



Educação e Pesquisa

ISSN: 1517-9702

ISSN: 1678-4634

Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo

Labraña, Julio; Puyol, María Francisca; Bernasconi, Andrés; Barba Varela, Aníbal
'New public management' y cambio organizacional en la gestión
de las universidades estatales chilenas: un estudio de caso, 12
Educação e Pesquisa, vol. 49, e260341, 2023
Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo

DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202349260341>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29874394039>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UDEM
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

‘New public management’ y cambio organizacional en la gestión de las universidades estatales chilenas: un estudio de caso^{1,2}

Julio Labraña³

ORCID: 0000-0003-2441-8260

María Francisca Puyol⁴

ORCID: 0000-0002-2161-5894

Andrés Bernasconi⁵

ORCID: 0000-0001-8008-3747

Aníbal Barba Varela⁴

ORCID: 0000-0002-6240-4268

Resumen

Las instituciones de educación superior han experimentado cambios relevantes durante las últimas décadas. Estos cambios obligan a las universidades a comportarse como organizaciones de mercado en un entorno competitivo con el objetivo de recaudar recursos de la matrícula, dificultando según registra la literatura especializada el cumplimiento del rol de la universidad pública. Dado que las tasas de matrícula son la principal entrada financiera de las universidades estatales chilenas, se han visto obligadas a transformar su estructura de gobierno para ser competitivas, atraer estudiantes y así obtener financiamiento. Este artículo tiene por objetivo examinar cómo el gobierno y la gestión de una universidad estatal chilena enfrentan las presiones para posicionarse competitivamente en la captación de estudiantes de pregrado. La hipótesis que guía este estudio es que dichas presiones generan una serie de tensiones organizacionales y culturales en la administración central. Estudiamos una universidad estatal chilena con investigación y de gran tamaño a través de entrevistas semiestructuradas con directivos de nivel central. Analizamos las estrategias desarrolladas por la institución en el mercado educativo y las tensiones emergentes que surgen de la transformación, considerando la identidad institucional. Los resultados muestran que la universidad cambia su estructura

1- Agradecimientos: Texto elaborado en el marco y con el apoyo del Proyecto FONDECYT N° 11200429 “Las tensiones en el gobierno de las universidades estatales en el sistema chileno de educación superior entre 1990 y 2020: un enfoque de cambio organizacional”. Los autores agradecen además el aporte del Instituto Interuniversitario de Investigación Educativa (IESED-Chile).

2- Disponibilidad de datos: El conjunto de datos que apoya los resultados de esta investigación no se encuentran disponibles debido al compromiso con la confidencialidad de los/as entrevistados/as y su institución. Las solicitudes de acceso a los datos pueden hacerse directamente al autor.

3- Universidad de Tarapacá, Arica, Chile. Contacto: juliolabranavargas@gmail.com

4- Núcleo de Estudios Sistemáticos Transdisciplinarios (NEST-r3). Santiago, Chile. Contactos: mfpuyol@uc.cl; anibal.barbavarela@gmail.com

5- Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, Chile. Contacto: abernasconi@uc.cl



<https://doi.org/10.1590/S1678-4634202349260341>

This content is licensed under a Creative Commons attribution-type BY 4.0.

organizacional debido a las presiones del entorno, principalmente mediante el diseño de planes estratégicos y la incorporación de nuevo personal profesional para mejorar su posición en el mercado educativo. La universidad adapta estas innovaciones como parte de su cultura institucional dentro del nuevo marco de gestión pública. El artículo finaliza con un resumen y sugerencias para futuros estudios sobre el cambio organizacional en las universidades estatales.

Palabras clave

Competitividad organizacional – Cambio organizacional – Gestión universitaria.

New public management and organizational change in the administration of chilean state universities: a case study

Abstract

Higher education institutions have undergone relevant changes during the last decades. These changes force universities to behave as market organizations aiming to collect resources from tuition in a competitive environment, hindering their public role. Since student tuition is the main financial entrance for Chilean universities, they have been compelled to transform themselves at the management level to be competitive, attract students and reach funds from enrollment. This article aims to examine how the governance and management of a Chilean state university face the pressures to position itself competitively in the recruitment of undergraduate students and what tensions this generates internally within the central administration. The hypothesis guiding this study is that these pressures generate a series of organizational and cultural tensions in the central administration. We studied a Chilean upper-sized, research-oriented, state university through semi-structured interviews with managers at the core level. We analyzed the strategies developed in the educational market and the rising struggles that emerged from the transformation, looking at the institutional identity. Results show that the university changes its structure due to the market pressures at the organizational level. These changes take shape by designing strategic plans and including new professional staff to improve their position in the educational market. Also, the university adapts these innovations as part of its institutional ethos within the new public management framework. The article ends with a summary and suggestions for future studies of organizational change in universities.

Keywords

Organizational competitiveness – Organizational change – University management.

Introducción

Las universidades han debido enfrentar una serie de transformaciones durante las últimas décadas. Por una parte, ha existido una reducción de los recursos de transferencia directa, los cuales han sido reemplazados por mecanismos de asignación competitiva a las instituciones del sector. Por otra, se ha incentivado desde el Estado a las universidades a obtener recursos privados, por concepto de comercialización de la investigación y, principalmente, de la captación de recursos ligados a la docencia (CLARK, 2004). Finalmente, vinculado a la primacía del discurso de la economía del conocimiento, la cobertura de los sistemas universitarios se ha expandido, alcanzando ya la fase de masificación e, incluso, de universalización, lo que ha resultado en una mayor competencia entre instituciones y una mayor importancia de sus actividades de formación de profesionales (OLSEN; PETERS, 2005).

A nivel organizacional, esto ha generado una serie de cambios dentro de las universidades, orientados principalmente a mejorar la competitividad de las instituciones. En esta dirección apuntan prácticas inspiradas por las ideas de la nueva gestión pública (new public management) como la creciente importancia de planes estratégicos de nivel central para guiar el desarrollo de las diferentes unidades académicas, la preocupación por la eficacia y la eficiencia interna, el establecimiento de sistemas centrales de seguimiento y rendición de cuentas o la creación de una batería de indicadores de productividad, cuyos resultados son luego vinculados a la asignación interna de recursos y al proceso de toma de decisiones a corto y mediano plazo (BROUCKER; VERHOEVEN, 2018).

El caso chileno resulta particularmente interesante en este contexto. Como hemos apuntado en otras investigaciones (BRUNNER *et al.*, 2021), el sistema chileno de educación superior se caracteriza por su elevado privatismo, expresado principalmente en una avanzada mercadización que obliga a las instituciones a competir por recursos externos y que, en el interior de las organizaciones, las impulsa a adoptar una gestión más eficiente inspirada en principios gerenciales asociados al uso de evaluaciones e indicadores enfocados en el desempeño y la creación de nuevas unidades académico-administrativas, cuyo mayor poder decisional entra en tensión, según la literatura especializada, con la tradición sociopolítica de las comunidades académicas autónomas (FARDELLA; SISTO; JÍMEZ, 2017).

La competencia por matrícula adquiere una importancia central en dicho escenario. Según la última información disponible en el Sistema de Información de la Educación Superior, el 73,5% de los recursos de las universidades, tanto estatales como privadas, provenía de los aranceles (SIES, 2021). En línea con lo anterior, las universidades estatales chilenas se han visto recientemente forzadas a competir por ingresos proveniente de matrícula de pre y posgrado, especialmente en el contexto de la progresiva implementación del régimen de gratuidad desde 2016 en adelante que, en lo sustantivo, mantuvo el financiamiento a la demanda. Como resultado, dichas instituciones, debido a su menor flexibilidad producto de su carácter estatal, han debido enfrentarse a la presión de competir en una posición de desventaja por recursos externos, no ya por estudiantes y sus recursos

privados como antes, sino por estos como portadores de subsidios en un mercado ahora administrado de manera centralizada por autoridades estatales.

Los efectos a nivel de gestión central por la presión de captar estudiantes en las organizaciones de educación superior –especialmente en el marco de un régimen de competencia institucional por recursos de gratuidad– no han recibido suficiente atención y, como exploraremos en la primera sección de este artículo, han sido interpretados usualmente desde una perspectiva crítica que no atiende a las formas organizacionales distintivas en que se expresan en el ámbito de la gestión universitaria. En este contexto, el artículo tiene por objetivo examinar cómo el gobierno y la gestión de una universidad estatal chilena enfrentan las presiones para posicionarse competitivamente en la captación de estudiantes de pregrado. Nuestra hipótesis, informada por la literatura especializada, es que dichas presiones generan una serie de tensiones organizacionales y culturales en la administración central de las universidades estatales chilenas (BRUNNER *et al.*, 2021).

Para avanzar en esta dirección, el texto se estructura en las siguientes secciones. En primer lugar, presentamos una revisión sobre las características de la nueva gestión pública en las universidades, junto con los antecedentes disponibles sobre las universidades estatales chilenas en particular. Luego, describimos la metodología de estudio de la investigación: estudio de caso, considerando como fuente de información principal entrevistas semiestructuradas con directivos de nivel central codificadas deductivamente. En tercer lugar, exhibimos los resultados de la investigación para, a continuación, discutir sus implicancias desde el punto de vista de los efectos de la incorporación de los principios de la nueva gestión pública en la captación de ingresos por concepto de matrícula y las tensiones que esto genera a nivel interno de las organizaciones. El artículo cierra con un resumen y perspectivas futuras para la investigación.

Marco teórico y antecedentes del sistema universitario estatal chileno

Existe una amplia evidencia de que la organización de las universidades ha experimentado importantes transformaciones durante las últimas décadas a nivel global. En su conjunto, dichos cambios pueden ser comprendidos como el resultado de una preocupación a nivel de los gobiernos directivos por mejorar la competitividad de mercado de las instituciones, prestando una mayor atención a la eficacia y eficiencia de sus actividades internas y estableciendo, con tal fin, sistemas internos de información y rendición de cuentas asociados a planes de desarrollo estratégico definidos centralmente que se espera orienten las actividades de las universidades hacia fines productivos. Tras este esfuerzo aparece una serie de innovaciones dentro de estas organizaciones, tales como métricas de productos de docencia e investigación, incentivos a la productividad, creación de nuevas unidades académicas y administrativas orientadas a captar recursos privados mediante *spin-offs*, la generación de patentes, la investigación aplicada y la transferencia tecnológica (CARDOSO; CARVALHO; SANTIAGO, 2011).

A nivel de sus discursos legitimadores, estas transformaciones dentro de las universidades se justifican en la incorporación de los principios de la nueva gestión pública

y la consecuente conversión de estas instituciones en organizaciones emprendedoras (BRONSTEIN; REIHLEN, 2014). Este enfoque se caracteriza por (a) la promoción de la competencia, (b) el deseable uso óptimo de los recursos y (c) la orientación de las acciones de las organizaciones a resultados, características de la gestión en el sector privado, presentándose a sí mismo como un modelo de gestión *superior* para el sector público, frente a la lentitud atribuida a las burocracias estatales y las oligarquías de tipo profesional (LEITNER, 1999).

Según la evidencia disponible, la adopción de estos principios en las universidades habría impactado positivamente en la forma de los sistemas de rendición de cuentas como indicadores, rankings y evaluaciones de productividad, favoreciendo la profesionalización de las tareas de gestión, permitiendo el establecimiento de un régimen de jerarquización académica fundado en el mérito y, en general, generando una mejor capacidad de planificación y respuesta institucional de las organizaciones ante cambios en su entorno. Pese a lo anterior, existe también reconocimiento de una serie de posibles efectos negativos, como concentrar el poder de las decisiones sobre su futuro en el estamento directivo, impulsar la autoexplotación de los académicos y su focalización en aquellos temas que son medidos y, como producto de lo anterior, reducir la contribución pública de estas instituciones al concentrarse en indicadores que influyen en su competitividad (MACHERIDIS; PAULSSON, 2020).

Como ya hemos adelantado, el caso chileno no es una excepción a este respecto. A contar de la década de 1980 se impulsó la privatización del sistema educativo, tanto a nivel de la provisión como del financiamiento, adoptando el Estado un rol subordinado (“subsidiario”) en términos de coordinación, regulación y financiamiento, siendo las universidades estatales en particular fuertemente afectadas al ver reducidos sus presupuestos y enfrentadas a una competencia en condiciones desiguales de flexibilidad administrativa con las instituciones del sector privado, en un régimen de competencia que impulsa a la progresiva puesta en situación de mercado a la docencia y, secundariamente, en universidades de investigación, a la investigación aplicada (ESPINOZA, 2017).

En este contexto, la idea de que el gobierno de las universidades debía apuntar a convertirlas en organizaciones competitivas adquirió creciente relevancia. Se incentivó así la profesionalización de la gestión en desmedro de la gestión colegial tradicional, una estructura financiera centrada en la obtención de recursos, principalmente asociados a la captación de la matrícula de pregrado, en lugar de la otrora dominante dependencia de recursos fiscales de transferencia directa y, por último, la comprensión del propio quehacer de las instituciones en términos de una cultura “innovadora” antes que una que releva especialmente el compromiso social y la reflexión crítica centrada en la producción de investigación con fines públicos (LABRAÑA; BRUNNER, 2021).

Si bien se esperó disminuir dicha importancia del mercado en la educación superior a partir del establecimiento de la gratuidad en el gobierno de la expresidenta M. Bachelet (2014 – 2018) y su posterior formalización en la Ley N° 21.091 sobre Educación Superior, este nuevo arreglo institucional ha confirmado en la práctica la primacía de un marco de competencia por recursos de estudiantes portadores de un subsidio estatal (SISTO, 2020). Estos cambios han afectado especialmente a las universidades estatales (ESPINOZA; GONZÁLEZ, 2016).

En efecto, de acuerdo con el último informe de la Contraloría General de la República, las universidades estatales reciben el mayor financiamiento estatal por concepto de gratuidad. En este sentido, del total de ingresos para las universidades públicas, un 31,6% corresponde a ingresos por gratuidad, seguidas por las universidades privadas pertenecientes al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH) para quienes un 27,2% de sus ingresos proviene de matrículas por este concepto. Finalmente, para los institutos profesionales, la proporción de ingresos por concepto de gratuidad es de un 22,5%.

Como resultado, a continuación de la reciente reforma de la educación superior, las universidades estatales han visto reforzada la necesidad de competir con sus pares públicas e instituciones de educación superior privadas, entrando en disputa por conseguir estudiantes en un entorno mercantilizado altamente segmentado en términos territoriales y de prestigio. En dicho escenario, la captación de estudiantes por concepto de matrícula de pregrado se convierte en una cuestión prioritaria, impulsando el cambio organizacional y la adopción de técnicas de administración y posicionamiento público propios de la nueva gestión pública, incluso en el interior del sector de las universidades estatales (FARDELLA; SISTO; JÍMENEZ, 2017).

En general, la evidencia disponible a nivel nacional sugiere que la incorporación de los principios de la nueva gestión pública dentro de las universidades ha alterado especialmente la gestión de la investigación. En esta dirección existen diversos estudios que subrayan y problematizan el creciente empleo de indicadores para evaluar la productividad científica de los académicos, su vinculación con las posibilidades de desarrollo profesional y el acceso a incentivos económicos y, en general, con especial relevancia desde las ciencias sociales y humanidades, sus efectos a menudo negativos en términos de aumento del individualismo, competencia y alienación de los académicos (SISTO, 2020).

Pese a su importancia, el impacto de estos cambios organizacionales en la gestión de la matrícula de las universidades chilenas no ha sido registrado todavía claramente. En efecto, si bien existen estudios sobre el amplio uso de la publicidad como una herramienta para captar estudiantes en el sector (SIMBÜRGER, 2011), no se ha prestado atención al modo en que las universidades estatales se han incorporado a este nuevo régimen de organización de la captación de matrícula, ni cómo esta transformación es procesada internamente, en particular, en los actores administrativos que están a cargo de su diseño y posterior implementación.

En este sentido, no existe evidencia clara de cómo este proceso ha impactado en las universidades estatales en particular. Si bien existe una profunda tradición discursiva, especialmente influyente en las ciencias sociales y humanidades, que involucra una orientación al rechazo de la adopción de prácticas gerencialistas características de las empresas, existe al mismo tiempo una presión, producto de las lógicas de mercado antes examinadas, para incorporarlas en un régimen competitivo por matrícula de pregrado que impulsa la incorporación de estas nuevas formas de gerencialismo. Para examinar esta tensión, la presente investigación analiza el caso de una universidad estatal, con investigación y de gran tamaño, caracterizando cómo su gobierno enfrenta las presiones para posicionarse competitivamente en la captación de estudiantes de pregrado y qué tensiones internas genera esto, de existir ellas.

Metodología

Para el desarrollo de este trabajo se optó por realizar un estudio de caso. Esta aproximación metodológica implica el estudio en profundidad de un tema específico, explorado a través de uno o más casos ejemplares, mediante datos obtenidos de múltiples fuentes de información (CRESWELL, 2007). En esta línea, el caso a estudiar en la presente investigación corresponde a una universidad estatal chilena con amplio desarrollo de docencia e investigación, y con un tamaño de matrícula significativamente mayor que el promedio nacional. De manera similar al resto del sistema estatal chileno, más de la mitad de sus recursos provienen de la matrícula de pregrado (SIES, 2021).

La principal fuente de información utilizada para el análisis del caso seleccionado corresponde a entrevistas semiestructuradas. Dicha técnica de levantamiento de información tiene la ventaja de permitir comprender en profundidad los procesos y cambios del fenómeno a estudiar, directamente a partir del levantamiento de las experiencias de los sujetos que los experimentaron (KVALE, 2008). De este modo, se realizaron un total de 12 entrevistas semiestructuradas a funcionarios o exfuncionarios directivos y profesionales en cargos de vicerrectoría, direcciones y jefaturas de la institución estatal seleccionada. Para resguardar su anonimato, a todos los entrevistados se les asignó un código identificador. La descripción de los participantes entrevistados se detalla a continuación (Tabla 1).

Tabla 1- Caracterización de entrevistados

ID	Tipo cargo	Vínculo con la institución
Entrevistado 1	Directivo a Nivel institucional	Vigente
Entrevistado 2	Directivo a Nivel institucional	Vigente
Entrevistado 3	Jefatura a Nivel institucional	Vigente
Entrevistado 4	Jefatura a Nivel institucional	Vigente
Entrevistado 5	Directivo a Nivel Institucional	No vigente
Entrevistado 6	Jefatura a Nivel institucional	Vigente
Entrevistado 7	Profesional a Nivel institucional	Vigente
Entrevistado 8	Alto cargo de rectoría	Vigente
Entrevistado 9	Alto cargo de rectoría	Vigente
Entrevistado 10	Alto cargo de rectoría	Vigente
Entrevistado 11	Profesional de nivel institucional	No vigente
Entrevistado 12	Profesional de nivel institucional	No vigente

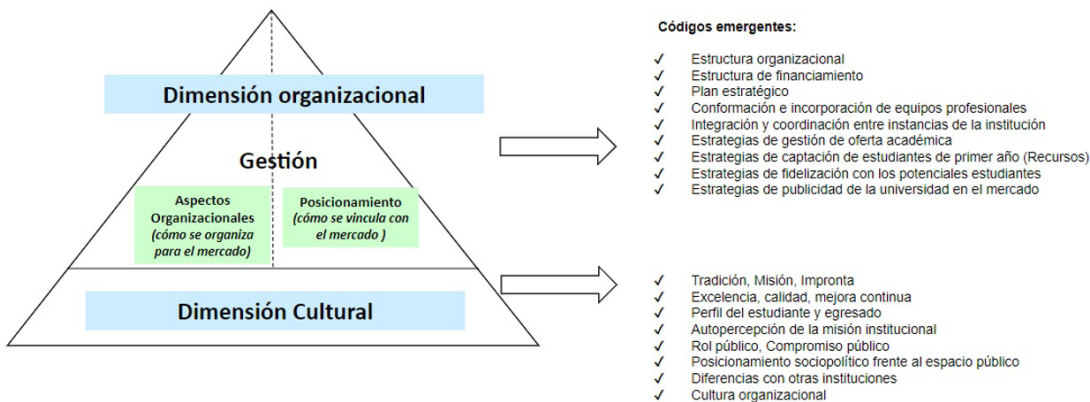
Fuente: Elaboración propia.

Todas las entrevistas fueron guiadas por una pauta inicial, formulada a partir de la revisión previa de los planes de desarrollo estratégico de la universidad, que permitieron establecer una serie de dimensiones relevantes para el análisis del gobierno y gestión

de la captación de estudiantes de pregrado. A tal efecto, se consideraron 4 ejes para la organización de las entrevistas: i) Universidad y estructura de financiamiento, ii) Gestión institucional y captación de estudiantes (aspectos organizacionales, de planificación y uso de tecnologías), iii) Estrategias de posicionamiento público en mercado de pregrado, y iv) Futuro de la estructura organizacional y su relación con cambios en el sistema.

El análisis se realizó mediante la codificación de las entrevistas utilizando el software Atlas.ti. Los códigos utilizados para el análisis de las entrevistas fueron de carácter principalmente emergente (BERG; LUNE, 2017) y se organizaron en función de dos dimensiones: cultura y gestión, dividida esta última en aspectos organizacionales y de posicionamiento (Figura 1).

Figura 1- Dimensiones y sus respectivos códigos emergentes



Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Dimensión cultural

De acuerdo con lo señalado por los entrevistados, esta universidad posee una tradición histórica centrada en el compromiso sociopolítico y la promoción de la equidad que, si bien se articula como su identidad cultural principal, influye además fuertemente en el proceso de toma de decisiones y la diferencia respecto de otras instituciones del sector, incluso aquellas estatales. Como menciona un entrevistado, la institución: “Cuenta con mucha historia [...] Somos una universidad estatal que tiene sus condiciones de complejidad que son distintas, que te exigen otra manera de conectarte con el entorno” (Entrevistado 4).

De especial importancia para esta identidad es su carácter estatal. Según indica un entrevistado:

Estatual señala a quién pertenece la institución, y pública, con su definición en términos de lo que esperan aportar. Y lo que se espera es aportar a la formación y al desarrollo de investigación a través de la generación de bienes públicos, que quedan a disposición del país para su desarrollo y expansión. Esta va de la mano de una mirada crítica pero comprometida con la gestión de recursos y de movilizar acciones en sus diferentes espacios para poder posibilitar o aportar al desarrollo del país en diferentes áreas. (Entrevistado 5).

En esta dirección, se desprende de las entrevistas que la condición de universidad estatal, en adición a darle una impronta pública a la institución, le da un prestigio particular y, a la vez, una responsabilidad clara en términos de compromiso sociopolítico frente a la realidad del país. Así, respecto a su prestigio, los entrevistados señalan que “la voz de nuestra universidad se escucha al nivel del concierto de universidades [estatales] porque nuestro rector es un actor importante de esas entidades y así sucesivamente” (Entrevistado 2). Respecto del rol sociopolítico, se subraya que la institución en cuestión “no es una universidad aséptica, sino que tiene una posición en los procesos políticos y sociales del país” (Entrevistado 1).

Dicho compromiso sociopolítico derivado, según los entrevistados, de su rol estatal, se expresa principalmente en términos de la docencia de pregrado. A diferencia de otras instituciones, esta docencia tiene foco en la formación de profesionales altamente especializados, con un fuerte interés y compromiso para desempeñarse en el sector público luego de egresar. En esta dirección, uno de los entrevistados comenta que “no es menor el hecho de que un porcentaje importante de los egresados/as [de la universidad] en sus primeros empleos en que trabajan es en instituciones públicas, ya sea ministerios, municipalidades, consultorios [...] Hay un sentido con el desarrollo del aparato público del país” (Entrevistado 5).

Este compromiso docente se manifiesta igualmente en las características particulares de los estudiantes, los cuales son descritos como provenientes principalmente de estratos socioeconómicos bajos. A este respecto, la identidad de la institución se centra en atraer estudiantes de hogares con bajos ingresos y altas capacidades académicas, correspondiendo este a su perfil distintivo frente a otras universidades. Como señala un entrevistado, “tradicionalmente la universidad busca tener a los mejores estudiantes de colegios más pobres del país como perfil” (Entrevistado 6).

En síntesis, esta universidad se comprende a sí misma como una institución estatal que en el cumplimiento de su rol público recibe estudiantes que, por sus condiciones económicas, no entrarían en otras instituciones. Como indica un entrevistado, “la institución muestra la meritocracia más allá de dónde uno venga y se han tomado medidas para expandir la difusión” (Entrevistado 1), priorizando la inclusión de estudiantes de sectores antes excluidos, con un alto compromiso sociopolítico para formarlos como profesionales de excelencia y comprometidos con el desarrollo nacional.

Dimensión organizacional

Dicha identidad cultural redundante en una extendida percepción entre los entrevistados de una contradicción entre los valores guía de la institución, identificados en la sección

anterior en términos de compromiso sociopolítico, docencia de pregrado y equidad, y las dinámicas promovidas por su participación en el mercado competitivo para captar financiamiento. Esta contradicción se expresa principalmente en el hecho de que, si bien la mayoría de sus ingresos proviene de matrículas (indistintamente de si esto ocurre por medio del pago de aranceles por parte de los estudiantes o por medio de algún tipo de subvención o asignación estatal), la institución debe competir por estas resguardando su carácter público-estatal. En específico, en función de mantener al mismo tiempo su *ethos* de servicio a la comunidad y su foco en estudiantes meritorios de estratos económicos bajos, la universidad ha optado por no aumentar los aranceles, al tiempo que pone su foco en incrementar el alcance y la captación de nuevas matrículas, especialmente de pregrado. A este respecto, uno de los entrevistados menciona que:

La captación de matriculados es lo que hace que se tensione esta noción del espíritu público [...]. El discurso que permea fuertemente es que al ser una universidad pública nosotros tenemos que hacernos cargo de la asimetría, de la desigualdad, de la inequidad, porque no somos universidad privada. (Entrevistado 10).

En esta línea, el aumento de las matrículas implica, para la universidad estatal examinada en particular, generar estrategias de competencia de mercado para dar respuesta a las necesidades de captación y atracción de estudiantes de pregrado, por un lado, y cubrir las demandas burocráticas asociadas a beneficios estatales como las becas o el beneficio de gratuidad, por otro, manteniendo la atención en la conservación de sus principios característicos de equidad y formación de profesionales. Como apunta uno de los entrevistados, “la principal fuente de financiamiento [de la universidad] son los aranceles. Independientemente de cuál sea el financiamiento de los aranceles: si es gratuidad, bueno, en la medida que tengamos más alumnos, son más aranceles” (Entrevistado 6).

Para avanzar en el cumplimiento de su rol público en un escenario de competencia por aranceles, la universidad ha potenciado dos dimensiones, según los entrevistados: (1) El diseño de estrategias institucionales, como son los planes estratégicos, que orientan el proceso de toma de decisiones en la universidad hacia el estudiante, y (2) la conformación de equipos profesionales para insertarse en el entorno competitivo del mercado universitario y responder a las exigencias ligadas a la captación de fondos por concepto de matrícula. En ambos casos, estos equipos profesionales son creados de la mano de nuevas unidades administrativas dentro de la universidad: departamentos dedicados a temas de admisión y marketing, por un lado, y de gestión y análisis de datos para dar reportes a ministerios y otras instancias gubernamentales, por otro. A continuación, se analizan con un mayor detalle estas dimensiones del cambio organizacional.

Diseño de estrategias institucionales

Respecto de los planes estratégicos de la universidad, los entrevistados mencionan que ha habido un cambio fundamental en el foco y metodología de la estrategia institucional durante la última década. En primer lugar, indican que la metodología de la planificación

estratégica ha migrado a una construcción más participativa o *bottom up*, que implica una mayor participación de las unidades académicas, con el objetivo explícito de responder a las necesidades de los estudiantes. En este sentido, como apunta uno de los entrevistados:

Todas las unidades están reconociendo lo que hacen en cada eje estratégico, [...] sobre lo cual cada una de ellas elabora estrategias más específicas. Algunos de los ejes que se vislumbran es el contexto de cambio y los desafíos, competencias y conocimientos que se deben generar a nivel de estudiantes. [Para avanzar en esto] hay un análisis, un diagnóstico que sugiere hacer cambios curriculares. (Entrevistado 4).

Así, como explicita un entrevistado:

La gestión de la planificación estratégica ya no está a nivel de gobierno central, sino que también los departamentos, escuelas y facultades tienen un propio plan conectado, o sea, se amplía estructuralmente lo que es la planificación, en términos de proyectos, en términos de seguimiento, en términos de indicadores, en términos de articulación, en términos de gestión, [...] y a nivel de gestión o de equipo. (Entrevistado 4).

Este cambio en las prioridades estratégicas de la institución, orientado a la descentralización de acuerdo con prioridades definidas de manera centralizada, se refleja especialmente en el rediseño de los procesos de admisión y, en particular, los métodos empleados para llegar a los estudiantes de pregrado y captarlos. Por ejemplo, uno de los entrevistados menciona que la universidad ha tomado una serie de medidas estratégicas de cambio curricular con el propósito de captar más estudiantes:

Dado que una de las principales fuentes de financiamiento es la que viene por la vía de los aranceles, la universidad tiene la estrategia de incrementar dentro de lo posible su masa estudiantil, de gente. Para eso, y dado que además se han hecho inversiones importantísimas a nivel de infraestructura, estamos tratando de incrementar las matrículas de las carreras que tenemos... Eventualmente podemos, o sea, se incentiva la creación de carreras nuevas que sean atingentes a necesidades del mercado de manera tal de generar una captación de alumnos importante. (Entrevistado 2).

Lo anterior ha ido de la mano de la adaptación de las estrategias de admisión de acuerdo con los intereses de los estudiantes. En efecto, dado el foco de las estrategias institucionales en atender de mejor manera a los estudiantes, existe un esfuerzo intencionado por responder a sus demandas. El fragmento a continuación refleja este cambio en la orientación de la organización:

En los últimos años hemos trabajado en los distintos públicos (los *stakeholders*, los políticos, los papás...), pero con los estudiantes el lenguaje que uno busca o la forma para llegar a estos estudiantes [es central]. Ellos son más tribales, más de grupo [...] Nosotros nos sentamos con los estudiantes de primer año y hacemos una especie de charla con estudiantes de educación media

para lanzar campaña (qué opinan de esto, cómo se sienten, qué les gustaría escuchar), hacemos *big data* también y determinamos que los tipos de lenguaje son distintos, uno no puede llegar a un estudiante de educación media con un lenguaje acartonado, sino que con cosas que realmente participen de una universidad. (Entrevistado 1).

Conformación de equipos profesionales

Para la implementación de estos nuevos planes estratégicos de desarrollo resulta esencial la conformación de equipos profesionales que, como hemos mencionado, deben diseñar estrategias comunicacionales y de atracción de nuevos estudiantes para posicionar la universidad como una institución pública atractiva, por un lado, y gestionar la administración de recursos y exigencias estatales, por otro. Respecto del apoyo a los estudiantes, un entrevistado señala que “hay un desarrollo interno, la universidad tiene diseñadores, tiene profesionales expertos en comunicaciones, que son los puentes (...) Y hay presupuestos que claro, que se asignan [...] para hacer campañas” (Entrevistado 5). Del mismo modo, otro participante en el estudio indica que “comunicaciones ha tenido que innovar en esos temas. Y ahí hay una unidad de admisión que se encarga de eso, de admisión de alumnos, promocionar, de ahora visitar colegios y crear jornadas” (Entrevistado 3).

En este sentido, los mecanismos a través de los cuales estos profesionales se vinculan con los potenciales estudiantes son esenciales en tanto apelan a sus intereses generacionales. Las redes sociales resultan aquí ser un medio de gran relevancia, como mencionan varios entrevistados. Por ejemplo:

Las universidades estatales acceden todas a contratación de inversión publicitaria de forma directa [...]. Se lanzaron campañas comunicacionales, entonces uno puede invertir en ciertas aristas que tenían relación con la creación de contenido en redes sociales, Instagram, Facebook y hay inversión que se realiza en eso... Todas las universidades varían su cuantía de inversión de recursos según la condición que tengan. (Entrevistado 1).

La estrategia de hoy día [es que] contratamos personas que tengan las bases de datos, que tengan los contactos y vamos a instalar un tema de *call center*, llamar, interceptar completamente todas las redes sociales de buena forma, con los medios legales para que los estudiantes conozcan hoy día la universidad, cuáles son sus carreras, cuáles son sus ventajas, cuáles son los beneficios [...]. La estrategia es: marketing digital, mayor cantidad de redes sociales, vamos a idear muchas estrategias para captar la atención del estudiantado, ocupar las redes. (Entrevistado 2).

A su vez, esta importancia de los estudiantes posiciona el eje de la organización en el mejoramiento de su bienestar. En consecuencia, nuevas unidades administrativas y académicas son creadas dentro de la institución con el fin de asegurar que la experiencia universitaria de los estudiantes no enfrente mayores contratiempos, fuera de los derivados de su propio desempeño académico. Según un entrevistado:

Tenemos una mesa permanente de trabajo, donde los estudiantes están siendo escuchados y están siendo atendidos en sus requerimientos. Tenemos proyectos de apoyo a los estudiantes con una Vicerrectoría completa que está destinada a la atención y al apoyo integral de los estudiantes, atención en salud psicológica, financiera, en todos los aspectos [...]. En la pandemia en particular estamos con un nivel de apoyo a los estudiantes muy grande en términos de conectividad, en términos de equipamiento, en términos de financiamiento, que además se ha ido publicitando adecuadamente ante nuestros estudiantes [...]. Además hoy día quizás es un poco más fácil mantenerse, lo que nos interesa, más que todo, es que nuestros estudiantes se mantengan como estudiantes, por lo tanto, si tenemos algún problema académico con ellos, tratamos de solucionarlos en lo interno y no haciendo regir el reglamento que dice que 'si reprobó un ramo, se va'. (Entrevistado 8).

Por su parte, en temas de administración y finanzas se han conformado equipos principalmente para responder a la necesidad de hacer un buen uso y eficiente de los recursos públicos en un marco de presupuestos restringidos. La gratuidad es identificada como un factor especialmente importante a este respecto. Según explica uno de los entrevistados:

La ley de gratuidad nos impone costos, porque nos regula los aranceles a la baja [...]. Entonces tenemos a nivel de la universidad un problema exógeno que nos repercute fuertemente en nuestra administración, donde tenemos que administrar el despelote y el descalabro que se nos genera con la incorporación de toda esta seguidilla de leyes que vienen desconectadas de nuestra realidad y que nos vienen a imponer una norma de ejecución específica y que tenemos que aceptar. (Entrevistado 6).

El resultado es un impulso para el cambio organizacional y, en particular, un mayor control sobre los gastos realizados dentro de la institución. En esta dirección, uno de los entrevistados declara:

En temas de gestión, de recursos y todo ese tipo de cosas es bastante más complejo. Se requiere siempre la mirada del ejecutivo en ese tipo de cosas. Yo creo que porque fundamentalmente la mayoría de las universidades del Estado han tenido presupuestos restringidos, entonces se obliga a tener un control mucho más importante sobre los gastos. (Entrevistado 9).

Dicho control consiste especialmente en la eficacia y eficiencia de los gastos asociados a estudiantes. Como explica uno de los entrevistados:

Prestamos mucha atención a los procesos de admisión y, en menor medida, a los de empleabilidad. Si bien hay un sistema de empleabilidad [a través del cual] se hacen encuestas a titulados, se hacen seguimientos a egresados, existen unidades que coordinan todo el sistema en las unidades académicas para hacerles seguimiento, hay comités de egresados y empresariales y muchas otras cosas, el sistema de admisión está mucho más organizado. (Entrevistado 7).

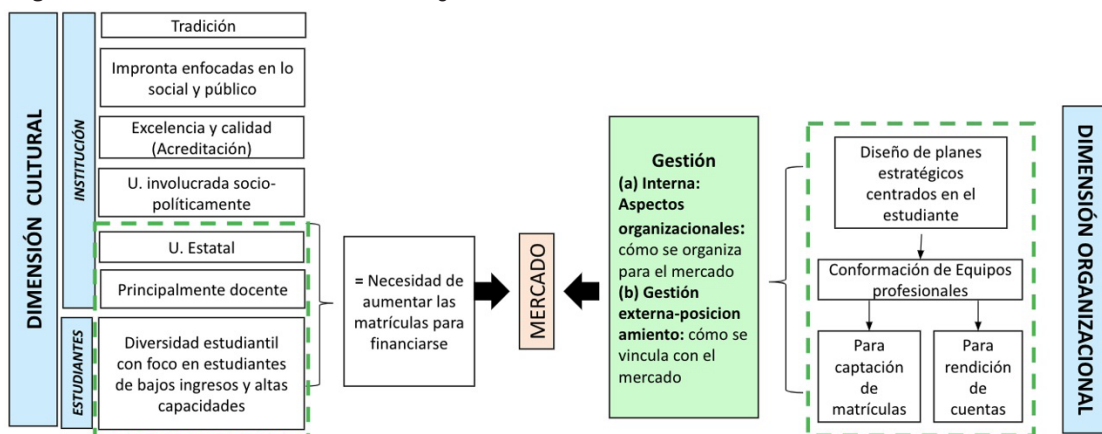
En la misma línea, otros equipos son organizados con la función de responder a las exigencias estatales de *accountability* relacionadas con el reporte y seguimiento a los organismos centrales de los ingresos por gratuidad. Así, un entrevistado subraya su creciente profesionalización:

Tenemos ley de compras, una contraloría que no se pone de acuerdo con una superintendencia y que nos piden y nos piden cosas. Entonces al final tenemos que tener un equipo gigantesco trabajando solo para responderle a la contraloría y superintendencia, [...] cuyo aporte al valor de la universidad termina siendo poco porque en el fondo estamos trabajando para responder. (Entrevistado 2).

Discusión

El estudio de caso analizado muestra la influencia que el régimen de competencia por recursos, en especial los que provienen de las matrículas de pregrado, tiene incluso en las universidades estatales, afectando el funcionamiento de su gobierno central. Dos elementos adquieren especial relevancia en este sentido. En primer lugar, el diseño de estrategias institucionales, con una serie de indicadores de éxito asociados, centrados en captar estudiantes principalmente de pregrado. Luego, la conformación de equipos profesionales especializados en estas tareas –aquello que la literatura denomina clase gerencial (DEEM; BREHONY, 2005)– cuyo propósito es diseñar estas estrategias, asegurar su correcta implementación y adaptarlas a nuevos desafíos de existir cambios en el entorno institucional, especialmente aquellos relacionadas con la rendición de cuentas de recursos de gratuidad. Cada uno de estos elementos –diseño de estrategias institucionales y conformación de equipos profesionales– es incorporado dentro de la organización, subordinados, sin embargo, a su cultura y a la misión de la universidad. En el caso examinado dicha autocomprensión impacta en dos frentes en particular. Por una parte, en la comprensión del rol institucional de la universidad, donde predominan cuestiones identitarias vinculadas a su tradición histórica, misión social y pública, excelencia, calidad y compromiso sociopolítico y, por otra, derivado de lo anterior, en la identificación de su perfil como institución estatal, principalmente docente y con foco en la captación de estudiantes de bajos ingresos y alto rendimiento (Figura 2).

Figura 2- Caracterización de cambios organizacionales en la universidad analizada



Fuente: Elaboración propia.

Considerando lo anterior, la presente investigación muestra la importancia que tiene la base cultural y la misión de la universidad en la determinación de los efectos del régimen de competencia por estudiantes en el caso chileno. Si bien la presión por obtener recursos por concepto de matrícula de estudiantes redundaba en una serie de decisiones organizacionales para posicionarse competitivamente en este entorno, siguiendo los principios de la nueva gestión pública y, en particular, la centralidad de la planificación interna y la profesionalización de la gestión, estos son adoptados como un medio para el cumplimiento de los fines de la universidad, alterando organizacionalmente la institución, pero conservando su identidad, en este caso, centrada en lo social y público, en un marco de excelencia y compromiso sociopolítico, con foco en la promoción de la equidad en el pregrado.

Los procesos de cambio organizacional impulsados por este régimen de competencia por estudiantes pueden entonces distinguirse según sus alcances. A nivel organizacional domina un proceso de transformación que, a pesar de su novedad, es interpretado simplemente como un medio para el mejor cumplimiento de los fines de la universidad que no altera en realidad su ethos institucional. En este sentido, el presente examen de una universidad estatal chilena permite discutir los hallazgos de la literatura especializada. Por una parte, en línea con lo ahí señalado, revela la extensión de la incorporación de los principios de la nueva gestión pública dentro de la organización de las universidades. Sin embargo, a diferencia de la literatura crítica sobre los efectos de la nueva gestión pública sobre las universidades, este análisis muestra que dichos principios son adaptados a la misión y cultura de la universidad, de tal suerte de compatibilizar dicha misión y cultura a los fines de captación de estudiantes de pregrado, promovidos desde el régimen competitivo por recursos de alumnos característico de la economía política del sistema chileno (SALAZAR; LEIHY, 2013). Como consecuencia de lo anterior, antes que una asociación entre los instrumentos de control característicos del gerencialismo y la evaluación y promoción de la productividad científica, lo que ocurre en el caso chileno examinado es más bien la aplicación de dichos instrumentos —tanto en la gestión organizacional interna como en la gestión de su entorno externo— para un mejor posicionamiento en el mercado de estudiantes de pregrado dada la necesidad de aumentar las matrículas para financiarse, dentro de un marco de coherencia con la identidad cultural de la universidad.

Esta asociación entre nueva gestión pública y matrícula destaca en el contexto comparado. Si bien revela una característica emergente en las universidades, a medida que estas deben competir más intensamente por recursos asociados al pago de matrícula de pregrado, la adaptación de la organización a las demandas del mercado de estudiantes se produce mediante el diseño de planes estratégicos y la organización de equipos profesionales para posicionarse competitivamente en este nuevo entorno mediante herramientas de gestión interna y marketing (CARDOSO; CARVALHO; SANTIAGO, 2011).

Por otra parte, este estudio muestra igualmente la importancia de considerar la base cultural de las universidades como un esquema de interpretación que, como se ha argumentado en otros estudios (VÄLIMAA; YLIJOKI, 2008), moldea no solo el significado atribuido a cambios organizacionales, sino también los alcances de su implementación y su articulación con los objetivos de estas instituciones. En una línea similar, este examen confirma igualmente la flexibilidad de la ideología de la nueva gestión pública,

capaz de adaptarse tanto a universidades con un *ethos* emprendedor, esto es, vinculadas estrechamente al sector empresarial y productivo y con un modo jerárquico de toma de decisiones (BRONSTEIN; REIHLEN, 2014), como a instituciones comprometidas sociopolíticamente, más tradicionales en el contexto chileno y latinoamericano en general, donde, en principio, las comunidades académicas demandan una mayor autonomía en la toma de decisiones (SCHMAL; CABRALES, 2018).

En este sentido, la ideología de la nueva gestión pública parece formar un conjunto integrado de principios sobre el modo ideal de la gestión universitaria. Dicha ideología no se expresa, sin embargo, de manera homogénea entre instituciones, representando más bien un modelo que se adapta a las prioridades y misiones de las diferentes organizaciones. A este respecto, de acuerdo con la literatura especializada, existen diferencias en la manera en que se expresa este modelo según las características de las instituciones, como son su propietario, misión, tamaño o importancia de la investigación (CREATON; HEARD-LAUREOTE, 2021). El caso analizado confirma este análisis, subrayando la importancia de la autocomprensión y, en particular, la identidad central como institución estatal, pública y docente en el modo en que estas transformaciones son integradas.

Conclusiones

En este artículo examinamos cómo el gobierno y la gestión de una universidad estatal chilena enfrentan las presiones para posicionarse competitivamente en la captación de estudiantes de pregrado y qué tensiones genera esto en su administración a nivel central. Los resultados sugieren que la universidad examinada cambia organizacionalmente como producto de estas presiones, diseñando planes estratégicos y organizando equipos profesionales. Dichas transformaciones son, sin embargo, incorporadas como un medio para el cumplimiento de los principales fines de la universidad (compromiso sociopolítico y equidad, especialmente a nivel de sus estudiantes), sin modificar por lo tanto la autocomprensión de la finalidad de sus actividades.

Diferentes líneas de investigación se abren a partir de estos resultados. Por una parte, es necesario avanzar en estudios comparados de los efectos organizacionales del régimen de competencia por recursos de estudiantes de pregrado en las universidades chilenas. Si se sigue la evidencia disponible, es posible hipotetizar que pueden identificarse impactos comunes, con independencia de la cercanía de las instituciones al mercado, principalmente en términos de institucionalización de estrategias de marketing en las universidades, manteniéndose, sin embargo, diferencias resultantes de los respectivos fines culturales, en otras palabras, la autocomprensión de cada organización.

Por otra parte, y más allá del análisis del sistema universitario chileno, parece conveniente avanzar en exámenes teóricamente fundados de los instrumentos de la nueva gestión pública y su impacto a nivel organizacional, considerando además su interrelación con transformaciones a nivel de la economía política y la gobernanza de los sistemas. En efecto, considerada la diversidad de formas de expresión de este modelo de gestión, vale la pena prestar atención a cómo estas diferencias responden a distintas maneras de organizar los procesos científicos y educativos, esto es, la gobernanza de los sistemas

universitarios nacionales y el rol que desempeñan las trayectorias institucionales a ese respecto (BRUNNER *et al.*, 2021).

Por último, cabe examinar en mayor detalle la ideología de la nueva gestión pública y sus impactos en la autocomprensión de las universidades desde una perspectiva comparada (HALL *et al.*, 2015). Resulta aquí remarcable la flexibilidad de esta ideología y su capacidad de presentarse como una simple técnica para el mejor cumplimiento de los fines de las instituciones. Mucho se ha discutido sobre la génesis de estas ideas en el campo de las políticas públicas, recibiendo en contraste una menor atención su naturalización en la gestión universitaria en sistemas de educación superior periféricos (OLSEN; PETERS, 2005).

Las universidades han experimentado grandes cambios durante las últimas décadas, alterando profundamente sus modos de organización interna y sus mecanismos de posicionamiento externo. Como hemos examinado aquí, las universidades estatales chilenas no son una excepción a este respecto, viendo modificada igualmente su gestión en la dirección que les permite una mejor posición en su principal mercado, el cual, en el caso analizado, corresponde al de estudiantes de pregrado. Su base cultural, en contraste, se muestra más conservadora, legitimando los cambios anteriores.

Referencias

BERG, Bruce; LUNE, Howard. **Qualitative research methods for the social sciences**. London: Pearson, 2017.

BRONSTEIN, Johann; REIHLEN, Markus. Entrepreneurial University Archetypes. **Industry and Higher Education**, Lüneburg, v. 28, n. 4, p. 245-262, 2014.

BROUCKER, Bruno; DE WIT, Kurt; VERHOEVEN, Jef. Higher education for public value: taking the debate beyond new public management. **Higher Education Research and Development**, Hammondville, v. 37, n. 2, p. 227-240, 2018.

BRUNNER, José Joaquín; LABRAÑA, Julio; Rodríguez-Ponce, Emilio; GANGA, Francisco. Variedades de capitalismo académico: un marco conceptual de análisis. **Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, Arizona, v. 29, n. 35, p. 1-26, 2020.

CARDOSO, Sónia; CARVALHO, Teresa; SANTIAGO, Rui. From students to consumers: reflections on the marketisation of portuguese higher education. **European Journal of Education**, Oxford, v. 46, n. 2, p. 271-284, 2011.

CLARK, Burton. **Sustaining change in universities**: continuities in case studies and concepts. New York: The Society for Research into Higher Education: Open University Press, 2004.

CREATON, Jane; HEARD-LAURÉOTE, Karen. Rhetoric and reality in middle management: the role of heads of academic departments in UK universities. **Higher Education Policy**, London, v. 34, n. 1, p. 195-217, 2021.

CRESWELL, John. **Qualitative inquiry and research design, choosing among five approaches**. London: Sage, 2007.

DEEM, Rosemary; BREHONY, Kevin. Management as ideology: the case of 'new managerialism' in higher education. **Oxford Review of Education**, Oxford, v. 31, n. 2, p. 217-235, 2005.

ESPINOZA, Oscar. Neoliberalismo y educación superior en Chile: una mirada crítica al rol desempeñado por el Banco Mundial y los "Chicago Boys". **Laplage em Revista**, Sorocaba, v. 3, n. 3, p. 93-114, 2017.

ESPINOZA, Oscar; GONZÁLEZ, Luis Eduardo. Gratuidad en la educación superior en Chile: vaivenes y desafíos. In: FUNDACIÓN EQUITA (org.). **Punto de quiebre: la nueva constitución y la ciudadanía**. Santiago de Chile: Sur: Fundación Friedrich Ebert, 2016. p. 75-99.

FARDELLA, Carla; SISTO, Vicente; JIMÉNEZ, Felipe. La transformación de la universidad y los dispositivos de cuantificación. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 34, n. 3, p. 435-448, 2017.

GIROUX, Henry. **Neoliberalism's war on higher education**. Chicago: Haymarket Books, 2014.

HALL, Sarah. Geographies of marketisation in English higher education: territorial and relational markets and the case of undergraduate student fees. **Area**, London, v. 47, n. 4, p. 451-458, 2015.

KVALE, Steiner. **Las entrevistas en investigación cualitativa**. Madrid: Morata, 2008.

LABRAÑA, Julio; BRUNNER, José Joaquín. La universidad chilena en el contexto del capitalismo académico: una interpretación sociohistórica. **Revista Mexicana de Investigación Educativa**, Ciudad de México, v. 26, n. 90, 2021.

LEITNER, Erich. Academic oligarchy and higher education research: implications for the reform of institutions of higher education in Austria. **High Education Policy**, United Kingdom, v. 12, p. 27-40, 1999.

MACHERIDIS, Nikos; PAULSSON, Alexander; PIHL, Hákan. The Humboldtian ideal meets employability? University teachers and the teaching-research relationship in marketized higher education. **Industry and Higher Education**, London, v. 34, n. 5, p. 303-311, 2020.

OLSEN, Mark; PETERS, Michael. Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: from the free market to knowledge capitalism. **Journal of Education Policy**, London, v. 20, n. 3, p. 313-345, 2005.

QUEZADA, Ricardo. Management by values and social responsibility in Chilean state universities. **Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria**, Lima, v. 14, n. 1, p. 1-14, 2020.

RUIZ SCHNEIDER, Carlos. Notas sobre la idea de un derecho a la educación: desde la filosofía política al Chile actual. **Anuario de Derechos Humanos**, Santiago de Chile, v. 8, p. 195-207, 2012.

SALAZAR, José Miguel; LEIHY, Peter. El manual invisible: tres décadas de políticas de educación superior en Chile (1980-2010). **Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, Arizona, v. 21, n. 34, p. 1-38, 2013.

SCHIMANK, Uwe. 'New Public Management' and the Academic Profession: Reflections on the German Situation. **Minerva**, Bielefeld, v. 43, n. 4, p. 361-376, 2005.

SCHMAL, Rodolfo; CABRALES, Fernando. El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. **Ensaio**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 5, p. 252-261, 2018.

SIES. **Sistema de información en educación superior**. Santiago de Chile: Ministerio de Educación, 2021.

SIMBÜRGER, Elizabeth. Desplazándose por la ciudad: discursos visuales de movilidad ascendente en la publicidad universitaria dentro del transporte público de Santiago. *In*: BRUNNER, José Joaquín; PEÑA, Carlos (org.). **El conflicto de las universidades**: entre lo público y lo privado. Santiago de Chile: UDP, 2011. p. 417-441.

SISTO, Vicente. Desbordadas/os: Rendición de cuentas e intensificación del trabajo en la universidad neoliberal: el caso de Chile. **Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, Arizona, v. 28, n. 7, p. 1-26, 2020.

SLAUGHTER, Sheila; LESLIE, Larry. **Academic capitalism**: Politics, policies, and the entrepreneurial university. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997.

VÄLIMAA, Jussi; YLIJOKI, Oili-Helena. **Cultural Perspectives on higher education**. Heidelberg: Springer, 2008.

Recibido en: 24.01.2022

Revisado en: 11.10.2022

Aprobado en: 26.10.2022

Editor: Marcos Sidnei Pagotto-Euzebio

Julio Labraña es licenciado en sociología por la Universidad de Concepción; magíster en análisis sistémico aplicado a la sociedad por la Universidad de Chile y Dr. por la Universität Witten/Herdecke, Chile. Es académico de la Universidad de Tarapacá, Chile.

María Francisca Puyol es licenciada en historia por la Universidad de Los Andes y magíster en sociología por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Es profesora de la Universidad Finis Terrae, Chile.

Andrés Bernasconi es licenciado en derecho, Pontificia Universidad Católica de Chile; magister en políticas públicas, Harvard University; doctor en sociología de organizaciones, Boston University. Es profesor titular de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Aníbal Barba Varela es licenciado en sociología por la Universidad Diego Portales.