

La ética de lo público y la impertinencia del managerialismo como modelo de organización del trabajo en tiempos de crisis

The ethics of public work and the impertinence of managerialism as a model of work organization in times of crisis

Vicente Sisto^{1,3*}, Lorena Ramírez-Casas del Valle^{2,3}, Lorena Núñez-Parra³, Andrea López-Barraza³

1 Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Valparaíso, Chile

2 Universidad de las Américas, Santiago, Chile

3 Centro de Investigación para la Educación Inclusiva; Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Valparaíso, Chile

* vicente.sisto@pucv.cl

Recibido: 30-junio-2021

Aceptado: 05-noviembre-2021

RESUMEN

El contexto de pandemia se ha constituido en prueba crítica para las políticas orientadas por el Nuevo Management Público (NMP). Esta perspectiva ha promovido la tercerización de la ejecución de políticas públicas y la instalación de instrumentos de medición del desempeño según estándares y resultados como forma de gobierno de la acción pública. Considerando que Chile ha sido señalado como caso emblemático de instalación de este tipo de políticas, esta investigación analiza la actuación y efectos de estas políticas en la organización del trabajo en dos campos específicos -educación y políticas de protección de niños, niñas y adolescentes-, en el contexto de la Pandemia COVID-19, a partir de los relatos de sus trabajadores. Se realizaron 40 entrevistas, que fueron analizadas desde una perspectiva discursiva. Los resultados muestran que los participantes relevan un sentido y organización del trabajo vinculada a lo que otros investigadores han denominado ética del trabajo público, denunciando la poca pertinencia de las prescripciones propias de los instrumentos del NMP. Los actores relevan orientación al otro y trabajo colaborativo bajo normas construidas colectivamente, como sostén de una acción pública pertinente.

Palabras clave: COVID-19, educación, ética del trabajo público, Nuevo Management Público, políticas de protección a niños, niñas y adolescentes

ABSTRACT

The pandemic context has become a critical test for policies guided by New Public Management (NPM). This perspective has promoted the outsourcing of the implementation of public policies and the installation of performance measurement instruments according to standards and results as a form of government of public action. Considering that Chile has been identified as an emblematic case of the installation of this type of policies, this study analyzed the performance and effects of these policies on the organization of work in two specific fields-education and protection policies for children and adolescents-, in the context of the COVID-19 Pandemic, based on the narrations of its workers. 40 interviews were conducted, which were analyzed from a discursive perspective. The results show that participants revealed a sense and organization of work aligned to what researchers have called the ethics of public work, denouncing the inappropriateness of the prescriptions of the NPM instruments. The actors reveal orientation to others and collaborative work under collectively constructed norms, as fundamental supports of a pertinent public action.

Keywords: COVID-19, education, ethics of public work, New Public Management, protection policies for children and adolescents

Financiamiento: Subdirección de Centros e Investigación Asociativa (SCIA) de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID), Centro CIE160009; de Fondecyt, Proyecto 1191015; y del Programa Iniciativa Científica Milenio de ANID (NCS17_007).

Cómo citar este artículo: Sisto, V., Ramírez-Casas del Valle, L., Núñez-Parra, L., & López-Barraza, A. (2021). La ética de lo público y la impertinencia del managerialismo como modelo de organización del trabajo en tiempos de crisis. *Psicoperspectivas*, 20(3). <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol20-issue3-fulltext-2443>



Publicado bajo licencia [Creative Commons Attribution International 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Durante las últimas cuatro décadas la acción pública ha estado fuertemente interpelada a su transformación, siguiendo los patrones del llamado Nuevo Management Público (NMP) (Hood & Dixon, 2015; Lapuente & Van de Walle, 2020). Organismos internacionales y *think tanks* globales han empujado a los estados a adoptar los modos de hacer y organizar de la empresa privada, tercerizando la prestación de servicios públicos a privados, haciendo competir, en algunos casos, a prestadores públicos con privados por la adjudicación y financiamiento de la ejecución de diversas formas de acción pública. En este contexto, se ha promovido la instalación de mecanismos de evaluación y rendición de cuentas basados en estándares de desempeño y resultados como principal mecanismo de gestión. Estos, al vincularse a consecuencias financieras para prestadores, y salarios y estabilidad laboral para trabajadores, emergen como principal forma de gobierno de la acción pública (Francesco & Guaschino, 2020; Lapuente & Van de Walle, 2020; Sisto, 2017; Verbeeten & Speklé, 2015; Wilkins et al., 2019). Con ello, lo registrado e informado por estos instrumentos emerge como sinónimo de la acción pública, organizando el trabajo de entidades y trabajadores (Henman, 2016; Le Galès, 2016; Sisto, 2019; Wilkins et al., 2019).

Hoy, la crisis global que ha supuesto la pandemia del COVID-19 (virus SARS-CoV-2), ha tensionado la pertinencia y efectividad del NMP. Este cuestionamiento abarca no sólo la privatización y tercerización de la acción pública, con las complicaciones que supone a la hora de comprometer actores -incluyendo empresas prestadoras orientadas a aumentar sus utilidades-; sino que también a los modos de gestión y financiamiento basados en instrumentos estandarizados que miden indicadores de resultado y estándares de desempeño. Estos no facilitarían una acción pertinente en relación a las complejas demandas al trabajo público que emergen en una situación de crisis (Andrew et al., 2020; Broadbent, 2020; Kim, 2020; Young et al., 2020; entre otros).

Este trabajo aborda el desempeño y efectos de las políticas de NMP en la organización del trabajo de dos campos de acción pública -educación y políticas de cuidado de niños, niñas y adolescentes-, en este contexto de crisis, a partir de la experiencia de las y los propios trabajadores. Se consideran estos ámbitos, pues, si bien no han tenido la demanda que ha caracterizado al sector salud, sí han sido fuertemente afectados por la pandemia como áreas fundamentales de acción pública. Por ello constituyen una prueba crítica acerca de la pertinencia de las prescripciones que instala el NMP en cómo se despliega el trabajo público. Este estudio aborda el caso de Chile, considerado emblemático en la implementación de políticas inspiradas por el NMP a nivel mundial

(Connell et al., 2009).

Primeramente se expone, a partir de una revisión de literatura, algunas de las características centrales del NMP que intervienen sobre la organización del trabajo que realiza en términos concretos la acción pública, indicándose algunos de los principales cuestionamientos que han surgido en relación a su acción en tiempos de crisis, especialmente en tiempos de COVID-19. A partir de lo anterior, se penetra en el caso de Chile, mostrando cómo el NMP se ha materializado específicamente en educación y en políticas de protección de niños, niñas y adolescentes, reconocidas como áreas críticas de acción pública. A partir de ello, se presentan resultados de un estudio que aborda el efecto del despliegue concreto de las políticas de NMP en la organización del trabajo en estos campos en el contexto de la pandemia COVID-19 a partir de los relatos de sus trabajadores.

NMP, organización del trabajo y COVID-19

Sustentados en una crítica al Estado, desde la década de los 80 comienza a difundirse el NMP como modelo de gestión promovido por la OCDE, el Banco Mundial y otros organismos internacionales (Connell et al., 2009; Francesco & Guaschino, 2020; Hood & Dixon, 2015; Verbeeten & Speklé, 2015). Se cuestionaba la eficacia y eficiencia del Estado en la 'provisión de servicios públicos', demandando la incorporación de privados, los que podrían competir o definitivamente reemplazar a los agentes propiamente públicos en la ejecución de la acción pública (Levy, 2010; Thomas & Davies, 2005; Wittmann, 2008). Según sus promotores, esto no sólo aumentaría eficacia y eficiencia, sino que, además, abriría nuevos mercados de proveedores de servicios públicos, estimulando la iniciativa privada, y generando competencia entre proveedores, lo que garantizaría calidad (Osborne & Gaebler, 1992).

La competencia promovida es en al menos dos planos: el de la captación de 'clientes', ciudadanas/os que usan los servicios públicos, lo que permitiría estimular el aumento de cobertura de la acción promovida desde el Estado (Shah, 2005), y el de los resultados en instrumentos de evaluación estandarizada orientados a medir el cumplimiento de estándares y metas de desempeño establecidas desde los niveles centrales. Estos son relevantes, pues van junto a sus consecuencias: financiamiento, suspensión y cierre de entidades proveedoras, y salarios, incentivos, estabilidad laboral y despido, para las y los trabajadores. Esto permitiría modelar la acción pública, y con ello organizar el trabajo que realizan los trabajadores de lo público (Acciai & Capano, 2020; Capano & Howlett, 2020; Henman, 2016; Sisto, 2012). Con ello, son los instrumentos, con sus indicadores, los que prescriben lo esperado desde el nivel

central para cada ámbito de acción pública, interpellando directamente la organización del trabajo, indicando a las y los trabajadores y a las organizaciones prestadoras, qué es lo que hay que hacer, cuáles son las tareas relevantes, y cuáles no, marcando prioridades (Bezes, 2018; Kawasaki et al., 2019).

El contexto de la pandemia del COVID-19 (virus SARS-CoV-2), ha supuesto una prueba crítica sobre los sistemas públicos a nivel mundial, generando investigación reciente acerca de los efectos empíricos de los modos de gestión pública en un contexto de crisis. Estos estudios consideran no sólo el ámbito sanitario, sino que también otros campos de acción pública, especialmente el de los servicios sociales y educación, cuestionando la efectividad de los modelos promovidos por el NMP (ver Andrew et al., 2020; Broadbent, 2020; Connolly & Van Der Zwet, 2021; Kim, 2020).

Ferguson (2020) destaca cómo los y las trabajadoras de políticas sociales en Inglaterra, en algunos casos fueron constreñidos por las agencias para las cuales trabajaban a actuar en función del cumplimiento de indicadores y metas preestablecidas, empujando un trabajo que, según el autor, finalmente sólo contestaba a la ‘nueva burocracia’ de los indicadores y la rendición de cuentas. Por el contrario, el mismo autor señala que las acciones más pertinentes, y con mejores efectos para la población, fueron posibles precisamente cuando trabajadoras/es pudieron desarrollar mayor autonomía, desplegando un trabajo colaborativo con las y los usuarios de servicios, permitiendo conectar, desde este trabajo colaborativo, diversos programas, servicios y agencias de modos creativos, no prefijados, ante una situación tan inesperada. En educación también se ha destacado el rol que han cumplido directores y profesores de escuela trabajando con sus comunidades más allá, e incluso liberados, de las mediciones estandarizadas. Weiner, Francois, Stone-Johnson y Childs (2021) dan cuenta de que la suspensión de medidas de rendición de cuenta en Estados Unidos, permitió que Escuelas caracterizadas por sistemas de toma de decisiones colectivas, más que individualizadas, y una fuerte orientación hacia el trabajo colaborativo en comunidad, hayan desarrollado conjuntamente modos creativos para brindar experiencias significativas a sus alumnos, a pesar de las limitaciones que supuso la pandemia.

Estas investigaciones son coherentes con trabajos previos que ya habían indicado las dificultades de los modelos de gestión propios del NMP para actuar en contextos de mayor vulneración, ya que orienta a los actores a responder a indicadores establecidos y no a la complejidad del contexto. Es ahí cuando emerge una tensión entre la organización del trabajo que instalan las

políticas y lo que las y los trabajadores perciben como necesario de realizar en estos contextos de alta complejidad (Baines, 2004; Dahl, 2009; Keevers et al., 2012; Little & Bartlett, 2010; Malmrose, 2015; Thomas & Davies, 2005)

Chile y la instalación del NMP: El caso de educación y políticas sociales orientadas a Niños, Niñas y Adolescentes

Chile ha sido considerado un caso emblemático de instalación de políticas propias del NMP (Connell et al., 2009; Falabella, 2015; López et al., 2019; Sandall et al., 2009, entre otros). A través de las llamadas “Siete Modernizaciones” impulsadas por la dictadura de Pinochet desde 1975, progresivamente se disminuyó el Estado, transformándolo en uno de tipo subsidiario, externalizando diversas funciones, entre ellas la educación y las políticas sociales (Piñera, 1990). Con la llegada de la democracia, esta lógica no concluirá, más bien será perfeccionada, amortiguando los efectos negativos, a través de nuevos y más sofisticados mecanismos e instrumentos siguiendo las recomendaciones de los organismos internacionales que ya promovían el tipo de reformas que Chile había iniciado. Por ello no es extraño que sea considerado modelo de estas transformaciones. De hecho, Connell, Fawcett y Meagher, afirman que en Chile sería su “primera realización” en términos de la radicalidad de la instalación del NMP a nivel mundial (Connell et al., 2009, p. 332), dando cuenta lo emblemático de este caso. Para este artículo nos centraremos en dos campos de acción pública específicos: Educación y Políticas Sociales de Protección orientadas a Niños, Niñas y Adolescentes (NNA). Campos, que, si bien no han sido tan directamente afectados por la pandemia como el sanitario, sí emergen como campos que en contextos de crisis tensionan y exigen una acción pública relevante.

Educación

Desde 1980, Chile traspasa la administración de las escuelas a las municipalidades, incorporando prestadores privados que junto a municipales compiten en la captación de matrículas bajo un modelo de financiamiento basado en el subsidio a la demanda, conocido como “voucher”. Con ello Chile instaló la competencia entre proveedores privados y públicos bajo modelos de financiamiento basados en el subsidio a la demanda antes que diversos informes del Banco Mundial recomendaran estas medidas como garantes de calidad (ver Shah, 2005). Desde 1990, con la asunción de la Concertación de Partidos por la Democracia al gobierno, se inicia una reforma educativa orientada a transformar el currículum, a la vez que a mejorar condiciones materiales y didácticas. Siguiendo el llamado de los organismos internacionales, desde el año 2000 se inicia

una segunda ola de reformas centradas en gestión interpellando escuelas y profesores.

Así, se desarrollan estándares de desempeño para docentes (Marco de la Buena Enseñanza) que regulan procesos de formación, selección y se materializan en un sistema de evaluación docente (Ley No. 19.961, 2004) obligatorio para los profesores de escuelas municipales desde el 2004, y que el 2016, mediante la Ley de Carrera Docente (Ley No. 20.903, 2016), se hace obligatorio para todos los profesores de escuelas con financiamiento público. El sistema se basa en una evaluación de muestras de desempeño docente de carácter individual -que incluyen un video- según estándares, en función de lo cual éste es ‘encasillado’ en una categoría de desarrollo profesional, a lo que se vinculan tramos salariales, posibilidades de desarrollo profesional y despidos, pudiendo ser expulsados del sistema educativo.

Por otra parte, las mediciones de calidad ya existentes, como el SIMCE (Sistema de Medición de Calidad Educativa, basado en un test de aprendizaje de aplicación censal principalmente en lenguaje y matemáticas), pasan a tener un rol fundamental en el financiamiento, desarrollo y/o cierre de escuelas, primero mediante la Ley de Subvención Preferencial (Ley No. 20.248, 2008), y luego con la Ley General de Educación (Ley No. 20.370, 2009) y el Sistema de Aseguramiento de Calidad (Ley No. 20.529, 2011), que instalan la clasificación de escuelas en función de puntajes SIMCE, con consecuencias que incluyen el cierre de escuelas, como mecanismo privilegiado para lograr calidad educativa.

Así, evaluación docente y SIMCE se constituyen en los principales instrumentos que interpelan el día a día de la Escuela y del profesor, estableciendo metas de resultados de aprendizaje y estándares de desempeño individual para profesores, con consecuencias, como el cierre de escuelas o el despido del profesor y su salida del sistema educacional.

Políticas de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes

Estas se enmarcan en el modelo general de políticas sociales desarrolladas desde la dictadura de Pinochet focalizadas y preferentemente ejecutadas por entidades privadas con financiamiento público. Con el advenimiento de la democracia, si bien los programas y políticas sociales aumentaron significativamente, al igual que los recursos, se mantuvo esta arquitectura de tercerización. Uno de los campos en que esto se ha expresado de modo crítico ha sido en las políticas de protección de NNA. El Servicio Nacional de Menores

(SENAME), creado en 1979 se orientó a diseñar y financiar, mediante subvenciones, programas de protección a niñez y adolescencia vulnerada en la focalización en “el menor en situación irregular”. Según datos más recientes, el 96.18% de la oferta de medidas de protección es realizada por privados, llamados “organismos colaboradores”, financiados parcialmente mediante subvenciones otorgadas por el Estado a través de la Ley No. 20.032 (SENAME, 2016).

Así, el trabajo en políticas sociales de infancia se sitúa en un contexto institucional basado en la tercerización y la dependencia de la adjudicación de licitaciones. Por ello, predominan contratos a plazo fijo y por prestación de servicios (Pavez, 2018). A su vez, la rendición de cuentas se centra en cumplimiento de actividades comprometidas, cobertura, y gasto a través del SENAINFO (Sanfuentes & Espinoza, 2017; Schöngut, 2017). Este instrumento, de carácter informático, permite administrar, gestionar y evaluar en línea su red de atención en tiempo real. La ejecución que realizan los prestadores es considerada no en cuanto a calidad y efectos de intervención, sino en cuanto a realización o no de actividades, registro de gastos, con sus evidencias, y cobertura de atenciones. Por ello, diversas investigaciones han mostrado que este sistema al requerir una importante demanda de tiempo afectaría directamente la dedicación a las intervenciones (Sanfuentes & Espinoza, 2017), constituyéndose en obstaculizadores del trabajo, ya que impediría realizar aquellas acciones que son relevantes para el cuidado según los trabajadores (Schöngut, 2017), y no entregaría orientaciones para la realización de las intervenciones (Pavez, 2018).

Es este el escenario de políticas educativas y de protección de NNA en la que llega la Pandemia a Chile. Es en este contexto en el cual centramos este estudio. Siguiendo a la literatura internacional, son precisamente las y los trabajadores de lo público los que han experimentado la tensión entre la estructuración del trabajo que imponen los estándares y resultados esperados de las políticas del NMP, y aquello que es necesario ser realizado en este contexto de crisis (Andrew et al., 2020; Broadbent, 2020; Kim, 2020; Young et al., 2020). Por ello, este estudio busca comprender la actuación y efectos de las políticas de NMP en la organización del trabajo en educación y políticas sociales de protección de NNA, en el contexto de la Pandemia COVID-19 en Chile, a partir de los relatos de las y los trabajadores de estos campos. A partir de ello se buscó indagar cómo los instrumentos que materializan el NMP en estos campos se desempeñan, teniendo efectos.

Método

Siguiendo una perspectiva narrativa discursiva (Gubrium & Holstein, 1998; Taylor & Littleton, 2006; Wetherell, 2007) se abordó cómo las y los trabajadores de estos campos de acción pública construyen el sentido de su trabajo en el contexto de pandemia y cómo organizan el trabajo considerando la presencia, intensificación o ausencia de los instrumentos de rendición de cuentas propios del NMP.

Participantes

Este estudio se desarrolló incluyendo trabajadores de dos campos de acción pública: educación y políticas de protección de NNA. En educación se entrevistaron 24 trabajadores, incluyendo 4 directores/as, 16 profesores de todos los niveles, y cuatro profesionales de apoyo psicosocial de escuelas públicas de la Región de Valparaíso, todas caracterizadas por atender una población de similares características socioeconómicas, con programas de apoyo gubernamentales similares. En cuanto a políticas de protección de NNA, se entrevistaron a 16 trabajadoras/es profesionales de la red SENAME, considerando los distintos programas de protección que administra dicho servicio. Para ambos campos se consideró trabajadoras/es con al menos cinco años de experiencia, cuidando mantener heterogeneidad muestral en cuanto a género y edad.

Producción de datos

Se realizó una entrevista activa semiestructurada con cada participante (Holstein & Gubrium, 2004). Este tipo de entrevista se caracteriza por desarrollar una conversación abierta y reflexiva guiada por una pauta temática, esto permite variabilidad discursiva (Sisto & Fardella, 2009). Cada una duró 90 minutos aproximadamente y fue realizada por uno o dos miembros del equipo de investigación a través de las plataformas de comunicación virtual zoom o meet, siempre acordando con el entrevistado las condiciones, cuidando resguardar la confidencialidad.

Consideraciones éticas

Al iniciarse la entrevista, entrevistador y participante acordaban los términos de realización de la entrevista y los resguardos de confidencialidad. Este acuerdo fue respaldado mediante la firma de investigador y participante de la carta de consentimiento informado avalada por el Comité de Bioética de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y aprobado por el respectivo comité de la Agencia Nacional para la Investigación y el Desarrollo de Chile (ANID). Cada entrevista fue grabada y transcrita, utilizando el sistema Jefferson (ver Potter, 1998), que permite conservar

características activas del habla.

Análisis de la información

El material que se presenta emerge de una combinación de dos estrategias analíticas. Primeramente, se realizó un análisis de contenido temático con el fin de simplificar el corpus textual seleccionando todos aquellos fragmentos textuales en los cuales los hablantes refieren de diversos modos a los sentidos y objetivos de la acción pública en los campos específicos en lo que trabajan (educación o políticas de protección de la infancia) en el contexto de la pandemia COVID-19, y de la acción de los instrumentos de evaluación y rendición de cuentas que interpelan ese trabajo desde el diseño de las políticas en las que se desempeñan. Luego de lo cual se aplicó una estrategia propiamente discursiva sobre el material seleccionado con el fin de dar cuenta de cómo en los relatos, descripciones y juicios, entre otros, son construidos los objetivos y sentidos del trabajo, así como los instrumentos de evaluación y rendición de cuentas que materializan la política en esos ámbitos específicos, abordando como construyen la acción y sus propios posicionamientos de sujeto en el proceso de dar cuenta de sí mismos en relación a estos instrumentos (Reynolds et al., 2007; Sisto & Fardella, 2021; Wetherell, 2007).

El trabajo analítico supuso encontrar patrones compartidos al interior del corpus correspondiente a cada grupo laboral, atendiendo a los repertorios utilizados por las y los hablantes para construir el mundo del trabajo, el sentido de su acción laboral en el contexto de pandemia y las políticas e instrumentos que les interpelan, abordando los efectos de estas construcciones en cuanto a cómo son posicionan a las y los hablantes como sujetos del trabajo. Esto supuso tomar en cuenta dilemas en torno a cuáles son las responsabilidades y tareas demandadas por los instrumentos y políticas y aquellas necesarias de atender según los sentidos del trabajo construidos (ver Sisto et al., 2013; Sisto & Fardella, 2021).

Resultados

Los resultados se organizaron en tres categorías o ejes discursivos emergentes de la totalidad del corpus. El primero da cuenta de cómo trabajadores de educación y de políticas de protección de la infancia construyen un sentido y objetivos comunes del trabajo público como una acción centrada en el otro y en su cuidado. Sin embargo, los ejes siguientes dan cuenta de dos narrativas diferenciales, las que a su vez se vinculan a contextos de disminución o intensificación de los instrumentos de control de la acción pública. Esto da lugar

respectivamente a relatos de autonomía, colaboración e incluso creación en educación, mientras que en el campo de políticas de infancia se dan narrativas de intensificación del control, falta de pertinencia, colaboración y resistencia, y frustración, como se podrá apreciar.

Los sentidos y objetivos del trabajo y la ética del trabajo público

El primer eje discursivo que cruza la totalidad del corpus refiere a una descripción de cuáles son las tareas relevantes y un sentido del trabajo que se distancian de lo prescrito por las políticas y los instrumentos, en este contexto de pandemia. Estas tareas y sentido del trabajo se vinculan a una orientación hacia el otro, basada en prácticas de cuidado y acogida, como marco básico a desarrollar para su trabajo, más allá de las metas y estándares prescritos. Este eje discursivo se caracteriza por relatos en primera persona singular o plural, en que los hablantes se constituyen como artífices, protagonistas y responsables por estas acciones de acogida y cuidado, las que se constituyen como un marco fundamental, previo y condición para las actuaciones prescritas por la política para cada ámbito de trabajo. Esta característica de la totalidad del corpus la ilustramos con tres extractos:

Extracto 1

A: *Y en cuanto a todo este contexto de pandemia... ¿Cómo ha sido trabajar en estos meses da de pandemia?*

B: *¿El teletrabajo dices tú?*

A: *Mmm... o en general ¿cómo ha afectado la pandemia tu trabajo?*

B: *O sea, nos ha afectado a nosotros como funcionarios, les ha afectado a las familias que tenemos que intervenir en realidad, o no directamente porque no vamos a hacer una intervención vía telefónica, nosotros lo que hacemos es preguntarle como está, si está enfermo, si necesita algo, si se ha quedado sin trabajo. Hacemos un seguimiento de la situación actual de las familias, más no... bueno lo que hemos tenido que hacer: contención. Eso sí, porque las familias se desbordan y es una verborrea... solamente quieren hablar, piensa que son gente, ya, que están aisladas la mayoría porque son rurales y ahora además sin contacto, porque dejaron de correr los buses rurales. (...) Y pasaron el invierno dentro de una mediagua cuatro, cinco personas ¿cachai'?* (Trabajadora Social, Políticas de Protección de NNA)

Extracto 2

'La docencia no es solo estar entregando conocimientos, o sea, la docencia también tiene que ver, y a lo mejor suena cliché, pero tiene que ver con ser trabajador social, psicólogo, en algunos casos de los niños ser su apoyo emocional ¿te fijái?, porque... hasta de los apoderados. [...] Le pongo hartito empeño al tema, pero sumado a que me gusta, me gusta, me gusta mi trabajo.' (Profesor)

Extracto 3

'Me las arreglo para cumplir con los niños más que todo; a mí no me interesa cumplir con el sistema, no me interesa cumplir con el colegio, aunque sí siento una responsabilidad porque me siento parte del colegio y, y el nombre del colegio nos afecta a todos, pero a mí me interesa cumplir con los chiquillos, que mis estudiantes no se sientan que el día de mañana que el 2020 lo perdieron y no hicieron nada, y en muchos otros colegios el niño que estuvo en cuarto básico sí aprendió, sí hizo cosas. Ese es mi compromiso, eso es lo que a mí me interesa y eso es lo que me mueve a trabajar en esto, a prepararles buenas cosas. [...] Ejemplo, trabajo de noche, porque como estoy en la casa tengo que trabajar cuando ya el niño se duerme y estoy hasta las dos y media de la mañana trabajando preparando el material para los chicos, que sea un material de calidad, que no sea una cosa de enviar por enviar, por cumplir.' (Profesora)

El primer extracto da cuenta como la respuesta de la profesional, ante la interpelación directa de la entrevistadora acerca de si la pandemia ha afectado su trabajo en términos personales, niega la afectación 'a nosotros como funcionarios' desplazando el foco de la pregunta hacia el otro: las familias con las que trabajan. El relato da cuenta, mediante una retórica de denuncia, de condiciones precarias en las que se encuentran algunas familias y niños y niñas con las que trabajan. Respecto de las familias se utiliza la estrategia de nominar, como medio de veracidad, algunas de las malas condiciones en las que se encuentran, entre las que se mencionan el encontrarse "aisladas", sin "contacto" en "mediaguas" aludiendo en esto a una suerte de abandono por parte del Estado. En este contexto, la hablante redefine el objetivo y sentido de su trabajo: "nosotros lo que hacemos es preguntarle como está, si está enfermo, si necesita algo, si se ha quedado sin trabajo. Hacemos un seguimiento de la situación actual de las familias (...) lo que hemos tenido que hacer: contención". Es importante destacar que esta acción la relata como algo distinto a las tareas por las cuales debe rendir cuentas en el SENAINFO en relación al programa que ejecuta, mostrando una acción que no coincide con lo demandado.

Los dos extractos siguientes, del campo de la educación, muestran algo similar. En el extracto 2 el hablante se constituye como "trabajador social, psicólogo" mostrando una acción orientada a la contención emocional ya no sólo de niñas y niños, sino que de los apoderados también. Algo descrito como constitutivo de su trabajo ("la docencia también tiene que ver (...) con") y que realiza desde un compromiso personal ("Le pongo hartito empeño al tema (...) me gusta"). Es muy significativo que el hablante cierra este turno de habla indicando "me gusta, me gusta mi trabajo", con lo que refuerzo que su trabajo de contención y apoyo es parte

constitutiva de su trabajo como profesor. El tercer extracto explicita la distinción entre una acción centrada en el “compromiso” con el otro (“los chiquillos”), en oposición a un algo construido como externo, “el sistema”, refiriendo a la política y sus sistemas de control, lo que es caracterizado por prácticas de “enviar por enviar, por cumplir”. Esto da cuenta de un elemento que caracteriza a la totalidad del corpus: la distancia que establecen los hablantes de ambos campos de acción pública entre lo que prescriben las políticas y sus instrumentos como tareas y prioridades de su trabajo y lo que las y los trabajadores dan cuenta como relevante, y urgente, de ser realizado en este contexto; constituyéndose a sí mismos/as como responsables de ello.

Es importante notar cómo este modo de construir sentido y objetivos del trabajo público se vinculan a lo que la literatura ha denominado como ética del trabajo público. Esta ética, se vincula a una visión del trabajo en tanto actividad construida en una relación local con el otro, basada en el cuidado, la búsqueda de la equidad y justicia social, así como la colaboración conjunta (Catlaw & Jordan, 2009; Kornberger & Brown, 2007; Olofsdotter, 2010). Esta ética se despliega como un movilizador de sentido para las y los trabajadores, adquiriendo una dimensión afectiva que orienta a las prácticas de cuidado hacia el otro y de justicia, como trasfondo subjetivo de la actuación (Catlaw & Jordan, 2009; Olofsdotter, 2010). Es importante notar que esta ética se constituye en uno de los principales referentes identitarios de las y los trabajadores de lo público, adquiriendo una dimensión que les sostiene en contextos de vulnerabilidad y cuestionables condiciones laborales (Fardella et al., 2016; Sisto, 2012).

Educación: Organizar el trabajo ante la pausa de la rendición de cuentas

Si bien las políticas educativas en Chile están fuertemente marcadas por las lógicas de evaluación con altas consecuencias, durante el 2020 los principales instrumentos que interpelan a la Escuela y a las/os profesores fueron suspendidos gracias a la presión de las propias comunidades escolares, los sindicatos docentes y la oposición política al gobierno de turno. Así, el 17 de junio la Agencia de Educación suspendió el SIMCE por el 2020 y la Ley No. 21.272, promovida por la oposición y votada por la amplia mayoría del congreso, suspendió la evaluación docente. Es en este contexto en que se produjeron las entrevistas.

Los relatos, por un lado, dan cuenta, bajo una retórica de denuncia, del poco apoyo que ha habido de parte del estado para la virtualización de las clases, y garantizar la conectividad de las/os estudiantes. Pero, por otro lado, al

hablar de la organización del trabajo en educación, emergen relatos de creación y reinención del trabajo docente, cooperación y toma de decisiones conjunta, y articulación con otros actores, particularmente las y los apoderados. Considerando los objetivos de esta investigación, nos hemos centrado en esto último, pues dan cuenta de cómo, a pesar de la precariedad en términos de condiciones para un trabajo virtualizado, las/os profesores han desplegado su trabajo en este contexto de suspensión de la rendición de cuentas. Los siguientes extractos lo ilustran:

Extracto 4

‘Lo favorable es el aprender a volver a reinventarte; que uno se da cuenta que uno sí es capaz, a pesar de estar viviendo una tragedia, que puede ser un aporte para los demás, porque así me lo han hecho ver los apoderados que están contentos con el trabajo; los chicos de repente quieren participar y te llaman para pedirte clases, cosa que yo pensé que iba a ser al revés, que se iban a ver a lo mejor saturados, que no les gustaría tener clases, que querrían, a lo mejor, jugar’ (Profesor)

Extracto 5

‘Aquí nosotros estamos todos conectados, todos (...), si bien nosotros somos los que tomamos las decisiones bajo la aprobación de la fundación educacional, eeh, los actores principales, yo considero que bajo esta pandemia hemos sido todos, ¿ya? o sea aquí hay un trabajo en equipo que de verdad, eh, estamos sumamente agradecidos [...] Todos mantenemos contacto con los apoderados y estudiantes, ya? no solamente los profesores jefe, aquí los profesores de asignatura, nosotros como directivo, el equipo psicosocial (...) entonces eso no ha cesado en este tiempo, muy por el contrario, yo creo que eso es algo que se ha enriquecido bajo esta pandemia, o sea mantener... eeh... a través de distintos medios el contacto con nuestra comunidad educativa’ (Directora)

En el extracto 4, el hablante describe el momento actual como tragedia, sin embargo, frente a esto opone lo siguiente: “lo favorable es el aprender a volver a reinventarte”, posicionándose de un modo activo en este contexto desafiante: “uno sí es capaz”, afirmando, como objetivo de su trabajo el “ser un aporte para los demás”. Esto lo avala en el reconocimiento de estos otros, objeto de su acción pública: “los apoderados que están contentos con el trabajo”; “[los chicos] te llaman para pedirte clases”. La última parte del extracto “pensé que iba a ser al revés, que se iban a ver a lo mejor saturados, que no les gustaría tener clases, que querrían, a lo mejor, jugar”, sirve para avalar, desde el otro, el valor de su trabajo, y de su reinención.

En efecto, el corpus da cuenta del desafío y complejidades que han vivido profesores teniendo que

virtualizar su docencia a veces con herramientas muy básicas, como, por ejemplo, hacer clases por WhatsApp, Facebook o Instagram, ya que resultan más accesibles para los estudiantes, o usar las plataformas virtuales, sin capacitación ni soporte desde el nivel central. Sin embargo, todos esos relatos tienen como contracara esta reinención, avalada en el reconocimiento del otro, descrito como confirmación de la calidad de su trabajo.

El siguiente extracto, corresponde al relato de una directora y presenta un elemento complementario al anterior, la participación de los diferentes actores en tomas de decisiones de carácter colaborativo (“estamos todos conectados, todos”; “los actores principales, yo considero que bajo esta pandemia hemos sido todos, ¿ya?”; “aquí hay un trabajo en equipo que de verdad, eh”). En el texto una afirmación se sigue de la otra dando fuerza a la versión de un trabajo compartido, concluyendo con “estamos sumamente agradecidos” ¿Quién está agradecido de quién? En el contexto textual esta afirmación confirma el lugar de la Dirección (aquellos que están agradecidos), pero a la vez reconoce a otro: las/os otros trabajadores que se han comprometido en este “todos”, más allá de la mera ejecución de sus tareas prescritas.

El mismo extracto también presenta que “[todos han mantenido] contacto con los apoderados y estudiantes, ¿ya? no solamente los profesores jefe”. El “¿ya?”, en el contexto enunciativo permite dar énfasis a su descripción, enumerando luego cómo los distintos actores se han esforzado, permitiendo un contacto “que se ha enriquecido bajo esta pandemia”.

Políticas de protección a NNA y la intensificación de la rendición de cuentas

Como contraste, en el campo de las políticas de protección a NNA aumentó la rendición de cuentas, derivado de la ampliación de los elementos a registrar en la plataforma SENAINFO, obligando a registrar en los formatos establecidos cada actividad realizada en la modalidad remota, favoreciendo un control en tiempo real de la actividad (ver documento oficial de SENAME DPR.GO.01 “Lineamientos y recomendaciones sobre trabajo remoto”, emitido en abril del 2020). Este es el contexto en el cual se despliegan los relatos de sus trabajadores/as, constituyendo un eje discursivo que da cuenta, mediante una retórica de denuncia, de esta intensificación de la rendición de cuentas y del control externo sobre el trabajo. Frente a esto, los hablantes se posicionan como sujetos que se oponen a esta intensificación, tensión que finalmente es administrada en un proceso de colaboración mutua que emerge desde lo local. Las siguientes citas lo ilustran:

Extracto 6

‘Siempre, siempre. Es una regla que se tiene que enviar entre las 5 y las 6 de la tarde, hay que enviarlo sí o sí. Ya, porque si no lo envío, es como que yo no hice nada en todo el día, entonces tengo que justificar las horas de trabajo porque nos dijeron que, si iba la supervisora financiera, ella podía ver eso como prueba de que realmente nosotros estábamos dando cumplimiento al contrato, en el horario y que estábamos haciendo las cosa>. Igual es un sistema que a nadie le gusta, o sea, a la directora tampoco le gusta, incluso ha dicho que debe ser de cada director cómo monitorear el trabajo de su equipo.’ (Trabajador social, Políticas de Protección de NNA)

Extracto 7

‘Casi como que igual teniai’ que estar 24/7. Entonces, lo administrativo se nos tradujo en muchas más cosas, que lo que hacíamos (...) y con las familias tenía que estar muy atento, muy pendiente y todo el rato con el teléfono y bueno y eso administrativamente te conlleva más registros también. Control, control, siempre (...) empecé yo con sintomatología, como ansiedad, también, depresiva, entonces mmm... angustiada, entonces eh... ahí como que me generó mucho conflicto, mucha crisis, decía “pucha, si estoy así ¿cómo trabajo?” ¿cachai? Entonces ahí, eh... por las mías busqué apoyo, busqué apoyo, ya sea como en el refugio del equipo. Busqué apoyo más personal, como de quienes me rodean, personal-profesional, con otros colegas y... Mira ahí me hacía mucho eco el... que... cuando te dicen que con solo escuchar ya es un acto terapéutico, de verdad que el solo... un colega tuviese... tuviese la voluntad, la buena voluntad de... de dejar que tu hagas catarsis, ya? eso era muy potente. Eh... también encontrabas como... porque estabas sumido, o sea si tenis’ una crisis y estai’ como 24/7 atendiendo, obviamente, ya pasaba... pasaba a ser parte como de esa homeostasis ¿cachai’? a reproducir lo mismo y no salías, entonces como que esta miradita de afuera aportaba como sutilezas de cómo encontrar nuevas rutas de acción.’ (Psicólogo, Políticas de Protección de NNA)

El extracto 6 es ilustrativo de lógicas de control que ya no solo generan medidas de desempeño ante las cuales los trabajadores de políticas públicas de infancia son juzgados, sino que estas se intensifican, con el fin de evidenciar que los trabajadores efectivamente desarrollan sus labores en contexto de teletrabajo. El hablante da cuenta de ello, mediante el relato de una concatenación de hechos, partiendo por el envío diario de un informe para rendir cuentas. Si no lo hace, según describe, es leído como sinónimo de no haber trabajado, es “como que yo no hice nada en todo el día”. Con ello, se siente forzado a responder a estos modos de control, que es lo que permitiría “justificar las horas de trabajo”. Esto es corroborado luego con la presencia de un agente externo fiscalizador, a quien hay que dar “prueba de que

realmente nosotros estábamos dando cumplimiento al contrato”. Esta narración es enfatizada mediante el uso de maximizaciones, puesto que con el fin de controlar y demostrar que efectivamente se está trabajando, los informes deben ser enviados “siempre. Siempre”, “sí o sí”; en definitiva, “es una regla”.

El modo en que el hablante busca afirmar su relato, es mediante una relación de cercanía con los hechos, al narrar en primera persona singular (“tengo que justificar”) y luego plural (“nos dijeron que”, “nosotros estábamos dando cumplimiento”). Esto da cuenta de una retórica posicionada y compartida, que destaca el lugar de enunciación local como fuente de acreditación. Para algunos analistas, este tipo de descripciones coincide con posiciones de enunciación de menor poder (Reynolds et al., 2007), en este caso, trabajadores de lo público subordinados a estar constantemente dando prueba de su trabajo a distancia. Sin embargo, esta posición de enunciación es acreditada al final de la cita con dos afirmaciones caracterizadas por la impersonalidad gramatical, que buscan construir corroboración y consenso en los argumentos de denuncia (Potter, 1998). Por un lado, es un sistema que “a nadie le gusta”; un extremo de la dimensión descriptiva que se presenta como compartido por varios productores. Por otro lado, esta versión es reforzada con la pertinencia una actora acreditada -la directora-, a quien tampoco “le gusta” el sistema y se ha presentado como opositora de estas formas agudizadas de control.

La intensificación del trabajo no solo está asociada al incremento de la rendición de cuentas y el control sino también a una autointensificación vinculada a esta orientación vocacional vinculada a la ética de lo público, tal como ilustra el extracto 7. Este da cuenta del aumento de carga laboral, mediante la abreviatura “24/7”, lo cual hace alusión a estar disponible todo el tiempo, sin ninguna interrupción. Pero esto, a su vez, se asocia particularmente a un aumento de responsabilidad hacia las familias que se atienden en el servicio (“tenía que estar muy atento, muy pendiente”), lo cual conlleva, paradójicamente, un incremento de registros y de control (“control, control, siempre”). Esta intensificación de la rendición de cuentas, sumado a la autointensificación vinculada a la responsabilización por el otro (las familias), trae consecuencias personales. Para el hablante, esto deriva en una suerte de crisis, que se expresa en una serie de síntomas, lo cual acredita detallando la vivencia de sintomatología depresiva, ansiedad y angustia. Dicha autointensificación del trabajo orientada por una ética-vocacional, se menciona como un gran conflicto vivido individualmente, en tanto no es posible responder al trabajo en las condiciones descritas (“si estoy así, ¿cómo trabajo?”).

Si bien la crisis es relatada como un hecho personal, describe su “refugio” en un proceso de colaboración. Mas este proceso no emerge de modo espontáneo, sino que es el trabajador, con toda la carga descrita, quien busca administrar esta tensión. Esto es destacado por el hablante, al recalcar en tres ocasiones la gestión en primera persona del conflicto (“busqué apoyo”). No obstante, se releva el trabajo de equipo y solidaridad de los otros como refugio, como un espacio de cooperación local no prescrito, orientado por “la buena voluntad”, que termina por significarse en un “acto terapéutico”. Es entonces el espacio común y compartido de contención, lo que permite sobrellevar la “crisis” que forma parte de círculo del cual “no salías”. Es en definitiva la colaboración del equipo, lo que posibilita conllevar las consecuencias personales de la intensificación de la rendición de cuentas y la autointensificación orientada por una ética de lo público, en un contexto de crisis social.

Conclusiones

La investigación presentada muestra cómo el contexto de pandemia sirve como prueba crítica para los modelos de políticas públicas predominantes. Ahí el NMP, con su organización del trabajo basada en instrumentos de medición de desempeño en función de estándares y resultados con consecuencias parece fallar a la hora de orientar la acción pública en un contexto crítico como el que vivimos en Pandemia desde el lugar en el cual las y los trabajadores actúan la política pública. Los fragmentos presentados ilustran los repertorios compartidos por las y los hablantes, considerando cada grupo laboral. Los recursos lingüísticos destacados al abordar cada cita son característicos de dichos repertorios compartidos, y muestran cómo las y los trabajadores establecen una disputa en relación a los objetivos, sentidos y tareas del trabajo público que desempeñan. Una disputa que se expresa de modo práctico en el cómo construyen, a través su relato, trabajar en contexto de pandemia. Ahí la ética del trabajo público se despliega como referente subjetivo individual y colectivo que constituye un trasfondo que da sentido al trabajo, organizándolo e instalando tareas urgentes, fundamentales y necesarias, que van más allá de aquello prescrito por los instrumentos que establecen y regulan lo que es su trabajo desde la política.

Así la orientación hacia el cuidado del otro, la búsqueda de equidad y justicia social emergen empujando acciones de un yo situado, relatado como primera persona singular puesta en una relación local con el otro. Esto es sostenido y empujado por el grupo -‘todos’ en la Escuela, el ‘equipo’ en las políticas de protección-. Emergiendo una relación

de oposición en relación a las tareas y organización del trabajo que instalan los instrumentos que materializan la política, descritas como externas, impuestas y sin sentido, “enviar por enviar, por cumplir”. La suspensión, así como la intensificación de estos sistemas de medición y control, confirman lo anterior.

Las demandas por ‘modernizar el Estado’ han tenido al Nuevo Management Público como principal modelo para organizar la acción pública en sus distintos ámbitos (Hood & Dixon, 2015). Con ello los instrumentos de evaluación de desempeño en función de estándares y resultados medidos por indicadores, vinculados a consecuencias, han cobrado protagonismo como principal mecanismo para gobernar la acción pública en un contexto de tercerización y descentralización. Así se pretende asegurar eficacia y eficiencia, prescribiendo de un modo práctico qué es lo importante -lo que se mide- organizando así el trabajo (Acciai & Capano, 2020; Capano & Howlett, 2020; Henman, 2016). Sin embargo, la crisis representada por el Covid19 parece tensionar este supuesto.

Considerando otras investigaciones contemporáneas, nuestro trabajo comparte que la acción pública parece ganar en pertinencia, cuando los marcos normativos actúan más bien como sentidos orientadores de actores, que como organizadores del trabajo en función estándares de desempeño y metas prescritas, especialmente en contextos de vulnerabilidad y crisis (Broadbent, 2020; Connolly & Van Der Zwet, 2021; Weiner et al., 2021). Estas políticas deben ser repensadas, y transformadas promoviendo otros modos de organizar, basados en sistemas de colaboración y de corresponsabilidad, que favorezcan la autonomía a la vez que la capacidad de conversaciones críticas orientadas al trabajo conjunto al interior de las organizaciones y comunidades, más que estableciendo objetivos, normas y estándares de desempeño prescritos desde afuera, muchas veces sin un correlato práctico en el espacio concreto de actuación de las políticas públicas. Esto parece una demanda urgente.

Referencias

- Acciai, C., & Capano, G. (2020). Policy instruments at work: A meta-analysis of their applications. *Public Administration*, February, 1-19. <https://doi.org/10.1111/padm.12673>
- Andrew, J., Baker, M., Guthrie, J., & Martin-Sardesai, A. (2020). Australia’s COVID-19 public budgeting response: the straitjacket of neoliberalism. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 32(5), 759-770. <http://doi.org/10.1108/JPAFM-07-2020-0096>

- Baines, D. (2004). Caring for nothing: Work organization and unwaged labour in social services. *Work, Employment and Society*, 18(2), 267-295. <https://doi.org/10.1177/09500172004042770>
- Broadbent, J. (2020). The response to Covid-19 in England: political accountability and loss of trust. *Journal of Accounting and Organizational Change*. <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2020-0093>
- Capano, G., & Howlett, M. (2020). The knowns and unknowns of policy instrument analysis: Policy tools and the current research agenda on policy mixes. *SAGE Open*, 10(1), 1-32. <https://doi.org/10.1177/2158244019900568>
- Connell, R., Fawcett, B., & Meagher, G. (2009). Neoliberalism, new public management and the human service professions: Introduction to the special issue. *Journal of Sociology*, 45(4), 331-338. <https://doi.org/10.1177/1440783309346472>
- Dahl, H. M. (2009). New Public Management, care and struggles about recognition. *Critical Social Policy*, 29(4), 634-654. <https://doi.org/10.1177/0261018309341903>
- Falabella, A. (2015). El mercado escolar en Chile y el surgimiento de la nueva gestión pública: el tejido de la política entre la dictadura neoliberal y los gobiernos de la centroizquierda (1979 a 2009). *Educação & Sociedade*, 36(132), 699-722. <https://doi.org/10.1590/es0101-73302015152420>
- Fardella, C., Sisto, V., Morales, K., Rivera, G., & Soto, R. (2016). Identidades laborales y ética del trabajo público en tiempos de rendición de cuentas. *Psykhé*, 25(2), 1-11. <http://dx.doi.org/10.7764/psykhe.25.2.789>
- Francesco, F. De, & Guaschino, E. (2020). Reframing knowledge: A comparison of OECD and World Bank discourse on public governance reform. *Policy and Society*, 39(1), 113-128. <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1609391>
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (1998). Narrative practice and the coherence of personal stories. *Sociological Quarterly*, 39(1), 163-187. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1998.tb02354.x>
- Henman, P. (2016). Performing the state: the socio-political dimensions of performance measurement in policy and public services. *Policy Studies*, 37(6), 499-507. <https://doi.org/10.1080/01442872.2016.1144739>
- Hood, C., & Dixon, R. (2015). What we have to show for 30 years of New Public Management: Higher costs, more complaints. *Governance*, 28(3), 265-267. <https://doi.org/10.1111/gove.12150>
- Keever, L., Treleaven, L., Sykes, C., & Darcy, M. (2012). Made to measure: Taming practices with results-

- based accountability. *Organization Studies*, 33(1), 97-120.
<https://doi.org/10.1177/0170840611430597>
- Kim, P. S. (2020). South Korea's fast response to coronavirus disease: implications on public policy and public management theory. *Public Management Review*.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1766266>
- Lapiente, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461-475.
<https://doi.org/10.1111/gove.12502>
- Le Galès, P. (2016). Performance measurement as a policy instrument. *Policy Studies*, 37(6), 508-520.
<https://doi.org/10.1080/01442872.2016.1213803>
- Little, J. W., & Bartlett, L. (2010). The teacher workforce and problems of educational equity. *Review of Research in Education*, 34(1), 285-328.
<https://doi.org/10.3102/0091732X09356099>
- Malmrose, M. (2015). Management accounting versus medical profession discourse: Hegemony in a public health care debate - A case from Denmark. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 144-159.
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.05.002>
- Osborne, D. & Gabler, T. (1992). *Reinventing government*. Penguin Press.
- Pavez, J. (2018). Significados y prácticas de la precariedad en trabajadores y trabajadoras de un programa social de infancia en la región de Valparaíso (tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Valparaíso, Chile.
- Piñera, J. (1990). La revolución laboral en Chile. Zig-Zag.
- Reynolds, J., Wetherell, M., & Taylor, S. (2007). Choice and chance: negotiating agency in narratives of singleness. *The Sociological Review*, 55(2), 331-351.
<https://doi.org/10.1111%2Fj.1467-954X.2007.00708.x>
- Sandall, J., Benoit, C., Wrede, S., Murray, S. F., Van Teijlingen, E. R., & Westfall, R. (2009). Social service professional or market expert?: Maternity care relations under neoliberal healthcare reform. *Current Sociology*, 57(4).
<https://doi.org/10.1177/0011392109104353>
- Sanfuentes, M., & Espinoza, T. (2017). Crisis del SENAME en Chile: Una mirada desde adentro. *Notas CEOS de Política Pública*, 2, 1-9.
- Schöngut-Grollmus, N. (2017). Ensamblajes socio-técnicos para la producción de intervenciones psicosociales en un programa de Servicio Nacional de Menores de Chile. *Psicoperspectivas*, 16(3), 41-51.
<https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol16-issue3-fulltext-1049>
- Sisto, V. (2012). Identidades desafiadas: Individualización, managerialismo y trabajo docente en el Chile actual. *Psyche*, 21(2), 35-46.
<https://doi.org/10.7764/psyche.21.2.542>
- Sisto, V. (2017). Gobernados por números: El financiamiento como forma de gobierno de la universidad en Chile. *Psicoperspectivas*, 16(3), 64-75.
<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol16-issue3-fulltext-1086>
- Sisto, V. (2019). Managerialismo versus prácticas locales: La decolonización del discurso managerial desde la vida de la escuela. *Cuadernos de Administración*, 32(58), 1-15.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao32-58.mvpl>
- Sisto, V. (2020). La escuela abandonada a evaluaciones y estándares, confinada en el managerialismo. *Práxis Educativa*, 15, 1-26.
<http://dx.doi.org/10.5212/PraxEduc.v.15.15777.107>
- Sisto, V., & Fardella, C. (2009). Control narrativo y gubernamentalidad: La producción de coherencia en las narrativas identitarias de profesionales chilenos adultos jóvenes en condiciones de flexibilización laboral. *Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum Qualitative Social Research*, 10(2).
<https://doi.org/10.17169/fqs-10.2.1300>
- Sisto, V., & Fardella, C. (2021). Estudiar las transformaciones contemporáneas del trabajo desde una perspectiva psicosocial. *Quaderns of Psicologia*, 23(2), 1-10.
<https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1871>
- Sisto, V., Montecinos, C., & Ahumada, L. (2013). Disputas de significado e identidad: La construcción local del trabajo docente en el contexto de las Políticas de Evaluación e Incentivo al Desempeño en Chile. *Universitas Psychologica*, 12(1), 173-184.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5000940&orden=0&info=link>
- Taylor, S., & Littleton, K. (2006). Biographies in talk: A narrative-discursive research approach. *Qualitative Sociology Review*, 2(1), 22-38.
http://oro.open.ac.uk/4643/1/QSR_2_1_Taylor_Littleton.pdf
- Thomas, R., & Davies, A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*, 26(5), 683-706.
<https://doi.org/10.1177/0170840605051821>
- Verbeeten, F. H. M., & Spekklé, R. F. (2015). Management control, results-oriented culture and public sector

- performance: Empirical evidence on New Public Management. *Organization Studies*, 36(7), 953-978. <https://doi.org/10.1177/0170840615580014>
- Wetherell, M. (2007). A step too far: Discursive psychology, linguistic ethnography and questions of identity. *Journal of Sociolinguistics*, 11(5), 661-681. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9841.2007.00345.x>
- Wilkins, A., Collet-Sabé, J., Gobby, B., & Hangartner, J. (2019). Translations of new public management: a decentred approach to school governance in four OECD countries. *Globalisation, Societies and Education*, 17(2), 147-160. <https://doi.org/10.1080/14767724.2019.1588102>
- Young, S. L., Wiley, K. K., & Searing, E. A. M. (2020). “Squandered in real time”: How public management theory underestimated the public administration–politics dichotomy. *American Review of Public Administration*, 50(6-7), 480-488. <https://doi.org/10.1177/0275074020941669>

Sobre las autoras y el autor:

Vicente Sisto es doctor en Psicología Social por la Univ. Autònoma de Barcelona (España), docente de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV) e investigador del Centro de Investigación para la Educación Inclusiva, director del Programa de Doctorado en Psicología.

<https://orcid.org/0000-0003-4510-4041>

Lorena Ramírez-Casas del Valle es psicóloga, magíster en Antropología y Desarrollo y doctorada en Psicología por la PUCV (Chile); es docente e investigadora de la Universidad de las Américas (Chile) y del del Centro de Investigación para la Educación Inclusiva (PUCV).

<https://orcid.org/0000-0001-5746-7777>

Lorena Núñez-Parra es doctorada© en Psicología por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso e investigadora del Grupo TRASAS.

<https://orcid.org/0000-0001-5778-1205>

Andrea López-Barraza es doctorada en Liderazgo Educacional e investigadora del Centro de Investigación para la Educación Inclusiva (PUCV).