

Martínez Rojas, E. S. (2025, mayo-agosto). Mutaciones institucionales y Neoliberalismo: El cambio organizacional en la universidad latinoamericana [Editorial]. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (75), 1-5. <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n75a1>

## **Mutaciones institucionales y Neoliberalismo: El cambio organizacional en la universidad latinoamericana**

*Institutional Mutations and Neoliberalism: Organizational Change in the Latin American University*

**Ezequiel Salomón Martínez Rojas**

Magíster en Ciencias de la Administración

Vicerrector de Investigación e Innovación, Universidad Arturo Prat

Chile

[emartinezr@unap.cl](mailto:emartinezr@unap.cl)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0914-951X>

La transformación organizacional en las universidades latinoamericanas constituye una línea de indagación crítica para comprender los procesos de reforma, adaptación y reconfiguración institucional que estas atraviesan, en el marco de un orden global crecientemente definido por la intensificación de la competencia interinstitucional, la hegemonía de indicadores estandarizados de calidad y la consolidación de racionalidades neoliberales. Como ha sido reiteradamente documentado en la literatura especializada, el cambio organizacional en las instituciones de educación superior de la región no puede ser entendido como un fenómeno aislado, sino más bien como la manifestación de una confluencia compleja de presiones exógenas y endógenas que transforman de manera sustantiva su misionalidad, arquitectura estructural, modalidades de gobernanza y culturas académicas (Arocena & Sutz, 2005; Torres & Schugurensky, 2002).

En este escenario, el caso argentino ofrece un referente paradigmático. A partir de las reformas estatales, la ampliación del acceso, el influjo de la globalización y el despliegue de políticas de aseguramiento de la calidad, el sistema universitario argentino ha experimentado una metamorfosis profunda que tensiona permanentemente la relación entre autonomía universitaria y control estatal. García de Fanelli (2012) identifica el período entre 1990 y 2010 como una etapa

de reconfiguración estructural, cuya expresión normativa más elocuente fue la promulgación de la Ley de Educación Superior de 1995. Esta norma consagró formalmente la evaluación institucional y la acreditación de programas académicos, otorgando a la CONEAU facultades decisivas en la regulación del sistema (Menghini & Walker, 2020).

Dicha transformación, sin embargo, no ha estado exenta de críticas. Suasnábar (2001), advierte sobre los efectos de la expansión burocrática, que ha erosionado la flexibilidad organizacional y ha acentuado la tensión entre el mandato público de la universidad y las exigencias de eficiencia administrativa. En una línea similar, Fernández Lamarra (2012) destaca que la sobrecarga derivada de las políticas de calidad ha generado un impacto adverso sobre la labor docente e investigativa, alterando las condiciones del trabajo académico y transformando la cotidianeidad universitaria. La literatura converge en señalar que los mecanismos de aseguramiento de la calidad han institucionalizado dispositivos de control y *accountability* que han modificado los equilibrios de poder al interior de las universidades y han reconfigurado sus esquemas de gobernanza (Fernández Lamarra, 2012).

El caso mexicano presenta convergencias notables. Allí, el discurso de la calidad, los regímenes de regulación estatal y las presiones de mercado han propiciado una reestructuración organizacional orientada por principios gerenciales, que redefine el papel social de la universidad. De Vries (2005) argumenta que estos procesos se han legitimado a través de discursos performativos que naturalizan la necesidad del cambio, al tiempo que ocultan sus efectos diferenciales sobre el tejido institucional. La creación de estructuras paralelas de decisión, como en la Universidad Autónoma de Tamaulipas (Márquez de León & Zeballos Pinto, 2017), evidencia la incapacidad de ciertas instituciones para liderar sus propias transformaciones, recurriendo a modelos externos muchas veces disonantes con sus historias y trayectorias.

En el contexto colombiano, los estudios sobre cambio organizacional han sido fuertemente influenciados por enfoques institucionalistas, que han puesto el acento en los procesos de isomorfismo coercitivo, normativo y mimético (Cardona Mejía et al., 2020). La necesidad de legitimación externa ha impulsado la adopción de estructuras de gestión inspiradas en el mundo empresarial, en un ejercicio de supervivencia organizacional frente a la inestabilidad del entorno. Así, se ha producido una proliferación de unidades orientadas a la planificación estratégica y la

autoevaluación, al tiempo que se adoptan sistemas de créditos académicos que reformulan la lógica curricular y los dispositivos formativos (Restrepo, 2005)

El caso chileno, por su parte, representa una de las manifestaciones más radicales de la lógica neoliberal aplicada a la educación superior. Desde la década de 1980, la política universitaria ha estado marcada por la desfinanciación pública, la competencia institucional y la expansión del sector privado, en un marco normativo guiado por el principio de subsidiariedad del Estado (Espinoza, 2017; Labraña et al., 2023). La implementación de la Nueva Gestión Pública (NPM) ha profesionalizado los sistemas de administración universitaria, pero al precio de desplazar las lógicas académicas tradicionales, desarticulando los principios históricos de la universidad como espacio de formación crítica y como bien público (Sisto, 2020).

Las movilizaciones estudiantiles de 2011 y 2012, con su capacidad de interpelación social, produjeron un punto de inflexión en el debate público sobre el sentido de la universidad, presionando por reformas como la Ley 20.129, que reordenó el sistema en función del aseguramiento de la calidad (Bernasconi, 2015; Lemaitre et al., 2012). No obstante, estos dispositivos, al institucionalizar estándares homogéneos de evaluación, han favorecido procesos de isomorfismo organizacional y han erosionado la diversidad epistémica (Scharager & Rodríguez Anaiz, 2019), en un contexto donde la acreditación opera como un dispositivo regulador más que como una herramienta de mejora sustantiva.

En definitiva, el cambio organizacional en las universidades latinoamericanas se presenta como un proceso profundamente estructurado por dinámicas globales, reformas estatales y transformaciones internas, donde el aseguramiento de la calidad, la rendición de cuentas y las lógicas de mercado han sido centrales. Lejos de ser lineal, este proceso está plagado de tensiones: entre autonomía y control, entre diversidad y estandarización, entre el ideal público y las racionalidades neoliberales. La universidad latinoamericana, atrapada en esta constelación de fuerzas, continúa siendo un campo de disputa por el sentido del conocimiento, la gestión institucional y el lugar de lo público en la sociedad contemporánea.

### Referencias

Arocena, R., & Sutz, J. (2005). Latin American universities: From an original revolution to an uncertain transition [Universidades latinoamericanas: de una revolución original a una

- transición incierta]. *Higher Education*, 50(4), 573-592. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-6367-8>
- Bernasconi, A. (2015). *La educación superior de Chile: Transformación, desarrollo y crisis*. Ediciones UC. <https://www.perlego.com/book/1927454/la-educacin-superior-de-chile-transformacin-desarrollo-y-crisis-pdf>
- Cardona Mejía, L., Pardo del Val, M., & Dasí Coscollar, À. (2020). The institutional isomorphism in the context of organizational changes in higher education institutions [El isomorfismo institucional en el contexto de los cambios organizacionales en las instituciones de educación superior]. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(1), 61-73. <https://doi.org/10.46328/ijres.v6i1.639>
- De Vries, W. (2005, julio-diciembre). El cambio organizacional y la universidad pública. *Revista de Investigación Educativa*, (1), 1-16. <https://www.redalyc.org/pdf/2831/283121715004.pdf>
- Espinoza, O., (2017, octubre-diciembre). Acceso al sistema de educación superior en Chile. El tránsito desde un régimen de elite a uno altamente masificado y desregulado. *Universidades*, (74), 7-30. [https://www.cna.gov.co/1779/articles-401149\\_documento.pdf](https://www.cna.gov.co/1779/articles-401149_documento.pdf)
- Fernández Lamarra, N. (2012). Universidad y calidad en América Latina en perspectiva comparada. Interrogantes y desafíos. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, 17(3), 661-688. <https://www.scielo.br/j/aval/a/Rf6pBz9BMkgTrdJ5dN9q4BH/?lang=es&format=pdf>
- García de Fanelli, A. (2012). Financiamiento universitario y calidad: luces y sombras en veinte años de política pública en la Argentina. En R. San Martín (Ed.), *Financiamiento de la universidad. Aportes para el debate* (pp. 21-58). Universidad de Palermo. <http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/2697>
- Labraña, J., Puyol, M. F., Bernasconi, A., & Barba Varela, A. (2023). ‘New public management’ y cambio organizacional en la gestión de las universidades estatales chilenas: un estudio de caso. *Educação & Pesquisa*, 49, 1-19. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202349260341>
- Lemaitre, M. J., Maturana, M., Zenteno, E., & Alvarado, A. (2012). Cambios en la gestión institucional en universidades, a partir de la implementación del Sistema Nacional de

- Aseguramiento de la Calidad: La experiencia chilena. *Calidad en la Educación*, (36), 21-52. <https://doi.org/10.4067/S0718-45652012000100001>
- Márquez de León, E., & Zeballos Pinto, Z. R. (2017). El Impacto de la Acreditación en la Mejora de la Calidad de los Programas Educativos que Ofrece la Universidad Autónoma de Tamaulipas: Un Estudio de Caso. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 10(2), 65-83. <https://doi.org/10.15366/riee2017.10.2.004>
- Menghini, R., & Walker, V. (2020). Las oscilaciones de las políticas universitarias en Argentina: a 25 años de la sanción de la Ley de Educación Superior. *Políticas Educativas – PolEd*, 14(1). <https://seer.ufrgs.br/index.php/Poled/article/view/109573>
- Restrepo, J. M. (2005, julio-septiembre). El sistema de créditos académicos en la perspectiva colombiana y Mercosur: Aproximaciones al modelo europeo. *Revista de la Educación Superior*, 34(3), 131-152. <https://core.ac.uk/download/pdf/86434840.pdf>
- Scharager, J., & Rodríguez Anaiz, P. (2019). Identidad profesional de los administradores de la calidad en universidades chilenas: entre la invisibilización y la burocratización. *Calidad en la Educación*, (50), 254-283. <https://doi.org/10.31619/caledu.n50.538>
- Sisto, V. (2020). Overwhelmed: Accountability and work intensification in the neo-liberal university. The case of Chile [Desbordados: Rendición de cuentas e intensificación del trabajo en la universidad neoliberal. El caso de Chile]. *Education Policy Analysis Archives*, 28, 7. <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4907>
- Suasnábar, C. (2001, mayo-agosto). Resistencia, cambio y adaptación en las universidades argentinas: problemas conceptuales y tendencias emergentes en el gobierno y la gestión académica. *Revista Brasileira de Educação*, (17), 50-62. <https://www.redalyc.org/pdf/275/27501705.pdf>
- Torres, C. A., & Schugurensky, D. (2002). The political economy of higher education in the era of neoliberal globalization [La economía política de la educación superior en la era de la globalización neoliberal]. *Higher Education*, 43(4), 429-455. <https://www.jstor.org/stable/3447534>