

# Percepciones de trabajadores de gestión respecto de su quehacer en Universidades chilenas. Entre la academia y la administración

**Andrés V. Carrere**

Escuela de Psicología Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Valparaíso.

## **Resumen**

El estudio de las transformaciones en educación superior y sus efectos sobre quienes conforman la Universidad, se ha concentrado casi exclusivamente en el personal académico. Esto ha dejado de lado un grupo cada vez más relevante para el funcionamiento de esta; quienes gestionan la Universidad. Es por ello que el presente artículo tiene por objetivo reportar los resultados de una investigación realizada sobre la construcción de sentido respecto de las tareas de gestión académica, por parte de los gestores. Los resultados de la investigación muestran como los gestores académicos construyen el sentido de sus labores en torno al ethos académico, y las diversas tensiones que se despliegan en este proceso. Con esta investigación se espera poner en relieve la necesidad de seguir estudiando este grupo, así como brindar información relevante para el análisis de las transformaciones universitarias en nuestro país.

## **Palabras claves:**

Gestión académica, Transformación Universitaria, Nueva Gestión Pública, Análisis de Contenido

## **Abstract**

The study of transformations in higher education and its effects on those who make up the University, has concentrated almost exclusively on academic staff. This has left aside an increasingly relevant group for the functioning of the University; Academic managers. For this reason, the present article aims to report the results of a research carried out on the construction of meaning regarding the tasks of academic management by the managers. The results of the research show how the academic managers build the sense of their work around the academic ethos, and the various tensions that unfold in this process. This research hopes to highlight the need to continue studying the senses and the difficulties of this group generally overlooked, as well as provide relevant information for the analysis of university transformations in our country.

## **Keywords:**

Academic Management, University Transformation, New Public Management, Content Analysis

## INTRODUCCIÓN

Desde comienzos de los años ochenta, en el marco del programa de modernización nacional impuesto por la dictadura del general Pinochet, la educación superior en nuestro país ha sufrido una gran cantidad de transformaciones que tuvieron como propósito fundamental la privatización de la educación y el desarrollo de un mercado educacional (Brunner, 2008; Bernasconi, 2003). La vuelta a la democracia en 1990, por su parte, lejos de aminorar el proceso imprimió mayor velocidad y fuerza a los cambios, así también el surgimiento de un nuevo estilo de administración pública (New Public Management) generó un escenario en el cual la Universidad ha debido reorganizar su trabajo y sus formas de gestión, según los principios del nuevo management, así como redefinir sus objetivos en función del mercado. Es por ello que varios autores (Ibarra, 2002; Sisto, 2005; Galcerán, 2007; Montenegro y Pujol, 2013; entre otros) han manifestado que estos cambios han afectado no sólo el vínculo entre estado y Universidad sino que habrían transformado su identidad. En esa línea Slaughter y Leslie (1997) acuñaron el término de capitalismo académico para dar cuenta de este cambio identitario caracterizado por la pérdida de la autonomía y la preponderancia del mercado en las decisiones vinculadas al trabajo académico.

A pesar de que las transformaciones en educación superior han sido abordadas e investigadas desde diversas perspectivas, los estudios se han concentrado principalmente en el personal docente (Allen, 2006) o en las macrotendencias universitarias (Bernasconi, 2009; Naidorf, 2005). De este modo aquellos que ejercen labores de gestión dentro de la Universidad han quedado históricamente relegados como objeto de estudio, lo cual contrasta con el creciente nivel de especialización y responsabilidades que este grupo está desempeñando, de hecho según diversos autores el personal de gestión tiene una labor fundamental tanto en la implementación y adaptación de las políticas públicas como en el desarrollo de nuevas estrategias institucionales (Allen, 2006; Whitchurch, 2006; Shattock, 2009).

En consecuencia la presente investigación, junto con pretender ser un punto de inflexión respecto de esta tendencia, tiene por objetivo conocer y analizar las diversas percepciones que emergen, desde los trabajadores de gestión (gestores académicos) en torno al sentido y la valoración de sus labores. Del mismo modo, se pretende contribuir a la comprensión del fenómeno de transformación universitaria al poner a disposición información relevante respecto de un grupo fuertemente involucrado en estos procesos de cambio.

A partir del análisis cualitativo de contenido (Cáceres, 2003) se analizaron 11 entrevistas realizadas a personal de gestión perteneciente a 10 universidades diferentes, con el objetivo de conocer cómo es que los gestores académicos construyen sentido respecto de su labor, en un contexto de transformación universitaria. Los resultados de la investigación muestran cómo los gestores académicos perciben positivamente su trabajo en la medida en que facilita a la Universidad generar aportes al desarrollo social del país. Por otro lado mientras que la vinculación con el quehacer académico resulta fundamental para dar sentido a sus tareas, las tensiones que surgen en su relación con los académicos son percibidas como una subvaloración a su quehacer y un indicador de su posición inferior dentro de la Universidad.

El trabajo se estructura de la siguiente manera; en primer lugar se presentarán los principales cambios impulsados desde las políticas públicas a fin de ilustrar como, las NPM, han transformado el escenario de la educación superior en nuestro país obligando a las universidades a reformularse y a generar diversas respuestas en función de este nuevo marco regulatorio. La revisión de diversos estudios internacionales dará cuenta de los diversos efectos que estas transformaciones han tenido en la reorganización del trabajo académico y, especialmente, en el ámbito de la gestión. Luego, en segundo lugar, se expone el diseño metodológico del estudio, los criterios muestrales y el procedimiento de análisis. Finalmente se presentan los resultados y los principales sentidos que emergen en torno a la gestión académica así como su relación con los resultados de los estudios antes mencionados. Se espera con esto avanzar en el conocimiento de los sentidos y tensiones que enfrentan los gestores en la universidad a la vez que, contribuir a la comprensión de los procesos de transformación universitaria involucrando las percepciones de un grupo habitualmente excluido.

## **ESTADO Y NUEVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

En la década del 80's y en el marco del programa de modernización nacional impuesto por la dictadura del general Pinochet, comienza un proceso de transformación de la vinculación del estado con las instituciones públicas. La idea de que las antiguas formas de gobierno debían reorganizarse se enmarcó en un proceso de transformación globalizado que, en base a comparaciones con el mundo privado, estableció que los estados se habían convertido en burocracias ineficientes e inconexas con las necesidades y la volatilidad del entorno, a diferencia de las empresas privadas que eran capaces de responder rápida y eficientemente a dichas demandas (Osborne & Glabber, 1994). El surgimiento del concepto de *Sociedad del Conocimiento*, ampliamente difundido y aceptado por diversos organismos y autores, que postula que la Universidad debe vincularse con su entorno y ser un agente de desarrollo y cambio social de los países (Unesco, 2005; OECD, 2008, Banco Mundial, 2003), se constituye en otro movilizador relevante para comprender la valoración que se hace en la actualidad del rol de la Universidad. Así entonces, autores y organismos internacionales (Banco Mundial 1998; OCDE 1996) impulsarán un movimiento global que llevó a la mayoría de los países a reformular sus políticas públicas en base a los principios del mercado y las estrategias del nuevo management. Se transformaría así, tal como manifestaron Hood y Jackson (1991), a las New Public Management tanto en argumento de administración como en una filosofía de administración.

De este modo se dio un periodo de transformaciones en la región, y en gran parte del mundo, que terminará por reconfigurar la relación de las instituciones públicas con el Estado, marcando una nueva lógica en la gestión pública caracterizada por el recogimiento del estado y la privatización de sus instituciones (Bruner, 2008). Así las reformas que siguieron a la década del 80, en materia de educación, se pueden asociar a la generación de un mercado de educación, la diversificación institucional del sistema y la reestructuración de la relación entre el Estado y las universidades orientada al progresivo autofinanciamiento de estas últimas (Instituto Nacional de la Juventud, 1996). Lo que, finalmente, constituirá el tránsito de la educación superior chilena desde un sistema de educación superior predominantemente público a uno primariamente privado, coordinado por el mercado (Bernasconi, 2003).

A partir de 1990, junto con la recuperación de la democracia, se abre una nueva fase de políticas de educación superior que, sin alterar las bases de integración y coordinación del sistema a través de intercambios competitivos, buscó enfatizar aspectos como la calidad de la educación, el acceso igualitario y el aumento de los niveles y la calidad de la investigación (Brunner, 2008; Bernasconi, 2003). Así desde este período a la fecha, se han desarrollado distintos mecanismos de aseguramiento de la calidad a la vez que diversos incentivos a la investigación.

Esta serie de reformas, caracterizadas por su fuerte orientación hacia el establecimiento de políticas y mecanismos de control, da cuenta de este enfoque de gestión centrado en resultados e indicadores, propio del nuevo management y del mundo privado. Así la instauración de una lógica de administración no sólo lograría visibilizar el quehacer universitario sino que también medirlo y comparar su desempeño con el de otras instituciones (Miller & O'Leary 2007).

La necesidad de responder a este nuevo marco regulatorio implicará finalmente una reorganización del trabajo académico, pero además una redefinición de los modos tradicionales de funcionamiento en la Universidad, así como la generación e incorporación de nuevos sistemas, procesos y estructuras.

### **LA TRANSFORMACIÓN DE LA UNIVERSIDAD EN CHILE, IMPLEMENTANDO LA NUEVA GESTIÓN**

El impacto de este nuevo marco regulatorio, en nuestro país, se traducirá en un rediseño de los mecanismos de planeación, de control así como en nuevas formas de vinculación en el trabajo. En ese sentido Tejeda y Zapata (2009) manifiestan que uno de los principales efectos en las instituciones es la generación de nuevas capacidades; nuevos sistemas de información para los procesos de evaluación, análisis y planificación de sus actividades. Así como también el fortalecimiento de la gestión interna a través de una creciente profesionalización y centralización dentro de la organización.

Tal como plantea Brunner (2008) el propósito y las operaciones universitarias son ahora definidos a través de formas fuertes de control ejecutivo, en las cuales gerentes líderes asumen el rol de planificadores

estratégicos y se ocupan de la reingeniería, guiados por misiones institucionales de estilo corporación privada. Así entonces se adoptan, en la mayoría de las universidades nacionales, medidas orientadas a incentivar la productividad, sistemas de rendiciones de cuentas, evaluaciones de desempeño y políticas de calidad (Bernasconi, 2009).

A nivel internacional los procesos de transformación siguieron una lógica similar, el fortalecimiento de la gestión interna y el desarrollo de mecanismos de control se puede resumir, tal como propone Deem (2004) como el paso de una dirección interna y artesanal a uno externo e industrialmente operado que exige mayores niveles de integración, coordinación y transparencia. Así también Bolarín (2016) señala que para hacer realidad este nuevo marco educativo es necesario realizar un cambio estructural en la Universidad que involucre tanto a los docentes como a la gestión académica, esto no sería sencillo pues implica niveles complejos de reorganización del trabajo y la coordinación de los diversos actores de la institución. En ese sentido el desarrollo de una cultura compartida, por los diversos grupos, facilitaría este proceso (Bolarín, 2016).

De esta manera se han introducido, en el horizonte de las universidades, diversos objetivos de rendimiento y tablas de clasificación, los cuales son proyectados como indicadores de progreso, tanto individual como organizacional (Keenoy & Reed, 2008). Por su parte la consiguiente implementación de estos instrumentos y procesos de gestión han generado un impacto en los roles de directivos y académicos (Whitchurch, 2006; Keenoy & Reed, 2008, Deem, 2004 entre otros) a la vez que ha propiciado el aumento y el fortalecimiento de administradores o gestores, especialmente en las áreas de investigación y calidad (Allen, 2006).

## **GESTIÓN Y ACADEMIA, UNA TENSA RELACIÓN**

Diversas investigaciones a nivel internacional concuerdan en señalar que, a raíz del nuevo escenario en educación, se ha generado un cambio en los roles de los gestores académicos, quienes pasaron de ser simplemente prestadores de servicio (administradores) a tener papeles más relevantes y mayor injerencia en la toma de decisiones, e incluso en el desarrollo de estrategias de valor institucional (Whitchurch, 2006; Kogan, 1999; Allen, 2006). Así también se habría generado un cruce o una superposición entre lo tradicionalmente académico y la gestión, generando límites confusos entre ambos campos y dando lugar a roles mixtos y labores que se movilizan entre ambas esferas indistintamente. Esto hecho generaría tensión, y no solo por la ambigüedad en que se desarrollan sus funciones y la multiplicidad de tareas y objetivos (Sánchez & Altopedi, 2016), sino que causaría conflictos con los académicos quienes se negarían a dar poder o dejarse controlar, por personas sin la misma formación (Whitchurch, 2006; Allen, 2006, Ramsden, 1998; Rodríguez, Artidez & Aguiar 2015). En ese sentido, la invalidación de la gestión, y por cierto de los gestores, por parte de los académicos se sustentaría en la desconfianza de las capacidades del personal de gestión como un subproducto de la mala percepción de la disciplina administrativa, considerada como ineficiente, controladora y amenazante, sobre todo en términos de su autonomía (Whitchurch, 2006).

Así también otras investigaciones ponen de manifiesto que el cruce de la gestión con los temas académicos es percibido como incompatible, contradictorio e incluso antiético para la cultura académica (Whitchurch, 2006; Deem, 2004; Sánchez & Altopedi, 2016). Una de las razones principales de esta percepción es que los académicos ven a la gestión como una amenaza a la autonomía de su trabajo el cual es comprendido como uno de los valores fundamentales de la academia (Deem, 2004; Whitchurch, 2006). En ese sentido Deem (2004) manifiesta que, además de la resistencia natural que generan estas transformaciones, al perturbar modos tradicionales y rutinas existentes en la universidad, los intentos por movilizar las instituciones educativas deben lidiar constantemente con la oposición de los académicos por mantener el status quo pues las medidas de control y administración del desempeño son percibidas no sólo como presiones, sino que como amenazas que ponen en entredicho la identidad del trabajo académico. Por otro lado, investigaciones realizadas en torno a las identidades de los académicos y la gobernanza de la universidades, evidenciarían que los académicos son más leales a su disciplina que a la institución (Rodríguez, Artidez & Aguiar, 2015). De este modo existiría en la universidad un sistema de autoridad profesional, sostenida por académicos y las facultades, que limita, pero sobre todo tensiona las pretensiones de la dirección central y, consecuentemente, de la gestión académica (Deem, 2004)

La marcada diferenciación entre académicos y gestión queda retratada no sólo en las tensiones y los conflictos señalados anteriormente sino que también en el profundo desconocimiento que los académicos tienen sobre el quehacer de los gestores. Tal es el caso que a pesar de la diversidad de funciones, especializaciones y cargos que puedan desempeñar los gestores, no existen definiciones o terminologías precisas que puedan dar cuenta de los diversos grupos de gestión o tipos de gestores que conviven en la Universidad (Whitchurch, 2006). De hecho, como evidenció Allen (2006) en una investigación realizada para gestores/administradores de investigación, los académicos etiquetarían, por defecto, como “no académicos” a todos los que consideran como externos a la identidad académica. Por su parte esto generaría gran frustración en los gestores por el escaso reconocimiento a su aporte y formación (Allen 2006; Whitchurch, 2006). Así estas investigaciones no sólo dan cuenta de la marcada diferenciación, mencionada anteriormente, sino que además refleja la superioridad o la condición de poder de un grupo que es capaz de definir y excluir a otro, a la vez que, la invalidación y la invisibilización del aporte y el trabajo realizado por la gestión en el contexto universitario.

En Chile a pesar del escaso desarrollo de esta línea investigativa en nuestro país, José Brunner (2008) manifiesta que en relación al contexto y las exigencias que a raíz de la nueva administración, existe una gran diversidad de grupos conviviendo en la universidad, subsidiarios incluso de distintos lenguajes y objetivos. El docente-investigador deberá asumir una diversidad de roles, entre estos el de gestores académicos, lo que implicaría compatibilizar distintas funciones y lógicas, así como relacionarse constantemente con grupos diversos. Por otro lado Sisto (2005), mediante la perspectiva de docentes en situación de precariedad laboral, ha evidenciado tensiones y resistencias asociadas a la percepción un trabajo trivializado a raíz de la privatización y este nuevo marco regulatorio, lo cual se muestra coherente con los estudios antes mencionados sobre todo con aquellos que dan cuenta de la sensación de amenaza que las transformaciones en educación, encarnadas en la gestión, han generado sobre la identidad del quehacer académico. Así también Fardella y otros (2015) señalaron que las narrativas de académicos de planta de universidades chilenas daban cuenta de una construcción identitaria en oposición a las exigencias del nuevo marco describiendo su quehacer como profundamente comprometido con el cambio social y guiado por motivaciones internas.

Por otra parte la especialización de los grupos de gestión y la superposición de ambos campos (académico y gestión) ha generado, según se señaló anteriormente, posiciones híbridas o mixtas, las cuales se caracterizan por la capacidad de moverse a través de campos tradicionalmente académicos así como por la posibilidad de asumir posiciones más colaborativas, de par, frente a los académicos (Whitchurch, 2006; Dobson & Conway, 2003). En ese sentido Allen (2006) ha señalado que producto de sus fluctuantes funciones los gestores de investigación habrían desarrollado una doble identidad, esto les permitiría alternar e intercambiar con fluidez roles de apoyo administrativo con participaciones más activas en temas académicos como por ejemplo el análisis de publicaciones y resultados, o las asesorías a directivos y grupos de trabajo académico. A pesar de esto, los gestores no perciben reconocimiento suficiente por parte de los académicos lo que genera frustración e incluso dificultad en la construcción de su identidad laboral.

Según lo expuesto la identidad laboral parece ser un tema complejo y aún poco explorado en las áreas de gestión universitaria. De todos modos es posible señalar que la situación de subordinación e invalidación de la gestión, por parte de los académicos, juegan un papel relevante para comprender las tensiones que enfrentan los trabajadores de gestión y las dificultades que esto reviste para la conformación de una identidad profesional.

Por otro lado el quiebre de la visión dicotómica de académicos/gestores o académicos/no académicos también sería un elemento fundamental y necesario no sólo para dar cuenta de la complejidad actual de las Universidades, en la cual los límites entre ambos campos parecen ser muy difusos y se generan cada vez más roles multifuncionales, sino que además ello daría la posibilidad de buscar nuevas formas de valoración y de descripción de los roles de gestión (Whitchurch, 2006) lo que permitiría romper con las diferencias culturales de ambos grupos y, posteriormente, daría pie a nuevas formas de identificación.

Finalmente la diversidad de roles y la complejidad de la universidad hace necesario seguir investigando la gestión académica pues, tal como se ha evidenciado, se constituye de una diversidad de grupos que al quedar ocultos tras el término de gestión, o como mencionaba Allen “no académicos”, también quedan

ocultas sus identidades, significados y tensiones. Los cuales, sin embargo, son parte constituyente y viva de las universidades actuales, por lo que comprenderlos es también comprender una parte importante del funcionamiento y la organización universitaria. En ese sentido los resultados, que se exponen a continuación, tienen por objeto generar un primer acercamiento respecto de los diversos sentidos que surgen en los trabajadores de gestión en nuestro país. Sin embargo hará falta mucha más profundización para poder retratar o caracterizar de forma más exhaustiva este grupo y su devenir en la universidad.

## METODOLOGÍA

Los resultados que se exponen a continuación fueron parte de una investigación que tuvo como objetivo conocer y analizar los discursos que elaboraron los gestores académicos en torno a su labor. Para ello se optó por una metodología cualitativa (Flick, 2002) pues se comprende que el análisis de los sentidos sólo es posible mediante la interrelación entre sujetos situados y concretos, en el cual investigador e investigado colaboran en una relación dialógica (Holstein y Gubrium, 1995; Denzin y Lincoln, 2003). En ese sentido, los resultados presentados deben comprenderse como parte de un proceso negociado de co-construcción entre ambos (investigador e investigado) y, por tanto, como una verdad participativa e históricamente situada (Gadamer, 1995; Denzin y Lincoln, 2003).

### Diseño muestral

La conformación de la muestra se llevó a cabo de acuerdo al muestreo teórico (Glaser y Strauss, 1967) vale decir, se seleccionó a los entrevistados según la riqueza de información que estos puedan aportar y no de acuerdo a las técnicas usuales de muestreo estadístico (Flick, 2002). En primer lugar se realizó una preselección de universidades, utilizando como base el ranking de calidad presentado por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) el año 2015 y, específicamente, la categoría de investigación y doctorado y de investigación y doctorados en áreas selectivas. Se utilizó este criterio puesto que las políticas públicas, y por ende las transformaciones universitarias, se han concentrado, desde la década del 90 hasta hoy, preferentemente en aspectos como la calidad, la investigación y la innovación (Brunner, 2008). El segundo criterio que se utilizó para conformar la muestra fue la viabilidad para realizar las entrevistas en las universidades preseleccionadas. Para la selección de los entrevistados se consideró que estos debían pertenecer, preferentemente, a áreas de gestión vinculadas a calidad, investigación, acreditación o innovación, y que tuviesen una trayectoria que les permitiese dar cuenta de los tránsitos o transformaciones en gestión durante los últimos años. En ese sentido, se determinó que el tiempo mínimo ejerciendo cargos de gestión fuera de 2 años, en la misma institución, y 1 si posee experiencia de 2 o más años en otras universidades o instituciones ligadas a la gestión de la educación superior (como CNA, Conicyt, etc.).

Considerando los criterios anteriores, la muestra quedó conformada por 11 personas de 10 universidades diferentes, vale decir de la preselección inicial 3 personas no aceptaron la invitación a participar de la investigación. La tabla 1 adjunta da cuenta de la muestra final.

Entrevistado/a	Experiencia Universidad	Experiencia otra institución	Tipo de Universidad	Clasificación ranking CNA	Identificador
Entrevistado 1	2 años y 3 meses	3 años y 6 medio	Tradicional	Investigación y Doctorado	M5,9TI
Entrevistado 2	7 años y 7 meses	7años	Tradicional	Investigación y Doctorado	M14,7TI
Entrevistada 3	6 años	8 años y 6 meses	Tradicional	Investigación y Doctorado	F14,6TI
Entrevistada 4	10 años	No aplica	Tradicional	Investigación y Doctorado en áreas selectivas	F10TAS

Entrevistada 5	7 años	No aplica	Tradicional	Investigación y Doctorado en áreas selectivas	F7TAS
Entrevistado 6	16 años	No aplica	Tradicional	Investigación y Doctorado en áreas selectivas	M16TAS
Entrevistada 7	2 años y 6 meses	1 año	Privada	Investigación y Doctorado en áreas selectivas	F3,6PAS
Entrevistada 8	1 año y 6 meses	6 años	Privada	Investigación y Doctorado en áreas selectivas	F2,2PAS
Entrevistado 9	10 años	No aplica	Privada	Investigación y Doctorado en áreas selectivas	M10PAS
Entrevistado 10	2 años	No aplica	Privada	Investigación y Doctorado en áreas selectivas	M2PAS
Entrevistado 11	1 año y 6 meses	3 años	Privada	Investigación y Doctorado en áreas selectivas	M4,6PAS

Tabla 1 : Muestra final

### Instrumento

Los datos fueron producidos mediante entrevistas activas semiestructuradas individuales (Holstein y Gubrium, 1995), de acuerdo con esta técnica la entrevista no es un simple “medio” para recolectar información, sino que se concibe como una interacción entre entrevistado y entrevistador en la cual se construyen conocimientos. El guión utilizado en las entrevistas fue sometido a un juicio de panel de expertos y luego probado en una entrevista piloto.

Las entrevistas fueron realizadas en el lugar de trabajo de los participantes y tuvieron una duración aproximada de 70 minutos. Con el fin de mantener las características activas del habla cada entrevista fue grabada y luego transcrita mediante el método de Jefferson (ver Potter, 1998)

### Análisis

El análisis de los datos se realizó mediante la metodología del análisis cualitativo de contenido (Cáceres, 2003). De este modo tras la transcripción de cada entrevista y mediante la utilización del software para el análisis de datos cualitativos, Atlas. Ti, se realizó una repetida y exhaustiva lectura de los datos obtenidos, durante este proceso se fueron constatando regularidades y contradicciones, que luego se plasmaron en la elaboración de códigos mediante los cuales se agruparon aquellos segmentos del corpus textual con similitudes temáticas. Como resultado de esta etapa se generaron diversas reglas o criterios de exclusión o inclusión que permitieron llevar a cabo la codificación y generar un libro de códigos.

A pesar de que la conformación del libro de códigos fue un proceso dinámico y recursivo, sujeto a constantes revisiones y variaciones. Se pueden describir dos momentos relevantes para su gestación, en primera instancia se realizaron modificaciones y ajustes durante el mismo proceso de análisis y codificación lo que llevó a la eliminación y mezcla de códigos previamente generados o a la creación de otros nuevos y, en una segunda etapa, se sometió el libro de códigos a una revisión grupal frente a un comité de expertos, luego de lo cual se realizaron ajustes respecto de las definiciones de algunos códigos y se eliminaron y generaron otros.

## RESULTADOS

La presentación de los resultados se realizará a través de 3 categorías; *La gestión institucional y la responsabilidad social, lógicas en conflicto, Gestión académica, no sólo gestión* y, por último, *Gestión y Academia; conflicto y estereotipos*. Cada categoría da cuenta de diferentes tensiones en torno a la valoración de las tareas de los gestores académicos, con esto se pretende reportar, cómo quienes trabajan en el área de gestión universitaria, construyen el sentido de su labor. La exposición de cada categoría se apoya en fragmentos de las entrevistas para ilustrar las temáticas abordadas.

### **Rol institucional o la identidad de la Universidad; lógicas en conflicto**

Esta categoría da cuenta de las tensiones que surgen, por parte de los gestores académicos, producto de la percepción de que en el desarrollo de sus funciones confluyen dos formas opuestas de entender y valorar la Universidad. Así entonces, mientras que por un lado el nuevo marco regulatorio impulsaría una lógica de administración, o management, sustentada en principios como la productividad, la mejora continua y el control de gestión. Por el otro, existe la percepción de que el valor de la Universidad, se fundamenta en su libertad para investigar y producir conocimientos, y en su vinculación con el desarrollo de la sociedad. De acuerdo a esto, los entrevistados perciben que ambas miradas sobre la Universidad y su quehacer pertenecen a dos lógicas distintas, siendo igualmente ambas señaladas como relevantes para el desarrollo de la institución.

De este modo, lidiar con ambas lógicas en sus tareas es percibido como fuente de conflicto puesto que, según señalan los gestores, las exigencias del mercado y de los organismos externos como CNA y Conicyt, no se condicen con los valores de la Universidad, sino que de hecho los tensiona. Esta idea se manifiesta, según los hablantes, de distintas maneras, una de ellas tiene que ver con que la presión del nuevo marco regulatorio, estimule a las universidades y a los académicos a desarrollar prácticas en función del cumplimiento de indicadores más que por interés de generar conocimiento o por realizar aportes a la sociedad, y por lo tanto, se produciría una suerte de desnaturalización de los indicadores pero también de los mecanismos y estrategias que se despliegan para su cumplimiento.

“o sea en el fondo a lo que voy es que el incentivo está puesto pa que pase lo que pasa en universidades que contratan gente pa que haga ↑pappers cachay, y que no hace nunca una cla:se con suerte pisa la universidad, puede trabajar desde su ca:sa, pero hace pappers” (M2PAS)

“yo creo que hoy en día la exigencia puede ser tan alta y el triunfar puede ser tan apremiante que: dejes de hacer ciencia, cachay, que al final empieces como a replicar trabajos, a tener un poco de aquí, un poco de allá, o sea como una ensalada y obtuviste esto, porque estai' obligado a mantenerte en el sistema y para no quedar fuera, de repente hay que recurrir como a artimañas.”(F3, 6PAS)

Otra dimensión en la que queda ilustrada esta tensión se asocia al discurso en torno a la pérdida de autonomía por parte de los gestores quienes manifiestan que actualmente las universidades deben ajustar sus objetivos al cumplimiento de metas impuestas desde organismos externos. En ese sentido se manifiesta, por ejemplo, que el desarrollo de las líneas de investigación está regido por las valoraciones que realiza Conicyt teniendo la Universidad que adoptar metas y ajustar sus estrategias al cumplimiento de estas, en vez de determinar y desarrollar sus propios lineamientos. En consecuencia, los gestores manifiestan que el rol de la Universidad entra en conflicto con los principios mercantiles de este nuevo marco regulatorio, puesto que provoca la subordinación de los valores académicos. La tensión y la defensa de estos valores deja entrever, no sólo la percepción de que el principal valor de la Universidad es el desarrollo social, sino que también el hecho de que la valoración positiva de la gestión depende, en buena medida, del resguardo y el apoyo a este rol. Lo que además indicaría un cierto grado de apropiación de estas cualidades.

“uno siente que uno está haciendo un aporte para la sociedad en general, eh y que puede estar colaborando desde su humilde trinchera a que se produzcan innovaciones que mejoren la calidad de vida de la gente” (M5, 9TI)

Por otro lado, mediante las descripciones de sus funciones, los gestores dan cuenta de la percepción de estar velando por los intereses de la Universidad e incluso resguardando su identidad institucional. El desempeño de este rol institucional no es menor puesto que, a través de él es que cobran sentido y valor muchas de sus labores, tanto de control y seguimiento, como otras señaladas como más estratégicas. Ahora bien considerando que estos planes institucionales se adecuan a las políticas públicas y, por tanto, responden en buena medida a los principios del management, es posible describir las tensiones que manifiestan los gestores en sus labores, como el conflicto entre, por una parte el sentido de responsabilidad social y por la otra su rol institucional. Así el desempeño de sus tareas es percibido como contradictorio en estos aspectos, como queda de manifiesto, por ejemplo, en la dificultad de tener que trabajar con indicadores que, en función de la calidad, generan formas de exclusión que privilegian el ingreso de personas con ciertas características para no poner en peligro el cumplimiento de algún indicador.

“sí, llega una persona y quiere entrar al programa y yo no sé por ejemplo una mujer, y: me dice no: yo quiero entrar y bueno voy a entrar y quizás en dos años más o un año más quiera tener hijos no sé qué, cual es tu incentivo de integrar a esa persona si sabías que en la mitad del programa va a tener un hijo y te va a reemplazar todo el proceso de titulación y te tira los indicadores pa abajo, suena súper crudo pero es verdad cachay. El indicador te está pidiendo que esa persona no entre al programa cachay, que tu elijai (.) a puros mates o gallos que (.) o que te demuestran así: que van a terminar la cuestión, o quizás a puros hombre”. (M2PAS)

De este modo muchas de las tensiones que describen los gestores se relacionan con la percepción contradictoria entre ambos sentidos y la complejidad de lidiar entre estos sin afectar uno u otro, de ahí que varios señalen, por ejemplo, esta idea de estar en medio de dos lógicas contrapuestas o la dificultad de establecer nexos entre exigencias disímiles.

“Entonces me complica estar en el – en el – en el medio de esas dos cosas, porque empatizo (.) con ambas lógicas” (F7TAS)

Estas percepciones conflictivas en torno al sentido de sus labores se condicen, en buena medida, con lo que algunos autores señalan respecto del impacto de la Nueva Gestión Pública en el cambio del rol o de la identidad de la Universidad (Slaughter & Leslie, 1999; Ibarra, 2002 y Sisto, 2005). De acuerdo con estos autores la adopción de prácticas del mundo privado y el desarrollo de una Universidad mucho más identificada con una organización industrial o con una empresa prestadora de servicios, tendría diversos efectos en la reorganización del trabajo académico. Así también la coincidencia de estos discursos con las tensiones y críticas manifestadas por los académicos hacia las NPM (Deem, 2004; Sánchez & Altopedi, 2016; Sisto, 2005) corrobora lo propuesto por otras investigaciones que evidenciaron un alto grado de identificación con los valores académicos, por parte de gestores de investigación (Allen, 2006; Whitchurch, 2006), a la vez que percibían su labor como intermediaria entre dos mundos, lo que era valorado por algunos pero, para otros, era motivo de tensión. Por otro los resultados de Seyd (2000), quien manifestó que los gestores mantenían su compromiso principal con la institución, también son relevantes para esta categoría puesto que la tensión da cuenta de un conflicto entre la valoración de la cultura académica y el rol institucional. Sin embargo, al igual que en los resultados de Allen (2006), la valoración del ethos académico muestra cierta predominancia ya que estos valores son percibidos como más trascendentales para el desempeño del rol de la Universidad. Así entonces la relevancia de ambas en el desarrollo de sus labores permite comprender como es que, mediante esta tensión, se construye la idea de ser mediadores a la vez que custodios respecto de ambas lógicas.

### **Gestión académica; no sólo gestión**

Como se señaló en la categoría anterior, los gestores académicos perciben el rol de la Universidad, y el quehacer académico, como fuertemente ligados al desarrollo social. En esta categoría se expone como los gestores académicos no sólo valoran este rol como el más relevante dentro de la academia, sino que incluso lo perciben como propio.

Una de las formas más utilizadas por los hablantes para describir la gestión académica, tiene relación con que esta presentaría cualidades distintas a otros tipos de gestión y, por tanto, no sería homologable a la gestión que se realiza en otras organizaciones. Este proceso de diferenciación de la gestión académica

respecto de la gestión tradicional se llevó a cabo, principalmente, mediante la oposición entre las organizaciones privadas, versus las universidades. Así, mientras que las organizaciones del mundo privado fueron caracterizadas por el lucro, por otro lado, las Universidades fueron asociadas al desarrollo social, por parte de los gestores. De ese modo, mientras que la gestión privada favorecería el enriquecimiento de unos pocos dueños o accionistas, la gestión académica se vincula con la sociedad y el desarrollo de aportes a la calidad de vida de las personas, lo cual sería mucho más significativo y valioso para los hablantes. Así los fines y destinatarios del trabajo resultan claves, para que los hablantes establezcan las diferencias entre una y otra gestión.

“ahora uno tiene, el tema, el tema de vinculación con la sociedad es demasiado importante, entonces ahora, hay que cerrar, hay que ayudar, hay que contribuir para cerrar el círculo” (M16TAS).

Otra diferencia fundamental, que identifican los gestores académicos respecto de la gestión empresarial, tiene que ver con la percepción de que en la Universidad los procesos son más reflexivos y más pausados, mientras que, por el contrario, los procesos de las organizaciones privadas serían automatizados, rápidos y con menor espacio para la reflexión, en ese sentido, daría cuenta de un gestor instrumentalizado que pierde esta capacidad de reflexión, a diferencia del gestor académico. Así también la percepción de que en la Universidad la eficiencia y la optimización de los recursos no serían el factor más determinante para la toma de decisiones, sino que estas se subordinan a aspectos académicos, es también otro factor diferenciador con el mundo privado, pues los hablantes asumen que en este tipo de organizaciones todas las actividades se rigen por el uso eficiente de los recursos.

Por otro lado, las comparaciones en cuanto a la profesionalización de la gestión privada y la gestión académica, dan cuenta de una percepción precarizada de esta última. Según señalan los hablantes, la gestión académica tiene poca disponibilidad de personal, sistemas informáticos, infraestructura y recursos en general, mientras que, por el contrario, la gestión privada contaría con estos apoyos e incluso tendría mejores remuneraciones. En ese sentido manifiestan, que la gestión académica requiere de una motivación e incluso un compromiso diferente por parte de los involucrados, se trataría así de una suerte de vocación que permitiría resignar condiciones laborales mejores por la posibilidad de trabajar acorde a motivaciones e intereses personales.

“uno sabe también que está expuesto o que no puede ir a negociar sueldo como lo haría en una empresa, e:h que uno no va a tener las condiciones laborales materiales que uno tendría en una empresa, e:::h pero sí, hay niveles en los que uno está dispuesto a transar una cosa por otra, más allá de lo personal, mh, como pasando al nivel más profesional, si uno quiere, e::h las universidades hacen un esfuerzo significativo en mejorar su gestión, eso es mi impresión al menos desde acá, eh pero está todavía significativamente lejano a lo que uno encontraría en una empresa estándar, buena.” (M14, 7TI)

De este modo, la percepción de desempeñar una gestión diferente de otras gestiones no sólo les permite brindar un sentido a sus labores, sino que además, la vinculación de estas diferencias con aspectos personales les permite desarrollar una valoración positiva de sí mismos. En ese sentido, la diferenciación de la gestión es también diferenciación entre gestores puesto que, tal como señalan, realizar esta gestión exige ciertas cualidades personales y un compromiso social distinto al que se podría encontrar en otro tipo de gestores, lo que, a su vez, les reporta una autoimagen positiva caracterizada por la generosidad o el desinterés con que se asume esta vocación de servicio. Así el desarrollo de esta autoimagen se realiza en base a la valoración y adopción del rol de la Universidad y el trabajo académico, como agentes de desarrollo, pero además por oposición a la caracterización de los gestores del mundo privado. De este modo, el proceso de diferenciación es definido por la oposición y ,en ese sentido, da cuenta de la necesidad del concepto de gestión empresarial como elemento base, tanto para compararse y establecer la diferencia, como para proyectar un sentido de gestión en términos de compromiso social y vocación, así entonces, el proceso requiere inevitablemente de la interpelación de la gestión tradicional y la necesidad de mantener una distancia cualitativa de esta amenaza a su autoimagen, manteniéndose así una tensión constante pero a la vez necesaria entre ambos conceptos para construir un sentido cercano al rol de la Universidad y una autoimagen positiva.

De manera similar a lo expuesto, Allen (2006) daba cuenta de ciertas comparaciones que establecían los gestores de investigación respecto de otras áreas de gestión, las cuales eran vistas como más burocráticas

e incapaces de comprender a los académicos. Así, al igual que lo señalado en esta categoría, el contraste con esta gestión les permitía definirse como mucho más prestos, menos burocráticos y comprensivos del ethos académico. Por otro lado los resultados de Fardella y otros (2015) respecto de narrativas identitarias en académicos chilenos y la similitud con la descripción que hacen los gestores sobre su trabajo, sobre todo en aspectos como el compromiso social, la motivación e incluso la noción de una suerte de vocación, dan cuenta del vínculo entre ambos y la relevancia que tiene la ética del quehacer académico para la construcción de sentido en sus labores y el desarrollo de una autoimagen positiva.

### **Gestores y Académicos; resistencia y subvaloración**

De acuerdo con lo señalado por los gestores, una de las principales dificultades en el ejercicio de sus labores tiene que ver con tener que lidiar con la percepción de diversas formas de resistencia por parte de los académicos. Así entonces, en esta categoría se da cuenta de las distintas formas en que se manifiestan estas resistencias y los sentidos que se construyen mediante estas tensiones.

Según lo señalado, los gestores manifiestan que las resistencias se podrían apreciar, por ejemplo, en las constantes e injustificadas críticas a sus requerimientos, o la indiferencia con que tratan los asuntos de gestión, pero principalmente en el desconocimiento del valor de su trabajo y la baja consideración de sus capacidades.

“Es absurdo, yo tengo un doctorado en métodos de investigación. Esa es mi doctorado. Y la gente lo que dice es como “tú no sabes lo que son los requisitos para hacer una buena investigación.” Yo ni siquiera discuto eso digamos ¿ah? Como – como - como desconfianza en que uno conoce la materia en la que está trabajando” (M10PAS)

De este modo, además de la percepción resistencia se da cuenta de una sensación de frustración por el cuestionamiento de su capacidad para desenvolverse adecuadamente en un contexto académico, así también, se establece la idea de una incompetencia independiente de méritos, vale decir, sin importar que haga, el gestor considera que será percibido como desprovisto de las cualidades necesarias, lo cual generaría tensión respecto de su vinculación con los valores académicos, así como respecto de su autoimagen.

Por otro lado, la manifestación de actitudes percibidas como extremadamente críticas e incluso opositoras, por parte de los académicos, son significados por los gestores como evidencia del desconocimiento o el desinterés, de estos, por los asuntos de la gestión. Consecuentemente, una de las funciones señaladas como relevante por los gestores tiene que ver con ir paulatinamente permeando a los académicos, con el fin de instaurar una lógica común que facilite el desarrollo de una cultura más cercana a los valores del management. En ese sentido, la búsqueda de estrategias para convencer a los académicos de la importancia de implementar los instrumentos de gestión, pero sobre todo, de incorporar sus fundamentos, es percibido como un sentido relevante para el desarrollo de sus labores, puesto que la generación de esta nueva cultura garantizaría mayores niveles de excelencia en productividad y calidad.

“un poco que ese es como el factor de éxito más importante para nosotros, que, que los equipos, los profesores, los equipos académicos, que se movilicen en torno a:: a la autoevaluación como proceso más natural también, y no algo que hacemos porque hay que hacer”. (F10TAS)

De este modo las resistencias de los académicos no sólo son percibidas como una subvaloración de sus cualidades sino que también entran en conflicto con esta tarea y el propósito de generar una cultura más eficiente y productiva.

Otra dimensión de esta tensión tiene que ver con la identificación de cualidades académicas, desde esta perspectiva, muchas de las resistencias son percibidas como producto de estas cualidades, así los gestores en sus relatos, les atribuyen características personales tales como el ego, la incompetencia en aspectos de gestión, una actitud extremadamente crítica frente a lo nuevo e incluso conformismo. Mediante estas tipificaciones los gestores se permiten explicar, en buena medida, las dificultades y los conflictos que tienen en la interacción con los académicos.

“Pucha, eh en general, los los doctores tienen un ego alto, tienen un ego alto y todos creen, o no todos, pa’ que voy a generalizar tanto, pero muchos creen que que va a estar, o sea como que las personas que trabajan en la gestión tienen que resolverles todos sus problemas así como porque sí no más, porque es lo que les toca...” (M4,6PAS)

Por otro lado, considerando que la muestra estaba conformada por algunos gestores con trayectoria académica y, según señalan diversas investigaciones (Sánchez & Altopedi, 2016; Deem, 2004; Rodríguez, Artidez & Aguiar 2015) estos gestores se identificarían como académicos y no como gestores (ocurre también en esta investigación), la perspectiva del conflicto, resulta distinta a la descrita por los gestores sin trayectoria académica. Así los gestores entrevistados que tenían trayectoria académica, señalaron conflictos con los gestores sin esta trayectoria, que se explicaban mediante a la incompetencia de estos en los ámbitos académicos, a la vez que se utilizaron descripciones tipificadas para caracterizar a los gestores como interesados sólo en los resultados y procesos, además de tener poca capacidad crítica y ser poco creativos. Por su parte, las descripciones que realizan sobre los académicos (incluidos los académicos que hacen gestión) se caracterizan justamente por las cualidades opuestas, destacándose entre estas, la capacidad para abordar cualitativamente los procesos y no regirse sólo por indicadores, lo que permitiría a los académicos gestores, brindar apoyo emocional y contención a sus pares puesto que, al no estar condicionados simplemente a resultados, serían capaces de atender estos aspectos.

Los resultados de esta categoría se condicen con otras investigaciones (Allen, 2006; Seyd, 2000; Whitchurch, 2006) que dieron cuenta de la existencia de tipificaciones y estereotipos que sustentan conflictos entre académicos y gestores, Seyd (2000), por ejemplo, ha ilustrado cómo los académicos son caracterizados por los administradores como “ingenuos, poco confiables e incompetentes en lo que respecta a las tareas administrativas y de gestión; mientras que desde la perspectiva de los académicos, los administradores son vistos como regidos por las normas, burocráticos, más preocupados de los procesos y sistemas que de los asuntos importantes, y faltos de imaginación” (p.35). En una línea similar, Allen (2006) ha señalado que los gestores de investigación eran percibidos como mensajeros de la gestión universitaria y que se les veía como responsable de las políticas internas, siendo objetos del malestar y la frustración que estas causaban, lo que finalmente era determinante para la percepción misma de los gestores, quienes eran vistos como encarnando la burocracia y parte del problema. Las similitudes con los resultados de esta investigación se evidencian, no sólo en la identificación de estereotipos para justificar los conflictos, sino que también en sus contenidos. Tal como señalaba la investigación de Seyd (2000), los académicos fueron tipificados como incompetentes en áreas de gestión aunque, en los resultados de esta investigación, se agrega también el ego como cualidad atribuida. Por otro lado, la percepción de los gestores con trayectoria académica, respecto de los no académicos, también es similar a la descrita por este autor, lo que refuerza la idea de que las tipificaciones son comunes en la interacción de ambos grupos. Por otro lado, las percepciones estereotipadas de los académicos parecen reforzar estas dificultades, pues la explicación del conflicto en base a la atribución de cualidades personales deja poco espacio para superarlo, a la vez que afecta directamente la autoimagen de los gestores. Así también, en base a lo presentado, es posible concluir, similarmente a lo propuesto por Allen (2006,) que la baja estima que presentan los académicos respecto del management como disciplina, es también un factor importante para comprender la proyección de las cualidades adjudicadas a los gestores académicos

Finalmente la identificación de estas características estereotipadas no sólo genera la percepción de tensión en la interacción con los académicos, sino que además remarcan la necesidad de romper con estos roles tradicionales que inmovilizan la Universidad, para generar cambios culturales que valoren el aporte del quehacer de gestión y los fundamentos del management, pues esto es señalado como una forma de encausar la Universidad hacia un rumbo de mayor productividad y calidad en sus procesos. De ahí entonces que los gestores académicos se caractericen como agentes de cambio o facilitadores del cambio, como un sentido construido a partir de estas tensiones, a la vez que se construyan percepciones estereotipadas de los académicos como una forma de invalidar los juicios que afectan su autoimagen.

## **DISCUSIÓN**

Los resultados expuestos dan cuenta de diversas tensiones mediante los cuales los gestores académicos construyen el sentido o el sentido de sus tareas. Así, en la primera categoría se planteaba la tensión

respecto de dos sentidos que se percibían como contrapuestos en ciertas labores, como son, el resguardo de los intereses institucionales y, por otro lado, la custodia de los valores académicos. La manifestación de que el nuevo marco regulatorio pone en riesgo aspectos fundamentales de la Universidad como su autonomía y su responsabilidad, es un discurso generalmente identificado con los académicos (Whitchurch, 2006; Deem, 2004; Sánchez & Altopedi, 2016, Sisto, 2005, Fardella y otros 2015). Sin embargo es igualmente señalado por los gestores y, en ese sentido, no es extraño que señalen contradicciones y cuestionamientos similares, respecto de la incompatibilidad del nuevo marco y la identidad de la institución. Esto se expresa fundamentalmente en la necesidad de conciliar su valoración por los instrumentos de gestión con la percepción de que los múltiples indicadores o los objetivos propuestos se habrían desnaturalizado en función del mercado, la oposición de ambos y la necesidad de lidiar con ellos finalmente les permite dar cuenta de sí como intermediarios entre dos lógicas.

Otro elemento importante para la construcción de sentido es la percepción de pertenecer a una subclase dentro de la gestión, la cual se opone o se diferencia radicalmente de la gestión tradicional de empresa, esta diferenciación no sólo se remite a la tarea sino que da cuenta de ciertas cualidades que se atribuyen los gestores académicos y que no permitirían que cualquiera desempeñe esta labor. De este modo es posible ver cómo mediante este proceso se construye una valoración positiva de sus labores y, a la vez, una imagen positiva de sí mismo. Así la autoimagen positiva se nutriría tanto de su desvinculación de la gestión empresarial como de la valoración del ethos académico. De este modo es necesario seguir ahondando en esta línea pues analizar la vinculación de la gestión académica con el quehacer académico constituye un aspecto relevante en la comprensión de la identidad atribuida a la gestión académica y las tensiones que se despliegan en torno a esta.

Por otro lado, si bien la complejidad organizacional de las universidades ha generado roles cada vez más multifacéticos y funcionamientos más interconectados entre áreas, facultades y departamentos, esto no ha logrado generar mayor acercamiento entre ambos grupos, como se pone de manifiesto en la percepción estereotipada de los académicos por parte de los gestores. Esto refuerza la idea de separación o de dicotomía académicos/no académicos, con que es caracterizada la interacción entre ambos en otros estudios (Allen, 2006; Whitchurch, 2006; Sánchez & Altopedi, 2016). De este modo, al igual que las investigaciones mencionadas, los resultados dan cuenta de una percepción de invalidación por parte de los académicos. En ese sentido resulta coherente que ante esta amenaza a su autoimagen se opte por atribuirlo a cualidades de los académicos, pues la arbitrariedad de este juicio lo haría más fácil de desestimar, lo que sin embargo no quita que exista esta tensión. Así también la percepción de esta tensión con los académicos y la identificación de roles estáticos refuerza la percepción de los gestores de que es necesario modificar los modos tradicionales de trabajar en la Universidad y que los académicos no se alinean con esta voluntad. De esta manera si bien se perciben como facilitadores del cambio, resulta una tarea compleja pues no encuentran maneras adecuadas de romper con la percepción de estos estereotipos.

Finalmente, considerando los resultados expuestos es posible encontrar varias similitudes con otras investigaciones, una de las más sugerentes tiene que ver con la propuesta de Slaughter y Rhoades (2004) quienes señalaron que los profesionales de gestión vinculados a las áreas de calidad e investigación (10 de los 11 entrevistados en esta investigación pertenecen a estas áreas) se alinean ideológicamente con los académicos, pues sienten la misma presión y cambios internos de orientación que sienten los académicos en términos de mercantilización de la investigación y la educación (Slaughter y Rhoades, 2004). En una línea muy similar Allen (2006) concluye en su investigación, que los gestores de investigación evidencian una gran lealtad con los valores y la cultura académica. Por otro lado Mc Innis (1998) en un estudio que incorporaba distintas áreas gestión indicó que la mitad de su muestra señaló los valores académicos como una condición relevante para desempeñarse en la Universidad. De este modo no sorprende que la construcción de sentidos sea en función de los valores académicos y, a su vez, que las contradicciones o las dificultades que describen se generen producto de la necesidad de conciliar esto, con su valoración por los instrumentos de gestión o su rol institucional. Ahora bien considerando estas similitudes surge la interrogante de si efectivamente ocurre algo similar en otras áreas de gestión, puesto que los resultados parecen estar muy condicionados por la muestra. Así, a pesar de que esta investigación constituye un avance significativo respecto de la histórica invisibilización en que se encuentra la gestión académica en nuestro país, tanto como objeto de estudio como respecto del valor de su trabajo, se hace evidente la

necesidad de aumentar la escasa investigación existente desde distintas metodologías y perspectivas que permitan dar cuenta de las experiencias, los significados e identidades que se generan en los distintos ámbitos de gestión en nuestro país, a fin de generar un panorama más completo de la gestión académica y de las transformaciones universitarias, pues, como se expuso anteriormente, la similitud con investigaciones realizadas en áreas de investigación y calidad no asegura que las conclusiones aquí presentadas sean extrapolables a otras áreas de gestión.

## REFERENCIAS

Allen, J. Just 'non-academics'?, *Research administrators and contested occupational identity*. *Work, employment and society*, Vol. 20, núm 2, pp. 267–288 (2006).

Banco mundial, *The Financing and Management of Higher Education: A status report on worldwide reforms*. New York (1998).

Bernasconi, A., *Gestión del cuerpo académico en las universidades chilenas: la institucionalización de la profesión académica*. Universidad Andrés Bello. Santiago (2009).

Bernasconi, A., & Rojas, F. *Informe sobre la educación superior en Chile:1980-2003*. (Agosto de 2003).

Bolarín, M. J. *La coordinación docente en la universidad: análisis de la situación actual*. *Educatio Siglo XXI*, Vol. 34 n° 2, pp. 167-184(2016).

Brunner, J. J., *Educación superior en Chile: instituciones, mercados y políticas gubernamentales*,. Leiden, Países Bajos (2008).

Cáceres, P. *Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable*. *Psicoperspectivas*, vol. II , pp. 53 – 82 (2003).

Denzin, N. y Lincoln, Y., *The landscape of qualitative research. Theories and issues*. Thousand Oaks: Sage, (2003).

Dobson, I. and Conway, M., *Fear and loathing in university staffing: the case of Australian academic and general staff*. *Higher Education Management and Policy* 15(3): 123-133 (2003).

Fardella, C., Sisto, V., & Jiménez, F. *Nosotros los académicos. Narrativas identitarias y autodefinición en la universidad actual*. *Universitas Psychologica*, 14(5), 1625-1636 (2015).

Flick, U., *Introducción a la investigación cualitativa*, Morata, Madrid (2002).

Gadamer, H. G., *Verdad y Método I Sígueme*, Salamanca (1995).

Galcerán, M. *Reflexiones sobre la reforma de la Universidad en el capitalismo cognitivo*. *Nómadas*: 86-97(2007).

Glaser, B. and Strauss, A., *The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research* , Aldine de Gruyter, New York:(1967).

Hall, S., & Du Gay, P., *Cuestiones de identidad cultural*, Amorrortu, Buenos Aires (2003).

Holstein, J. and Gubrium, J., *The Active Interview*, Sage, London (1995).

Hood, C. y M. Jackson, *Administrative Argument*, Dartmouth, Aldershot (1991)

Ibarra, E., *Capitalismo académico y globalización: la universidad reinventada (algunas notas y reacciones a Academic Capitalism de Slaughter & Leslie)*. *Revista de la Educación Superior*, 147-154(2002).

Instituto Nacional de la Juventud (INJ), *Financiamiento Universitario y Equidad*, Santiago (1996).

- Keenoy, T. and Reed, M. I., 'Managing modernisation: introducing performance management in British universities'. Ch. 10 in Mazza, C, Quattrone, P. and Riccaboni, A. (eds) *European Universities in Transition: Issues, models, and cases*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing (188-204) (2008).
- Kogan, M., *Academic and Administrative Interface. Changing Relationships between Higher Education and the State*. Ed. M. Henkel and B. Little. London (1999).
- Mc Innis, C., 'Academics and Professional Administrators in Australian Universities: Dissolving Boundaries and New Tensions', *Journal of Higher Education Policy and Management* 20(2): 161–73 (1998).
- Miller, P., & O'Leary, T.,. *Mediating instruments and making markets: Capital budgeting, science and the economy*. *Accounting, Organizations and Society* 32 (2007) 701–734 (2007).
- Montenegro, Marisela y Pujol, Joan (2013), *La fábrica de conocimientos: in/corporación del capitalismo cognitivo en el contexto universitario*. En *Athenea Digital*, vol. 13, núm. 1. Disponible en: <http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneaDigital/article/view/1031-Montenegro> [Junio, 2016 ]
- Naidorf, Judith (2005), *La privatización del conocimiento público en universidades públicas*. En *Espacio público y privatización del conocimiento. Estudios sobre políticas universitarias en América Latina*. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20110124082928/4Naidorf.pdf> [Agosto,2016]
- OECD, *Integrating People Management into Public Service Reform*. Paris, Francia (1996).
- Osborne, D. & Gaebler, T., *Un nuevo modelo de gobierno Cómo transforma el espíritu empresarial al sector público*. Ediciones Gernika, México (1994).
- Potter, J., *La representación de la realidad: discurso, retórica y construcción social*, Paidós Barcelona, España (1998).
- Ramsden, P., *Learning to Lead in Higher Education*, Routledge, London (1998).
- Rodríguez, J; Artides, J. & Aguiar, M., *La gestión universitaria: dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación*. REDU. *Revista de Docencia Universitaria*, Vol13 (3), 213-231 (2015).
- Sánchez-Moreno, M & Altopiedi, M., *Académicos gestores en la universidad actual: Desafíos y aprendizajes*. *Intangible Capital*. 642-665 (2016).
- Seyd, R., 'Breaking Down Barriers: The Administrator and the Academic', *Perspectives: Police and Practice in Higher Education* 4(2): 35–7 (2000).
- Shattock, M., *Dirección estratégica en universidades En CNA-CHILE Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias*. Gráfica LOM. 117-145 (2009).
- Sisto, V., *Flexibilación laboral de la docencia universitaria y la gest(ac)ión de la Universidad sin órganos: un análisis desde la subjetividad laboral docente en condiciones de precariedad*. CLACSO ,Buenos Aires (2005). Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20110124084925/12Campos.pdf> [Junio, 2016]
- Slaughter, Sh. and Leslie, L. *Academic Capitalism: Politics, Policies & the Entrepreneurial University*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore (1997).
- Slaughter, S. and Rhoades, G., *Academic Capitalism and the New Economy: Markets, State and Higher Education*. Baltimore and London, The Johns Hopkins University Press (2004).
- Taylor S.J y Bogdab R., *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós: Barcelona, España (2000).

Tejeda, I., & Zapata, G., Aseguramiento de la Calidad: Políticas Públicas y Gestión Universitaria. Proyecto ALFA Nro. DCI-ALA 2008/42 (2009).

UNESCO, Hacia las Sociedades del Conocimiento, Informe Mundial, Ediciones Unesco, Paris, Francia (2005).

Whitchurch, C., Professional Managers in UK Higher Education: Preparing for Complex Futures Research and Development series. King's College London (2006).