles consecuencias negativas para la academia. Dicho modo de conversación interna, asociada en Archer (2007) con la **meta-reflexividad**, se manifiesta especialmente en el cuestionamiento de los efectos de la competencia en el desarrollo de la colegialidad tradicional de las universidades:

Yo creo que es importante la competencia por proyectos y recursos de investigación. Pero, en realidad, no debería ser tanto. Cuando existe demasiada competencia, se inhibe la asociatividad (...) Este modelo competitivo inhibe algunas cosas. De repente la cooperación o las conversaciones se limitan, se llega hasta ahí en la forma de "no te cuento mi idea porque la podrías hacer tú" (Entrevista 13).

Ha habido intentos de evaluaciones menos individualistas, pero no existen los espacios. Yo pienso que es un efecto de los mismos instrumentos e indicadores que creamos que nos limitan a empezar a responder solamente al indicador, convirtiendo todo en algo concreto y asociado a una tarea y perder la vista de la reflexión del quehacer académico (Entrevista 12).

Internamente, esta conversación se vincula con una evaluación de la propia carrera y, en particular, cómo esta contribuye —directa o indirectamente— a fortalecer el gobierno gerencialista de las universidades. Esto puede llevar (como muestra el siguiente fragmento) a procesos de autocrítica sobre el rol de los propios académicos en la perpetuación de esas prácticas:

Hoy todo el trabajo es guiado por un espíritu individual. Sin embargo, yo solo veo mis cosas, cumplo solamente con mis afanes. En una investigación, por ejemplo, solo es el primer autor el que recibe el reconocimiento. Entonces eso no ayuda a que los trabajos sean colectivos. Esto se traduce en una lógica de planificación capitalista de un trabajo individual (Entrevista 12).

En tercer lugar, otro grupo de académicos muestra un componente significativo de resignación ante los nuevos sistemas de medición de su desempeño. La evaluación permanente, las políticas de incentivos y la rendición de cuentas son vistas por estos académicos como eventos inevitables de la gestión universitaria, que conducen a expectativas profesionales a las que —por razones fuera de su control— no logran responder adecuadamente. El resultado, en términos de Archer (2007), es una **reflexividad fracturada**, en la que la lógica gerencialista crea continuamente más estrés y frustración:

Estos sistemas de medición te desgastan. Tú tienes que estar más horas de las que te corresponde trabajando. Algunos claro que pueden, porque quizás no tienen hijos u otros no tienen familias. Pero los que sí tenemos hijos, los que sí tenemos familias tenemos que hacer más tareas, desarrollar una organización más demandante que termina con una doble presencia (Entrevista 9).

El resultado de la evaluación es que el nivel de productividad se eleva. Ese es el objetivo final de esta lógica. Pero esto tiene claros costos. Hoy se habla de salud mental por todos lados, pero nadie se pregunta por qué estamos realmente así (Entrevista 16).

Como resultado de esta tensión entre exigencias externas y sus labores como académicos, los entrevistados experimentan una constante presión por permanecer en las élites más productivas —en términos de publicaciones y adjudicación de fondos de investigación— de su facultad. Esto, inevitablemente, genera resentimiento en aquellos que no son seleccionados:

Estos indicadores afectan mi identidad como académico, en la medida que su exigencia es alta. Cada 3 años debo empezar a pensar en un nuevo proyecto y esto me estresa. Hoy uno está en una facultad y ve que no todos se adjudican un proyecto. Entonces uno empieza a notar que algunos se convierten en una especie de miembros de una élite (Entrevista 11).

Finalmente, aquellos académicos que efectivamente discuten con los demás los impactos del gerencialismo

en su labor académica antes de tomar una decisión respecto a sus carreras son considerablemente menos. La **reflexividad comunicativa** —cuando los actores optan por discutir sus ideas con otros antes de tomar una decisión— se manifiesta en este contexto solo de manera incipiente, sin asociarse a un convencimiento de lo adecuado en el propio curso de acción:

A veces, cuando uno se encuentra y conversa con colegas que llevan más años en la universidad, uno se encuentra con que ellos tienen una visión mucho más crítica de estos indicadores, de esta excesiva burocracia, de este excesivo énfasis en los resultados y no tanto en los procesos. Pero en mi caso particular debo decir que acepto esto como parte de las reglas del juego (Entrevista 21).

Yo siento como académico, y esto es algo que también discuto con mis colegas, que hay mucho desconocimiento sobre los indicadores. Es decir, nos juntamos frecuentemente durante el año, vemos la planificación, lo que se quiere hacer a nivel general y después ya la operativización de esto tiene que ver con cada unidad. Sin embargo, si me preguntan a mí, siento que hay muy poca implicación de los académicos (Entrevista 3).

## DISCUSIÓN

Como apunta Archer (2007), la conversación interior refleja necesariamente una reflexividad situada; es decir, enmarcada en de una estructura social y cultural específicas. En el caso aquí examinado, la reflexividad de los académicos se desarrolla en medios de intensos procesos de cambio organizacional y cultural en las universidades chilenas. Estos cambios están asociados al establecimiento de un gobierno de tipo gerencialista —inspirado en los principios de eficacia, eficiencia y *value for money*— y a un control público de la calidad propios de la nueva gestión pública. Las universidades adoptan este nuevo gobierno en un contexto de capitalismo académico mixto, con crecientes regulaciones de los mercados y de las instituciones, bajo las directrices de un Estado evaluativo regulador (Brunner & Alarcón, 2023). Si bien su examen no aspira a ser representativo de todo el sector, la universidad examinada es un ejemplo de la adopción de este modo de gobierno y de sus efectos, buscados o no, en la conformación de las identidades de los académicos.

Como se ha examinado, los académicos de ciencias sociales de la universidad seleccionada responden a estos desarrollos de diferentes maneras. A nivel general, predomina el modo de reflexividad autónoma: la mayoría de los académicos deciden adaptarse a las nuevas circunstancias gerencialistas como resultado de una deliberación pragmática interna, para mejorar su posición en la institución, aunque sin compartir plenamente sus principios. Otros, en cambio, muestran rasgos de meta-reflexividad: cuestionan internamente los efectos de la medición en la colegialidad universitaria o de reflexividad fracturada; lo que resulta en una sensación de injusticia que, sin embargo, no decanta en un curso de acción específico. Solo excepcionalmente aparecen modos de reflexividad comunicativa, caracterizada por la discusión de los efectos del gerencialismo y la toma de decisiones alternativas fundadas en estos

debates.

Estos resultados sugieren que el gerencialismo se encuentra ampliamente asentado en los académicos de ciencias sociales de la universidad analizada. Si bien la adopción de los principios gerencialistas no se da de manera homogénea —por lo que se presentan diferencias asociadas principalmente al grado de cuestionamiento de la efectividad de estos métodos— la mayoría de los entrevistados mantiene sus objeciones en un nivel de conversación interna y opta por aceptar externamente las reglas del juego como inmodificables. Incluso, entre los pocos académicos que debaten la pertinencia de los métodos de evaluación gerencialistas, esto no resulta en una crítica abierta, sino en la aceptación de la lógica de productividad y rendición de cuentas como inevitable. Las respuestas fluctúan entonces entre la aceptación pragmática y la resignación, sin presentar señas de un convencimiento sobre su pertinencia para este sector.

En particular, el análisis revela que la adopción del gerencialismo en la educación superior chilena ha llevado a una reconfiguración del ambiente académico de las ciencias sociales en la universidad seleccionada. La presión por cumplir con indicadores de productividad y rendimiento ha cambiado la forma en que los académicos conciben su trabajo y sus identidades dentro de la institución. Esta dinámica se reproduce, al menos en la institución examinada, sin contrapesos evidentes: se mantiene estable un consenso tácito que no discute abiertamente alternativas de gestión al gerencialismo.

En particular, los resultados muestran que la división y medición del desempeño académico han llevado a una mayor valoración de la investigación por encima de las labores de docencia. Este hallazgo está en sintonía con estudios previos que evidencian la existencia de dos tipos de trabajadores académicos (Kezar et al., 2019): por un lado, se observa que la percepción de una menor valoración de la docencia podría respaldar un proceso de desprofesionalización en aquellos académicos enfocados primordialmente en la enseñanza; paralelamente, el énfasis en los resultados cuantitativos y la creciente presión por la producción de artículos sugiere reforzar la tendencia hacia una empresarialización de la investigación y, por consiguiente, la formación de un perfil de micro-emprendedores entre los académicos dedicados a esta labor.

Según el presente análisis, este consenso entre los académicos responde a la convergencia de varios factores. Por una parte, está la creciente influencia del gerencialismo de la mano de las regulaciones impulsadas, primero, por la competencia de mercado y, a partir de 2018, por una creciente gobernanza estatal del ámbito académico. En este sentido, que la adopción de indicadores de desempeño y evaluación externa esté impulsada por la búsqueda de competitividad institucional o en respuesta a nuevas regulaciones resulta en la consolidación de los estamentos administrativos y sus instrumentos de medición del desempeño de los académicos. Esto ha llevado a los académicos a adaptarse e internalizar las lógicas gerenciales en su quehacer, no solo para cumplir con los criterios establecidos en función de obtener recursos externos, sino

también para adquirir reconocimiento y posicionarse con vistas a los procesos de jerarquización.

Asociado a lo anterior, se encuentra la dimensión cultural y simbólica del gerencialismo en el ámbito académico. La extensión de estos desarrollos no solo impacta en el gobierno de la universidad, sino que facilita igualmente la configuración de nuevas identidades académicas. En esta dirección, si bien las conversaciones internas de los académicos no se encuentran plenamente alineadas con los valores del gerencialismo, la falta de discusión abierta de estas políticas redundará en su mayor consolidación.

En resumen, los resultados indican que el gerencialismo, enfocado en la eficiencia y la eficacia, puede paradójicamente generar cargas administrativas que, si no se gestionan adecuadamente, contravienen estos mismos principios. Los académicos reportan una creciente demanda para documentar y justificar su desempeño. Esto, de acuerdo con su interpretación, consume un tiempo considerable que podría dedicarse a actividades académicas más pertinentes.

## CONCLUSIÓN

Este artículo examina las identidades de los académicos de ciencias sociales bajo un régimen de gerencialismo dentro de una universidad estatal chilena de excelencia. Los resultados sugieren que el gerencialismo se encuentra ampliamente asentado entre los académicos, antes por razones de adaptación pragmática que por un convencimiento ideológico de su conveniencia. Sin embargo, a pesar de la fragilidad de los fundamentos sociales del gobierno gerencialista, este orden no se pone abiertamente en cuestión. Por tanto, la crítica relega exclusivamente a conversaciones internas de los académicos, sin la identificación de opciones comunicativamente compartidas. Consecuentemente, se observa una diversificación de la identidad académica influida por los arreglos gerencialistas; en particular, por la forma en que se asignan los recursos, se establecen los incentivos y se evalúa el rendimiento académico. Los hallazgos indican que, bajo el paradigma gerencialista, se ha desarrollado una tendencia a valorar más la investigación que la docencia. Este cambio se debe, en gran parte, a la incorporación de factores externos que influyen en la gestión académica, tales como el énfasis en la productividad u otras exigencias y regulaciones.

Resulta necesario extender este análisis a áreas diferentes de las ciencias sociales, considerando además una perspectiva comparada que involucre no solo universidades chilenas, sino también instituciones pertenecientes a otros sistemas de la región latinoamericana. Ese análisis permitiría identificar en qué medida la ideología de compromiso social de las universidades latinoamericanas, asociada al movimiento reformista de Córdoba de comienzos del siglo XX, entra en tensión con los principios gerencialistas y sus efectos en la identidad de los académicos, considerando diferencias entre países, instituciones y áreas del conocimiento.

A su vez, es crucial profundizar en el análisis de cómo las identidades académicas, tal como se han predefinido en el marco teórico de Archer, se ven tensionadas y

reconfiguradas bajo el régimen gerencialista. El presente estudio demuestra que la distinción analítica entre reflexividad comunicativa, autónoma, meta-reflexividad y reflexividad fracturada resulta útil para comprender los diferentes modos de configuración de las identidades académicas, si bien su grado de desarrollo es considerablemente desigual entre los académicos consultados. Futuros estudios, inspirados normativamente, pueden examinar cuáles son las condiciones organizacionales que favorecen el desarrollo de la reflexividad comunicativa en las universidades y en qué medida dicha reflexividad es compatible con el régimen gerencialista.

Sin embargo, es importante reconocer que las identidades académicas, al igual que las identidades en general, no se encuentran determinadas desde fuera por su contexto social y cultural, sino que dependen de la reflexividad individual interna. Por lo tanto, si bien existe una extendida adhesión a la adopción del gerencialismo en el gobierno universitario, dicha adhesión no se correlaciona con el convencimiento de los académicos sobre su deseabilidad. Queda por examinar cómo esta aparente contradicción se resuelve: ya sea por la vía de la profundización y posterior aceptación interna de la lógica gerencialista o a través de su crítica abierta.

## REFERENCIAS

- Amaral, A., Meek, V. L., & Larsen, I. M. (Eds.). (2003). *The higher education managerial revolution?* Springer Science & Business Media.  
<https://doi.org/10.1007/978-94-010-0072-7>
- Archer, M. S. (2007). *Making our way through the world: Human reflexivity and social mobility.* Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511618932>
- Balbachevsky, E. (2014). The Latin American University Model and the Challenges Posed by the Reforms: Perspectives from the Academics. En W. K. Cummings & U. Teichler (Eds.), *The relevance of academic work in comparative perspective* (pp. 239–252). Springer Berlin Heidelberg.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-11767-6>
- Barnett, R. (2014). The very idea of academic culture: What academy? What culture? *Human Affairs*, 24(1), 7-19.  
<https://doi.org/10.2478/s13374-014-0202-4>
- Berg, B. L. & Lune, H. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences* (IX Ed.). Pearson.
- Bernasconi, A., Berríos Cortés, P., Guzmán, P., Véliz, D., & Celis, S. (2021). La profesión académica en Chile: Perspectivas desde una encuesta internacional. *Calidad en la Educación*, (54), 46-72.
- Bleiklie, I. (1998). Justifying the Evaluative State: New Public Management Ideals in Higher Education. *European Journal of Education*, 33(3), 299–316.
- Brunner, J. J., Elacqua, G., Tillett, A., Bonnefoy, J., González, S., Pacheco, P., & Salazar, F. (2005). *Guiar el Mercado. Informe sobre la Educación Superior en Chile.* Editorial Universidad Adolfo Ibáñez.
- Brunner, J. J. (2015). Medio siglo de transformaciones de la educación superior chilena: Un estado del arte. En A. Bernasconi (Ed.), *La educación superior de Chile* (pp. 21–108). Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Brunner, J. J., Rejas, L. M. P., & Labraña, J. (2020). Capitalismo académico: distinciones conceptuales y procesos contradictorios a propósito del caso chileno. *Bordón: Revista de pedagogía*, 72(3), 25-44.  
<https://doi.org/10.13042/Bordon.2020.72761>

- Brunner, J. J., Labraña, J., Rodríguez-Ponce, E., & Ganga, F. (2021). Variedades de capitalismo académico: Un marco conceptual de análisis. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 29(35). [https://doi.org/10.14507/epaa.29.6245&#8203;:contentReference\[oaicite:0\]{index=0}](https://doi.org/10.14507/epaa.29.6245&#8203;:contentReference[oaicite:0]{index=0}).
- Brunner, J. J. & Alarcón, M. (2023). Evolución de la educación superior chilena desde la perspectiva del equalizador de gobernanza. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 31(120), 1-19. <https://doi.org/10.14507/epaa.31.8271>
- Caetano, A. (2011). Para uma análise sociológica da reflexividade individual. *Sociologia, problemas e práticas*, (66), 157-174. <https://revistas.rcaap.pt/sociologia-pp/article/view/7770/5446>
- Caetano, A. (2015). Defining personal reflexivity: A critical reading of Archer's approach. *European Journal of Social Theory*, 18(1), 60-75. <https://doi.org/10.1177/1368431014549684>
- Chandler, J., Barry, J., & Clark, H. (2002). Stressing academe: The wear and tear of the New Public Management. *Human Relations*, 55(9), 1051-1069. <https://doi.org/10.1177/0018726702055009019>
- Chiappa, R. & Labraña, J. (2023). Doctorate education in Chile: The race to increase the production of doctorate holders and the obsession of quantifying quality. *Innovations in Education and Teaching International*, 60(5), 632-645. <https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2237959>
- Deem, R. (2001). Globalisation, New Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: Is the local dimension still important? *Comparative Education*, 37(1), 7-20. <https://doi.org/10.1080/03050060020020408>
- Deem, R. (2004). The Knowledge Worker, the Manager-academic and the Contemporary UK University: New and Old Forms of Public Management? *Financial Accountability and Management*, 20(2), 107-128. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2004.00189.x>
- Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2007). *Knowledge, higher education, and the new managerialism. The changing management of UK universities*. Oxford University Press.
- Diefenbach, T. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic "Enlightenment." *Public Administration*, 87(4), 892-909.
- Donoso, P. (2001). Breve historia y sentido de la extensión universitaria. *Calidad en la Educación*, (15), 1-12. <https://doi.org/10.31619/caledu.n15.454>
- Duberley, J., Cohen, L., & Leeson, E. (2007). Entrepreneurial academics: Developing scientific careers in changing university settings. *Higher Education Quarterly*, 61(4), 479-497. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2007.00368.x>
- Espinoza, O. (2017). Neoliberalismo y educación superior en Chile: una mirada crítica al rol desempeñado por el Banco Mundial y los "Chicago Boys". *Laplage Em Revista (Sorocaba)*, 3(3), 93-114. <https://doi.org/10.24115/S2446-6220201733378>
- Fardella, C., Corvalán-Navia, A., García-Meneses, J., & Chiappini Koscina, F. (2021). Ni extranjeras, ni secretarías: discursos de las científicas chilenas sobre el trabajo académico. *Pensamiento Educativo: Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 58(1), 1-13. <https://doi.org/10.7764/PEL.58.1.2021.11>
- Fardella, C., Espinoza, J., & Garrido, J. (2023). Administradores de la producción científica y gobernanza académica: análisis de un conflicto identitario. *Revista iberoamericana de educación superior*, 14(41), 3-19.
- Fardella, C., Sisto, V., & Jiménez, F. (2016). Nosotros los académicos. Narrativas identitarias y autodefinición en la universidad actual. *Universitas Psychologica*, 14(5), 1625-1636. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-5.nani>
- Fernández Darraz, E., Boisier, G., & Alarcón, Y. (2022). Burocracia y universidad. El personal no académico en Chile, 1993-2016. *Calidad en la Educación*, (57), 5-43. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n57.1209>
- Fernández, E. & Bernasconi, A. (2012). Conceptual elements for the organizational analysis of universities in market contexts. *Innovar*, 22(46), 87-97.
- Flick, U. (2004). Triangulation in Qualitative Research. En U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Eds.), *A Companion to Qualitative Research* (pp. 178-183). Sage Publications.
- Giroux, H. A. (2009). Democracy's Nemesis: The Rise of the Corporate University. *Cultural Studies Critical Methodologies*, 9(5), 669-695. <https://doi.org/10.1177/1532708609341169>
- Giroux, H. A. (2007). Democracy, education, and the politics of critical pedagogy. En P. McLaren & J. L. Kincheloe (Eds.), *Critical pedagogy: Where are we now?* (pp. 1-5). Peter Lang.
- Guzmán, J. & Larrain, H. (1981). Debate sobre nueva legislación universitaria. *Revista Realidad*, 22, 19-32. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380509>
- Guzmán-Concha, C. (2017). Undoing the neoliberal higher education system? Student protests and the Bachelet reforms in Chile. *World Social and Economic Review of Contemporary Policy Issues*, 8, 32-43. <http://www.worldeconomicsassociation.org/papers/undoing-the-neoliberal-higher-education-system-student-protests-and-the-bachelet-reforms-in-chile/>
- Halffman, W. & Radder, H. (2015). The academic manifesto: From an occupied to a public university. *Minerva*, 53(2), 165-187.
- Henkel, M. (2005). Academic identity and autonomy in a changing policy environment. *Higher Education*, 49(1), 155-176.
- Jain, S., George, G., & Maltarich, M. (2009). Academics or entrepreneurs? Investigating role identity modification of university scientists involved in commercialization activity. *Research Policy*, 38(6), 922-935. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.02.007>
- Jungblut, J. & Vukasovic, M. (2018). Not all markets are created equal: re-conceptualizing market elements in higher education. *Higher Education*, 75(5), 855-870. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0174-5>
- Kezar, A., De Paola, T., & Scott, D. T. (2019). *The gig academy: Mapping labor in the neoliberal university*. Johns Hopkins University Press.
- Kumar, K. L. (2020). Understanding and expressing academic identity through systematic autoethnography. *Higher Education Research & Development*, 40(5), 1011-1025. <https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1799950>
- Labraña, J. & Rodríguez, J. (2017). Estado y universidad en Chile: problemas de distinción en torno a su función pública. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 54(1), 1-19. <https://doi.org/10.7764/PEL.54.1.2017.7>
- Labraña, J., Rodríguez-Ponce, E., & Puyol, F. (2023). ¿De qué hablamos cuando hablamos de compromiso territorial de las universidades? Una reflexión a propósito de las universidades estatales chilenas. *Propuestas Críticas en Trabajo Social*, 3(6), 6-24. <https://doi.org/10.5354/2735-6620.2023.70760>
- Labraña, J., Henríquez, A., & Gómez-Poblete, M. (2024a). Internacionalización universitaria en Chile: Nueva gestión pública y resistencias. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 15(42).



- Labraña, J., Matus, T. & Puyol, F. (2024b). Las ciencias sociales latinoamericanas en un régimen universitario gerencial. Cinta de Moebio. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 80, 119-131.
- Lemaitre, M. J., Maturana, M., Zenteno, E., & Alvarado, A. (2012). Cambios en la gestión institucional en universidades, a partir de la implementación del sistema nacional de aseguramiento de la calidad: la experiencia chilena. *Calidad en la Educación*, 36, 21-52. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652012000100001>
- Levy, D. C. (1986). *Higher education and the state in Latin America: Private challenges to public dominance*. University of Chicago Press.
- Ley N.º 20.129, Establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior. (2006). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=255323>
- Ley N.º 21.091, Sobre educación superior. (2018). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>
- Ley N.º 21.094, Sobre universidades estatales. (2018). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1119253>
- Lorenz, C. (2012). If you're so smart, why are you under surveillance? Universities, neoliberalism, and new public management. *Critical Inquiry*, 38(3), 599-629.
- Mendoza, P. & Berger, J. (2008). Academic capitalism and academic culture: A case study. *Education Policy Analysis Archives*, 16(23), 1-27. <https://doi.org/10.14507/epaa.v16n23.2008>
- Meschitti, V. (2020). Being an early-career academic today: Is there space for gender equality in the neo-liberal university? En H. Lawton Smith, C. Henry, H. Etzkowitz, & A. Poulouvassilis (Eds.), *Gender, Science and Innovation. New Perspectives* (pp. 16-34). Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781786438973>
- Münch, R. (2014). *Academic Capitalism: Universities in the Global Struggle for Excellence*. Taylor & Francis.
- Pedraja-Rejas, L., Brunner, J. J., Rodríguez-Ponce, E., & Labraña, J. (2021). Capitalismo académico en una universidad chilena: Percepción de los actores. *Revista de la Educación Superior*, 50(200), 47-68. <https://doi.org/10.36857/resu.2021.200.1889>
- Peterson, H. (2016). Is managing academics "women's work"? Exploring the glass cliff in higher education management. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(1), 112-127. <https://doi.org/10.1177/1741143214563897>
- Poutanen, M., Tomperi, T., Kuusela, H., Kaleva, V., & Tervasmäki, T. (2022). From democracy to managerialism: foundation universities as the embodiment of Finnish university policies. *Journal of Education Policy*, 37(3), 419-442. <https://doi.org/10.1080/02680939.2020.1846080>
- Rosa, R. & Clavero, S. (2022). Gender equality in higher education and research. *Journal of Gender Studies*, 31(1), 1-7. <https://doi.org/10.1080/09589236.2022.2007446>
- Salazar, J. M. & Rifo, M. (2020). Bajo el péndulo de la historia. Cinco décadas de masificación y reforma en la educación superior chilena (1967-2019). *Economía y Política*, 7(1), 27-61 <https://doi.org/10.15691/07194714.2020.002>
- Salazar, J. M. & Leihy, P. S. (2013). El manual invisible: Tres décadas de políticas de educación superior en Chile (1980-2010). *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 21(34), 1-38. <https://doi.org/10.14507/epaa.v21n34.2013>
- Seeber, M., Lepori, B., Montauti, M., Enders, J., de Boer, H., Weyer, E., Bleiklie, I., Hope, K., Michelsen, S., Mathisen, G. N., Frølich, N., Scordato, L., Stensaker, B., Waagene, E., Dragsic, Z., Kretek, P., Krücken, G., Magalhães, A., Ribeiro, F. M., Sousa, S., Veiga, A., Santiago, R., Marini, G., & Reale, E. (2015). European universities as complete organizations? Understanding identity, hierarchy and rationality in public organizations. *Public Management Review*, 17(10), 1444-1474. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.943268>
- Shams, F. (2019). Managing academic identity tensions in a Canadian public university: The role of identity work in coping with managerialism. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(6), 619-632.
- Shepherd, S. (2018). Managerialism: an ideal type. *Studies in Higher Education*, 43(9), 1668-1678. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1281239>
- Simbürger, E. & Neary, M. (2016). Taxi Professors: Academic Labour in Chile, a Critical-Practical Response to the Politics of Worker Identity. *Workplace - A Journal for Academic Labor*, 28, 48-73. <https://doi.org/10.14288/workplace.voi28.186212>
- Sisto, V. (2020). Desbordadas/os: Rendición de Cuentas e Intensificación del Trabajo en la Universidad Neoliberal. El Caso de Chile. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 28(7), 1-26. <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4907>
- Teelken, C. (2012). Compliance or pragmatism: How do academics deal with managerialism in higher education? A comparative study in three countries. *Studies in Higher Education*, 37(3), 271-290. <https://doi.org/10.1080/03075079.2010.511171>
- Watermeyer, R. (2016). Public intellectuals vs. new public management: The defeat of public engagement in higher education. *Studies in Higher Education*, 41(12), 2271-2285. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1034261>
- Wheeldon, A. L., Whitty, S. J., & Van Der Hoorn, B. (2023). Burnt out by underinvestment: Why university professional staff suffer amidst the Australian work-integrated learning system. *International Journal of Work-Integrated Learning*, 24(1), 99-115. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1378887.pdf>
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. SAGE.
- Young, M. & Pinheiro, R. (2022). The post-entrepreneurial university: The case for resilience in higher education. En R. Pinheiro, M. L. Frigotto, & M. Young (Eds.), *Towards resilient organizations and societies: A cross-sectoral and multi-disciplinary perspective* (pp. 173-193). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-82072-5>



#### **Declaración de conflicto de Interés**

Los autores declaran no tener conflictos de interés.

#### **Fuentes de Financiamiento**

Este trabajo fue financiado por Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (Fondecyt) Regular N. 1221758 *Calidad e impacto académico de las Facultades de Ciencias Sociales y Humanidades: Tensiones organizacionales en el contexto evaluativo del capitalismo académico* y Regular N. 1241102 *Capitalismo académico, extensión y vinculación con el medio en las universidades chilenas: un enfoque de cambio organizacional*.

#### **Agradecimientos**

Los autores agradecen a María Gómez, Olenka Yáñez y Barbara Klett por su apoyo en la recopilación y levantamiento de los datos considerados en este estudio.


---

## **AUTORES**


### **Julio Labraña**

juliolabranavargas@gmail.com Universidad de Tarapacá. Avenida 18 de septiembre 2222. Arica, Chile.  
ORCID  <https://orcid.org/0000-0003-2441-8260>


### **Francisca Puyol**

mariapuyoldf@gmail.com Universidad Finis Terrae. Av. Pedro de Valdivia 1509. Providencia, Región Metropolitana, Chile  
ORCID  <https://orcid.org/0000-0002-2161-5894>

### **José Joaquín Brunner**

josejoaquinbrunner@gmail.com Universidad Diego Portales. Vergara 210. Santiago, Región Metropolitana, Chile  
ORCID  <https://orcid.org/0000-0002-7832-0237>

### **Mario Alarcón**

mario.alarcon@udp.cl Universidad Diego Portales. Vergara 210. Santiago, Región Metropolitana, Chile  
ORCID  <https://orcid.org/0000-0002-3939-724X>