

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



CONTRIBUCIÓN DE LAS UNIDADES DE COMUNICACIÓN AL DESPLIEGUE DE LOS  
ROLES ADMINISTRATIVOS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR:  
APORTES A LA ADAPTACIÓN DE ALGUNAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DE  
COLOMBIA

Tesis para optar al grado de Doctora

Presentada por

MARTHA PATRICIA RONCANCIO R.

Bajo la dirección del Doctor

Pedro Antonio Ángel Caro

Bogotá D. C., abril de 2017



DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA DIRECCIÓN

**Tesis para optar el título de Doctora**

CONTRIBUCIÓN DE LAS UNIDADES DE COMUNICACIÓN AL DESPLIEGUE DE LOS  
ROLES ADMINISTRATIVOS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR:  
APORTES A LA ADAPTACIÓN DE ALGUNAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DE  
COLOMBIA

AUTORA

MARTHA PATRICIA RONCANCIO R.

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Bogotá, D. C. abril de 2017**

CONTRIBUCIÓN DE LAS UNIDADES DE COMUNICACIÓN AL DESPLIEGUE DE LOS  
ROLES ADMINISTRATIVOS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR:  
APORTES A LA ADAPTACIÓN DE ALGUNAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DE  
COLOMBIA

**DIRECTOR**

**DR. PEDRO ANTONIO ÁNGEL CARO**

**AUTORA**

**MARTHA PATRICIA RONCANCIO R.**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA DIRECCIÓN**

**Bogotá D.C. abril de 2017**

CONTRIBUCIÓN DE LAS UNIDADES DE COMUNICACIÓN AL DESPLIEGUE DE LOS  
ROLES ADMINISTRATIVOS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR:  
APORTES A LA ADAPTACIÓN DE ALGUNAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DE  
COLOMBIA

**Resumen**

Esta investigación busca comprender el aporte de las unidades de comunicación al despliegue de los roles administrativos y a la adaptación de algunas universidades privadas de Colombia. La naturaleza heurística de la investigación integra el trabajo con datos cualitativos y métodos mixtos de investigación, en el marco de supuestos teóricos que provienen del constructivismo, la teoría crítica y la teoría general de sistemas, principalmente. Las universidades participantes están ubicadas en varias ciudades. Para responder a las dimensiones del problema la investigación se desarrolla en cuatro niveles: exploratorio, descriptivo, interpretativo y evaluativo. Los hallazgos permiten diseñar la Matriz de Análisis Cruzado (MAC) que es un instrumento para la comprensión y la construcción de conocimientos en el eje administración, comunicación y adaptación de las organizaciones de educación superior. Los resultados obtenidos y la MAC pueden aportar al desarrollo de políticas y acciones que contribuyan al mejoramiento y pertinencia social de las instituciones de educación superior.

*Palabras clave:* Unidades de Comunicación, Roles Administrativos, Instituciones de Educación Superior, Adaptación, Matriz de Análisis Cruzado.

THE CONTRIBUTION OF THE COMMUNICATION BUREAU IN THE REALIZATION OF  
ADMINISTRATIVE ROLES OF INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION: THE  
ADAPTATION OF SOME PRIVATE COLOMBIAN UNIVERSITIES

**Abstract**

This research aims to understand the contribution of the communication bureau over the performance of the administrative roles and the adaptation in some private universities in Colombia. This heuristic research integrates qualitative data and mixed methods of investigation, mainly within the established theories from constructivism, critical theory, and the general systems theory. The participating universities are in several cities. Four levels were developed in order to respond to the dimensions of the investigative question: exploratory, descriptive, interpretative, and evaluative. The results allow the development of a Crossed Analysis Matrix (MAC), an instrument to help with the understanding and building of knowledge in the conceptual axis of the administration, the communication and the social adaption of organizations of higher education. The results of the investigation and the MAC can be contributing to the development of policies and actions leading to the improvement and social relevance of Institutions of Higher Education.

**Key words:** Communication Bureau, Administrative Roles, Higher Education Institutions, Adaptation, Crossed Analysis Matrix.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 15

Problema de Investigación 22

    Planteamiento del Problema 23

    Formulación del Problema 26

Justificación 27

Objetivos 29

    Objetivo General 29

    Objetivos Específicos 29

CAPITULO PRIMERO. El Sistema de Educación Superior Colombiano 30

Componentes del SESC 31

Marco regulatorio 31

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad 35

El Sistema de Información 35

El Sistema de Evaluación 37

El Sistema de Fomento 37

Composición por instituciones 38

La calidad: una aproximación a la adaptación de las IES 41

CAPÍTULO SEGUNDO. La Administración de las Organizaciones de Educación Superior 48

Precedentes Históricos de la Universidad Colombiana 48

Perspectiva de la Universidad Latinoamericana 54

Tendencias en los Estudios sobre la Administración de la Educación Superior 57

Posturas y Tipos de Estudios 59

CAPÍTULO TERCERO. La Adaptación y las Instituciones de Educación Superior 78

Contexto 78

De las Metáforas Biológicas a los Conceptos Sociales 80

T. Parsons y el Modelo de Intercambio “AGIL” 81

El Estructuralismo Genético y la Psicología Social 82

La Perspectiva de la Adaptación Organizacional 85

La Adaptación y las Instituciones de Educación Superior 91

CAPÍTULO CUARTO. Comunicación, Organización y Administración 95

El contexto 95

La integración interdisciplinar 97

Teoría General de Sistemas: la organización como red de comunicaciones 104

Supuestos de la TGS 104

Los estudios de la comunicación 111

La administración y las metáforas de la comunicación *117*

CAPITULO QUINTO. Metodología *127*

Tipo de Investigación *128*

Supuestos *129*

Diseño de Investigación *130*

    Dimensión Heurística *131*

        Conceptos, procesos y validación de la investigación heurística *131*

        Fases de la investigación heurística *133*

    Dimensión Pragmática *135*

    Modelos Mixtos de Investigación *136*

    Dimensión Cualitativa *137*

    Fases de la Investigación *139*

    Participantes *140*

        Selección de los Participantes *140*

        Muestra *143*

        Unidades de Análisis *145*

        Flujo de Participantes Durante la Investigación *148*

    Lugar *149*

    Instrumentos *150*

    Procedimiento *160*

        Componentes de la Matriz de Análisis Cruzado *202*

Integración y Comprensión de los Elementos de los Cuadrantes	202
Lectura Sintética de los Cuadrantes	207
Resultados	212
Componente Ético	216
Confiabilidad	216
Validez	217
Validez Interna Cualitativa	219
Conclusiones	221
CAPÍTULO SEXTO. Discusión	225
REFERENCIAS	230
APÉNDICES	253

## LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

### Cuadros

- 1.1 Marco Legal General de la Educación Superior Colombiana 32
- 1.2 Organismos del SESC 34
- 1.3 Relevancia del Sistema de Información para la Investigación 36
- 1.4 Clasificación de las IES 38
- 1.5 Composición de la Educación Terciaria por carácter académico 39
  
- 2.1 El papel del ambiente y de la administración en la adaptación de la organización 67
- 2.2 Características SDA y SFA 67
  
- 5.1 Elementos que delimitan el tipo de investigación 128
- 5.2 Universidades con unidades de Comunicación en organigrama 141
- 5.3 Universidades que cumplen requisitos de elegibilidad 143
- 5.4 Códigos asignados a las universidades participantes 146
- 5.5 Informantes en cada unidad de análisis 147
- 5.6 Entrevistas realizadas en cada unidad de análisis 148
- 5.7 Pilotaje cuestionario administrativos 151
- 5.8 Diferencias entre Esquema y Matriz de Análisis Cruzado 156
- 5.9 Participación de los rectores como informantes 161
- 5.10 Síntesis de respuestas por casos. Cuestionario rectores 170
- 5.11. Perfil de los responsables de las UC 187
- 5.12 Síntesis de funciones de las UC por unidad de análisis 189

### 5.13 Temas y síntesis de la tercera parte del cuestionario Unidades de Comunicación 192

#### **Figuras**

Diagrama 5.1 Macroestructura de la metodología de investigación 128

Diagrama 5.2 Flujo del proceso de construcción de conocimiento 161

Diagrama 5.3 Respuestas de los rectores que no respondieron el cuestionario 165

Diagrama 5.4 Respuestas a la pregunta 4 cuestionario rectores 171

Diagrama 5.5 Respuestas pregunta 5 cuestionario rectores 172

Diagrama 5.6 Respuestas pregunta 4 cuestionario vicerrectores 181

Diagrama 5.7 Respuestas pregunta 5 cuestionario vicerrectores 184

Diagrama 5.8 Matriz de Análisis Cruzado 201

Diagrama 5.9 La dirección frente a la realidad 203

Diagrama 5.10 Espiral de aprendizaje y desarrollo 205

Diagrama 5.11 Vínculos entre la gerencia y el entorno 206

Diagrama 5.12 Oposiciones cuadrantes I y IV Dimensiones de la administración 208

Diagrama 5.13 Oposiciones cuadrantes II y III. Realidad y entorno 210

#### **Gráficos**

Gráfico 5.1 Apoyo de las UC al despliegue roles de los rectores 176

Gráfico 5.2 Apoyo de las UC al despliegue roles vicerrectores 188

Gráfico 5.3 Procesos institucionales que apoyan las UC 198

## **Tablas**

Tabla 5.1 Respuestas de los rectores a la pregunta 1 *167*

Tabla 5.2 Respuestas de los rectores a la pregunta 2 *168*

Tabla 5.3 Respuestas de los rectores a la pregunta 3 *169*

Tabla 5.4 Respuestas de los rectores a la pregunta 4 *170*

Tabla 5.5 Respuesta de los rectores a la pregunta 5 *171*

Tabla 5.6 Respuestas de los vicerrectores a la pregunta 1 *177*

Tabla 5.7 Respuestas de los vicerrectores a la pregunta 2 *178*

Tabla 5.8 Respuestas de los vicerrectores a la pregunta 3 *180*

Tabla 5.9 Respuestas de los vicerrectores a la pregunta 4 *181*

Tabla 5.9 Respuestas de los vicerrectores a la pregunta 5 *183*

## **LISTA DE APÉNDICES**

Apéndice A Cuestionario sobre funciones administrativas 253

Apéndice B Cuestionario Unidades de Comunicación 256

Apéndice C Funciones asignadas a rectores y vicerrectores y correspondencia con roles administrativos 258

Apéndice D Síntesis entrevistas a rectores 261

Apéndice E Apoyos de la UC a rectores y vicerrectores académicos 265

Apéndice F Focalización y priorización componente teórico 268

Apéndice G Focalización y priorización diseño metodológico 269

Apéndice H Articulación niveles y dimensiones de la investigación 270

## LISTA DE SIGLAS

ASCUN Asociación Colombiana de Universidades

CESU Consejo Nacional de Educación Superior

CNA Consejo Nacional de Acreditación

COLCIENCIAS- DACTI Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación

CONACES Comisión Nacional Intersectorial de la Calidad de la Educación Superior

FUAC Fundación Universidad Autónoma de Colombia

ICFES Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación

ICETEX Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Becas en el Exterior

IES Instituciones de Educación Superior

MAC Matriz de Análisis Cruzado

MEN Ministerio de Educación Nacional

OCDE - OECD Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OLE Observatorio Laboral de la Educación Superior

SACES Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior

SESC Sistema de Educación Superior Colombiano

SNIES Sistema Nacional de Información de la Educación Superior

SPADIES Sistema para la Prevención y Análisis de la Deserción las Instituciones de Educación Superior

TGS. Teoría General de Sistemas

UAO Fundación Universidad Autónoma de Occidente

UC Unidades de Comunicación

UCM Universidad Católica de Manizales

UCO Universidad Católica de Oriente

USB Universidad San Buenaventura - Cali

## INTRODUCCIÓN

*“Learning that proceeds heuristically has a path of its own. It is self-directed, self-motivated, and open to spontaneous shift. It defies the shackles of convention and tradition”.*

Douglas, B.& Moustakas, C. (1985:44)

Históricamente la universidad ha sido la más antigua, visible y prestigiosa institución de educación superior. Su importancia actual se refleja tanto en el volumen de publicaciones, eventos y documentos públicos sobre temas relacionados con los procesos académicos y formativos de la educación superior como por el interés que suscita su administración. De ser instituciones relativamente herméticas, localizadas y diferenciadas de otros tipos de organizaciones, han pasado a ser objeto de discusiones que cuestionan sus características y su papel en las dinámicas económicas, políticas, culturales, ambientales y sociales.

En efecto, las conversaciones mundiales en torno a la vigencia y sentido de las organizaciones de educación superior no se limitan al ámbito académico de sus funciones sustantivas. Su condición y actuación en el marco de los modelos políticos y económicos dominantes, el desafío que plantea su financiación, los sistemas de calidad, las relaciones con otras organizaciones, sus aportes al desarrollo de las sociedades y el medio ambiente, son sólo algunos de los retos que enfrentan quienes diseñan las políticas públicas, los órganos de gobierno y administración de las instituciones de educación superior.

Sin embargo, muchos de los temas se abordan de manera aislada o desde perspectivas comprometidas con un solo enfoque, área o interés. Este interés, como lo evidencia la literatura, con frecuencia se concentra en la resolución de problemas inmediatos, financieros o asociados a las demandas legales de los sistemas educativos y los órganos de control.

Adicionalmente, los temas no suelen ser organizados como conjuntos de problemas, las definiciones priman sobre los conceptos, el interés por la aplicación de instrumentos de gestión suscita más atención que la reflexión sobre la naturaleza e implicaciones sociales de las instituciones de educación superior y, entre éstas, las universidades. Esto, en la práctica, se proyecta en decisiones sobre cómo orientar sus esfuerzos y recursos.

Además, ciertas visiones que conciben la importancia de la institución de educación superior y especialmente de las universidades, en términos de su capacidad para responder a demandas y necesidades externas, tienden a desvincularla de sus dinámicas internas, de su misión y su pertinencia social. Esta pertinencia constituye un núcleo frecuente de tensiones en las IES colombianas y de América Latina.

En este contexto, los componentes de esta investigación involucran cuestiones que se relacionan con la administración de las organizaciones pero que, generalmente, se han abordado de manera separada. En efecto, la importancia de la comunicación ha sido reconocida desde gran variedad de perspectivas y la adaptación se ha considerado como un desafío al que deben responder quienes administran organizaciones. En cada caso, es central la manera como se conciben las tensiones entre las dinámicas internas y las demandas externas que se plantean a la institución.

Como corresponde al conocimiento de fenómenos sociales complejos, esta investigación se aleja de la linealidad, por lo que la estructura se basa en la construcción de un entramado conceptual y metodológico que vincula la comunicación como apoyo para la organización de las interacciones

que promueve la administración y la adaptación de la organización como responsabilidad de los administradores de la educación superior. En consecuencia, no se trata de relaciones causales entre variables predeterminadas sino de la articulación de conceptos que conducen a la construcción del problema de investigación.

La comprensión hace posible que se problematicen fenómenos de la educación superior y que se generen estrategias e instrumentos que inspiren otras formas de construir conocimiento sobre las interacciones que inciden en la administración, la comunicación y la adaptación de las IES. Al mismo tiempo, como corresponde a una heurística fundada en las lógicas constructivas, la investigación presta atención especial a los procesos y resultados de la formación personal.

Tres aclaraciones iniciales son importantes. En primer lugar, la heurística de la investigación vincula los procesos de desarrollo del conocimiento con los procesos de desarrollo humano y se refleja en las decisiones teóricas que soportan el diseño metodológico, como se explica en la sección correspondiente.

Además, consecuente con el papel que se asigna a la teoría en este tipo de estudios, durante cada una de las fases de la investigación apliqué la técnica de focalizar y priorizar, con el fin de evitar los planos generales y concentrar el trabajo en los aspectos directamente relacionados con el problema (Apéndices F y G). En tercer lugar, si bien es importante la diferenciación entre organización e institución, utilizo en sentido similar los dos términos, atendiendo a la denominación de Instituciones de Educación Superior que utiliza el Ministerio de Educación Nacional y la referencia a Organizaciones de Educación Superior, para incluir la denominación más frecuente en los documentos de diferentes fuentes y países.

Por cuanto la comunicación puede ser un concepto muy abstracto y la investigación sobre la comunicación en las organizaciones de educación superior es muy escasa y se circunscribe al

componente pedagógico, después de la exploración inicial opté por abordarla desde las unidades u oficinas que algunas instituciones crearon para apoyar su gestión. Además, dado que el interés no es un estudio general de la administración o de las organizaciones, la delimitación del problema aborda los roles de los dos niveles más altos de la administración en las Instituciones de Educación Superior. Esto se refleja en la articulación de los niveles y dimensiones de la investigación (Apéndice H).

Consecuente con el carácter social de la organización, las dimensiones conceptual y metodológica de la investigación priorizan la lógica y los métodos de las ciencias sociales. Esto no impide que busque establecer líneas de complementariedad entre posturas epistemológicas y teóricas diferentes, a fin de descubrir convergencias y construir a partir de las divergencias. Esta idea de construcción prima en el proceso de investigación y se arraiga en la consistencia y no contradicción en lo fundamental de los supuestos epistemológicos.

Es así como el diseño metodológico, guiado por principios de la investigación heurística<sup>1</sup>, privilegia los componentes cualitativos y genera algunos datos cuantitativos. El aporte del pragmatismo se manifiesta en la intención de aportar a la construcción de instrumentos conceptuales que contribuyan a la comprensión de la universidad y el desarrollo de prácticas y políticas consecuentes con dicho entendimiento.

Como quiera que esta investigación no es lineal, el documento tampoco lo es. No obstante, esto no excluye un orden que favorece la integración y la comprensión, por lo que el primer capítulo es el contexto general y el referente para los capítulos siguientes. El cierre de cada capítulo hace explícita la relación con el primero.

---

<sup>1</sup> El punto de vista heurístico ha sido tan valioso en ciencias sociales como en las ciencias básicas, como recurso para abordar, comprender y construir problemas encaminados a responder preguntas novedosas para diferentes campos de las ciencias. A manera de ilustración, como alternativa a los métodos tradicionales de la física, el punto de vista heurístico fue utilizado por A. Einstein en el artículo para explicar el efecto fotoeléctrico (1905).

El ejercicio de focalización y priorización que orientó la revisión de la literatura condujo al descubrimiento de la forma como se han integrado los tres conceptos, los vacíos y enfoques teóricos e investigativos. En consecuencia, no es un estado del arte como pudiera esperarse en un estudio documental y tampoco tiene la amplitud de un trabajo de corte monográfico.

El componente metodológico, como es propio de este tipo de investigación, es abundante en detalles que permiten seguir las fases de la investigación heurística y articularlos con las lógicas de los estudios cualitativos. Además, dado que el trabajo integra tres niveles de investigación - exploratorio, descriptivo, interpretativo- la riqueza en el detalle no puede dar cuenta de la totalidad de las experiencias en el transcurso del estudio, aunque sí evidencia los procesos y los pasos en cada fase y su proyección en el componente evaluativo. En esta integración emergen elementos que revelan la convergencia con rasgos de los diseños mixtos de investigación.

El encadenamiento de los objetivos específicos significa que los resultados de cada uno son el insumo para avanzar en el siguiente. Por lo tanto, con los resultados de cada objetivo configuro un cierre parcial que permite avanzar al próximo nivel. En conjunto, generan el material para construir la Matriz de Análisis Cruzado (cuarto objetivo específico).

En efecto, el cuarto objetivo recoge los conceptos y los resultados de los objetivos anteriores para la elaboración de la Matriz de Análisis Cruzado (MAC). La MAC es un instrumento de conocimiento, una herramienta para generar comprensión y aplicación, más allá de la investigación. Así, la MAC es un aporte novedoso para analizar y comprender la adaptación de las universidades desde la perspectiva de su pertinencia social, más que desde su permanencia temporal. Es decir, a partir de la comprensión de las interacciones entre su administración y la comunicación, en el flujo de los intercambios internos y con el entorno.

Los capítulos corresponden a cada una de las relaciones que componen el problema de investigación. El capítulo sobre el Sistema de Educación Superior Colombiano (SESC) es el contexto de la investigación y permite visibilizar relaciones cotidianas que involucran la comunicación, la adaptación y la calidad de las IES. Por cuanto desde una perspectiva social la adaptación suele asociarse a la generación de pautas consecuentes con los sistemas normativos, es particularmente relevante el componente de calidad del Sistema de Educación Superior Colombiano.

Las decisiones sobre el manejo teórico y metodológico utilizando el método de focalización y priorización en ciclos dialécticos, permitieron aplicar la diferenciación entre el método de investigación y el método de exposición. Esta estrategia se revela en la articulación de la lógica en uso con la lógica reconstruida en la construcción del problema y la pregunta de investigación.

El ejercicio heurístico de trabajar con conjuntos de conceptos y no de variables para construir el problema, implicó que la primera parte del trabajo fuera exploratoria, lo que permitió concentrar la investigación en las unidades de comunicación y no en la comunicación, en abstracto. En esta fase también examiné los roles asignados a los rectores y vicerrectores para conocer sus prácticas administrativas y establecí los criterios para la selección de participantes. Es decir que a partir de los hallazgos de la etapa exploratoria identifiqué los componentes específicos que configuraron el problema y los objetivos del estudio.

El componente descriptivo se encuentra fundamentalmente en los objetivos específicos 1 y 2. El objetivo 3 es de carácter interpretativo y el cuarto es un escenario de evaluación y síntesis que conduce a la construcción de la Matriz de Análisis Cruzado.

Finalmente, este documento sigue como referente los lineamientos de la tercera edición en español del Manual de Publicaciones de la APA, que corresponde a la sexta edición en inglés. Por

lo tanto, está escrito en primera persona, los niveles de titulación, los apéndices, las figuras y las referencias son consecuentes con la versión indicada.

### **Problema de Investigación**

La forma como enfrento la construcción del problema de investigación expone mi perspectiva ontológica y epistemológica. Al mismo tiempo, estas posiciones determinan las decisiones que configuran la estructura y el tipo de estudio.

Las posturas que orientan esta investigación son:

1. El conocimiento se construye y la investigación es un proceso de construcción de conocimientos. Por lo tanto, los supuestos constructivistas subyacen a la lógica de la investigación (componente epistemológico).
2. La realidad y los fenómenos que se estudian tienen dimensiones cualitativas y cuantitativas. Aunque prime una dimensión, considerar ambos aspectos contribuye a tener una visión más integral y comprensiva de los fenómenos.
3. La naturaleza de los fenómenos estudiados indica el tipo de enfoque y la estructura de la investigación. Los fenómenos sociales se estudian y comprenden mejor cuando se utilizan perspectivas, teorías y métodos de las ciencias sociales y humanas. (componente ontológico).
4. Los fenómenos sociales son complejos y no se aprehenden aislando sus componentes sino integrándolos, contextualizándolos, profundizándolos y articulando la teoría pertinente<sup>2</sup> con las opciones para recolectar y analizar los datos (componente metodológico).

---

<sup>2</sup> A diferencia de los estados del arte o los estudios documentales, la teoría pertinente es la teoría focalizada directamente en el problema de investigación.

En este marco, el problema de investigación lo formulo en términos de un conjunto de conexiones e interacciones, no de relaciones lineales más o menos lógicas o evidentes entre variables. El problema tiene dos dimensiones, una corresponde al planteamiento y la otra a su formulación. El planteamiento responde a la lógica en uso y la formulación a la lógica reconstruida (Briones, 1981).

Distinguir la lógica en uso y la lógica reconstruida permitió diferenciar durante el proceso de conocimiento el método de investigación del método de exposición. La lógica en uso incluye el conjunto de procedimientos relacionados con la focalización, organización y priorización del componente teórico frente al problema de investigación; la lógica reconstruida corresponde a la sistematización y codificación de los métodos y procedimientos para su exposición. La primera permite ubicar el **contexto de significado** del problema, la segunda conduce a la pregunta de investigación. De las dos se derivan los objetivos y la justificación.

### **Planteamiento del problema**

Durante gran parte del siglo XX la investigación sobre la administración de las organizaciones se insertó en los postulados del hegemónico paradigma positivista –funcionalista. En el transcurso de las últimas décadas del siglo anterior y las primeras del siglo XXI surgen y se desarrollan otras tendencias que toman distancia de las lógicas y métodos anclados en el positivismo. El estructural –funcionalismo, los estructuralismos, los enfoques derivados de la teoría crítica y los discursos postmodernos convergen en la configuración de nuevos escenarios, intereses y métodos para afrontar y resolver los problemas de investigación.

En efecto, la investigación signada por el pensamiento funcionalista ha tendido a ver procesos y variables aislados y a recurrir a imágenes que provienen de las ciencias físicas, básicas y de la biología. Los enfoques post-funcionalistas que incorporan la lógica de las ciencias sociales y humanas para entender los fenómenos sociales, introducen las miradas fenomenológicas y los métodos cualitativos para comprender e interpretar fenómenos sociales complejos. Sin embargo,

esta forma de construir conocimiento parece todavía insuficiente en el estudio y comprensión de las instituciones de educación superior.

Durante las primeras décadas del Siglo XXI las conversaciones y debates mundiales sobre la educación superior confluyen en torno a las tensiones y las presiones que estas organizaciones deben enfrentar. Algunos autores e investigaciones señalan la necesidad de plantear el debate considerando la naturaleza de las IES y el papel que desempeñan en la sociedad.

La universidad es una institución que conjuga la administración de los recursos generales de cualquier organización con los específicos propios de su naturaleza educativa. Es la manera como se administran los segundos lo que define su identidad. Es la forma como interactúan y se complementan los aspectos generales y específicos de la administración de las IES lo que puede determinar el rumbo de la institución y la calidad del servicio educativo.

Históricamente la universidad ha sido afectada por los intereses económicos y políticos dominantes que se han reflejado en la oferta educativa, en la gestión de los recursos y en la manera de tramitar las relaciones con el Estado y los grupos sociales. Los resultados de la revisión muestran que recientemente el interés y las tendencias en los estudios de las instituciones de educación superior se enfocan en las formas de gobierno, en temas relacionados con la calidad, la eficiencia, la eficacia, la financiación, la gestión de los conocimientos y la globalización de los contenidos de la formación. No encontré estudios específicos que articularan la comunicación, la administración y la adaptación de las IES, aunque algunos se refieren a nociones o temas relacionadas con la viabilidad y las relaciones con los entornos.

A pesar de que el componente comunicativo ha sido reconocido como parte fundamental de la administración y que los sistemas de calidad se refieren a los dos temas, la revisión expuso la deficiencia de estudios que los vinculen explícitamente en este tipo de organización. La indagación, en cambio, mostró algunas referencias a la adaptación asociada a los sistemas de información y acreditación de las instituciones de educación superior.

En sus interacciones con el entorno la universidad despliega dinámicas internas para asimilar información, interpretarla y usarla para alcanzar sus metas, ajustarse a los marcos normativos y lograr reconocimiento social. Para lograrlo puede modificar sus estructuras y sus funciones, de manera que logre **actuar** apropiadamente frente a las demandas del entorno.

Por otro lado, para mejorar y asegurar los flujos de intercambio entre las instituciones y la sociedad, el Estado dispone de sistemas de recolección y evaluación de la información de las instituciones de educación superior y éstas muestran una creciente preocupación por sistematizar sus flujos y mejorar la comunicación. Para lograrlo, algunas instituciones han creado unidades u oficinas de comunicación compuestas por profesionales especializados y les han encomendado el apoyo directo a los órganos de decisión y de gestión.

Es decir que, la interacción interna y con el entorno se da en el intercambio de información y comunicación. La comunicación de la administración se relaciona con sus decisiones y éstas determinan el rumbo de la organización. De este modo, el contenido de las comunicaciones son las decisiones y su implementación configura las dinámicas internas, así como las formas de relación e intercambio con el Estado y con los grupos sociales que hacen parte del entorno de cada institución.

## **Formulación del problema**

Los intercambios de información y comunicación interna y con el entorno son procesos muy importantes para que las IES puedan desarrollar su misión. En el ejercicio de las funciones de dirección y de gestión la administración<sup>3</sup> tramita acciones comunicativas para responder a los

---

<sup>3</sup> En el entendido de la administración en términos de funciones de dirección y de gerencia, asumido por la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario.

requerimientos normativos del Estado y para asegurar la articulación de los procesos académicos y administrativos de la organización.

Por consiguiente, mediante sus decisiones y acciones la administración impacta, a través de las funciones sustantivas de la universidad, las relaciones con los entornos, con el Estado y con la sociedad. El intercambio y las relaciones con los actores del sistema educativo y la sociedad inciden, simultáneamente, sobre las decisiones que determinan el rumbo de las universidades, lo que puede manifestarse en prácticas que repercuten en su adaptación y pertinencia social.

Por lo tanto, conocer y comprender las interacciones entre la administración y la comunicación permitiría construir una nueva relación para entender cómo pueden incidir sobre la adaptación de las universidades. La forma como me involucro en la conversación sobre la educación superior es resolviendo la pregunta que declara este interés de conocimiento y en la que sintetizo los componentes del problema de investigación. Esta es la pregunta de investigación:

¿Cómo el aporte de las unidades de comunicación al despliegue de los roles administrativos contribuye a la adaptación de algunas universidades privadas de Colombia?

### **Justificación**

La investigación es pertinente, es decir, se justifica, en ámbitos que cubren aspectos teóricos, metodológicos y sociales. Las contribuciones en un ámbito se proyectan, necesariamente, en los otros: desde la teoría se articulan las apuestas metodológicas y desde allí los aportes pueden impactar a la institución y alimentar la reflexión de los órganos decisorios y el nivel normativo que regula la educación superior (Apéndice H).

1. La revisión de literatura específica mostró escasez en la teoría y las investigaciones que relacionan los componentes administrativos con la comunicación y la adaptación de las organizaciones de educación superior. El estado de la teoría que incorpora los conceptos estructurantes del estudio es “inmaduro” (Merriam, 1988).

En este sentido, la investigación contribuye a la reflexión teórica, histórica y contextualizada y propone alternativas para la configuración de un campo de estudio que permita conocer, comprender y orientar las IES. Esta reflexión también puede contribuir y enriquecer la evaluación de la estructura y los componentes del sistema de educación superior.

2. Es creciente la tendencia a estudiar las IES como organizaciones similares a las empresariales. Esto se refleja tanto en el lenguaje como en la forma de reconfigurar sus estructuras, plantear órganos de gobierno corporativo y estrategias que representan a los actores en términos de clientes, consumidores y mercados. Esto conduce a que los enfoques para abordar los problemas de las IES puedan ser inapropiados o sesgados dado que se centran en el diseño de estrategias para responder rápidamente a demandas externas.

El aporte de la investigación en este sentido se da en dos direcciones: la primera es desde una perspectiva interdisciplinar, la configuración de una red conceptual para comprender las universidades en su contexto, en relación con sus entornos y pertinencia social. La segunda, es la problematización de la noción de perdurabilidad aplicada al tipo específico de organización que es la universidad.

3. La naturaleza de los problemas, necesidades y fenómenos de la organización educativa no pueden reducirse a los instrumentos y estrategias para lograr eficiencia y eficacia; tampoco al cumplimiento de normativas que conduzcan al reconocimiento y acreditación institucional y de los programas académicos. Pensar temas centrales como la calidad de la educación superior requiere abordar y reconocer la complejidad de los sistemas y las instituciones educativas. Por lo tanto, la evaluación centrada en indicadores cuantitativos no es suficiente, sino que se requiere el diseño de alternativas creativas y rigurosas que integren las dimensiones cuantitativas y cualitativas de los fenómenos.

El aporte de este trabajo radica en la heurística que guía el proceso de construcción de conocimientos, la recolección y análisis de la información. Y, lo más importante, la integración de los elementos conceptuales en el diseño de una matriz novedosa para la generación de conocimientos en torno a la articulación de la comunicación y la administración con el fin de lograr la adaptación de la IES.

4. La noción de perdurabilidad responde a lógicas ancladas en concepciones del comportamiento, el tiempo y el espacio que derivan de una perspectiva evolutiva. La investigación cuestiona la aplicación de esta perspectiva a todo tipo de organizaciones sociales y, en particular, señala los inconvenientes y limitaciones para comprender y estudiar las organizaciones de educación superior en las que, como lo muestran los hechos, en una perspectiva histórica el comportamiento, el tiempo y espacio tienen significados diferentes.

En síntesis, el aporte teórico y metodológico se traduce en la “reconstrucción” del papel social de las universidades y se proyecta en el mejoramiento de prácticas administrativas que responden a la naturaleza y misión de estas instituciones sociales.

## **Objetivos**

El objetivo general es la pregunta de investigación resuelta a futuro. Los objetivos específicos corresponden a cada uno de los constituyentes del objetivo general.

### **Objetivo General**

Explicar cómo el aporte de las unidades de comunicación al despliegue de los roles administrativos contribuye a la adaptación de algunas universidades privadas de Colombia.

## **Objetivos Específicos**

1. Identificar cómo las unidades de comunicación apoyan el despliegue de los roles administrativos de los rectores.
2. Identificar cómo las unidades de comunicación apoyan el despliegue de los roles administrativos de los vicerrectores académicos.
3. Interpretar el aporte de las unidades de comunicación a las prácticas administrativas de la rectoría y la vicerrectoría.
4. Construir un sistema de interacciones que integre la comunicación a la administración para promover la adaptación de las instituciones de educación superior.

## **CAPITULO PRIMERO**

### **El Sistema de Educación Superior Colombiano**

En tanto parte del Sistema de Educación Superior Colombiano (SESC) las universidades responden al mandato constitucional, están sujetas al marco regulatorio y a los procesos agenciados por los organismos estatales. Esta sección describe el SESC desde sus componentes normativos y la manera como a través de diferentes instancias del orden gubernamental dialogan los actores y agentes, incluyendo las universidades.

La Constitución Política de Colombia (1991) consagra la educación como un derecho de la persona, un servicio público que tiene función social y precisa la corresponsabilidad del Estado, la Sociedad y la Familia para formar a los ciudadanos colombianos (CPC, art. 67). De este modo, define las interacciones entre grupos que aportan a la educación, en cada uno de sus niveles. En la práctica, la corresponsabilidad supone la interacción permanente entre las instancias involucradas en los procesos de educación y formación de los ciudadanos.

Al determinar las responsabilidades de formar en el respeto a los derechos humanos, en la paz y la democracia para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del medio ambiente, la Carta Magna de 1991 determina las dimensiones de la educación. Así mismo, concreta el papel del Estado como órgano regulador que ejerce la suprema inspección y vigilancia de la educación, con el fin de velar por su calidad y por el cumplimiento de sus fines.

De lo anterior se deduce que el cumplimiento de los fines de la educación se traslada a la consecución de los fines de las instituciones educativas, declarados en sus principios, en su misión

y en sus proyectos educativos institucionales. Entonces, al menos parte de las funciones regulatorias y de control que ejerce el Estado se traducirían en velar porque las instituciones de educación, en todos los niveles del sistema, sean consecuentes con sus principios, misión y proyecto educativo. Para ejercer estas funciones el Estado dispone de un conjunto de organismos cuyas responsabilidades van desde la formulación de las políticas hasta el seguimiento y evaluación de las instituciones y programas.

### **Componentes del Sistema de Educación Superior**

No resulta útil para esta investigación discutir si, efectivamente, el denominado sistema de educación funciona como tal o bajo qué tipo de noción de sistema. Por lo tanto, el foco se concentra en los componentes, sus funciones y niveles de interacción, particularmente con las IES.

El sistema educativo colombiano está compuesto por la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (cinco grados de primaria y cuatro grados de secundaria), la educación media (los dos últimos de secundaria que conducen al título de bachiller) y la educación superior. El SESC contempla cuatro categorías de IES que ofrecen seis niveles de educación post secundaria y obedecen a las regulaciones y control del Ministerio de Educación Nacional.

### **Marco Regulatorio**

El marco regulatorio incluye el conjunto de normas que reglamentan el derecho y el servicio de educación superior, los organismos estatales, los entes consultivos, el sistema de aseguramiento de la calidad, el sistema de información y los organismos de fomento y apoyo a la educación superior. Este conjunto de normas y de instancias mediante las cuales el Estado ejerce sus funciones de regulación y control constituye el marco en que las universidades despliegan su misión. El Cuadro 1.1 sintetiza el marco legal de la educación superior.

Cuadro 1. 1 Marco legal general de la Educación Superior Colombiana

Nombre	Acto	Año
Constitución Política de Colombia	Art. 67: Derecho, servicio público, función social Art. 69: Autonomía Universitaria (las IES pueden darse sus propias directrices y estatutos de acuerdo con la Ley).	1991
Ley General de Educación	Ley 115. Marco normativo general de la educación en Colombia.	1994
Ley de la Educación Superior	Organiza el servicio público de la educación superior.	1992 2002
Modificaciones al nivel superior de la educación colombiana.	Ley 749. Caracteriza las instituciones técnicas, tecnológicas y profesionales.	2002
Ley de Registro Calificado	Ley 1188. Regula el registro calificado y otras disposiciones.	2008
Ley que pretende reforzar capacidad de intervención del MEN a las IES, especialmente en lo administrativo y financiero	Ley 1740. Propuesta para creación de la Superintendencia de Educación. En discusión.	2014

Construcción propia con base en información del MEN (2013).

La regulación y el control que ejerce el Estado tienen como objetivo el aseguramiento de la calidad de la educación superior. La política de calidad gira en torno a cuatro estrategias fundamentales: a) la consolidación del sistema de aseguramiento de la calidad en todos sus niveles, b) la implementación de programas para el fomento de competencias, c) el desarrollo profesional de los docentes y directivos, y d) el fomento de la investigación (MEN, 2010).

La consolidación del Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación Superior busca que las IES rindan cuentas ante la sociedad y el Estado sobre el servicio educativo que prestan, provean información confiable y se propicie el auto examen permanente de instituciones y programas académicos en el contexto de una cultura de la evaluación (MEN, 2010). Estos procesos implican

altos grados de articulación de los procesos académicos y administrativos y elevados niveles de conocimiento e interacción de las instituciones con sus entornos.

### **Sistema de Aseguramiento de la Calidad**

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior consiste en tres componentes relacionados entre sí: *la información, la evaluación y el fomento*. Estos tres componentes se gestionan mediante órganos con funciones específicas. Estos órganos son: a) el Consejo Nacional de la Educación Superior (CESU) con funciones de planificación, coordinación y asesoría al MEN, b) la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES) que evalúa los requisitos básicos para la creación de instituciones y programas académicos, c) el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) que evalúa el sistema voluntario de acreditación de alta calidad y, d) la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) como representante e interlocutor de las universidades ante el gobierno, en torno a tres temas principales: la calidad, la autonomía y la responsabilidad social de la educación superior. (Cuadro 1. 2).

Cuadro 1.2. Organismos del Sistema de Educación Superior

Organismo	Creación- Trasformación	Carácter	Acción
Ministerio de Educación Nacional Viceministerio de E. S	1886  2003	Estatal	Política. Regulación Control
Consejo Nacional de Educación Superior CESU	1992	Creación de las IES. Miembros pertenecen a la academia	Órgano asesor del MEN.
Comisión Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la E.S. CONACES	2003 Reorganización 2015	Coordinación sectorial administrativo de la E.S. Salas compuestas por miembros de la academia.	Órgano asesor y consultivo del MEN
Comisión Nacional de Acreditación CNA	1993	Certificación de condiciones y requisitos para acreditación de instituciones y programas. Miembros académicos nombrados por el CESU	Órgano consultivo del MEN
Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación COLCIENCIAS (DACTI)	1968 1989	Estatal	Sistema de investigación, ciencia y tecnología. Políticas de apoyo y estímulo a las IES
Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación ICFES	2009 Reestructuración de sus funciones	Estatal	Evaluación de todos los actores de la educación
Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Exterior ICETEX	2005 Transformación en entidad financiera especial	Estatal	Créditos, apoyo financiero para formación y actividades académicas.

Construcción propia con base en información del MEN.

## **Sistema de Información.**

Este componente permite compartir información entre las IES, el MEN y todos los grupos interesados de la sociedad. Comprende cuatro sistemas de información que apoyan procesos relacionados con las políticas, la oferta, la evaluación, los planes de mejoramiento y los programas de fomento a la educación superior. El uso adecuado de la información es una de las estrategias para el funcionamiento del sistema de educación superior (OECD - MEN, 2016).

Los sistemas de información son: a) el Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES) que brinda datos sobre las instituciones y los programas de educación superior en Colombia, b) el Observatorio Laboral para la Educación (OLE) que realiza el seguimiento de los graduados de la educación superior, estableciendo relaciones y correlaciones entre la formación y el sector laboral, c) el Sistema de Información para el Aseguramiento de la Calidad (SACES) que maneja información sobre programas académicos y, d) el Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior (SPADIES) para el seguimiento, análisis de riesgos y prevención de la deserción de los estudiantes que han ingresado a las IES. En su conjunto, estos sistemas proveen información útil para la evaluación, registro y acreditación de los programas y las IES (Cuadro 1.3).

Cuadro 1.3. Relevancia del Sistema de Información para la Investigación

Componente	Función	Relevancia para la investigación
Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES	Recopila información. Fuente oficial de datos de las instituciones de educación superior.	Dar cuenta de la manera como la IES interactúa internamente y con sus entornos y los “resultados” de esas interacciones.
Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. SACES	Seguimiento de programas en registro calificado (condiciones mínimas), pregrados en instituciones en acreditación de alta calidad.	<p>Relación del concepto de calidad con elementos de la adaptación, como pertinencia, evidenciando la importancia de la administración y la comunicación.</p> <p>El concepto de autonomía universitaria podría permitir que las universidades desplieguen recursos para fortalecer el desarrollo de la misión.</p> <p>El papel de la administración para liderar procesos que contribuyen a la adaptación y calidad de las IES.</p> <p>La noción de mejoramiento continuo no redundante, necesariamente, en la adaptación de las universidades.</p>
Sistema para la prevención y análisis de la deserción en las IES. SPADIES	Seguimiento a estudiantes en las IES.	Estrategias e interacciones dirigidas a uno de los principales actores de la ES (estudiantes y sus familias) y evidencias de los resultados en términos de continuar siendo parte del sistema.
Observatorio Laboral de la Educación Superior. OLE	Seguimiento de los graduados del sistema universitario.	Interacciones de los egresados que actúan como conexión entre el sistema organización (adentro) y el sistema total de la sociedad.

Construcción propia.

## **El Sistema de Evaluación**

Como elemento del Sistema de Aseguramiento de la Calidad la evaluación está presente desde la creación de las instituciones y en la obtención del registro calificado. Se lleva a cabo periódicamente para verificar el funcionamiento de las instituciones y es condición cuando, por voluntad propia las IES buscan la acreditación de alta calidad. Según el MEN la evaluación externa (realizada por pares) cumple tres funciones principales: a) es una herramienta para fortalecer la autorregulación y la cultura de la autoevaluación a nivel de los programas y las instituciones, b) impulsa la autonomía universitaria y c) garantiza a la sociedad que las instituciones y los programas académicos realizan los propósitos y objetivos que han declarado.

En cuanto a los estudiantes, la evaluación previa al ingreso a la educación superior y al egreso de ésta, se basa en una estructura de competencias adquiridas a lo largo del pregrado. Mediante los exámenes de calidad de la educación superior (ECAES) el Ministerio de Educación pone a prueba el grado de desarrollo de las competencias de los estudiantes durante el último año de la formación profesional (pregrado). La información de los ECAES permite al MEN conocer el estado actual de la formación en las diferentes áreas del conocimiento y obtener una visión de conjunto sobre los estudiantes, los programas y las instituciones (MEN, 2010).

## **El Sistema de Fomento.**

Mediante los órganos y los programas el MEN brinda apoyo técnico en procesos de evaluación, acompaña los planes de mejoramiento de las IES que lo requieren para la obtención del registro calificado de sus programas, desarrolla proyectos orientados a intensificar condiciones específicas de calidad (infraestructura, investigación, capacitación docente, etc.), promueve *la pertinencia* de la oferta en los diferentes niveles y modalidades de formación. Para atender a las características y necesidades de las instituciones que hacen parte del sistema y de sus programas, el Ministerio de Educación cuenta con la referencia y apoyo de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN).

## Composición por instituciones.

De acuerdo con el MEN y la Ley 30 de 1992 las Instituciones de Educación Superior son las entidades que cuentan, conforme al marco jurídico, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano. En su conjunto constituyen el sistema de educación terciaria del país.

Las IES se clasifican según diversos criterios, los más generales se refieren a su carácter académico y a su naturaleza jurídica. El cuadro 1.4 expone una síntesis de esta clasificación.

Cuadro 1.4 Clasificación de las IES.

CARÁCTER ACADÉMICO	SEGÚN NATURALEZA JURÍDICA		
Instituciones Técnicas Profesionales	<b>Privadas (206 IES)</b> (De utilidad común, sin ánimo de lucro)		
	Corporaciones	Fundaciones	Instituciones de economía solidaria
Instituciones Tecnológicas	<b>Públicas (82)</b>		
	Establecimientos Públicos	Entes Universitarios Autónomos	Sistema Nacional de Aprendizaje SENA
	SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES – SUE		
Instituciones Universitarias			
Universidades			

Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2013)

El carácter académico determina la identidad y el campo de acción de la institución de educación superior, según las diferentes modalidades académicas. Según los atributos académicos las instituciones pueden ser: a) Técnicas Profesionales, que ofrecen formación, de corto plazo, en una amplia gama de campos vocacionales; b) Tecnológicas, que brindan formación tecnológica de alto nivel, lo que posibilita la continuidad a niveles superiores de la educación y acceder al mercado laboral; c) Universitarias, brindan educación en todas las áreas del conocimiento, con obtención de títulos universitarios, en diferentes niveles, desde el pregrado hasta el postdoctorado. El cuadro 1.5 muestra la composición de la educación terciaria según el carácter académico.

Cuadro 1.5. Composición de la Educación Terciaria por carácter académico

CARÁCTER	PORCENTAJE
Universidades	28%
Instituciones Universitarias	41%
Instituciones Tecnológicas	18%
Instituciones Técnicas-Profesionales	13%
TOTAL	100%

Fuente: Ministerio de Educación Nacional (2013)

Cualquiera que sea el carácter académico, de acuerdo con la Ley General de Educación y la Ley 30 de 1992, las IES pueden ser públicas o privadas, pero, en todo caso, sin ánimo de lucro. Esta condición, durante los últimos años ha sido objeto de debate y discusión.

De otro lado, la naturaleza jurídica y administrativa, al igual que la académica, se define desde la creación de las instituciones, siendo el rasgo más general su carácter público o privado. Las públicas pueden ser establecimientos públicos o entes universitarios autónomos, con prerrogativas especiales (Ley 30, art.87). Las universidades públicas forman el Sistema de Universidades Estatales (SUE).

Las instituciones privadas deben, según la Ley, organizarse como personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, bajo figuras como fundaciones, corporaciones o instituciones de economía solidaria y deben cumplir los requisitos expuestos en el Decreto 1478 de 1994 (MEN, 2010).

Según datos del MEN en el 2013 existían 82 instituciones de educación superior públicas y 206 privadas, de las cuales el 28% corresponde a universidades que ofrecen programas de pregrado y de posgrado. Las IES privadas se han constituido bajo las figuras jurídicas de corporaciones, fundaciones o instituciones solidarias y se declaran como organizaciones sin ánimo de lucro y, por

lo tanto, se rigen por el marco jurídico correspondiente, el cual, para la OECD y el Banco mundial (2016) no es suficiente para garantizar su transparencia.

De acuerdo con datos de la OECD la distribución de las matrículas en Colombia ha sido homogénea, pero muestra variaciones durante los últimos años. En el año 2013 el 52% de los estudiantes estaban matriculados en el sector público. No obstante, la participación de la población estudiantil en las instituciones privadas se ha incrementado, lenta pero consistentemente, del 45% en el 2009 al 48% en el 2013. Si se comparan estos datos con los de otros países de América Latina, las matrículas en el sector privado están en el intervalo promedio, muy por debajo de Chile (84%) y Brasil (71%), pero por encima de países como Uruguay (14%) o Argentina (26%).

Como se observa, no se puede ignorar que las políticas educativas, los alcances, limitaciones, objetivos y formas de interacción entre los componentes del sistema educativo pueden ser influenciados por las tendencias globales y los criterios de los organismos internacionales. Según el informe de la OECD, la estructura del sistema de educación superior colombiano es particularmente compleja y “su gestión se torna más difusa debido a la considerable autonomía que tienen las instituciones de educación superior en el país” (OCDE, MEN, 2016: 274)<sup>4</sup>. Sin embargo, apreciaciones sobre la complejidad del sistema de educación superior colombiano no se relacionan con indicadores de mayor o menor calidad de las IES.

---

<sup>4</sup> El gobierno colombiano busca el ingreso de Colombia a la OCDE. En este sentido, la educación ha sido incluida como uno de los pilares del Plan de Desarrollo 2014-2018. En términos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) se pretende que Colombia sea “el país más educado”, con énfasis en la adquisición de competencias y el desempeño de los estudiantes en pruebas válidas y validadas por esta organización. El trámite de propuestas relacionadas con el incremento de formas y mecanismos de control, la incorporación o redefinición de los indicadores de calidad y la implementación de diversos instrumentos para la evaluación de las IES, no es ajeno a las demandas de los organismos internacionales. Este tipo de intervenciones es interpretado por algunos sectores como violatorio de la autonomía universitaria, consagrada en la CPN y en la Ley 30 de 1992.

## **La Calidad: una aproximación a la adaptación de las IES**

Desde algunas perspectivas el tema del aseguramiento de la calidad de las IES se ha vinculado con su adaptación. Los componentes del sistema de aseguramiento de la calidad muestran indicios de esta asociación, particularmente en los lineamientos de acreditación institucional y de programas del CNA. Evidencias de esta asociación se encuentran también en algunas investigaciones (Orozco, 2010; Ospina, 2008).

Un sistema de interacciones en el eje calidad - adaptación se puede visualizar articulando componentes normativos, principios y componentes de la evaluación de las IES. Del CESU y del CNA provienen los elementos más relevantes de estas interacciones. Es relevante el papel de los sistemas de información que capturan, difunden y reportan los procesos, pero, particularmente los resultados e indicadores de la gestión.

El CESU mediante Acuerdo 03 de 2014 emitió los lineamientos para la acreditación de las IES, reconoció la interdependencia de los escenarios sobre los cuales las IES deben tomar decisiones y puntualizó las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social, haciendo énfasis en la responsabilidad de la educación superior en la formación de ciudadanos (art. 2). De este artículo son significativos para la investigación dos aspectos centrales: a) la referencia a los escenarios de toma de decisiones marcadas por la interdependencia, lo que alude concretamente a responsabilidades de la administración y, b) la determinación de las funciones sustantivas en las que se lee la responsabilidad de las universidades en la formación de ciudadanos, no solamente de profesionales competentes. Este aspecto subraya el carácter educativo y formativo de las IES.

Este mismo acto, en su artículo 3 se refiere al proceso de acreditación de alta calidad y llama la atención la relación entre un ideal de excelencia y las evidencias de impacto y reconocimiento social. Relacionando este artículo con el anterior, es relevante para esta investigación el planteamiento de la excelencia en términos de un ideal posible condicionado a decisiones que, en

función de la interdependencia de los escenarios, deben generar impacto social y este impacto ha de ser motivo de reconocimiento, tanto por los organismos del Estado como por la sociedad.

Adicionalmente, los Lineamientos de Acreditación Institucional del CNA definen los aspectos asociados a la calidad de las IES. Estos atributos son próximos a nociones e indicadores relacionados con la adaptación que se encuentran en algunos de los enfoques e investigaciones que sobre el tema se han realizado en otros tipos de organizaciones. Resalto, en este sentido, los siguientes aspectos:

1. Coherencia entre los propósitos que la IES declara y lo que hace para lograrlo. Es decir, las decisiones y las acciones, los fines y los medios son consecuentes y corresponden a la naturaleza de la institución.
2. La IES no solo forma profesionales, sino que participa en la construcción de una sociedad más incluyente. El tema no se resuelve en términos de cobertura, sino que remite al impacto y relevancia social de la universidad.
3. El quehacer de la universidad se define en torno a sus funciones sustantivas. La comunicación y promoción de los servicios de la universidad debe responder a la transparencia y coherencia entre lo que dice hacer, lo que hace y su pertinencia social.
4. La IES debe impactar a la sociedad y cada uno de sus sectores, incluyendo el productivo. La lectura pertinente para esta investigación es la importancia que, desde su *ethos*, en virtud de su identidad como universidad pueda actuar coordinadamente con otros sectores y grupos para construir la sociedad.

Si bien los aspectos relacionados con la calidad son reveladores, los principios de la acreditación ofrecen elementos significativos que indicarían que la calidad y la adaptación de las IES son, cuando menos, procesos que se implican mutuamente. De los Lineamientos de Acreditación Institucional considero especialmente relevante lo siguiente:

1. Universalidad. Relacionado con la universalidad del conocimiento y una organización intensiva del mismo, este principio adquiere significado en el despliegue externo de la misión y las formas como ésta puede influenciar la sociedad y los grupos que la conforman. En otras palabras, el significado de la misión se pone a prueba en las decisiones que afectan las formas como se despliegan las funciones sustantivas de la universidad y en las interacciones con sus entornos.
2. Integridad. Por definición, el carácter universal de la universidad es indisoluble de la práctica de aquellos valores que inspiran la educación superior y se manifiestan en la rectitud en el desarrollo y cumplimiento de las tareas que le son propias. La integridad es inseparable de la correspondencia entre el quehacer de la universidad, el modo de hacerlo y la manera de exponerlo, de tal forma que se reconozcan los valores que le son propios, en cada una de las interacciones con los grupos de la sociedad.
3. Integralidad. Una vez se asume el carácter sistémico de la educación superior, la articulación de todos y cada uno de sus componentes es condición de su integralidad. La noción de sistema y las conexiones e interacciones que sustentan su integralidad, son aspectos afines a la concepción de las IES como sistemas de comunicaciones.
4. Equidad. La diversidad es inherente al **ethos** de la universidad. Equidad, en nota de universidad no es solo dar a cada uno lo que le corresponde sino, reconocer, interactuar y dar a cada uno, según su diversidad.
5. Idoneidad. El quehacer de la universidad se deriva de su misión, de su naturaleza e identidad expresadas en el proyecto institucional. Significa que la idoneidad de la universidad está dada por su apego a lo fundamental, no así, de lo coyuntural o estrictamente procedimental.
6. Responsabilidad. La lectura de la responsabilidad va más allá de reaccionar ante demandas del entorno. Como organización universal, de formación y de conocimiento, la universidad responde

en la medida que es capaz de leer, integrar e interpretar, con criterio histórico, las múltiples y complejas realidades para definir políticas, estrategias y proyectos que trascienden la dimensión coyuntural.

7. Coherencia. Es, sin lugar a duda, un aspecto que sintetiza los elementos que vinculan la calidad con el carácter sistémico de la IES y, en función de la correspondencia entre la organización y sus partes, remite a la importancia de la comunicación. En tanto medida de correlación entre lo que la IES dice que es y lo que realmente hace, la coherencia habla de la identidad y credibilidad de la universidad.
8. Pertinencia. Es a través de esta noción que mejor se articulan la calidad y la adaptación, en el marco del sistema colombiano de educación superior. Si bien no asumimos la adaptación como capacidades institucionales para responder a necesidades del medio, como lo plantea el CNA, la preocupación por la transformación del contexto, en el marco de los valores que inspiran y definen la IES es una característica que refuerza el concepto de adaptación construido y apropiado en esta investigación, y justifica su estudio.
9. Eficacia. Entendida como el grado de correspondencia entre los propósitos formulados y los logros que obtiene la IES, apunta al papel de la administración y los recursos o apoyos que utiliza para alcanzar la mayor eficacia y a la necesidad de dilucidar su significado. Valorar la eficacia necesariamente lleva a la revisión de la manera como se integran, operacionalizan y despliegan todos los principios.
10. Eficiencia. El CNA formula este principio en términos generales, aplicables a cualquier tipo de organización. Sin embargo, en el contexto de las organizaciones de educación superior es su naturaleza, son sus agentes y sus actores, con sus diferentes medios y recursos, organizados, interconectados en el marco de un proyecto educativo, los que definen los criterios de “medición” y el sentido en el que se orientan y utilizan los recursos. Todo ello apunta a la doble dimensión de la educación como derecho y como servicio público.

11. Sostenibilidad. Con frecuencia, como se puede constatar en los referentes teóricos y múltiples investigaciones, se ha entendido la sostenibilidad como *perdurabilidad* en el tiempo y se la ha relacionado intensamente con la estabilidad económica y financiera de la institución. Pero, en el planteamiento del CNA, sin negar lo anterior, se destaca la dimensión social de la sostenibilidad, estrechamente vinculada a la *pertinencia*. No se trataría de supervivencia o de perdurabilidad en el tiempo. Sobre todo, la sostenibilidad como principio de calidad es en función de perdurar manteniendo en el tiempo lo que es propio, los objetivos de la educación superior y las metas trazadas por cada institución.

12. Visibilidad. Implica que la sociedad conoce y reconoce el papel de las IES. Un nuevo campo de problemas se construye en torno a este principio, pero, básicamente y para los fines de esta investigación, la visibilidad supone interacción y comunicación. Para que la sociedad reconozca la pertinencia de la educación superior ésta debe hacerse visible y esa visibilidad de hechos y discursos debe responder a criterios de veracidad (transparencia).

Adicionalmente, y derivados de los principios, los factores a evaluar (art. 11 y siguientes) hacen énfasis en la interacción con el sector cultural y productivo externo, las relaciones con el medio social y con el entorno, en general. En términos del significado profundo del desarrollo y la adaptación de las IES se destaca el aprendizaje institucional que cada una de ellas puede lograr como resultado de las interacciones con el entorno.

Los sistemas de información (característica 22) también son considerados como factores de la calidad y se pondera su pertinencia, acceso y disponibilidad para la toma de decisiones. En esta característica se manifiesta la relación entre la información y la comunicación con la administración. El manejo interno de la información se relaciona y tributa sus resultados a los órganos del sistema de educación superior.

El valor que se otorga a la administración se aprecia en todos los factores y se hace explícito (características 25) en la gestión al servicio de la docencia, la investigación y la proyección social (característica 25). La característica 26 se refiere a los procesos de comunicación asociados a la cobertura y acceso a la información. Esta concepción anclada en el paradigma funcionalista revela una idea de comunicación como un medio para un fin que es la información y se refuerza con la importancia que se concede a la incorporación, uso y modernización de tecnologías de la información. También, esta aproximación evidencia la afinidad con las metáforas, técnica, instrumental y de la comunicación como habilidad y recurso.

Al mismo tiempo, el valor que los lineamientos de calidad conceden a la página web institucional fue corroborado en el transcurso de la investigación. Las páginas de las universidades fueron fuente principal de información, especialmente durante las fases exploratoria y descriptiva. Esto llama la atención sobre la importancia de su actualidad, veracidad y transparencia.

El Sistema de la Educación Superior Colombiano no solo es el gran marco regulador, sino que, básicamente desde allí se generan directrices que parametrizan formas de organización y patrones de interacción de las universidades con sus grupos de interesados, con la sociedad y con sus entornos locales, regionales e internacionales. Sin embargo, según la manera como cada universidad entienda y ejerza su autonomía y afronte las tensiones que emergen de los intereses de las fuerzas externas e internas, puede o no utilizar este marco para fortalecer y desarrollar lo que le es propio y fundamental. En últimas, aquello que la hace una organización educativa con calidad y pertinencia social.

Como se puede observar, el SESC es el marco contextual general en el que convergen los conceptos y las interacciones de las cuales da cuenta la investigación. En las responsabilidades de los órganos y en los documentos que orientan procesos como la acreditación de alta calidad, confluyen referencias a la comunicación y a la adaptación asociados a la interdependencia y

articulación de los procesos académicos y administrativos de la universidad. Esta convergencia se expresa en el cierre y la integración de los capítulos.

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **La Administración de las Organizaciones de Educación Superior**

Este capítulo se ocupa de las tendencias en la administración de las instituciones de educación superior. La aproximación la realizo desde la ubicación de los precedentes históricos de la universidad colombiana y las tendencias en la administración de las organizaciones de educación superior. Los antecedentes permiten reconstruir el contexto histórico de las universidades colombianas, más no constituye un estado del arte sobre la evolución de estas instituciones.

En cuanto a las tendencias, revisé gran variedad de estudios para hacer foco en los componentes de mayor interés para la investigación; es decir, los roles que se asignan a los directivos, la comunicación y la adaptación. No intenté hacer una revisión de la literatura sobre las teorías de la administración, la comunicación o la adaptación, en general, sino de aquellos enfoques y propuestas directamente relacionadas con el problema de investigación.

#### **Precedentes históricos de la universidad colombiana**

Para varios autores (Borrero, 2008; Misas, 2004) entender la universidad actual requiere remontarse a sus orígenes y evolución. La génesis de las IES colombianas se remonta a la época de la colonia con la fundación de las primeras universidades y colegios en el Virreinato de la Nueva Granada.

Conservando cierta línea de continuidad con el proceso de fundación de las primeras universidades europeas, las instituciones creadas en La Nueva Granada dependieron de la iglesia católica y sus propósitos se definieron en términos de la misión y la evangelización. En otros casos su creación obedeció a iniciativas de la corona española.

Existen gran cantidad de tratados sobre historia de la universidad en el mundo, pero Burbano (2008) en un trabajo sintético expone como la creación de las universidades en el Nuevo Reino de Granada durante la época de la colonia estuvo marcada por dos tipos de tensiones y disputas: entre la Compañía de Jesús y la Orden de Predicadores y entre los proyectos conservador y liberal, en la naciente república.

Como instituciones, a partir del siglo XVIII se destaca el rol de los colegios, con el papel central del Colegio Mayor del Rosario y el Colegio de San Bartolomé. De éstos y otros colegios regionales emergen las universidades que durante el proyecto federalista se convierten en las primeras de tipo regional.

Una figura de trascendental importancia en la creación de las universidades y el desarrollo de la educación superior es Fray Cristóbal de Torres y Motones quien convencido de la importancia de los estudios superiores funda el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Este claustro sería importante escenario para moderar la disputa entre las comunidades religiosas, logrando apertura y desarrollando en su seno uno de los más importantes movimientos científicos de la época.

En efecto, superada la primera etapa de fundaciones, un impulso nuevo al desarrollo de la universidad se produce con José Celestino Mutis, vinculado al claustro del Rosario. En 1762 la aplicación oficial de la Ilustración se hace efectiva con la introducción de innovaciones en las cátedras y la introducción del método experimental. La Expedición Botánica considerada como una empresa del saber y de la investigación provocó cambios importantes en los estudios científicos en la Nueva Granada: el método inductivo reemplazó al deductivo, lo práctico sustituyó a lo especulativo, la observación y la experimentación desplazaron la escolástica.

En 1774 con la reforma Moreno y Escandón se presentó el primer plan para fundar una universidad pública. Además, sin modificar la estructura de la universidad (las carreras y los planes de estudios) promovió la reforma de las metodologías de estudio con el objetivo de acercar la universidad al análisis de la realidad. Entre tanto, los colegios mayores del Rosario y San Bartolomé ya experimentaban la necesidad de introducir cambios, por lo que abrieron cátedras públicas.

Los escenarios y dirección de los cambios varían notoriamente en el siglo XIX. El Estado surgido con la independencia de España necesitaba formar a sus dirigentes. Para los colegios mayores esto representó un desafío ya que debían responder a las nuevas condiciones y propósitos de la universidad.

Por supuesto, la organización del sistema educativo fue una de las tareas más urgentes de la naciente república. La obra de Francisco de Paula Santander se destaca por el impulso que dio a la universidad. Una nota distintiva de la universidad durante su gobierno fue el aporte a la construcción de un proyecto de nación. La universidad que surge con la república es dependiente del nuevo Estado: concebida al estilo napoleónico se plantea como objetivo la formación de ciudadanos para construir una nueva nación. Así, se estimuló la educación civilista y oficial para la consolidación de la nacionalidad. Las medidas conducirían a la creación de las universidades públicas de Quito, Bogotá y Caracas (Burbano, 2008).

Al periodo santandereano siguen las contrarreformas: las que buscaban devolver al clero la influencia en la educación y las que pretendían avanzar en una educación laica, garante de libertades y autonomía. Así transcurre hasta el siglo XIX. En este contexto, en 1867 se creó la Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia con el fin de superar los intereses regionales y consolidar el proyecto político del liberalismo radical. Las influencias francesas e inglesas, los discursos defensores de las libertades y el auge del positivismo se reflejaron en la organización y dinámicas académicas del nuevo centro de estudios superiores.

Los inicios del siglo XX, marcados por el impacto de la Guerra de los Mil Días, muestran la reaparición del proyecto conservador y su influencia en la organización de la educación mediante la expedición de la primera Ley Orgánica de la Instrucción Pública (Ley 39 de 1903). Las acciones para restaurar la Universidad Nacional y garantizar la autonomía de sus facultades afectan el sentido de unidad institucional y generan nuevos desafíos para la organización de las unidades académicas y administrativas (Burbano, 2008).

Durante las tres primeras décadas del siglo XX se restauraron y crearon universidades que impulsaron una variedad de áreas de conocimiento y profesiones: en 1904 se creó la Universidad de Nariño, orientada hacia la ingeniería, el derecho y el comercio. Se funda la Universidad Libre y en 1918, se restablece el Externado de Colombia. Las dos se afirman como universidades laicas en 1923, cuando deja de funcionar la Universidad Republicana. En 1930 se reabre la Universidad Javeriana y en 1936 se funda la Universidad Católica Bolivariana.

Bordeando la mitad del siglo, con la fundación de la Universidad de los Andes, en noviembre de 1948, nace un proyecto de universidad que señalaría un nuevo horizonte para el desarrollo de la educación superior en Colombia y en América Latina. A partir de entonces, se crea un gran número de universidades privadas, laicas y religiosas, en Bogotá y en las regiones, lo que conduce a la diferenciación y consolidación del proyecto de universidad pública de carácter nacional y estimula la organización del sistema educativo. De acuerdo con Misas (2004) aunque desde el Estado colombiano se promovieron reformas éste no tuvo el monopolio de la educación superior. Al lado de las universidades del Estado siempre funcionaron universidades de carácter religioso muchas de ellas, como se ha visto, con orígenes coloniales y con gran autonomía.

En otra perspectiva, el padre Alfonso Borrero S.J. adelantó durante varias décadas uno de los trabajos más exhaustivos y profundos sobre la universidad colombiana. En su obra integra

elementos de administración y del contexto económico para explicar los cambios y los modelos de universidad, a partir de la comprensión histórica de los movimientos universitarios en el mundo.

Borrero (2008, 1984) hace énfasis en la importancia de conocer los modos de ser universidad del siglo XIX para comprender la universidad del siglo XX y su proyección en el siglo XXI. Indica la importancia de reconocer las transformaciones generadas por la revolución industrial en las esferas económica, social, técnica y tecnológica para entender los grandes cambios en los procesos de producción y difusión de los conocimientos.

Estos cambios no son independientes de los ocurridos en los modelos clásicos de universidad que, como se sabe, están en la génesis de la universidad moderna. En síntesis, hay acuerdo y abundante literatura sobre los grandes modelos de universidad: el alemán, el británico y el francés napoleónico; posteriormente se distinguen como modelos secundarios el ruso y el norteamericano. Usualmente estos modelos se describen en términos de una universidad alemana investigadora, la universidad inglesa educadora y la francesa profesionalizante. Más recientemente, el modelo anglosajón se ha descrito en sus vertientes inglesa y norteamericana. (Borrero, 2008).

En esta misma perspectiva, Ferrer (1973) afirma que los movimientos colonialistas propagaron los modelos clásicos de universidad, a partir de los cuales se han ido configurando otros modelos emergentes. El común denominador de éstos es la lucha por su autonomía y las formas como buscan vincularse e interactuar con la sociedad. En la categoría de estos modelos emergentes se ha descrito la universidad latinoamericana.

En un trabajo que parte del análisis de la universidad pública y toca aspectos de las universidades privadas Misas (2004) ofrece elementos para entender el desarrollo y la condición actual de las universidades colombianas y latinoamericanas. Los cambios morfológicos más importantes al inicio de la segunda mitad del siglo XX que han determinado la estructura del campo universitario

tuvieron que ver con que las élites dejaron la universidad pública en la cual se habían formado muchos de ellos y sus hijos, en adelante, se forman en ciertas universidades privadas.

Según Misas (2004) muchas de estas universidades privadas se han identificado más por el prestigio social en razón de formar la élite que por su calidad académica. Más que argumentos de calidad académica estos centros se ampararon en la oferta de profesiones para ser exitoso, bajo las condiciones y exigencias de los modelos económicos imperantes que, por supuesto, habría que reproducir. Este tipo de universidades también ha contribuido a la configuración del actual sistema de educación superior colombiano.

El autor añade que las políticas públicas han influido en los cambios morfológicos de las instituciones de educación superior en tres aspectos principales: para responder a estándares de calidad conducentes a la acreditación, para asimilar las organizaciones educativas a las del sector productivo y para acceder a recursos o rendir cuentas. Esto ha inducido cambios en las estructuras de gobierno y en las formas de administración de las universidades.

Si bien se han fortalecido las estructuras colegiadas, también se ha otorgado mayor responsabilidad a los encargados de la gestión. Esto puede observarse en los aspectos administrativos contemplados en los modelos de calidad y acreditación.

### **Perspectiva de la universidad latinoamericana**

En un horizonte de análisis sobre la universidad latinoamericana Scherz (1986) señala que a partir de los años 60 los procesos experimentados transitan entre el predominio del modelo napoleónico –profesionalizante y la modernización inducida por la influencia foránea de la que surgen proyectos de universidades que responden más al modelo humboldtiano y movimientos que quieren construir un proyecto autónomo y consecuente con las realidades de la región. Los modelos emergentes de

finales de siglo se desarrollan con la fuerte influencia de las lógicas de mercado y mirando la evolución de modelos como el norteamericano y europeo.

Por su parte Barnett (2001) subraya que la universidad siempre ha estado supeditada a los poderes dominantes; entenderlos daría luces para comprender el itinerario de la universidad latinoamericana. Por lo tanto, decisiones como el carácter profesionalizante que ha predominado en las universidades de la región tendrían que leerse en el contexto de los intereses económicos y políticos y sus implicaciones sociales.

De otro lado, Orozco (2010) advierte que las IES deben enfrentar condiciones cambiantes que cuestionan la misión que están llamadas a cumplir. Los dilemas que enfrentan se deben a que muchas de las demandas que se hacen a la universidad superan su capacidad para responder.

Con una larga trayectoria en el campo, Orozco enfoca la cuestión en la forma como se debería construir una universidad necesaria, capaz de identificar con claridad sus compromisos con el país y con la región, sin sacrificar su proyecto y misión, siendo pertinente y fiel a sí misma. En este sentido, señala el escenario de los procesos de aseguramiento de la calidad y la acreditación como oportunidades para que las IES integren y respondan armónicamente a estos dos aspectos.

En una perspectiva similar López & Casanova (2013) señalan como las políticas derivadas del neoliberalismo han impactado fuertemente a la educación superior en América Latina y propiciaron la irrupción de lo privado en la esfera pública. La privatización no se limitó a la progresiva influencia de inversores en la educación superior, sino que ésta fue asimilando códigos y principios de lo privado en el ámbito del servicio público, lo que derivó, también, en el traslado de formas de gobierno de la empresa a la administración de la educación.

Desde una visión estatal, en Latinoamérica las reformas y la inclusión de nuevas estructuras de administración o la modificación de las funciones de las ya existentes se ha explicado a partir de las nuevas visiones de la educación, problemas de financiación y la inclusión de criterios de calidad que estén a tono con los movimientos y las dinámicas globalizadoras de la educación superior (MEN, Convenio Andrés Bello, 2013). Este tipo de explicaciones se reflejan en las políticas tanto como en las estructuras y formas de relación entre el Estado y las IES, lo que incluye la visión y los componentes de los sistemas de calidad.

Un punto de vista complementario concibe la universidad, independientemente de su condición pública o privada, como un conjunto estructurado de participantes en torno a un núcleo de compromisos que reflejan, en un momento determinado del tiempo, la correlación de fuerzas entre los diferentes agentes que la componen y las fuerzas del entorno. De conformidad con lo anterior, las tensiones internas y externas plantean desafíos a la forma como se organiza y responde la universidad. La organización de la universidad y sus formas de gestión deben ser construidas en función del proyecto académico que se tenga, no de las presiones externas; así, a medida que ese proyecto sufre cambios morfológicos, la estructura organizativa y las prácticas de gestión deben modificarse para interactuar internamente y con el entorno (Misas, 2004; Gómez, 2004; Gómez, 2000).

Comas (2007) insiste en una diferencia que podría determinar la forma como se abordan los estudios sobre la educación superior. Llama la atención sobre los problemas de pensar la universidad como institución o como organización, en tanto responden a diferentes paradigmas que reflejan concepciones distintas de la educación superior y de la sociedad. Cuando las instituciones educativas se transforman en organizaciones renuncian a *su carácter mediador* entre el individuo y la sociedad y aparece encubierto un componente que las asemeja a las empresas. Entonces, sus actividades comienzan a ser medias y evaluadas con fines de inversión, bajo indicadores de costo–beneficio.

Como se observa, no es un campo homogéneo el que interpreta la evolución y condición de la universidad colombiana y latinoamericana. El debate incluye aspectos que relacionan los cambios históricos con los modelos académicos y de gestión y, sobre todo, comprometen la discusión de fondo sobre las relaciones entre la educación superior y la sociedad. Sobre lo que parece haber acuerdo es en cuanto a la necesidad de abordar la universidad como una institución compleja (Díaz, Pereira & Suárez, 2011).

En este contexto se incorporan a la discusión problemas asociados con la identidad, la pertinencia, la eficiencia y los modos de interacción con otros sectores y actores de la sociedad. Temas que surgen, de diferentes formas, en las tendencias de la administración de las organizaciones de educación superior.

Es importante aclarar que, aunque se considera de la mayor importancia la diferenciación e implicaciones de pensar la universidad como institución o como organización, hablamos de instituciones, siguiendo la denominación del Ministerio de Educación e incorporamos la concepción como organización en tanto forma de descripción predominante en la literatura sobre el tema y en las ciencias sociales, incluyendo la administración. Los dos términos se utilizan en el mismo sentido en el curso de la investigación.

### **Tendencias de los estudios sobre la administración de la educación superior**

Esta sección reúne diferentes aproximaciones a los modos de ser y administrar las organizaciones de educación superior. El objetivo no es un recuento de las teorías administrativas sino hacer foco en los aspectos que legitiman y dan claridad sobre las relaciones entre la comunicación, la administración y la adaptación de las organizaciones de educación superior.

De ser una institución relativamente pequeña y casi aislada de la sociedad, la universidad ha pasado a ser una institución muy importante, el centro de la formación de un mundo basado en el

conocimiento. Para Barnett (2013) que se pueda conversar sobre esto en países tan diferentes significa que los cambios que están ocurriendo son de índole global: economía global del conocimiento, uso intensivo de tecnologías, mercantilización y neoliberalismo.

Estos cambios inducidos por fuerzas globales han modificado las formas de ser y de hacer de la universidad tradicional. Este “tipo” actual de universidad emprendedora comprende que domina productos y servicios estrechamente vinculados con la formación y transmisión de saberes con valor variable en el mercado (Sirat, 2010; Gornitzka, 2010).

Son diversas las reacciones a este tipo de universidad. Barnett (2013) distingue cuatro posturas principales. Un grupo que se ubica primordialmente en la esfera de la política, la administración, consultores independientes y “*think tanks*”<sup>5</sup>, quienes aceptan que definiéndose sin ánimo de lucro se comporta como empresa. En la contraparte, los críticos académicos que cuestionan el mercantilismo, el neoliberalismo y el capitalismo cognitivo y académico que atraviesa esta forma de “ser” universidad.

Una tercera perspectiva se funda en la idea de que la universidad ha estado siempre retrasada y es lenta para reconocer y aprovechar las oportunidades. Los partidarios de esta postura señalan la oportunidad para que emerja una universidad que, sin negarse a sí misma, atravesase fronteras y se consolide como institución colaborativa. De aquí se desprenden ideas sobre la relación entre la universidad y la innovación, más allá de las prácticas pedagógicas y formativas.

El cuarto grupo, conformado principalmente por académicos que provienen de las ciencias sociales y la filosofía, expone ideas sobre la universidad en un nivel más abstracto. Éstos se concentran en las *condiciones comunicativas* que tiene que satisfacer toda universidad digna de su

---

<sup>5</sup> Instituciones o grupos de expertos que indagan por problemas en el campo de las ciencias sociales y que se caracterizan por algún tipo de orientación ideológica, política o económica.

nombre. Semejante institución podría ejemplificarse en una universidad de disenso o una situación ideal de comunicación. Las dimensiones de la comunicación involucran los actos pedagógicos y las interacciones entre los actores, y le apuesta a la variedad y la condición de la universidad como escenario de la diversidad.

En el ensayo que profundiza las formas de imaginar la universidad, el autor cuestiona el desbordado optimismo de quienes apoyan la universidad emprendedora o empresarial, tanto como a quienes con excesivo pesimismo apoyan las críticas académicas habituales. En uno y otro caso, pareciera que la educación superior no pudiera alcanzar un estado diferente al actual. La razón, explica Barnett, es la pobreza de imaginación: algunas imaginaciones funcionan en la superficie, otras pretenden ir más profundo, hasta las estructuras globales subyacentes que afectan la universidad.

Además, son escasas las ideas de universidad que provienen de la literatura académica y menos las que logran enriquecer un debate público. Así que se ha instaurado un régimen discursivo en el que el concepto de universidad emprendedora se asume cómodamente, con lo que se estaría renunciando a las utopías viables de universidad: más que muchas ideas sobre la universidad lo que se necesita es que las ideas sean mejores y que las utopías sean realmente viables.

En la actualidad, quizá la utopía más viable es la universidad ecológica, con una gestión orientada a la sustentabilidad. Ésta surge en el entramado de la economía global del conocimiento y las fuerzas partidarias de la mercantilización y la competencia. Buscaría espacios para vivir los valores fundamentales de la universidad: la veracidad, el diálogo crítico, la disputa racional, la indagación, y desde allí sería sensible y podría dialogar con otras ecologías como las del conocimiento, la cultura, la economía y el medio ambiente. (Barnett, 2013).

Muchas de las discusiones de origen histórico y pragmático se reflejan en las formas de administrar las organizaciones de educación superior. Una variedad de estas posturas ilustra la interdisciplinariedad en esta revisión.

### **Posturas y tipo de estudios**

Los trabajos de tipo funcionalista han dominado la investigación en administración, incluyendo los estudios sobre las organizaciones de educación superior (Bunge, 1980). Los enfoques postcolonialistas y postmodernos han aportado un cuerpo de conocimiento para la comprensión de los fenómenos organizacionales, incluyendo, la universidad moderna (Celik, 2011; Filippakou, Salter & Tapper, 2010; Morris, 2010). En esta parte incluyo trabajos desde epistemologías funcionalistas, posturas estructuralistas y post-estructuralistas, consecuentes con los discursos críticos y postmodernos.

Históricamente la misión de la universidad se ha definido en torno al desarrollo de sus funciones de docencia, investigación y proyección social y ha cambiado según los modelos de universidad y los contextos históricos, políticos, económicos y culturales (Martin, 2003). Según estos contextos las responsabilidades del gobierno y la administración de las universidades se han transformado, valorando competencias y roles específicos según los desafíos de cada contexto (D'Este, Castro & Mollas-Gallart, 2014; Jones & Oleksiyenko, 2011; Lo, 2010).

Un rasgo distintivo de la administración de la organización de educación superior es que conjuga las dimensiones de los procesos académicos y de gestión general. Esto se expresa en la implementación de estructuras formales, procesos y procedimientos que articulan, en diferentes niveles, las decisiones y las acciones académicas y de gestión general (Javarusiva, 2010; Borrero, 2008; McDaniel, 1996).

En consecuencia, corresponde a los órganos administrativos de la universidad integrar los dos niveles en función de la misión, las metas, las políticas y objetivos de la organización educativa. Con frecuencia los roles administrativos en la universidad están representados en el máximo órgano institucional de carácter unipersonal, que es la rectoría y el ente responsable de la ejecución de las decisiones asociadas a las funciones sustantivas de la universidad en cabeza de la vicerrectoría académica, cuyo perfil es de carácter gerencial. (Borrero, 2008,1984).

Las tendencias en la manera de comprender y administrar las organizaciones de educación superior incluyen múltiples perspectivas. En esta variedad se pueden reconocer posturas que claramente retoman preceptos y formas de gestión empresarial, ancladas en principios del gobierno corporativo hasta enfoques que comprenden e interpretan el quehacer de la administración universitaria en el plano del sentido y las interacciones de la organización educativa en la sociedad (Lung-Sheng & Ming, 2010; European Comisión, 2008).

En el primer caso, en el que predomina el enfoque empresarial, la preocupación por la eficacia de la gestión se ha vinculado con las formas de gobierno y dirección de la educación superior. Múltiples investigaciones y la experiencia de países de la órbita europea, asiática y norteamericana evidencian la asimilación de la organización educativa a la organización empresarial, lo que se refleja en el diseño de organizaciones universitarias altamente departamentalizadas y unidades especializadas que asimilan a la universidad con la empresa del conocimiento, gestionan la marca y realizan ingentes esfuerzos para ser competitivas y expandir sus servicios en los mercados nacionales e internacionales (Baschung, Goastellec & Leresche, 2011; Brennan, 2010; Cai, 2010; Committee of University Chairs CUC, 2009; De Boer, Huisman & Meister-Scheytt, 2010; Gillies, 2011; Hart,1995; Henze, 2010; King, 2010; Mallory, 2010; Mok, 2010; Musial, 2010; Saunders, 2010; Wang, 2010).

La creencia de que la universidad debería responder a la globalización reproduciendo su discurso y sus mecanismos de expansión y legitimación abre las puertas para el surgimiento de otras formas

mercantilizadas de universidad, diferentes a las tradicionales Humboldtiana y Napoleónica: a) la universidad transnacional constituida por redes en diferentes países, que se configuran a través de la compra de universidades con algún grado de reconocimiento, b) la universidad corporativa o empresarial, que se enfoca en la formación especializada en un área de conocimiento, con un fuerte sentido en la práctica, c) la universidad franquicia, que se configura cuando una universidad matriz compra a otras, en diferentes lugares (Martin, 2003; Munera, 2007). Todas ellas, formas en las que prevalece la lógica de la empresa y el mercado (Sánchez, 2007).

De otro lado, frente a las presiones que enfrentan las organizaciones de educación superior se observa una tendencia a tematizar la cuestión desde la perspectiva de la gobernabilidad en la universidad. Sin embargo, advierte Scherz (1986) que no es conveniente referirse a una forma o modelo ideal, dado que estos tipos de gobierno se encuentran directamente relacionados con las tipologías de universidad napoleónica o humboldtiana y otros tipos emergentes que parecieran dar lugar a unas formas de “ser” universidad, que escapan a las clasificaciones tradicionales.

Como quiera que se incrementan los trabajos que se cuestionan sobre factores que pueden afectar la viabilidad de las instituciones de educación superior y se marca la predisposición a privilegiar enfoques empresariales arraigados en teorías económicas, algunos autores señalan que es necesario tener en cuenta la estructura y naturaleza de las universidades para profundizar, comprender e intervenir sobre las formas de interacción interna y con sus entornos (Vidovich & Currie, 2011; Fumasoli & Lepori, 2011). Esto llama la atención hacia el papel de la administración como elemento articulador de los componentes institucionales y operativos de la organización universitaria, de manera que su eficacia permita desarrollar relaciones con los entornos sociales y con los mercados, al tiempo que se incrementan los niveles de gobernabilidad y se facilita la gestión del cambio (Finch, 2012; Han, Song & Peng Zhang, 2012; Giroto, 2009).

Los análisis de las problemáticas que enfrenta la educación superior señalan la influencia de los organismos internacionales para impulsar políticas de desregulación de manera que se aceleren los

cambios que genera la globalización económica. El argumento que suele legitimar estos discursos es la promoción del desarrollo asociado con la competitividad que demanda el mundo globalizado (Toro & Joshi, 2012; Tavoletti, 2010; Michavila, 2009). Este aspecto se puede corroborar en casos como los planteamientos de la OCDE en los documentos citados.

No obstante, en América Latina este interés se ha vinculado especialmente con la preocupación por el aporte de la universidad al desarrollo económico, ambiental y social, la internacionalización, las tendencias en las formas de gobernanza y la expansión de la oferta educativa ligada a problemas de gobernabilidad, empleabilidad y desarrollo sostenible (Telescopi, 2011; Brunner & Hurtado, 2011; Banco Mundial- Unesco, 2000; Orozco, 2006). Las preocupaciones por la financiación, la internacionalización y el aseguramiento de estándares de calidad predominan en los foros internos de los países latinoamericanos, en los documentos de la Unesco y en los programas de actualización para la administración de este tipo de organizaciones.

En un esquema de las posturas fuertemente ancladas en visiones empresariales, otras investigaciones focalizan las problemáticas en la interacción entre los sistemas de educación superior y el ambiente, con énfasis en las estrategias organizacionales para responder a las presiones de los entornos. En esta perspectiva se tienen como referentes los cambios en las estructuras implicadas en la gobernanza de las universidades, *las adaptaciones* internas y la integración de las responsabilidades académicas y administrativas, así como el involucramiento de grupos interesados (Unesco, 2011; Verger & Hermo, 2010; Maasen, 2002).

Estos puntos de vista ilustran la diferencia de pensar la adaptación en términos de la lógica de la biología, en la que es relevante el ambiente, el control y la expansión. En la lógica social, en cambio, la noción de entorno introduce la relevancia de pensar las interacciones y los procesos de organización.

Desde otra perspectiva se hace referencia a la “triple crisis de la universidad”, caracterizada por crisis de legitimidad social, de hegemonía en términos de producción de conocimiento y la crisis institucional. La crisis de legitimidad social pone en cuestión el papel de la organización universitaria en la sociedad, la crisis de hegemonía en producción de conocimientos conlleva la redefinición de sus funciones sustantivas frente a otras instituciones gestoras de conocimientos, y la crisis institucional cuestiona las estructuras, procesos y esquemas de autorregulación y comportamiento interno, así como frente a otras organizaciones e instancias reguladoras y el conjunto de la sociedad. Se considera en esta perspectiva que la presión de las ideologías neoliberales sobre el comportamiento de las organizaciones de educación superior ha influido para que emerjan nuevas formas organizacionales que, no en pocas ocasiones incorporan las perversiones del corporativismo (Amaral, Magalhaes & Santiago, 2003).

Otros enfoques remiten al reconocimiento de las particularidades de las organizaciones educativas, semejantes a sistemas simbólicos. En contextos en los que predominan los elementos simbólicos la *comunicación* emerge como eje fundamental de la actividad directiva, en desarrollo de las responsabilidades que atañen a la administración (Manucci, 2007, 2004; Ávila, 2004; Rico & Fernández, 2002).

Otros resaltan el *desafío de adaptación* que tienen las universidades en entornos cambiantes e inestables (Brunner, 2010; Brunner & Uribe, 2007; Cameron, 1984) por lo que simultáneamente se deben resolver problemas de costo, calidad, efectividad y acceso (Orozco 2010; Gumport & Sporn, 1999). En consecuencia, el desafío consistiría en *cómo adaptarse* a un contexto calificado como turbulento.

En el contexto de la investigación en América Latina una perspectiva organizacional de las universidades ha sido el objeto de estudio de cuerpos académicos como el Grupo Universidad, Organización y Sociedad de la Universidad Autónoma Metropolitana de México. Un amplio trabajo de los investigadores incluye la gestión de las funciones sustantivas de docencia,

investigación y extensión en el ámbito público y privado (Rodríguez & Palma, 2009; Porter, 2005). Algunos de los aportes permiten destacar las ambigüedades de los modelos organizacionales y sugieren la necesidad de nuevos paradigmas para pensar la universidad y su papel en la sociedad (Barba & Montaña, 2001).

En Colombia se encuentra en proceso de consolidación un campo de estudios sobre el gobierno de la educación superior y las universidades. Romero (1998) señala a la dirección universitaria como una variable de causalidad del estado de crisis de los centros de educación universitaria y reconoce su importancia en el desarrollo de la universidad y en la interacción de ésta con la sociedad. La necesidad de ahondar en los estudios del gobierno de la educación superior también es reiterada por Henao & Velásquez (2002). Desde entonces han surgido algunos grupos y programas que se interesan específicamente por la dirección de estas organizaciones educativas.

En otra vertiente más reciente de estudios se ha vinculado la calidad de la educación superior con las posibilidades de adaptación de estas organizaciones, lo que implica altos niveles de articulación entre los componentes académicos y administrativos (Orozco, 2010). En esta línea, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN, 2013) asume una concepción de gobernanza universitaria que integra dos aspectos centrales de la administración y de algunas nociones de adaptación, como la capacidad de gestión y la autorregulación de las instituciones. La preocupación por el buen gobierno y las buenas prácticas en la gestión de la educación superior es, pues, una tendencia que se promueve desde las instancias gubernamentales y que encuentra eco en grupos universitarios e interinstitucionales (Pontificia Universidad Javeriana, MEN & Telescopi, 2014).

De otra parte, una mirada crítica e integradora del desempeño de la administración de las universidades plantea el problema en el ámbito de la profesionalización. La profesionalización de los profesores ha estado en el foco de los órganos de control y en los indicadores de los sistemas de calidad, pero es notoria la asimetría frente a las exigencias de la formación de directivos para la

educación superior, lo que se evidencia en el desempeño de los roles y las funciones administrativas en este contexto particular.

Adicionalmente, esto es una fuente potencial de conflictos derivados de las formas de entender y ejercer la autoridad en la universidad (Borrero, 1984). Los Sistemas de Acreditación de la Educación Superior han buscado superar estas asimetrías consolidando el factor administración como un elemento fundamental de la calidad de las instituciones de educación superior (CNA, 2013).

En su extensa obra sobre la universidad Borrero (2008) señala que los modelos de universidad, es decir, los modos de ser universidad son producto de un país y su cultura. Así, la administración de la universidad, a través de sus órganos de administración, no solamente tiene que ver con la planeación y el control de los recursos para alcanzar metas, sino que, mediada por sus interpretaciones de las necesidades y problemas sociales, ejerce *el rol organizador de la organización* (Borrero, 1984). Este rol de interpretación de la realidad resultará ser muy importante en procesos de toma de decisiones en el día a día y en la construcción de las apuestas estratégicas de la universidad.

Otros trabajos se aproximan a los problemas de adaptación de la organización vinculados con su administración. Las propuestas discrepan en los alcances y el papel de la administración. En algunos estudios hacer frente a los desafíos de adaptación mediante el desarrollo de capacidades adaptativas tiene que ver más con la manera como se gestiona la organización que con las fuerzas y presiones de su entorno.

Para otros autores es muy poco lo que los órganos de administración de la universidad pueden hacer y predominan las fuerzas del entorno como determinantes de las posibilidades y la dirección de los comportamientos adaptativos de las organizaciones de educación superior. En cualquier

caso, en el centro de la discusión se encuentran las interacciones de la administración con los actores internos y del entorno, interacciones que implican niveles de comunicación y el despliegue de los roles administrativos (Amaral, Magalhaes & Santiago, 2003; Maasen, 2002; Cameron, 1984).

Cameron (1984) expone la responsabilidad de la administración para alcanzar la adaptación de las organizaciones, utilizando como referente la Teoría de la Contingencia. A partir de la noción de *adaptabilidad* entendida como la capacidad de hacer frente a nuevos cambios en el entorno mediante el mantenimiento de un repertorio de respuestas, no conectadas y únicas, propone cuatro categorías que consideran los roles y la importancia que se atribuye a la administración y al entorno externo, como detonadores y facilitadores para el desarrollo de capacidades adaptativas.

En el planteamiento central el autor subraya que la ecología de poblaciones y la aproximación de ciclos vitales hacen énfasis en el papel del ambiente y prácticamente no reconocen ningún rol a la administración. Entre tanto, la perspectiva de la elección y decisión estratégica asigna un rol equilibrado al entorno y a la administración. El punto de vista de la acción simbólica atribuye un papel muy relevante a la administración por su habilidad para crear y manipular símbolos y definiciones sociales, en perjuicio del papel del medio ambiente (Cuadro 2. 1).

**Cuadro 2.1.** El papel del ambiente y de la administración en la adaptación de las organizaciones

Aproximación	Papel del ambiente	Papel de la Administración
Ecología poblacional	Determinante	Ninguno o extremadamente bajo.
Ciclos vitales	Prominente. Fuerzas evolutivas	Podrían alterar las fuerzas evolutivas. Incidencia baja.
Elección estratégica	Rol importante. Equilibrio con el rol de la administración.	Importante. Equilibrio con el rol del medio ambiente. El equilibrio se desplaza hacia la gestión.
La acción simbólica	Muy bajo.	Determinante. Habilidad para crear, interpretar símbolos y las definiciones sociales. Construcción de realidad.

Construcción Propia. Con base en la propuesta de Cameron (1984).

En esta representación se propone el carácter complejo de las organizaciones de educación superior como sistemas con tres dimensiones en las que interactúan la abundancia de relaciones, la especialización y la diversidad, con diferentes niveles de interdependencia. De este modo, confiere un relevante papel a la comunicación, en virtud de la cual los tiempos y distancias entre los subsistemas internos y de éstos con los sistemas del entorno, tendrían que reducirse. Sin embargo, en esta perspectiva no es clara la diferencia que se establece entre una concepción de entorno y de ambiente, lo que redundaría en una especie de superposición de los puntos de vista biológico y social.

En este sentido, en épocas caracterizadas por la sobreabundancia de información y de conocimientos que median las interacciones internas y con los entornos, gestionar los procesos de información y de comunicación puede ser la diferencia en la calidad de las decisiones y la oportunidad de las acciones administrativas. La principal tarea de la administración es asegurar la supervivencia, fortalecimiento y desarrollo de la organización de educación superior. (Lutz, 1982; Cameron, 1984).

Nuevamente, en este tipo de posturas es evidente la combinación de supuestos derivados de la evolución, como las ideas de supervivencia e información, y de las visiones sociales, como las nociones de desarrollo y comunicación. Si bien podemos asistir a cuestiones que demandarían un análisis de consistencia epistemológica de los conceptos, en términos prácticos el ámbito de mayor relevancia podría definirse en torno a cómo estos supuestos teóricos afectan decisiones que afectan la administración de los aspectos generales y específicos en las organizaciones de educación superior.

Como quiera que sea, lo anterior demanda una mirada histórica en el presente para visualizar y orientarse hacia el futuro, así como flexibilidad y adaptabilidad en las estructuras y procesos institucionales. Recurriendo a la distinción entre Sistemas Débilmente Acoplados (SDA) y Sistemas Fuertemente Acoplados (SFA) Lutz, (1982); Cameron, (1984) proponen algunas características necesarias para promover adaptación de las instituciones (Cuadro 2.2).

**Cuadro 2. 2.** Características de los SDA y SFA

Tipo de sistema	Características
<p>SISTEMA DEBILMENTE ACOPLADO (SDA) (Loosely Coupled System)</p>	<p>Las conexiones entre los elementos son débiles, indirectas, discontinuas, ocasionales.</p> <p>La difusión de información de una a otra parte de la organización es desigual, se da de forma esporádica e impredecible.</p> <p>La articulación flexible se concentra en el procesamiento de las debilidades.</p> <p>Las debilidades no son, necesariamente, de orden estructural.</p>
<p>SISTEMA FUERTEMENTE ACOPLADO (SFA) (Tightly Coupled System)</p>	<p>Son controlados y coordinados según fines y metas específicas.</p> <p>La centralización y la jerarquía son frecuentes por lo que toda acción de la organización se dirige hacia fines similares.</p> <p>La estructura y los procesos son interdependientes.</p>

Construcción propia a partir de propuesta de Lutz (1982) & Cameron (1984).

Para Lutz (1982) la principal responsabilidad de quienes administran instituciones de educación superior es reforzar y perpetuar los elementos de un sistema fuertemente acoplado, reafirmando y consolidando los lazos y vínculos que ya existen. No obstante, se requiere que las instituciones, simultáneamente, mantengan un cierto grado de flexibilidad para desarrollar múltiples adaptaciones innovadoras y que conserven acoplamientos lo suficientemente fuertes para poder implementar rápidamente cambios en los componentes de la organización.

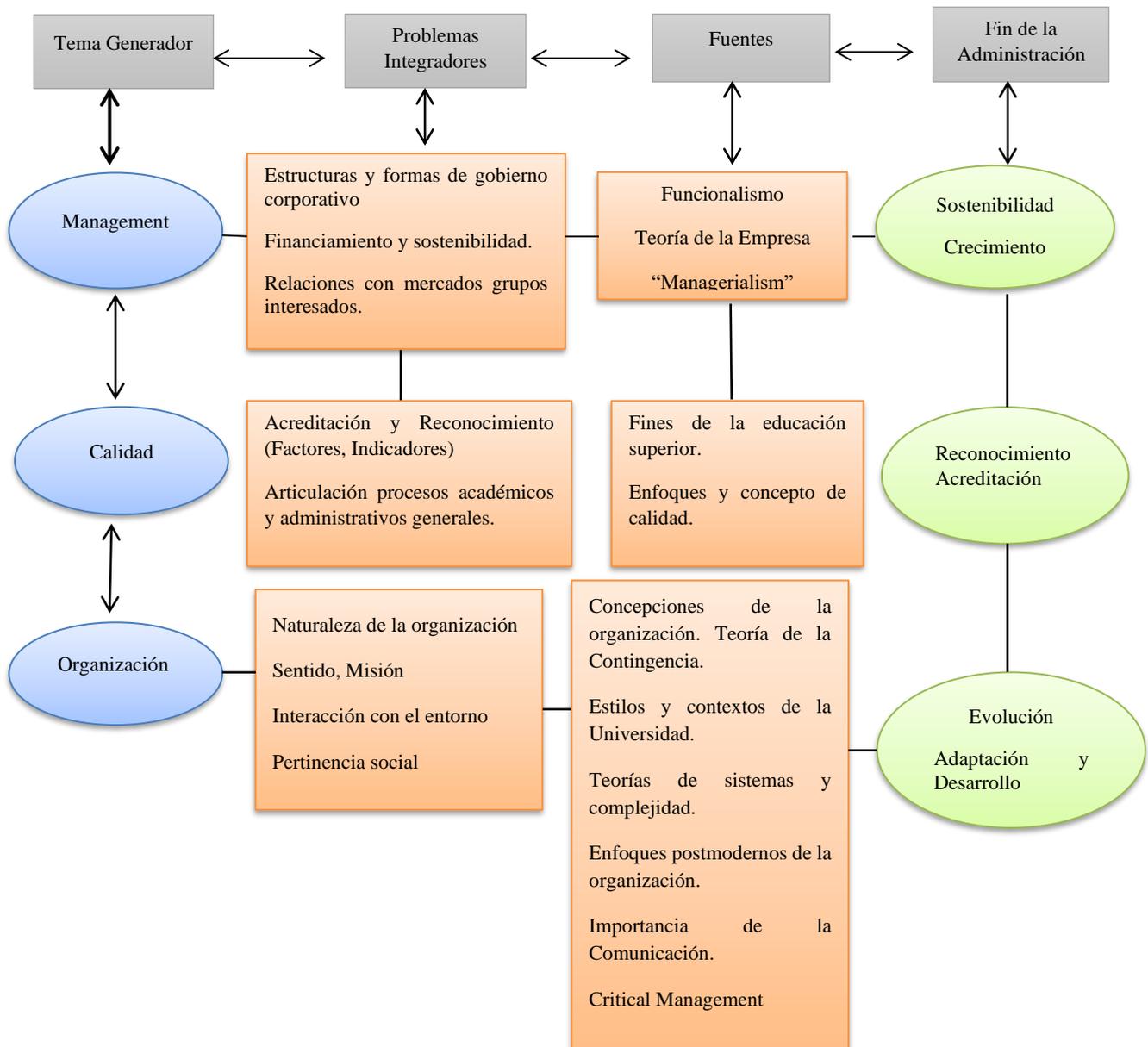
En este marco de la teoría de la contingencia, los autores subrayan la necesidad de un fuerte sentido de la identidad y la historia institucional y, al mismo tiempo, insisten en la necesidad de “ignorarlos” para avanzar en procesos de cambio y en la construcción de capacidades adaptativas. A estas contradicciones aparentes agregan que las características del entorno pueden conducir en

poco tiempo a la sobrecarga de información, por lo que las instituciones pueden necesitar unidades especializadas para la exploración, captura y procesamiento de información interna y del entorno. El propósito de este tipo de unidades sería tanto en el plano de la gestión de información como su aporte para tomar decisiones en el plano de la adaptación (Cameron, 1984).

De otro lado, Shattock (2003) explora variables que definen el éxito institucional y los factores que lo generan. Con la administración enfocada en la sustentabilidad de la organización destaca elementos como la motivación y la forma de tomar decisiones en el día a día y destaca que éstos llegan a tener mayor impacto que las decisiones sustentadas desde un plan estratégico. También hace énfasis en la importancia de las líneas de comunicación como un factor clave de éxito, procurando disminuir las distancias entre los centros de decisión y las unidades académicas.

En síntesis, las tendencias en los estudios que se ocupan de la administración de las organizaciones de educación superior responden más a transformaciones y enfoques que emergen de la elaboración y reelaboración contextual de marcos teóricos, que a rupturas epistemológicas. Supuestos anclados en el funcionalismo dan lugar a propuestas que hacen foco en las estructuras y procesos de estas instituciones, condicionando el papel de la administración a los conceptos generadores que definen fines y metas de la organización (Diagrama 2.1).

**Diagrama 2.1** Tendencias en los estudios sobre la administración de las Organizaciones de Educación Superior (OES)



Construcción propia.

Desde una perspectiva cualitativamente distinta surgen otros estudios arraigados en miradas más académicas y en enfoques postmodernos de la administración. En el marco académico del análisis que propone Misas (2004) la importancia estratégica de la educación superior deviene de su responsabilidad –no exclusiva- en la caracterización sistemática de los problemas del país y en el

análisis de sus posibles soluciones. En otras palabras, de su responsabilidad y capacidad en la *producción de riqueza material y simbólica* y en su contribución al desarrollo de la sociedad. Lograrlo está en el rango de responsabilidades de la administración.

En el ámbito de los modos de producción de conocimiento descritos por Gibbons, Limoges, et. al. (2001) sería el modo 2 el que permitiría a la universidad asumir los problemas complejos que exigen solución para responder a necesidades sociales mediante la construcción de vínculos interdisciplinarios e interinstitucionales. Los modos de producción y gestión del conocimiento tendrían importante impacto en las formas de gestionar e integrar los procesos y los productos que hacen parte de la formación.

De otro lado, las empresas como parte del entorno de las universidades asumen y comparten con ellas la necesidad de interactuar para lograr su propio desarrollo, al mismo tiempo que conservan su identidad y autonomía (Bricall, 2000). En otras palabras, la interacción de la universidad con otros actores sociales la enfrenta con problemas relacionados con su propia pertinencia y adaptación.

En una perspectiva diferente, con el sello de los denominados Nuevos Estudios en Realismo Crítico y Educación se desarrollan otros análisis de la educación superior (Deem & Reed, 2007). Desde esta perspectiva que comparte fuentes de la Teoría Crítica con las propuestas de “Critical Management” se llevan a cabo interesantes conversaciones sobre educación superior.

A partir de postulados directos o desarrollos posteriores de la teoría crítica, también se han abordado problemas de las organizaciones, los cuales se han extendido a la comprensión de la universidad. En el primer caso, aportes significativos para interpretar y comprender las IES se derivan de los planteamientos sobre los intereses de conocimiento (Habermas, 1989) y en el

segundo, de las propuestas de Critical Management (Alvesson, & Deetz, S. (2012); Johnsonn & Duberley (2010); Alvesson & Berg, (1992).

En la tradición de la Teoría Crítica y la Escuela de Frankfurt, el trabajo de J. Habermas sobre los intereses de conocimiento ofrece un marco más específico para interpretar los vínculos entre el conocimiento y la administración de la universidad, que su Teoría de la Acción Comunicativa, más enfocada a los “mundos de la vida” y la vida cotidiana.

En Colombia las aplicaciones iniciales de este enfoque se orientaron al análisis y mejoramiento de las prácticas pedagógicas con programas dirigidos, fundamentalmente, a la formación de maestros y profesionales vinculados a la educación, en la década de 1980. La utilidad para esta investigación radica en los intereses que priman en la administración de la universidad.

En este sentido, la primacía de intereses técnicos de conocimiento podría significar la prevalencia de este mismo tipo de interés en la administración de las funciones sustantivas, a fin de garantizar los métodos propios de éstos, la utilidad y aplicabilidad de los contenidos formativos, por ejemplo, en función de la empleabilidad. Estrategias para incrementar la rentabilidad y una visión de la comunicación como instrumento para lograrla, serían consecuentes con esta postura. Los intereses técnicos se han asociado con las posturas positivistas y los métodos de conocimiento de las ciencias básicas.

Los intereses de tipo práctico darían prioridad a las relaciones y a la consolidación de modos de comunicación -idealizados- que favorecieran su flujo interno y externo. La adaptación vista como respuesta a los cambios y demandas del entorno sería una apuesta consistente para la administración. Los intereses prácticos se han vinculado con los dinámicas y lógicas de las humanidades y los enfoques humanistas.

En una perspectiva que privilegie los intereses emancipatorios, el fin de la administración sería el conocimiento crítico, el desarrollo de aptitudes y capacidades liberadoras de las personas en la sociedad y la consolidación de una organización capaz de autorreproducirse a partir de sus propios códigos. Una organización socialmente pertinente, que no supeditaría sus dinámicas a las demandas del entorno, sino que las interpretaría para promover su propio desarrollo, el de los ciudadanos y el de la sociedad. Los intereses emancipatorios se han asociado con las lógicas de las ciencias sociales.

Desde un punto de vista diferente, Pedroso (2000) indica que entender la universidad como organización educativa requiere adoptar la concepción de educación en sus dos sentidos más amplios: a) uno social, que implica orientar las aptitudes de la población para el bien de la comunidad y generar cohesión social y b) en el sentido del individuo, generando oportunidades para que pueda mostrar, es decir, comunicar sus actitudes, conocimientos e intereses estéticos para alcanzar su propia realización. Realización que trasciende el ámbito personal y redundante en la realización de la universidad y en su desarrollo. Las dos juntas tendrían que evidenciar y resolver las tensiones y conflictos que se dan entre los intereses personales, de los grupos e institucionales.

Al mismo tiempo, con la caída de los metarrelatos de la modernidad, incluidos los paradigmas positivistas y funcionalistas, las epistemologías postmodernas generan una variedad de teorías de las que se derivan nuevas formas de conocer, investigar e interpretar los fenómenos sociales. En este abanico de posibilidades se encuentran desde la teoría crítica, el realismo crítico y el “critical management” (Johnson & Duberley (2010); Alvesson & Willmott’s (1992).

Alvesson & Deetz (2012) exponen el surgimiento del “critical management” en la articulación de métodos y relaciones entre la teoría crítica actualizada y las tendencias de trabajo en el marco postmoderno. Frente al dominio positivista ambas cuestionan y procuran formas diferentes de preguntarse e investigar sobre el orden social establecido, las prácticas, discursos e ideologías

dominantes, lo que incide en la conceptualización de los problemas y la forma de indagar sobre ellos.

En el ámbito de las organizaciones y de la administración las aproximaciones cualitativas e interpretativas muestran su valor para comprender las microprácticas que atraviesan la vida cotidiana. Son típicos los estudios en la investigación crítica que se ocupan de las culturas en contextos económicos y políticos, los movimientos de dominación y resistencia, los conflictos de intereses y las relaciones sociales asimétricas, asociados a las decisiones en diversos campos, incluyendo las organizaciones.

Adicionalmente, la investigación cualitativa se asocia con muchas perspectivas teóricas, pero se orienta, típicamente a estudios inductivos que asumen la construcción social de la realidad, lo que implica otra manera de construir y resolver los problemas de conocimiento, en y sobre la administración. Las preocupaciones críticas más apremiantes son las formas y discursos dominantes que limitan o afectan el desempeño de las personas, incluidos los directores, y que limitan el buen funcionamiento de las organizaciones en el cumplimiento de las necesidades humanas (Alvesson, & Deetz, 2012).

En conclusión, las tendencias en los estudios de la administración de la educación superior no son independientes de las concepciones que se tienen de estas organizaciones y su relación con la sociedad. Algunos dirigen su atención a las estructuras de gobierno, otros a las relaciones con el entorno, a las fuentes de financiación, a problemas de supervivencia y los desafíos de la globalización.

Otros se enfocan en la calidad, la gestión del conocimiento, la rentabilidad del servicio y la expansión de las instituciones que buscan nuevos mercados para su oferta académica. En cualquier caso, el papel que se asigna a la administración de las OES está signado por el rol histórico que se atribuye a la institución, a la manera como se busca que responda a su misión y las tensiones propias de los múltiples intereses que configuran su entorno.

En el marco contextual del SESC hay tres ideas que resultan particularmente interesantes:

1. La concepción de adaptación en el marco de las discusiones sobre la calidad de los programas y de las IES no es secundaria. De manera directa e indirecta remite a la discusión sobre cómo la administración se articula a la naturaleza de los procesos académicos y formativos y actúa como organizadora de la organización, según sus códigos y su misión. Las alternativas que proponen la discusión sobre el significado de la adaptación en las instituciones de educación superior sugerirían la construcción de cuerpos conceptuales e indicadores de la gestión y de la formación.
2. Los intereses de la administración que se plasman en los planes de desarrollo, las estrategias y los objetivos de la institución no son independientes de los intereses de conocimiento. La valoración de los componentes y factores de la calidad conceden importancia a la coherencia y a la consistencia que se refleja en las dinámicas internas y las formas de relacionarse con los entornos mediante la ejecución de las funciones sustantivas de la universidad. La alineación de los intereses (técnicos, prácticos, emancipatorios) en la administración general de la organización de educación superior con la administración de sus funciones sustantivas redundaría en la transparencia de las prácticas, en la claridad y veracidad de las interacciones internas, con los entes regulatorios y con la sociedad.
3. El énfasis en la importancia de las “líneas” o “circuitos” de comunicación como un factor clave de éxito que permite disminuir las distancias entre los centros de decisión y las unidades académicas trasciende los indicadores de flujos de información. La interacción de la universidad con los sistemas de información del Estado no daría cuenta del cumplimiento de requisitos sino de la manera como cada institución configura su identidad y la despliega en actividades mediante las cuales desarrolla, fortalece y realiza su misión.

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **La Adaptación y las Instituciones de Educación Superior**

En el capítulo anterior ya encontramos algunas evidencias de cómo se van incorporando aspectos sociales para aproximarse al tema de la relación entre la administración y la adaptación de las organizaciones. Esta misma relación puede mirarse desde la óptica de la adaptación hacia la administración.

La adaptación desde una perspectiva biológica está anclada en los principios de la evolución y su meta final es la prolongación de las especies, su supervivencia o perdurabilidad. Una noción con limitaciones al intentar aplicarla a formas de organización cuyas interacciones son de naturaleza fundamentalmente social.

La perspectiva social de la adaptación no renuncia totalmente a su antecedente biológico. Sin embargo, es fundamental para esta investigación hacer énfasis en la naturaleza social del interés y el objeto de conocimiento. Por lo tanto, el capítulo no hace un resumen de los enfoques biológicos, sino que rescata aquello que es relevante para hacer foco en los componentes sociales. Es el caso de las metáforas en las que convergen perspectivas biológicas para tratar de entender las organizaciones sociales y la comunicación.

#### **Contexto**

Efectivamente, la tendencia a explicar la adaptación de las organizaciones a partir de las metáforas biológicas predominó durante buena parte del siglo XX. Transcurrida la primera década del siglo XXI la revisión de la literatura muestra el predominio de estudios que se ocupan de la adaptación de los individuos y los equipos de trabajo y evidencia las limitaciones de documentos que articulen y profundicen las relaciones de la administración con los procesos de adaptación y comunicación

de la organización.

En un cuestionamiento a la organización maquinal Mintzberg (1989) aborda los problemas de adaptación. Los problemas de adaptación son problemas de coordinación en la administración que se convierten en problemas de adaptación en el nivel estratégico. Este planteamiento es relevante en dos sentidos: a) por cuanto la administración se despliega a través de los roles descritos por Mintzberg y b) porque los problemas de coordinación en la administración implican procesos de comunicación. Esta propuesta contiene el germen de la relación entre la comunicación, la administración y la adaptación, eje del problema de investigación.

Una referencia directa sobre la relación entre la comunicación, la administración y la adaptación, no es usual. La revisión muestra que frecuentemente los temas se abordan de manera aislada o las referencias a dichas interacciones son tangenciales e indirectas. Así mismo, adaptación y adaptabilidad suelen utilizarse en un mismo sentido o, lo uno se define en función de lo otro. Otros trabajos se refieren a las capacidades adaptativas como conjunto de procesos y competencias que se requieren para lograr la adaptación de las organizaciones y otra tendencia que proviene de los estudios del aprendizaje organizacional vincula la adaptación con los procesos de conocimiento en las organizaciones (Eichholz, 2015).

En esta sección procuramos elaborar una malla conceptual para organizar una reflexión con articulaciones en dos niveles: a) un nivel que posibilita hacer tránsito de las explicaciones biológicas a las sociales y b) otro que en la lógica de las ciencias sociales permite articular los conceptos de adaptación con la comunicación y la administración de las organizaciones.

De las explicaciones causales entre variables pasamos a la búsqueda de interacciones que trabajan con conjuntos de fenómenos y problemas y que, por lo tanto, requieren de los conceptos para construir nuevas nociones y constructos. Una forma de aproximación propia de las ciencias sociales.

## **De las Metáforas Biológicas a los Conceptos Sociales**

Las reacciones a la hegemonía teórica y metodológica del positivismo y sus aplicaciones en el funcionalismo caracterizaron los desarrollos de las ciencias sociales durante el siglo XX. Superada la fase reactiva fue posible empezar a construir y desarrollar conceptos sociales para comprender y explicar fenómenos sociales. Dos corrientes dominaron el siglo XX y de ellas emergieron los paradigmas postmodernos de finales de la época.

De un lado, las corrientes derivadas de los postulados Marxistas y Weberianos que asumen la sociedad a partir de la dominación y el conflicto entre grupos sociales. De esta vertiente se desarrollan las teorías de las escuelas críticas que dan un lugar relevante a la comunicación y los conflictos de interés. Por otro lado, el estructural funcionalismo o funcionalismo estructural que emerge en Francia, finalizada la primera guerra mundial, llega a los Estados Unidos y alcanza desarrollos significativos para comprender las estructuras en relación con las funciones sociales (Alexander, 1992).

Para resolver las oposiciones planteadas por los enfoques basados en el conflicto social el estructural funcionalismo parte de la concepción de la sociedad como totalidad, un sistema complejo cuyos componentes en conjunto buscan la estabilidad. Este paradigma propone que a cada estructura corresponde una función y las conductas de los sujetos son determinadas por las estructuras en las que se encuentran inmersos. En este marco T. Parsons (1951) desarrolla el “Modelo de Intercambio” en el cual se incorpora, de manera explícita, el concepto de adaptación. Este modelo es representativo de las tendencias del momento, en el ámbito de la sociología.

## **Parsons y el Modelo de Intercambio“AGIL”.**

A partir de una concepción jerarquizada de la sociedad la propuesta sistémica del estructural funcionalismo resalta la influencia que sobre cada sistema tienen las variaciones que ocurren en el sistema superior, determinadas por la apertura a las interacciones entre ellos. Esta visión que sintetiza Parsons en el “Modelo de Intercambio” incluye cuatro subsistemas: adaptación, capacidad para alcanzar metas, integración y estado de latencia. Este modelo se ha descrito como el “Modelo Ágil” por el acrónimo conformado por las primeras letras en inglés: *Adaptation, Goal Attainment, Integration, Latency State*.

El modelo ÁGIL divide el sistema social en cuatro dimensiones cuya intención es sintetizar las tradiciones idealistas y materialistas, superando la visión conflictiva de la sociedad. Estas cuatro dimensiones configuran una visión de las interacciones e intercambios entre diferentes subsistemas de la sociedad.

La *adaptación* (A) es la dimensión que representa las fuerzas materiales, condicionantes, restrictivas, aquello que hay que enfrentar y asumir. La economía es la esfera más estrechamente relacionada con esta dimensión.

La *capacidad para alcanzar metas* (G) representa fuerzas que, a pesar de sufrir la fuerte influencia de los problemas materiales y de adaptación, están más sujetas a un control ideal. La organización es la clave de este subsistema para intentar controlar los efectos de las fuerzas externas y alcanzar metas predeterminadas.

La *integración* (I) representa fuerzas que brotan de la orientación hacia la solidaridad. La solidaridad se entiende como el sentimiento de pertenencia conjunta que desarrollan los individuos dentro de los grupos. Como es específicamente grupal no es regulada por valores amplios sino por normas que adquieren sentido en el contexto de actividad de los grupos.

El *mantenimiento de patrones, o estado latente* (L) representa la esfera de los valores, las fuerzas más subjetivas de la sociedad. En su marco se generan los esquemas normativos que regulan la integración.

De lo anterior se deduce que, en virtud de la interdependencia, la adaptación no sería un hecho aislado sino una función de los intercambios entre subsistemas. Así, *la adaptación de un sistema estaría determinada por la posibilidad de reconocer lo que otros sistemas y subsistemas le podrían brindar y lo que cada uno podría ofrecer para atender a necesidades de los demás.*

## **El Estructuralismo Genético y la Psicología Social**

En un amplio marco de las ciencias del comportamiento se destaca la literatura que vincula los procesos de adaptación con los procesos de organización (Gresoi, 2013; Rantakari, 2013; Szulanski & Jensen, 2006). La crítica a las perspectivas funcionalistas y conductuales relaciona la administración con el interés por la génesis y desarrollo de las estructuras organizativas (Stigliani & Ravasi, 2012; Giroto & Mundet, 2009; Piaget, 1989, 1983, 1979) **desplazando el eje hacia la interacción entre los procesos organizadores y sus conexiones y la coordinación del todo organizado.** En esta concepción la adaptación emerge desde dos fuentes: en la concepción de su papel estructurante y organizador y en las representaciones de la comunicación en las organizaciones.

La preocupación por el origen y desarrollo de las estructuras es la razón del estructuralismo genético, que integra epistemologías de la biología del conocimiento y la psicología en el estudio de las funciones y estructuras de adaptación y de organización. Piaget, Osterrieth, Nuttin, et. al (2008) señalan que la organización no es dissociable de la adaptación y que la estabilidad no es sinónimo de inactividad sino, más bien, la manifestación de los procesos de cambio de las estructuras. De este modo, la organización, entendida como función, es la acción del funcionamiento total sobre las subestructuras y la adaptación supone su *transformación.*

Para comprender a qué se refiere la adaptación de la organización –función es necesario diferenciar la adaptación *estado* de la adaptación como *proceso*. Es la primera acepción (estado) la que ha primado en los estudios del fenómeno adaptativo en los trabajos relacionados con la administración. Entre tanto, las condiciones de la adaptación como proceso inherente a la dinámica

de la organización involucran los procesos de asimilación y acomodación (Piaget, et al 2008; Watzlawick, 2010, 2007) es decir, el cambio orientado por procesos de significación más que por la necesidad de responder a las presiones y demandas del entorno. Esta postura es fundamental para la elaboración de los nexos entre la administración, la comunicación y la adaptación.

En esta perspectiva la *adaptación* deviene en las interacciones entre las experiencias, el contexto y la maduración. Luego, el mecanismo organizador de la organización son sus interacciones y lo que preside (gobierna, dirige, orienta) la interacción es la comunicación (Marc & Picard, 1992). En la interacción se hacen presentes las tensiones entre las estructuras e intereses que conviven dentro de la organización y la diversidad en sus mecanismos de asimilación.

Las tensiones se resuelven recurriendo a mecanismos de *acomodación* y/o de *adaptación*. En la *acomodación* la organización reacciona a las demandas del entorno y modifica sus estructuras y sus modos de interacción para solucionar dichas demandas en el corto plazo, lo que puede generar otras tensiones y el aislamiento entre sus unidades, es decir, puede favorecer la fragmentación.

En el caso de la *adaptación*, la organización interpreta el contexto de las demandas externas y utiliza sus estructuras y experiencias para modificarlo y desarrollarse, es decir, para posibilitar (permitir o promover) transformaciones que redundan en mayores niveles de complejización, autoorganización y desarrollo.

De lo anterior se deduce que la adaptación, en sentido estricto, emerge del equilibrio entre la asimilación y la acomodación, pero es cualitativamente diferente. En la adaptación se asiste a la complejización de las estructuras en redes de comunicaciones y significados, en tanto que en la acomodación la estructura se instrumentaliza en favor de la reacción rápida para atender a los requerimientos del exterior.

La tradición de la psicología social también se ha ocupado de la adaptación. Desde el psicoanálisis al estudio de las organizaciones sociales, el trabajo de Pichón-Riveré aborda

directamente el problema de la adaptación y nutre variedad de estudios y propuestas de otros autores.

Pichón-Riveré (1971) propone una concepción de salud en términos de *adaptación activa a la realidad*. Su trabajo ha sido retomado por investigadores que aplican la noción en estudios sobre la que han denominado “salud organizacional”. Esta propuesta de psicología social incluye tres instancias: el sujeto, el vínculo y el grupo.

El sujeto se concibe como “producto” y al mismo tiempo generador de entramados sociales que emergen en la dialéctica entre necesidad y satisfacción. El vínculo incluye al sujeto en interacción con objetos materiales y simbólicos, a través de procesos de comunicación y de aprendizaje. El grupo se enuncia como el conjunto limitado de personas relacionadas en tiempo y espacio, que comparten una representación y buscan, con recursos implícitos y explícitos, alcanzar un objetivo común.

El grupo interactúa a través de complejos dispositivos que exaltan los roles para el desarrollo y cumplimiento de una tarea. Una idea similar es la que sustenta el planteamiento educativo de Mélich (1997) cuando define el tiempo y el espacio humanos en términos de relaciones vitales y señala que los sujetos no se adaptan al mundo, simplemente, sino que lo hacen a través de roles. Una idea extensiva, también, al significado de los roles en las organizaciones.

La psicología social en las organizaciones implica considerar cómo las organizaciones moldean a los sujetos y cómo éstos las construyen mediante múltiples y complejos procesos y estructuras. En este sentido, se ocupa de las interacciones dirigidas a obtener cambios planificados que suponen el intercambio y la interdependencia entre las estructuras y las funciones. Esos intercambios e interdependencias implican, nuevamente, la acción a través de papeles o roles que juegan los sujetos en la organización.

Pichón Riveré diferencia dos nociones: la *adaptación activa* y la de *adaptación pasiva*. La primera atiende a las propias condiciones del sujeto, a sus capacidades intelectuales y emocionales para transformarse en la interacción con su medio y responder, desde su propia condición, a demandas y necesidades del entorno. En la adaptación pasiva el individuo se desconecta de su propia realidad, responde a estereotipos y se sumerge en un estado de “alienación”. Estas concepciones de adaptación son extensivas para la comprensión de la adaptación –activa o pasiva- de las organizaciones.

### **La Perspectiva de la Adaptación Organizacional**

La tendencia a explicar la adaptación de las organizaciones a partir de las metáforas biológicas incluyó los tres tipos o niveles de adaptación propuestos en el contexto de la teoría de la evolución: la morfológica o estructural, la fisiológica o funcional y la etológica o de comportamiento. A lo anterior se suma que adaptación y adaptabilidad suelen utilizarse sin diferencia y se asimilan con capacidades adaptativas. En otros casos, hay términos que se utilizan en condiciones similares, como viabilidad, sostenibilidad, perdurabilidad, entre otros.

Algunos autores matizan las metáforas biológicas para intentar explicar el componente adaptativo de las organizaciones. Gresoi, Diaconou & Diaconou (2013) creen que la organización es un organismo adaptativo en permanente conexión con el ambiente, el cual influye en los parámetros de la organización. Señalan que en el campo de la gerencia organizacional la adaptabilidad se define a través de la capacidad para generar transformaciones en la organización, la creación de redes de trabajo para responder efectivamente a los cambios en el ambiente y mantenerse en éste. De este modo, un sistema cuyos parámetros responden a las condiciones del ambiente, es, según los autores, un sistema adaptativo.

En trabajos que datan de la segunda mitad del siglo XX hasta la actualidad, es evidente la coexistencia de dos tendencias: una línea de investigación que hace énfasis en la adaptación de la organización a las contingencias ambientales (March & Simon, 1977, 1958) y otra línea que propone el paradigma de la ecología de poblaciones, en el entendido de la adaptación como un proceso lento de reacción a los cambios del ambiente (Hannan & Freeman, 1984).

Una perspectiva tradicional de la adaptación organizacional se ancla en la clásica teoría de la contingencia, dependencia de recursos y la teoría de los costos de transacción con las múltiples formas de diseño de la organización para enfrentar los desafíos de su supervivencia. Compatible con la ecología de poblaciones propone que el ambiente selecciona características, mediante selección natural, a través de la reproducción y la duplicación.

Otros investigadores no consideran que haya conflicto entre adaptación organizacional y las perspectivas de la selección ambiental (natural). Las dos son complementarias (Levinthal, 1991; Astley & Van de Ven, 1983). Para Levinthal (1991) la adaptación es un ejercicio inteligente que también se conoce como *aprendizaje* y actúa como un balance de significados entre exploración y explotación organizacional.

Un tema central en la adaptación de las organizaciones es el equilibrio entre la exploración de nuevas posibilidades y la explotación de las certidumbres internas existentes (Holland, 1992; Kuran, 1988). En esta perspectiva, las organizaciones deberían, permanentemente encontrar adecuados procesos de adaptación en relación con los procesos de conocimiento. Mantener el balance entre encontrar nuevas posibilidades y mejorar las rutinas operativas es esencial para que las organizaciones perduren y prosperen (March, 1991).

Para otros la adaptación organizacional requiere la creación de variedad, facilitada por el aprendizaje. La creación y transferencia de conocimientos serían los vehículos para la innovación

y la cooperación. Según March (1991) y Levinthal (1991) el conocimiento y el aprendizaje organizacional influyen sobre la adaptación de la organización a los rápidos cambios del entorno. Así, las organizaciones que poseen capacidades superiores para administrar el conocimiento tendrán más capacidad para adaptarse a la incertidumbre y la complejidad del entorno (Child & Gunter, 2001).

Otra visión vincula la *adaptación* con las crisis que enfrentan las organizaciones y establecen relaciones con los procesos de comunicación (Margulis & Sagan, 2013; Hage, Aiken, & Marret, 1971). Las crisis requieren la reorganización de los procedimientos establecidos y estandarizados o la creación de nuevos significados para salir de ellas. En gran parte, los grupos y las organizaciones responden combinando comportamientos emergentes con rutinas del comportamiento organizacional (Soda & Zaheer, 2012).

Según estos autores la coordinación puede ser vista como el grado en el cual se conectan las partes de la estructura organizacional y las organizaciones pueden ser coordinadas de dos formas: por plan y por feedback. La primera forma se basa en cronogramas preestablecidos y programas dirigidos y estandarizados del funcionamiento de la organización; la segunda se centra en transmisión de nueva información para facilitar el acoplamiento mutuo de las partes. La prevalencia de cualquiera de las dos formas de coordinación impacta la manera como la administración desempeña sus funciones en las actividades cotidianas de la organización.

Claramente estos dos tipos de coordinación son constructos ideales. En realidad, las organizaciones complejas usan una mezcla de los dos. Sin embargo, es posible identificar las variables organizacionales asociadas con uno u otro mecanismo de coordinación (Hage, Aiken, & Marret, 1971).

De otro lado, se intenta proponer una explicación sociológica para lo que tradicionalmente se ha descrito como fenómenos emergentes, relacionados con las crisis. Estos argumentos de lo que por mucho tiempo se ha llamado emergente pueden ser explicados por: a) el incremento que se requiere para la coordinación durante las crisis, b) las condiciones que hacen que emerjan cambios en los patrones de comunicación interna, c) las consecuencias que los cambios de los patrones de comunicación tienen para la coordinación organizacional (Dynes, & Aguirre, 2011).

Desde el punto de vista empresarial y productivo la adaptación se ha abordado en función de la competitividad, rentabilidad y la necesidad de responder a los cambios del contexto. Las restricciones que impone esta postura han llevado a que trabajos recientes busquen considerar el papel decisivo de la dirección en la adaptación organizativa y se destaque la reorganización interna como el mecanismo de respuesta a los cambios ambientales (Santos & García, 2006).

Otros examinan las relaciones entre la innovación y la adaptación (Cameron, 1984) y exploran el rol del marketing estratégico en la adaptación a los rápidos cambios y factores externos y la adaptación de las organizaciones (Brown, 2012). La pregunta central es cómo las estructuras de la organización soportan el cambio a los ambientes externos y cómo ocurre éste. En búsqueda de respuestas, Brown utiliza el estudio de casos, también en el marco de la Teoría de la Contingencia. Adicionalmente, autores como Núñez, Gutiérrez & Carmona (2003) insisten en la prioridad de la información para la sobrevivencia de la Organización.

De otro lado, el Modelo de Sistemas Viables propuesto por Beer (1996, 1995, 1992) descrito por Achterbergh & Vriens (2010) relaciona las funciones requeridas para la adaptación con la identidad y la misión de la organización. Este modelo describe las funciones necesarias y suficientes para la viabilidad de la organización, articula las funciones con las relaciones y provee un conjunto de normas para el diagnóstico de la viabilidad organizacional. La viabilidad, en estos términos, es la capacidad de la organización para sobrevivir y la comunicación facilita la relación entre los elementos de control y la inteligencia en la organización.

Por su parte, Baard, Rensch & Kozlowski (2013) destacan el papel de la adaptación y su aplicación en diferentes niveles de la organización. Su taxonomía se refiere a tres niveles del desempeño adaptativo: el individual, el de los equipos de trabajo y la adaptación de la organización. La investigación se ha concentrado básicamente en el nivel micro y en el nivel meso, siendo la investigación de la adaptación en el nivel organizacional aún, muy difusa, por lo que sugieren la profundización y trabajo específico en este nivel y la posibilidad de explorar la aplicabilidad de las taxonomías de los niveles micro y meso, en el nivel macro de la adaptación organizacional.

El tema también se ha explorado en relación con situaciones puntuales. Joseph & Ocasio (2012) analizan cómo la arquitectura organizacional de una empresa multinegocio afecta la adaptación de las unidades de negocio que la constituyen. Usan un análisis inductivo de los sistemas de gobierno entre 1951 y 2001 para examinar la integración y atención de las unidades, dentro y a través de los canales de gobierno. Concluyen que *la adaptación* es la consecuencia de elaboradas relaciones entre la parte administrativa y las unidades de negocio.

En términos menos específicos los problemas de adaptación hacen parte de las preocupaciones frente a fenómenos globales. Smith & Wandel (2006) revisan el concepto asociado a múltiples problemas que afectan a las comunidades humanas como perturbaciones naturales y sociales globales y la vulnerabilidad ante fenómenos como el cambio climático. En este mismo sentido, el Departamento Nacional de Planeación de Colombia, et.al. (2012) formula las bases conceptuales y propone un instrumento para aumentar la capacidad de adaptación de las comunidades vulnerables. Desde el punto de vista estratégico se trata de mejorar los vínculos y las formas de interacción con las comunidades, de empoderarlas y de construir sinergias entre la comunidad y la administración.

En el marco de una teoría sistémico-interpretativa Fuenmayor (2001) desarrolla un planteamiento que vincula el origen de la organización con su papel en la sociedad. Según el autor, en las

sociedades modernas una organización surge como un intento para solucionar un problema social. Este objetivo se concreta en la misión de la organización, el cual expresa una interpretación acerca de ese problema social y su solución.

Pero, la interpretación puede no coincidir con el requerimiento social supuesto en esa interpretación y la consecuencia es el fracaso de la organización (Fuenmayor, 2001:44). En otras palabras, *la adaptación y la pertinencia social de la organización trascienden su orientación o capacidad para la realización de los intereses de grupos sociales particulares, va más allá del aseguramiento de su rentabilidad y solvencia financiera.*

El planteamiento de Fuenmayor comparte con el estructuralismo genético la relevancia que otorgan al origen en relación con la pertinencia social, por un lado y la adaptación, por el otro. En cualquier caso, la relación de la génesis con el cambio en las estructuras tiene implicaciones que involucran procesos de aprendizaje y de desarrollo.

El tema también ha merecido la atención de otros grupos académicos. La American Psychological Association, en su Manual de Publicaciones indica que *la adaptación se refiere a la modificación de un material para que éste sea adecuado para un nuevo propósito.* (APA, 2010: 173). Esta noción pone el acento en los cambios sobre el material usado para un propósito, lo que podría ser extensivo a un instrumento o un procedimiento y, además, insinúa que este uso se aparta del objetivo original del material, el instrumento o el procedimiento. No se trataría, entonces, de una copia de algo, sino de desarrollos y construcciones a partir de algo. Una noción cercana a ciertas concepciones actuales de la innovación.

En lo que parece una nueva etapa de los supuestos del aprendizaje organizacional en boga durante la segunda mitad del siglo XX, la adaptación de las organizaciones también se ha vinculado con procesos de gestión de los conocimientos, una tendencia que se ha incrementado en el mundo de los negocios.

Para mejorar su adaptación a los acelerados cambios en el ambiente las organizaciones han implementado formas de gestión de conocimientos a fin de no cometer los mismos errores, resolver problemas en tiempos más cortos y estimular la innovación. En un intenso trabajo Niu (2009) investigó los estadios de la gestión del conocimiento y describió cómo se obtiene, se organiza y se aplica, haciendo énfasis en sus efectos sobre la adaptación de la organización. A partir de los resultados, el autor propone un marco de trabajo y un modelo para realizar futuros estudios empíricos.

### **La Adaptación y las Instituciones de Educación Superior**

No abundan los trabajos que ahondan en los problemas de adaptación de las organizaciones de educación superior. Sin embargo, es importante resaltar algunos autores que han hecho referencia a la adaptación de las IES.

Sporn (1999) examina el nivel de adaptabilidad de las organizaciones de educación superior en los estados Unidos y Europa, desde la perspectiva de los factores socioeconómicos. Esta investigadora propone un enfoque de la adaptación en educación superior que incluye las estructuras de gobierno, de administración y el liderazgo. Utilizando el estudio de cuatro casos concluye que una organización académica ideal es abierta al cambio, con estructuras colegiadas de gobierno que proveen soporte a los procesos de adaptación. Destaca el papel de la administración, el liderazgo y el espíritu emprendedor.

La adaptación de las IES también puede leerse asociada a la calidad, lo que requiere un abordaje diferente al que se utilizaría en organizaciones de sectores productivos, comerciales, industriales o de servicios. Es indispensable una reflexión profunda acerca de la naturaleza de la noción de adaptación y sus formas de manifestarse, para poder emprender la operacionalización del concepto y construir indicadores que permitan comprender su naturaleza, sus manifestaciones y su evolución en el tiempo y el espacio (Misas, 2004).

Misas (2004) plantea el problema en una perspectiva histórica. La universidad, subraya, ha enfrentado permanentemente la tensión entre adaptarse al entorno o tratar de que el entorno se adapte a ella. La universidad ha vivido una tensión creciente acerca de la pertinencia de sus saberes y la forma de comunicarlos a la sociedad. Entender la adaptación de la universidad desde sus tensiones y conflictos históricos demanda mirarla y estudiarla en toda su complejidad y las relaciones que establece con sus entornos, con sus tensiones, contradicciones, interdependencias y complementariedades.

La universidad, desde este punto de vista, no puede basar su adaptación y pertinencia respondiendo a las demandas que le impone alguno de los actores sociales. La universidad deja de ser pertinente cuando centra su formación en los procedimientos y no en los fundamentos: cuando su gestión busca responder a estas demandas compromete la identidad y la misión de la universidad.

Hemos visto como las concepciones de la adaptación de las organizaciones sociales han matizado las explicaciones centradas en la teoría de la evolución y han incorporado o construido constructos y estructuras conceptuales para entender un fenómeno que es común tanto a los procesos cognitivos como a los organizacionales. También, la importancia que desde algunos enfoques se atribuye a la administración para lograr, desde la gestión, la adaptación de las organizaciones, sugiere la necesidad de problematizar este nivel de la responsabilidad administrativa, más allá de los desafíos que representan la supervivencia y rentabilidad.

La referencia directa a la adaptación de organizaciones de educación superior, que provienen especialmente de sectores de la academia, y las relaciones que se sugieren con la comunicación, señalan vacíos, pero también la conveniencia de construir problemas de investigación que den cuenta de las particularidades de cada tipo de organización, a partir de la articulación de conceptos y la delimitación de sus campos de significación.

En el marco del SESC, propongo tres vertientes para la reflexión y el análisis:

1. La importancia de las estructuras colegiadas de gobierno de la educación superior para soportar los procesos de adaptación. Un eje central que busca fortalecer el sistema de gestión de la calidad.
2. La adaptación de un sistema como la IES requiere su capacidad para reconocer las interdependencias, complementariedades y necesidades de otros sistemas sociales. En términos del SCEC es el conocimiento del entorno y de la sociedad para contextualizar las estructuras y la oferta educativa.
3. Si bien no es elaborada la noción de adaptación que emerge en los Lineamientos de Acreditación, tanto el Ministerio de Educación como las universidades deberían estar en capacidad de diferenciar entre estados y procesos y entre movimientos que buscan la acomodación y/o la adaptación. Tener claras estas distinciones impactaría la manera como se despliegan los roles en los diferentes niveles de la administración y en los indicadores específicos de la gestión. Así, la calidad haría foco más en lo fundamental que en lo procedimental por cuanto la organización, en la administración general y en la gestión académica, interpretaría el contexto y utilizaría sus estructuras para modificarlo y promover su propio desarrollo.

## CAPITULO CUARTO

### Comunicación, Organización y Administración

La forma como se ha comprendido y estudiado la comunicación en las organizaciones ha estado vinculada a las interpretaciones de la organización. Sin ser el objetivo de este trabajo profundizar en los estudios organizacionales, conviene generar un contexto en el que se evidencia como las ideas de organización influyen sobre las concepciones de comunicación e inciden sobre el papel que se le asigna para la administración.

#### El Contexto

A partir de la revisión de los antecedentes y tendencias en el estudio de las organizaciones se reconoce lo que algunos describen como la fragmentación y desconexión que se evidencia en la carencia de un campo que delimite e integre las dimensiones ontológica, epistemológica y metodológica de la comunicación como elemento central en la administración de las organizaciones (Miller & Tsang, 2010).

Medina (2010, 2007) resalta como a finales de la década del 60, ante la insuficiencia explicativa de las tendencias imperantes surge el interés por la forma *como la comunicación interna y externa transforman la información* proveniente del contexto y posibilita su asimilación por las personas ubicadas en diferentes niveles jerárquicos y en las áreas funcionales de la organización. Desde una perspectiva económica y racional destaca que entre los años sesenta y setenta cobran fuerza los postulados centrales de la escuela de la contingencia y se generan las condiciones para el desarrollo del institucionalismo económico.

La teoría de la agencia y el consecuente énfasis en lograr la competitividad internacional evidencian posibles intereses antagónicos entre los directivos y los accionistas ya que los primeros utilizaban a la organización para lograr sus objetivos personales y la preocupación de los segundos eran los rendimientos efectivos. Esta preocupación no es extraña en estudios sobre las formas de

gobierno en otros tipos de organizaciones, incluyendo las de educación superior.

Al mismo tiempo, se destaca el énfasis que la teoría institucional hace sobre las leyes y reglamentos como aspectos centrales de las organizaciones burocráticas, indicando que muchos elementos de la estructura formal, altamente institucionalizados, funcionan como mitos. Desde otra óptica, la preocupación interdisciplinar por los estudios organizacionales parece dirigirse, nuevamente, hacia los individuos y sus procesos simbólicos. De este modo, el simbolismo organizacional retoma conceptos antropológicos y vuelve sobre la cultura, no como variable, sino como metáfora de la organización (Lauring, 2011; Leydesdorff, 2010).

Muchos enfoques que eluden la simplificación de la realidad, abordan la organización como un todo, con perspectivas multidisciplinarias dirigen su interés al entendimiento de la complejidad de los fenómenos estudiados, de forma que los determinismos que marcaron tendencias precedentes dan paso a los relativismos y a miradas integradoras de los sistemas organizacionales y sus entornos (Medina, 2010). Entonces, otras epistemologías arraigadas en postulados estructuralistas cobran fuerza y poder interpretativo.

En los postulados estructuralistas se ubican antecedentes de una concepción de la administración integradora de los niveles dirigente y gerencial. Entre la teoría clásica y la de las relaciones humanas, representan, en su momento, una visión crítica de las organizaciones formales e incorporan las formas de organización informal.

Al considerar la organización como la unidad social en la que interactúan diversos actores, hace énfasis en las estructuras de la interacción entre las partes del sistema y éste como totalidad. Como rasgos característicos, los teóricos estructuralistas buscan interrelacionar las organizaciones con sus ambientes externos y acuñan el concepto de “hombre organizacional” que desempeña diferentes roles, simultáneamente, en diferentes tipos de organizaciones.

El estructuralismo –en sentido amplio- propone que la actividad organizacional se desarrolla o despliega en tres niveles: a) el nivel más alto es el institucional, constituido por la dirigencia y los más altos cargos, b) el nivel intermedio o gerencial, cuyas funciones se encuadran para responder a la integración del nivel dirigente con el técnico u operacional y, por lo tanto, se ocupa de la administración interna de los recursos y la distribución externa de los servicios y productos de la organización y, c) en el nivel operacional o técnico se adelantan las tareas, los programas previstos por los niveles anteriores se implementan, según las estrategias y técnicas establecidas.

Esta concepción de la actividad organizacional es uno de los referentes teóricos y metodológicos de esta investigación: el nivel institucional, representado en la rectoría, el nivel intermedio o gerencial, en las vicerrectorías y el nivel operacional en las unidades de comunicación.

### **La Integración Interdisciplinar.**

La década de los setenta se caracterizó por la tendencia al desarrollo e integración conceptual (Hage, Aiken & Marret, 1971). La observación de la realidad y los estudios empíricos se impusieron como vía frecuente de la producción académica. Además, los enfoques que predominaron en las tres últimas décadas del siglo XX configuraron los escenarios en los que se destacó el análisis de la comunicación como proceso transformador de la información. Se privilegia la idea según la cual la comunicación es un proceso que facilita la asimilación de información en todos los niveles jerárquicos internos de la organización.

No son pocos los estudios organizacionales y los estudiosos de las organizaciones que recurren a otras ciencias y disciplinas para afrontar los fenómenos de la organización. La observación de las organizaciones desde un punto de vista de las ciencias naturales las asume como entidades vivas, lo que ha dado lugar a variedad de estudios sobre los procesos asociados con su nacimiento, crecimiento, desarrollo, reproducción y diversificación y, eventualmente, su muerte. La ecología poblacional y algunas tendencias en estudios sobre su perdurabilidad, reflejaron, en su momento, esta inclinación (Arnold & Silva, 2011).

De otro lado, la tensión entre la racionalidad y las emociones en el proceso laboral alcanza el mayor reconocimiento con la teoría de la racionalidad limitada que introduce nuevos elementos cognitivos en el estudio de las organizaciones, lo que abre posibilidades a nuevas miradas que se alimentan del discurso postmoderno (Simon, 1982, 1977). Una nota predominante de los nuevos enfoques es la vinculación de elementos cognitivos y lingüísticos a los estudios sobre el comportamiento de los miembros y de la organización.

En muchos de los planteamientos que caracterizan la producción académica e investigativa de finales del siglo XX se puede reconocer el impacto de la obra de Morgan (1996, 1980) quien explora y desarrolla lo que denomina el arte de comprender las organizaciones mediante imágenes que permiten su organización y administración. El supuesto básico es que las teorías y explicaciones de la vida organizacional se sustentan en metáforas que inducen a ver y comprender las organizaciones de modos diferentes y parciales.

La metáfora se emplea para comprender un elemento en términos de otro, lo que produce un discernimiento unilateral. Muchas de las ideas sobre las organizaciones que adquieren carácter de supuestos, son metafóricas, aunque no se las reconozca como tales. El reto que plantea Morgan (1996) es aprender a tratar y a trabajar con la complejidad de las organizaciones y para ello las metáforas son un medio que puede mejorar las capacidades de pensamiento y creatividad para poder abordar, desde múltiples ángulos, la naturaleza y las condiciones de la vida organizacional. A manera de síntesis, estas metáforas de la organización se pueden caracterizar por:

Las organizaciones como máquinas. Una metáfora anclada en el pensamiento mecanicista, los orígenes de la organización burocrática y la administración científica en la que la mecanización ejerce el control. La organización integrada por componentes con funciones específicas, tiempos y movimientos calculados para las labores de producción. Consecuente con el pensamiento que sigue a la revolución industrial.

La organización como organismo. A partir del análisis de las necesidades organizacionales y el reconocimiento de la importancia del entorno que conlleva la concepción de las organizaciones como sistemas abiertos. Se asocia con la teoría de la dependencia y la incorporación de temas como la salud organizacional y la visión ecológica de las organizaciones. Consecuente con los postulados de la evolución.

Las organizaciones como cerebros. Enraizada en las imágenes del cerebro, se centra en el procesamiento de información y tiende hacia la autoorganización. La cibernética, los enfoques centrados en el aprendizaje y los sistemas holográficos, hacen parte de esta metáfora. Consecuente con los conocimientos de la anatomía, la fisiología, las neurociencias y la psicología.

Las organizaciones como culturas. Resalta las relaciones entre las culturas, la organización y la creación de la realidad social. En este sentido, la organización se asume como un fenómeno cultural y, por lo tanto, el contexto y las subculturas adquieren un lugar importante como elementos que definen la organización como una realidad compartida. Consecuente con visiones de la antropología cultural y la psicología social.

Las organizaciones como sistemas políticos. Se enfoca en las organizaciones como sistemas de gobierno en los que los intereses, los conflictos y juegos de poder ocupan un lugar fundamental. Consecuentes con postulados de la ciencia y la sociología política.

Las organizaciones como cárceles psíquicas. Hace énfasis en la reflexión sobre el papel del pensamiento, del inconsciente de algunas instituciones y los órdenes sociales en la configuración y comprensión de la organización. Consecuente con propuestas que provienen del psicoanálisis y la psiquiatría.

Las organizaciones como cambio y transformación. Induce el análisis dialéctico del cambio de las organizaciones y las sociedades a través de sistemas autorreproductivos -autopoieticos-el cuestionamiento de la racionalidad y la interacción de las organizaciones con proyecciones de ellas mismas. Consecuentes con las teorías de los sistemas sociales, la psicología cognitiva, la teoría crítica.

Las organizaciones como instrumentos de dominación. Esta metáfora se enfoca en las relaciones de explotación, las clases, el control de los empleados y los riesgos en términos de salud física y mental. Presta especial atención al papel de las multinacionales como potencias representativas de los regímenes de explotación. Consecuentes con postulados marxistas, la teoría crítica, la sociología y la antropología política.

En cada una de estas imágenes de la organización la comunicación representa un papel que contribuye a sus necesidades y objetivos. Estos papeles se reflejan, posteriormente, en las metáforas de la comunicación.

Como se observa, hay categorías que comparten varios autores y la obra de Morgan (1983, 1996; Morgan & Smircich, 1980) constituyen la base de una serie de investigaciones que vinculan, de manera directa, las imágenes de la organización con su administración. En otros casos, las metáforas propuestas no se asumen como medios para comprender la organización, sino que se extienden a otros procesos y dinámicas, como la comunicación.

En otra perspectiva autores como Jorfi (2012), Baba (2011), Pekka & Kalle (2010) indagan por la comunicación y la gestión de los conflictos dentro de la organización. A partir del reconocimiento de la comunicación como actividad preponderante en el desempeño cotidiano de los directivos (Soler, Trujillo & Durana, 2011; Mintzberg, 1991) las investigaciones articulan diferentes dimensiones de los roles que desempeñan los directivos. Estos roles cotidianos de la

dirección son sintetizados por Mintzberg (1991, 2004); Mintzberg & Gonsling (2002) en su descripción de los papeles interpersonales, informativos y decisorios.

En otro trabajo muy conocido sobre la gerencia Druker (2001) señala dos tareas específicas que debe enfrentar el administrador: a) la creación de un conjunto que es mayor a la suma de sus partes y para el cual se desempeña en forma similar a un director de orquesta y b) armonizar las decisiones y las acciones según los requerimientos del futuro de la empresa, y si no puede armonizar el futuro inmediato con el largo plazo debe, cuando menos, equilibrar estas dos dimensiones.

Con relación al trabajo del administrador, es quien determina objetivos y decide cómo alcanzarlos. Además, confiere efectividad a los objetivos cuando los comunica a quienes debe llevar a cabo actividades para alcanzarlos. Al mismo tiempo el gerente organiza, analiza las decisiones, las actividades; clasifica y divide el trabajo en actividades administrables y en cargos administrables.

También, quien ejerce la administración motiva y comunica, forma equipo con las personas responsables de las diferentes tareas. Aquí juegan un papel fundamental lo que el autor ha denominado las “comunicaciones gerenciales”. El vacío de comunicaciones en las instituciones y entre los grupos de la sociedad crece constantemente, mientras que hay una explosión de información que amenaza con llevar a la total incomprensión (Frandsen, 2011; Druker, 2001; Dawkins, 2005).

Tres aspectos para destacar del planteamiento de Druker: en primer lugar, la caracterización de las tareas inherentes al administrador, a quien identifica con la gerencia; en segundo lugar, la dimensión de temporalidad y el equilibrio entre las acciones inmediatas y el largo plazo y, finalmente, el reconocimiento de la comunicación relacionada con la decisión, diferente de la información. Estos tres aspectos, en conjunto, se refieren a los temas centrales de esta investigación y evidencian la importancia de descubrir e incorporar las líneas de continuidad entre corrientes y escuelas en los procesos de construcción de conocimientos.

Otras investigaciones se ocupan de los aspectos cognitivos y afectivos de la comunicación organizacional y su impacto en las interacciones (Te'eni, 2001). También, desde la óptica de la administración la comunicación ha sido vinculada con la eficiencia de los equipos directivos (Ahumanda, 2010) con el liderazgo y la toma de decisiones (Mintzberg, 2009; Simon, 1982; Zaleznik, 1999). Con el auge de las tecnologías, también se explora la introducción de componentes informáticos en los procesos administrativos de las instituciones de educación superior (Silva, Méndez & Hernández, 2013).

Además, teorías modernas vinculan estrechamente a la estrategia con la comunicación (Pérez & Massoni, 2009) y en el núcleo de esta relación se destaca el papel de la Dirección. Estas perspectivas se caracterizan por abordar los fenómenos organizacionales eludiendo las metáforas provenientes de las ciencias naturales o físicas. Los diferentes enfoques muestran como las habilidades para administrar la información y las competencias comunicativas se toman con frecuencia como rasgos determinantes de la eficacia de la actividad directiva, en cualquier tipo de organización.

Por su parte, Soda & Zaheer (2012) conceptualizan múltiples redes de interacciones formales e informales como la clave para comprender el comportamiento de los miembros de la organización. A través de las interacciones emerge la relación con la comunicación como elemento importante para comprender el comportamiento de la organización.

Desde una perspectiva sociológica, la Teoría General de los Sistemas Complejos (TGS) concibe la organización como una red de sistemas comunicativos y autorreproductivos (Luhmann, 1997, 1998; Izuzquiza, 1990). En la línea sociológica de Luhmann (2010) la comunicación emerge como el elemento característico, constructivo y adaptativo de la organización, particularmente, en su relación con los procesos de decisión. Algunos investigadores nacionales procuran incorporar esta perspectiva en su indagación (Correal, 2009; Correal, Bustos, et. al, 2008).

A la estructura del sistema concierne lo relacionado con los puestos y quienes los ocupan y los programas que en ellos se ejecutan “Los puestos no son unidades que trabajan aisladas. Sólo su vinculación mediante la comunicación determina y varía las exigencias a cumplir” (Luhmann, 2010: 378). La comunicación vincula los puestos y las áreas funcionales, configurando redes de interacción mediante las cuales se evita la fragmentación y se organiza la organización. Esta perspectiva es central para la articulación de los aspectos conceptuales de la investigación.

### **Teoría General de Sistemas: la Organización como red de sistemas comunicativos**

Los alcances de esta sección están dados por la pertinencia de los principios y los elementos teórico-conceptuales necesarios para el desarrollo de la investigación. No busca presentar un resumen de la teoría. Naturalmente le apuesta a la coherencia y a la integración de los elementos priorizados en el eje conductor de la investigación: comunicación – administración – adaptación.

Algunos postulados centrales de la TGS constituyen el contexto teórico y conceptual que define las apuestas metodológicas de la investigación. Con esta consideración en mente, organizo los contenidos en torno a los supuestos básicos de la TGS y el desarrollo de los elementos teóricos más relevantes que se integran al problema de investigación.

### **Supuestos básicos de la TGS**

La TGS surge en el contexto del proyecto estructuralista para comprender la sociedad desde una perspectiva sociológica. El punto de partida se establece en la concepción de *sistema* y la comprensión de la sociedad como un *sistema de comunicaciones* (Luhmann, 1997). Desde estas dos posturas para explicar la sociedad se desarrolla un complejo entramado conceptual y metodológico que incluye la misma conceptualización de la complejidad.

La comprensión del sistema definido por *la distinción* de su entorno es el punto de partida de la teoría. En consecuencia, no puede haber referencia al sistema sin el reconocimiento de su entorno. El sistema es la parte “de adentro” de una diferencia. Son los límites entre el entorno y el sistema los que determinan su *identidad*. Esta idea central de la teoría es esencial para abordar la comprensión de la IES como un sistema diferenciado de otros sistemas y organizaciones de su entorno. Pero esta diferenciación no significa aislamiento, sino *interdependencia*, sin la cual, se vería comprometida su existencia. (Luhmann, 1997).

La sociedad no está constituida por hombres sino por unidades de comunicaciones y funciona como un sistema de comunicaciones. Estas unidades son las responsables de la *reproducción* de los sistemas sociales. La comunicación no se refiere a acciones humanas, tampoco a intercambios de información o actividades tecnológicas (Luhmann, 1998). Esta postura introduce una fractura a cierta idealización de la comunicación que caracteriza otras orientaciones y teorías que provienen de los estudios de la comunicación, la lingüística y que se encuentra también presente en la teoría de la acción comunicativa.

La comunicación se produce por medios de comunicación simbólicos y diferentes en cada sistema social pero similares por su carácter estructural. Cada sistema opera con *códigos propios* (Luhmann, 2010). Las organizaciones como sistemas operan con los códigos propios de su naturaleza e identidad. En este contexto surge la pregunta por los códigos con los que opera la educación superior y cómo éstos interactúan con los códigos propios de otros tipos de organizaciones, en unas interacciones que estarían marcadas por la interdependencia. No por la dependencia.

De la explicación de los sistemas sociales y el papel de las unidades comunicativas para operar con sus códigos y su propia reproducción, el autor recurre al concepto de autopoiesis aplicado a

los sistemas sociales<sup>6</sup>. Describir los sistemas sociales como autopoieticos implica que el carácter autorreferencial<sup>7</sup> de los sistemas no se limita a sus estructuras, sino que incluye sus elementos y sus componentes. En otras palabras, el sistema mismo construye, a partir de la *diferenciación*, los elementos que lo componen (Luhmann, 2010).

En este sentido, un sistema autopoieticamente cerrado u “operativamente cerrado” es aquel que produce comunicación a partir de su comunicación y solo permite el ingreso de irritaciones comunicativas del medio ambiente por canales de *acoplamiento estructural* ya que la comunicación de un sistema sólo puede darse a través de su propio medio simbólico y respondiendo a su propio código.

La integración de este planteamiento a la investigación implica la indagación, no solo por los códigos propios de la educación superior, sino por la forma o las formas en que las IES se comunican y responden con sus propios códigos a las perturbaciones de su entorno. Un cuestionamiento que se adelanta a uno de los componentes centrales de la relación comunicación – adaptación y el papel de la administración en la construcción de los canales de acoplamiento y la gestión de los elementos simbólicos del sistema de educación superior. Estas formulaciones podrían estar en la base de una reflexión sobre algo tanpreciado para la educación superior: su *autonomía*

Ahora, es necesario puntualizar algunos de los términos centrales de la TGS, en el marco de la investigación. Inscrita en los enfoques estructuralistas – constructivistas, la teoría asume que el proceso de adquisición de conocimiento no tiene una relación directa con una realidad ontológica: *en el proceso de conocimiento se construye la realidad*. Es esta una postura central que soporta –

---

<sup>6</sup> No sobra recordar las reservas de F. Maturana frente a la aplicación de la autopoiesis como él la entiende, a los sistemas sociales. Tampoco está de más tener presente que, si bien es cierto Maturana dio gran difusión y elaboración al concepto, sus orígenes se remontan a Grecia Antigua y Aristóteles.

<sup>7</sup> Este carácter autorreferencial tiene el poder explicativo que posibilitaría no tener que pasar por la autopoiesis.

junto con aportes del estructuralismo genético- la apuesta que define esta investigación como proceso de construcción de conocimientos.

La diferencia entre *operación* y *observación* se encuentra en los fundamentos de los enfoques constructivistas. La *operación* es la reproducción de un elemento de un sistema autorreferente con el concurso de otros elementos del mismo sistema. Es esto lo que determina la condición de existencia del propio sistema.

En el contexto de la investigación preguntas sobre los códigos con los cuales construyen realidades las IES y la forma cómo estos códigos impactan las condiciones de existencia de las organizaciones de educación superior, son importantes. Adicionalmente, emerge la cuestión acerca de cómo los directivos, con la autoridad de qué están investidos y en ejercicio de sus roles, interpretan los entornos y construyen realidades sobre las cuales toman decisiones.

Responder los cuestionamientos lleva, en el marco de la teoría, a posturas frente a la investigación, dado que las operaciones sólo pueden ser registradas por un observador que al observar recorta una porción de la realidad, estableciendo, de este modo, una diferencia que hacen posible el sentido (Luhmann, 1997). *Se establecen los límites y los alcances de la investigación en un contexto de sentido.*

Otras inquietudes que se derivan del carácter de la *observación* giran en torno a la organización de educación superior como sistema constituyente de comunicaciones, constituyente de sentido. En consecuencia, las preguntas emergen con respecto a la forma como las IES hacen y marcan diferencias frente al entorno y cómo obtienen y manejan la información. Remite, en una segunda instancia, a indagar, en estos términos, por la forma como los papeles directivos se ejecutan y complementan en este ámbito.

En la estructura de la TGS (Luhmann, 2001) el único tipo de relación –no causal- posible entre un sistema y su entorno es *el acoplamiento estructural*. Con el acoplamiento estructural la teoría soluciona el dilema que propone el postulado de la autopoiesis, pues si bien los sistemas se encuentran en un estado de clausura operativa y reproducen sus elementos a partir de sus propios elementos, también deben poder observar a su medio ambiente y adecuarse a él para poder existir. La adecuación tiene sentido en términos de las relaciones de interdependencia.

El medio ambiente solo puede afectar el sistema produciendo perturbaciones que son procesadas internamente. Las perturbaciones también son construcciones internas que resultan de la confrontación de los sucesos con las estructuras propias del sistema. En consecuencia, no existen perturbaciones en el entorno, la perturbación –o irritación- siempre es *autoirritación o autoperturbación* que, a lo sumo, brota de sucesos en el entorno (Luhmann, 2001).

La formulación del acoplamiento estructural y la forma como las perturbaciones o irritaciones pueden afectar al sistema sugieren inquietudes en torno a su *autonomía y autodeterminación*. En torno al tema el autor plantea que para establecer una relación de acoplamiento estructural el sistema construye *estructuras con expectativas* que lo sensibilizan a determinadas perturbaciones o irritaciones.

Así, un sistema no puede observar las comunicaciones que se producen en otro por cuanto operan con códigos diferentes, pero puede crear estructuras de irritación, e *interpretar los valores* relevantes para su propia comunicación. Quizás, las unidades de comunicación de las universidades son, o pudieran ser, este tipo de estructuras, y, además, éste es un papel central en la responsabilidad de la Dirección.

La idea de *resonancia* sobresale por cuanto indica la posibilidad de transmisión de procesos entre sistemas o entre partes de un sistema con partes de otros, debido a una similitud o paralelismo

estructural. En este sentido, la resonancia está ligada al concepto de acoplamiento estructural. En el ámbito de la educación superior el vínculo entre resonancia y acoplamiento estructural sugiere la revisión de temas que, por lo general, se asocian con indicadores de calidad: cómo las IES captan información sobre el entorno y la utilizan para construir propuestas académicas y formativas que respondan a fenómenos que ocurren en otros sectores de la sociedad.

*La Contingencia* es un concepto que aporta al análisis del riesgo como algo de lo que debe ocuparse la administración moderna. Se refiere a los hechos que desde el punto de vista lógico no son ni verdaderos ni falsos. La contingencia es, en este marco, lo opuesto a la necesidad.

En síntesis, *la Clausura Operativa* en la TGS nace de la concepción de sistema y la distinción del entorno. Se refiere a la forma como los sistemas se generan, se reproducen y se comunican. Corresponde a la idea según la cual *los sistemas se definen por las operaciones mediante las cuales se producen y reproducen*. Aquello que se excluye se convierte en parte del entorno del sistema. Una pregunta generativa resulta de esta concepción ¿Cuáles serían los alcances y las limitaciones de la clausura operativa para el análisis de las interacciones de las IES con sus entornos?

Congruente con los postulados constructivistas, a la TGS no le preocupa tanto lo que está fuera del sistema sino los *criterios* con los que se realizan las distinciones. Como la realidad es una construcción social en permanente cambio, se genera *incertidumbre* que hay que predecir y controlar.

La teoría se ocupa de los sistemas cerrados como abiertos al riesgo y agrega que, si bien las decisiones se toman en las organizaciones y los riesgos son propios de cada sistema funcional, sus consecuencias producen efectos en los demás sistemas lo que, a su vez obliga a tomar decisiones dentro de cada uno de ellos. El aporte de la reflexión lleva al análisis de los criterios de distinción que usa el sistema y las IES, así como las consecuencias que sobre el entorno tienen las decisiones

que se toman en la universidad. Esta reflexión sería extensiva a los criterios que usan los entes reguladores y las consecuencias sobre las políticas y el funcionamiento del SESC.

Del otro lado de la distinción habría que preguntarse, también, cómo las decisiones de otros sistemas afectan a las IES cuando éstas se constituyen en sus entornos. Interrogantes que llevan consigo las preocupaciones de la adaptación.

Los sistemas de sentido se relacionan entre sí y dentro de la TGS esa forma de relación se denomina interpretación. *La interpretación* se entiende como la relación entre sistemas que pertenecen recíprocamente, uno al entorno del otro y consiste en poner a disposición de otro sistema la complejidad propia.

Luhmann (1998, 1996) diferencia dos tipos de complejidad moderna:

1. Complejidad Simple. Una complejidad de sesgo más tradicional, más estática que entiende este fenómeno a partir de la cantidad de relaciones que pueden establecerse entre los elementos que componen un sistema. Es una complejidad estrictamente cuantitativa. En función de la cantidad de elementos y la cantidad de relaciones que pueden establecerse entre ellos se determina el grado de complejidad.
2. Complejidad compleja. Una lectura dinámica de la complejidad que es más acorde con la idea constructivista de la realidad. Además de tener en cuenta la cantidad de elementos y sus relaciones, se contempla la incidencia de otros factores como el tiempo. Consecuentemente, la posibilidad de cambio que registran los elementos *entre un momento y otro* y las relaciones entre elementos. En esta óptica, tanto los elementos como las relaciones cambian y se modifican cuando se observan bajo *la dimensión temporal*.

El foco de interés que sugiere la diferenciación de los dos tipos de complejidad es cómo se manifiestan en las organizaciones de educación superior y qué forma de complejidad es la que se fomenta desde el Estado y desde la administración de las universidades. Sobre las unidades de comunicación, a qué tipo de lógica compleja responden y cómo lidian con ella.

Tanto el aumento de los elementos (comunicaciones) como el incremento de las relaciones (contactos sociales) y la temporalidad de los dos definen el *aumento de complejidad* de la sociedad y de las organizaciones modernas. ¿En qué ámbito o ámbitos de complejidad se especializan las IES? La selectividad es importante para abordar este tipo de cuestiones.

La *selectividad* consiste en la capacidad que tienen los sistemas de ignorar, rechazar, crear indiferencias, sobre aquellas irritaciones provenientes del entorno, que no son útiles ni necesarias para su funcionamiento. Solo los estímulos que significan lo mismo para todos los usuarios-miembros son utilizados para *construir un sentido* tal que la organización pueda funcionar según *lo que ella es* y construir un *sistema de significación* que funciona socialmente. Emerge aquí un conjunto de posibles problemas de profunda relevancia para las organizaciones de educación superior y los sistemas educativos: los problemas de selectividad y de pérdida de selectividad que afectan la significación social.

### **Los estudios de la comunicación**

Otros cuerpos de estudios provienen de la comunicación. Autores como Manucci (2007, 2004), Monge (2003) señalan la necesidad de replantear los estudios de la comunicación en la organización. Estos trabajos introducen elementos que evidencian la emergencia de nuevos enfoques interdisciplinarios para abordar la complejidad de los fenómenos comunicativos y la diversidad de las teorías de la organización, particularmente, haciendo énfasis en los componentes simbólicos y en la construcción de significados que configuran la realidad interna y las relaciones de la organización con sus entornos.

Así mismo, la preocupación de los estudios culturales por la comunicación se refleja en los intentos de sistematización de un grupo de competencias interculturales básicas para el desempeño en un mundo de negocios globalizado (Yu, 2012; Neuliep, 2012; Luring, 2011; Singh, 2010, Liddicoat, 2009). El referente general de estas posturas suelen ser las comprensiones antropológicas y semióticas de la cultura y sus formas de construcción e interpretación (Geertz, 2005).

Por otro lado, Ahumada (2010) pondera la importancia de discernir las lógicas que subyacen a las teorías de la comunicación en el contexto de las ciencias que las amparan. Desde las lógicas de las ciencias empírico-analíticas, las ciencias interpretativas y las ciencias sistemáticas de la acción, las aproximaciones a la comunicación develan también los criterios que orientan la investigación y las formas como se la incorpora en contextos como la organización.

Con un criterio pedagógico Ahumada (2010) sugiere que es importante identificar las distintas corrientes de pensamiento que han dado lugar al análisis de "lo comunicacional", pues las teorías hacen referencia y se fundamentan en postulados de las corrientes filosóficas. Por lo tanto, es necesario entender algunos aportes para comprender los supuestos epistemológicos de los estudios de la comunicación que, finalmente, responden a diferentes concepciones del mundo, del hombre y la sociedad.

En el marco de las ciencias empírico analíticas el funcionalismo se ocupa de la comunicación relacionada con problemáticas de la comunicación política, el mercadeo, la publicidad y elabora un cuerpo explicativo en torno a la idea de comunicación organizacional. El uso y aplicabilidad de los conocimientos generados orienta los desarrollos teóricos y la investigación en el área.

En el contexto de las ciencias interpretativas, los principios de la fenomenología, la hermenéutica y la lingüística guían las comprensiones. Desde los aportes de la antropología social el estudio de la comunicación se refiere a la importancia de los universos simbólicos y el contexto cultural. Es

la fuente de la sociología comprensiva y de los métodos que concilian conceptos objetivos con la subjetividad presente en las interacciones sociales.

En las ciencias sistemáticas de la acción el sentido del conocimiento está dado por su capacidad para transformar la sociedad y las luchas por la emancipación de las personas y las comunidades. En esta perspectiva crítica que abarca desde el materialismo dialéctico, los aportes de la escuela de Frankfurt, y los estudios culturales, se configuran escenarios en los que los intereses del conocimiento se identifican con objetivos de la comunicación y la administración.

En el contexto epistemológico de las ciencias sistemáticas de la acción se destacan estudios orientados a la comprensión de los fenómenos de la comunicación de masas: A. Dorfman, M. Simpson, A. Pascuali, L. Silva, H. Magnus y los influyentes trabajos de Mattelard, entre otros. Los autores establecen una doble relación en referencia con los medios de comunicación: 1) los medios de comunicación son denominados de manipulación y su función dentro del sistema capitalista es, mediante la publicidad, acortar los tiempos del ciclo productivo; en otras palabras, la producción, la circulación y consumo de mercancías son acelerados, resultando de ello una mayor acumulación de capital, lo que permite el crecimiento y expansión de las empresas. 2) los medios de comunicación contribuyen a mantener la dominación ideológica de la clase trabajadora y son instrumentos que facilitan la confusión en otras instituciones sociales.

Aunque no son los medios masivos de comunicación el interés de esta investigación, aproximaciones como las descritas son interesantes para entender algunas relaciones emergentes entre las organizaciones de educación superior con el entorno y su interés por los medios de comunicación. Interés que se manifiesta en prácticas que involucran a la administración y a las unidades de comunicación en relaciones con los medios y en la aparición de oficinas de prensa con funciones específicas en esta dirección.

También, en la tradición de un marxismo heterodoxo encarnado en pensadores como G. Lukás, L. Althusser y R. Barthes (citados por Mattelard & Mattelard 1997) se promueve el sondeo de los intereses económicos que determinan el funcionamiento de los medios de comunicación, cómo construyen ideologías a través de sus discursos y cómo éstos inciden sobre la sociedad. Una

vertiente que alimenta el pensamiento crítico y las corrientes centradas en la acción.

El siglo XIX se caracterizó por el principio del libre cambio y la invención de sistemas técnicos, muchos de los cuales acortaron distancias y facilitaron la comunicación. Vio este siglo el nacimiento de las nociones fundadoras de una visión de la comunicación como factor de integración de las sociedades humanas.

La noción de comunicación centrada en las redes físicas se instaló en el centro de la ideología del progreso. El pensamiento de la sociedad como conjunto de órganos que cumplen funciones determinadas, inspiró las primeras concepciones de una “ciencia de la comunicación”. Para principios del siglo XX el modelo de biologización de lo social declinó frente a la idea de los sistemas de comunicación como agentes de desarrollo y civilización.

Desde el punto de vista de los estudios de la comunicación se reconoce un lugar importante a su relación con procesos económicos, los flujos simbólicos y de la información (Miller, 2010). La comunicación aparece como la figura característica de las sociedades del tercer milenio, en un campo marcado por la fragmentación y la pluralidad de voces que se incrementan con el advenimiento de nuevas tecnologías y la profesionalización de las prácticas. La evolución de la noción de comunicación como factor integrador de las comunidades humanas ha pasado de las redes físicas a la gestión de las multitudes y los grupos humanos (Mattelart & Mattelart, 1997).

En un esfuerzo encaminado a la construcción de la historia de las teorías de la comunicación Mattelart & Mattelart (1997) proponen algunas categorías de análisis. Para los propósitos de esta investigación es relevante destacar como la comunicación aparece como un componente fundamental de los órganos de distribución y regulación en fenómenos que vinculan los descubrimientos de los intercambios y la división del trabajo. Además, se subraya como después del énfasis en la economía política de la comunicación, las últimas décadas del siglo XX vieron el regreso de lo cotidiano como reacción a las teorías funcionalistas e incorporaron otras unidades de análisis con el soporte del movimiento intersubjetivo y las etnometodologías (Teliz, 2011; Thayer, 1987).

Lo anterior lleva a que, según los autores, la influencia de la comunicación se explique en términos del regreso al vínculo social construido en la comunicación cotidiana, de modo que la sociedad se define en términos de comunicación y ésta en términos de red. Esto plantea desafíos a las ciencias cognitivas, al tiempo que desde las ciencias de la organización de lo vivo se trasladan sus interrogantes a las ciencias sociales de la comunicación.

En la línea de razonamiento de Mattelart & Mattelart (1997) el reconocimiento de la importancia de la comunicación en fenómenos con implicaciones económicas y sociales la sitúa, paulatinamente, en el centro de las dinámicas de las organizaciones formales de trabajo. Como acontece con los estudios sobre las organizaciones, las figuraciones simbólicas y, particularmente las metáforas, han sido un medio para la comprensión y la inserción de los fenómenos de comunicación en la organización.

La idea de Mattelart & Mattelart (1997) sobre el descubrimiento de los intercambios y los flujos es importante en la comprensión de las implicaciones económicas y sociales de la comunicación. De aquí se deriva, también, el interés para la administración.

La división del trabajo representa un primer paso teórico en este sentido que remite al final del siglo XVIII y los planteamientos de Adam Smith. En este contexto la comunicación contribuye a organizar el trabajo colectivo en el seno de la fábrica y a la estructuración de los espacios económicos. Con los procesos de urbanización y el creciente flujo de productos se incrementa el comercio y la demanda de medios que faciliten el transporte y los intercambios necesarios para el crecimiento económico.

La división del trabajo y el método de flujos materiales alimentarían la escuela de la economía clásica inglesa, en especial los análisis de J. S. Mill, que prefiguran un modelo cibernético de los flujos materiales con los flujos *feedback* del dinero como información. El concepto de división del trabajo estimula, igualmente el pensamiento de Ch. Babbage (1792- 1871) sobre la división del trabajo mental que se materializa en los proyectos de mecanización de las operaciones de la inteligencia, “la máquina de restar” y la “máquina analítica”, precursora de las calculadoras electrónicas que precedieron el invento del computador (Beniger, 1992, citado por Mattelart, 1997).

El segundo momento teórico que plantean Mattelart & Mattelart en la obra de referencia está constituido por los conceptos de red y totalidad orgánica. Aparece la idea del “organismo-red”. La fisiología social de Saint Simon quiere ser una ciencia de la reorganización social que facilite el paso del “gobierno de los hombres a la “administración de las cosas”. Una extensión de esta idea concibe la sociedad como un sistema orgánico, un entramado o tejido de redes, pero también como un “sistema industrial”, administrado como una industria.

Saint-Simon, en concordancia con las prioridades de la segunda mitad del siglo XIX, confiere un lugar estratégico a la dotación de vías de comunicación y a la implementación de un sistema de crédito que plantea otras demandas a los flujos de información. Al igual que la sangre respecto del cuerpo humano, señala Saint-Simon, la circulación del dinero da a la sociedad-industria una vía unitaria. El “Saint-simonismo” simboliza el espíritu de empresa de la segunda mitad del siglo XIX (Mattelart & Mattelart, 1997).

También durante la segunda parte del siglo XIX, H. Spencer (1820-1903) impulsa una visión de la comunicación como un sistema orgánico. Su “fisiología social” lleva al extremo la hipótesis de la continuidad del orden biológico y del orden social.

Los autores que guían esta exposición describen la postura de Spencer, según la cual la sociedad industrial encarna la “sociedad orgánica”, en la que la división fisiológica del trabajo y el progreso del organismo, son procesos paralelos. En este todo-sistema la comunicación es un componente básico de los dos “aparatos de órganos”, el distribuidor y el regulador. Se garantiza la circulación de mercancías y de información de los centros de producción a las periferias, con lo cual, también se propaga su influencia.

El tercer paso teórico que describen los autores es la historia como desarrollo. El punto de partida es la sociología positivista de Spencer. El organismo colectivo se concibe como la sucesión de tres estados, donde el último, de carácter científico, caracteriza la sociedad industrial, la era de la realidad, de lo útil, de la organización.

De la representación del desarrollo de las sociedades humanas como “historia en trozos” surgen las teorías difusionistas. La idea central es que el progreso solo puede llegar a la periferia difundido y difundiendo los valores del centro. Las acaloradas discusiones sobre las relaciones centro – periferia marcaron hitos importantes en el desarrollo de las ciencias políticas y sociales.

A lo largo de la exposición se evidencia la coexistencia de conceptos que provienen de las ciencias naturales y de las ciencias sociales para describir la comunicación en contextos políticos, económicos y sociales. Para comprender la comunicación también se ha utilizado un instrumento de amplia divulgación en el estudio de las organizaciones. Se trata de las imágenes mentales, en este caso, las metáforas de la comunicación.

### **La administración y las metáforas de la comunicación**

Hay cosas que se pueden hacer y deshacer con metáforas, es decir, con ellas se crean mundos, realidades que se expresan en el lenguaje, a través del cual se puede construir, acordar y disentir. “La fabricación científica de la realidad, la consolidación de ciertas metáforas es fundamental para el mantenimiento de la creencia en que “las cosas son como son y no de otra manera, o sea, no según otras metáforas” (Lizcano, 2009: 18, 20).

Frente al uso extendido de estos instrumentos -las imágenes, las metáforas- tanto en el ámbito académico como en el de la gestión, varios autores advierten sobre el entrelazamiento de las metáforas que se usan para comprender la comunicación en las organizaciones formales y el alcance que tienen como perspectivas y no como paradigmas o categorías discretas para estudiar y comprender tanto la gestión como la comunicación organizacional. El punto es que estas imágenes determinan no sólo las prácticas administrativas sino también los contenidos que se privilegian en la formación y en la investigación.

Las metáforas, en tanto instrumentos para la comprensión de fenómenos y para la difusión de propuestas en el ámbito de la interacción comunicación-organización, se pueden sintetizar en cinco tipos (Ávila, 2004):

Metáfora 1. La comunicación como técnica. El sentido de la comunicación radica en su carácter de dispositivo sujeto a operacionalización racional para alcanzar finalidades preestablecidas, dado que se ajusta a los planes y objetivos organizacionales, a través de la acción estratégica, la coordinación operativa o la integración del personal. Se concibe como “unidad orgánica” que se enuncia como sistema o programa que requiere ser diseñado y evaluado sistemáticamente.

Sus objetos primordiales son la imagen y la identidad de la organización, para lo cual recurre a la articulación de canales físicos, medios tecnológicos y técnicas de expresión (orales y escritas), artefactos simbólicos y la planeación de la comunicación para regular flujos de información interna y externa. Se focaliza sobre determinados públicos externos o áreas funcionales, por lo que suele ser responsabilidad de especialistas.

Se funcionaliza como departamento, oficina –en línea o staff- para el desempeño de la función, o se recurre a consultores externos que elaboran diagnósticos y programas de gestión. Asimila la información a la comunicación y niega los problemas de significación y constitución simultánea de los agentes en contextos de acción organizada: las organizaciones son consumidoras, administradoras y proveedoras de información. Por lo tanto, no tiene en cuenta los aspectos informales de las interacciones comunicativas en la organización.

Esta metáfora, destaca Ávila, tiene pretensiones “holistas” que la vinculan con dos metáforas raíz muy populares: a) las organizaciones como sistemas adaptativos y orientados a metas en la que la funcionalidad de un subsistema se mide por su contribución a los objetivos del sistema total y b) las organizaciones como sistemas procesadores de información, construida sobre la teoría de sistemas abiertos, especialmente la cibernética, donde el sistema se mantiene gracias a los intercambios de información con su ambiente. Suele recibir el nombre de comunicación estratégica.

Metáfora 2. La comunicación como instrumento. La comunicación se percibe como un medio de persuasión, o como un elemento de control entre un agente y un público. También es puesta al servicio de los fines organizacionales, pero por la intermediación de agentes que determinan tanto el carácter de las metas como los medios y modos para llevarla a cabo. No se formaliza (como en la técnica) mediante planes y programas orgánicos sino en función de los intereses organizacionales, especialmente de los administradores, *los managers*.

La comunicación también es vista como un proceso de envío- recepción de información en busca de un efecto deseado. Cuando se obtiene el efecto deseado no interesa si es o no comprendida. Es característica la presencia de circuitos de información que indican las rutas por las que ésta fluye, por lo que se pueden identificar patrones de interacción para obtener consensos sobre bases operativas, en función de roles y jerarquías. El interés es cómo la información es canalizada a los grupos e individuos que la necesitan con propósitos de tarea, solución de problemas, control o toma de decisiones (Bowditch & Buono, 1990). Es un instrumento para la acción administrativa y, desde luego, política.

La comunicación como instrumento cobra sentido en la medida que se orienta a crear, reforzar y o modificar comportamientos de grupo favorables y positivos a la organización. En consecuencia, se focaliza en los flujos de información (a menudo llamados “de comunicación”) entre superior y subordinado sobre asuntos de trabajo, la frecuencia y duración de los contactos, la configuración de redes de acuerdo con su efectividad para la coordinación y la supervisión y el uso de medios adecuados para la transmisión de mensajes relacionados con la tarea. Su operatividad depende de la configuración de marcos de acción y significación que le dan legitimidad (Jablin, 1988).

Metáfora 3. La comunicación como habilidad. Esta metáfora cercana al enfoque instrumental se refiere a las habilidades y competencias que los miembros de la organización deben tener para ser mejores comunicadores, *managers* más eficaces. Así que, la comunicación es cuestión de efectividad individual.

Como habilidad, la comunicación se constituye como una serie de procedimientos, disposiciones y actitudes que los actores ponen en práctica en sus relaciones cotidianas como sujetos organizacionales. Consecuente con una visión de competencia, los patrones de interacción que se manifiestan en habilidades comunicativas se expresan en formas observables.

Los patrones de interacción que se pueden reconstruir están vinculados a la metáfora de la “organización como cultura”: un todo más o menos homogéneo y como conjunto de redes semánticas, reglas y esquemas de interpretación. La palabra cultura se asimila a “así es como se hacen las cosas aquí”. Según Alvesson & Berg (1992) los *managers* que tienen habilidades para pensar simbólicamente, desarrollar y usar imágenes para transmitir sus ideas, serían más eficientes que quienes no las posean.

En consecuencia, la habilidad comunicativa se mide por la capacidad de generar en los empleados imágenes significativas de *la realidad* organizacional. Las habilidades comunicativas se refieren a: a) el “estilo” de dirección de los superiores en relación con sus subordinados, pares y niveles directivos, b) la promoción de flujos multidireccionales de comunicación, c) el uso eficiente de medios de expresión orales, escritos y no verbales que se ponen en juego en la interacción.

En esta representación el problema de la comunicación organizacional se asigna a los *managers* y supervisores, quienes tienen la responsabilidad de estimular y desarrollar en los subalternos la disposición a escuchar –receptividad–, elaborar mensajes escritos y verbales y comportarse de modo congruente con las verbalizaciones. La tercera metáfora de segundo orden con que se relaciona la comunicación como habilidad es la organización como circuito de conexiones en la que el mantenimiento de los contactos es fundamental.

Esta metáfora concede importancia a las “barreras” de la comunicación que pueden relacionarse con problemas de significado (claridad), actitud (receptividad y ajuste interpersonal, estado emocional y ambiente social (integración) (Ramos, 1991). Tiene un carácter emergente frente a los roles puramente funcionales y presta especial atención, aunque de manera tangencial y temporal, a la comunicación informal, incluyendo redes y grupos de comunicación, no necesariamente vinculados a la tarea.

Metáfora 4. La comunicación como recurso. Esta metáfora se refiere a la comunicación como un bien o propiedad organizacional para resolver las relaciones de dependencia de la organización con su medio ambiente y desplegar relaciones de poder favorables a quien ejerce el control.

El problema que plantea para la administración es, básicamente, encontrar la mejor manera de movilizar esos recursos y, entonces, la comunicación resulta útil para: a) proveer a la organización los insumos de información que requiere para hacer frente a ambientes hostiles y turbulentos, b) para que unos actores establezcan control con respecto a otros, negociar posiciones y privilegios por fuera de los lineamientos formales, c) a la organización y a los actores para que, aun cuando los propósitos no coincidan, apoyen la toma de decisiones racionalmente motivadas.

Siguiendo en la línea de Sfez (1995,1992) Ávila (2004) también señala que se diferencia de la metáfora instrumental por cuanto en la base de esta metáfora encontramos tanto a la escuela institucional como el punto de vista de la dependencia orgánica de recursos ambientales que permiten al sistema *adaptarse* a los cambios y contingencias del entorno.

Estamos, nuevamente, frente a dos metáforas: la organización como procesadora de información y la organización como sistema adaptativo. En esta perspectiva, las organizaciones deben intentar prever los cambios en los bienes y servicios que requerirá el entorno y las tendencias en el mercado y, además, las variaciones de los ordenamientos legales que las afectan y determinan las relaciones

con el gobierno. Para lograrlo deben tener la capacidad interna que les permita identificar fuentes de información apropiadas, infraestructura técnica y humana para procesar esa información, mecanismos de coordinación para su socialización y procedimientos más o menos formalizados para tomar decisiones convenientes.

“Frente a este doble condicionamiento, la comunicación es el meta- recurso que “posee” la organización para allegarse otros bienes, servicios y utilidades. Y, aunque este recurso no es material, sino del orden de la significación, la referencia a él es muy semejante, puesto que, a menudo se le identifica no sólo con flujos de información, sino también con canales físicos y equipamiento tecnológico –informática”. En este enfoque la comunicación se adopta como un “bien simbólico” administrable como los demás recursos de la organización [...]. En tanto acción estratégica, la metáfora del recurso es concomitante a la teoría de los juegos, de orden relacional y contemplando los resultados de las acciones propias consideradas como jugadas en un marco interactivo” (Ávila 2004: 161).

En términos de *management* se revelan fuerzas en conflicto que es preciso neutralizar. Uno de los mecanismos es el marketing interno que busca motivar y movilizar los recursos humanos para mejorar el marketing externo y la adaptación estratégica (Arndt & Friman referenciados por Alvesson & Berg, 1992).

Metáfora cinco. La comunicación como variable. Es una metáfora de orden metodológico. Hace referencia a la complejidad y a la incertidumbre características de los fenómenos organizacionales y a la fragmentación e inestabilidad que debe reconocerse en todo acercamiento a la comunicación en las organizaciones formales. En esta metáfora los temas a resolver son:

- a) De qué manera las condiciones contextuales – comunicativas actúan o se despliegan sobre la estructura organizacional. En este caso, se trata a la comunicación como “*variable independiente*”, es decir, como elemento cultural y, frecuentemente, como subsistema

informativo que afecta las prácticas gerenciales y la producción. El supuesto es que los factores del contexto en el que opera la organización actúan como factores estructurantes de ella.

- b) Cómo la comunicación puede disponerse en beneficio de la organización. La comunicación se percibe como “*variable dependiente*” determinada por el orden jerárquico y legal de la organización y, por lo tanto, es posible su formalización. Es el enfoque más extendido y se orienta hacia la búsqueda de formas que permitan “ordenar racionalmente las relaciones comunicativas”, de manera que sirvan a los objetivos y fines de la gestión organizacional. Es, en síntesis, comunicación para el *management* y el control.

Contra lo que sostiene la perspectiva administrativa, la investigación sobre la comunicación es, quizá, el ámbito más problemático del pensamiento y la práctica organizacionales. Cuando la comunicación es subsumida en la dimensión administrativa o gerencial se arraiga en una visión de la organización como sistema cibernético, con su énfasis en la retroalimentación. Pero, también se relaciona con otras dos metáforas de segundo orden: la mecanicista y la del sistema político (Ávila, 2004:167).

Si bien las metáforas descritas comportan elementos de las metáforas de la organización e inducen ciertas líneas de acción de la administración, resultan insuficientes para construir la relación con los procesos de adaptación. La relación de la comunicación con la adaptación emerge de su interpretación como *mediación*.

Martin – Barbero (1987) introduce el concepto de mediación desde una perspectiva cultural y aborda el fenómeno de la comunicación como arena de negociación entre distintos integrantes de las sociedades. Para la investigación, los integrantes son los miembros de la organización y quienes configuran su entorno, incluyendo los denominados grupos interesados.

Las mediaciones como forma de interacción social son posibles por la comunicación. Se desarrollan como espacios, formas de uso y apropiación de los conocimientos, la ciencia y la tecnología, producidos por grupos dominantes para los sectores alternos o dominados.

La producción, recepción y re-significación desde las mediaciones es un proceso liberador que contribuye a la construcción de la organización y de la sociedad, en la cual tiene sentido. Las mediaciones cobran importancia como instrumentos que convocan a diferentes grupos y posibilitan la reabsorción de las diferencias sociales (Martín Barbero, 1987).

El “proyecto negociado” que se concreta en el quehacer cotidiano de las organizaciones de educación superior, exigiría tener en cuenta:

- a) La naturaleza de la institución de educación superior que no agota su misión en la producción de conocimientos; su administración es, al mismo tiempo, un medio y un fin. Medio, para educar, es decir que su misión no se realiza plenamente con la formación de mano de obra calificada para suplir las demandas e intereses de modelos hegemónicos, grupos o sectores. Por el contrario, implica la comprensión y configuración de universos simbólicos cuyo significado trasciende el valor material y lo traslada a los contenidos, es decir a los “mensajes” que impactan la formación.

Mensajes que se traducen en y a través de los contenidos curriculares y formas de interacción. Fin, en cuanto a los aportes para la comprensión del mundo y el mejoramiento de las condiciones de vida de quienes conforman las comunidades universitarias y de la sociedad.

- b) Existen intereses y jerarquías en el sistema educativo que condicionan los niveles de contenidos y las formas de organización de las instituciones de educación superior. Desde los marcos legales y la disposición de recursos para la gestión, la valoración del desempeño y los sistemas de calidad establecen estándares de calificación que confrontan a las IES con su misión y el reconocimiento social que son capaces de generar.
- c) La educación superior es un terreno de confrontación y negociación entre diferentes actores y grupos que conforman la sociedad. Es el campo de la diversidad y la diferencia. Desde su nacimiento la universidad ha tenido que negociar su papel en la sociedad y definir sus formas de participación en la construcción de proyectos históricos que han enfrentado intereses religiosos,

políticos, civiles, económicos y culturales. En otras palabras, ha sido una institución mediadora entre lo que es y puede llegar a ser una sociedad.

Así las cosas, para esta investigación la comunicación se asume como *mediación* que posibilita que las interacciones y los intercambios entre las estructuras internas de la organización y de ésta con su entorno configuren sentidos y, por lo tanto, su relación con la administración no se limita a la gestión de información, sino que define los medios y los contenidos que se multiplican y mediante los cuales se reproducen los códigos de la organización de educación superior, dotándola de significación y sentido.

Algunas relaciones de esta sección frente al SESC las he planteado durante la exposición de la TGS. No obstante, hay tres aspectos generales que sugieren el análisis y la interpretación de la comunicación:

1. Frente al Sistema de Información de la educación superior parece marcarse un claro acento sobre los procesos de información y la instrumentalización de la noción de comunicación.
2. La relación entre administración y comunicación en las IES parece excluir la naturaleza comunicativa de las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social, lo que resultaría en un divorcio entre los componentes comunicativos de la administración general y la gestión de los procesos académicos.
3. Desde las ciencias empírico analíticas, interpretativas y críticas se privilegian intereses (técnicos, prácticos, emancipatorios) que subyacen a las concepciones de comunicación y sus indicadores. Un análisis crítico de estos aspectos podría develar, no solo los intereses, sino la consistencia entre los discursos y las prácticas que comprometen el sentido de las acciones administrativas y formativas en las IES.

## CAPÍTULO QUINTO

### Metodología

*“La mejor manera de explicarlo será haciéndolo*

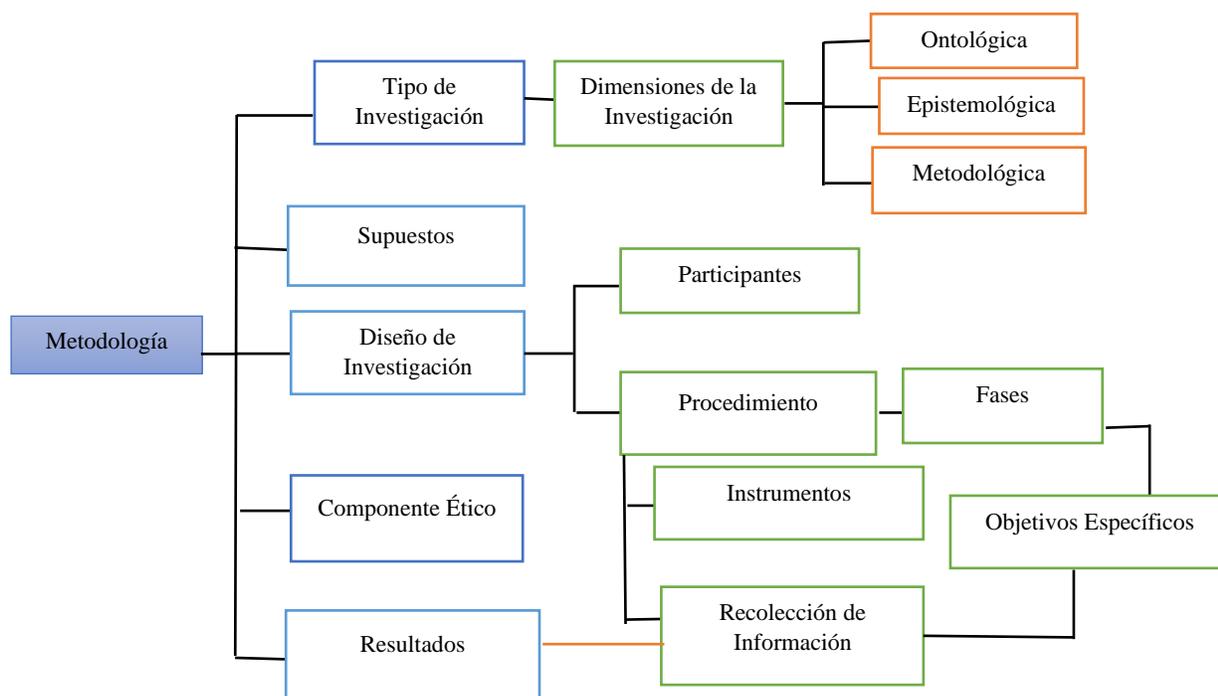
*(y como probablemente habrá entre vosotros quien también quiera hacerlo,*

*algún día de invierno), os voy a contar cómo se las arregló el Dodo”*

Carroll, L. (2007:55)

Este capítulo contiene las decisiones encaminadas a alcanzar los objetivos y responder la pregunta de investigación. Las partes de esta sección son: a) tipo de investigación, b) supuestos, c) diseño de la investigación. El diseño de la investigación consta de: a) participantes b) procedimiento. El procedimiento abarca las fases exploratoria, descriptiva, interpretativa y aplicada, mediante la recolección de información para cada uno de los objetivos específicos. Está compuesto por: a) los instrumentos, b) recolección de información, c) ética, confiabilidad y validez. El capítulo finaliza con los resultados que dan lugar a las conclusiones. El diagrama 5.1 muestra la macroestructura de la metodología.

Diagrama 5.1 Macroestructura de la metodología de la investigación



### Tipo de Investigación

El propósito de la investigación es comprender y explicar cómo el aporte de las unidades de comunicación a la realización de los roles administrativos contribuye a la adaptación de algunas universidades privadas de Colombia. Desde una concepción heurística de la investigación que integra aspectos cualitativos para generar datos cuantitativos y un enfoque pragmático que articula principios de los modelos mixtos, busqué interpretar y evaluar las posibles relaciones entre los elementos que componen el problema de investigación enunciado (Briones, 1999).

El encuentro de estas tres lógicas consistentes entre sí, da cuenta de la unidad ontológica, epistemológica y metodológica del estudio, en cada una de sus fases. El trabajo integrativo de los métodos de la investigación heurística, el pragmatismo y la investigación cualitativa sustenta la utilización de estrategias mixtas que delimitan el tipo de investigación. (Cuadro 5.1)

Cuadro 5.1 Elementos que delimitan el tipo de investigación

Nivel	Perspectiva
Epistemológico (Postura frente al conocimiento)	Constructivismo Pragmatismo
Teórico (Principales posturas comprensivas y explicativas)	Teoría Crítica. Critical Mangement. Teoría General de Sistemas. Estructuralismo Genético.
Metodológico (Recolección, análisis de información)	Estudios cualitativos. Metodologías mixtas
Instrumental (Recursos para la obtención de información)	Entrevista semiestructurada Cuestionarios Páginas web institucionales

Construcción propia

### Supuestos

Los supuestos emergen de la interacción entre los elementos teóricos que orientan la investigación y los hallazgos de la fase exploratoria. Son éstos los referentes que legitiman el proceso creativo y la toma de decisiones metodológicas. Los supuestos son:

Supuesto 1. Si la *manera como* la administración incluye a las unidades de comunicación *para apoyar* el ejercicio de sus roles contribuye a la adaptación de la universidad, esto se evidenciará en las formas de interacción internas y con el entorno y en la construcción de sentido y pertinencia social, según la naturaleza de la institución de educación superior.

Supuesto 2. La organización de educación superior es fundamentalmente un *sistema de comunicaciones* en tanto sus funciones sustantivas son de naturaleza básicamente comunicativa y las *interacciones* internas y con el entorno se ejercen mediante procesos de comunicación.

Supuesto 3. La universidad se adapta cuando *decide y logra* incorporar a su administración procedimientos y herramientas que, aunque hayan tenido su origen en otro tipo de organizaciones, le permiten fortalecer y reproducir los *códigos* propios de la IES y proyectarlos en interacciones de *interdependencia y complementariedad* con otras organizaciones y grupos del entorno.

## **Diseño**

El diseño se refiere a la aproximación elegida para la recolección y el análisis de datos. Se concreta en los pasos que constituyen el procedimiento. Los pasos para alcanzar cada uno de los objetivos corresponden al carácter y nivel de conocimiento que pretendo alcanzar en cada uno de ellos.

La aproximación cuantitativa predominó durante mucho tiempo en los estudios administrativos. Sin embargo, durante las primeras décadas del siglo XXI es evidente el avance y reconocimiento de los estudios cualitativos. Este tipo de estudios se ha incrementado en la medida que permite conocer aspectos particulares de la realidad. Evidencia de ello es el incremento y el reconocimiento de investigaciones cualitativas en prestigiosas publicaciones como *Academy of Management Journal* y *Administrative Science Quarterly*. (Cossette, 2011: 38).

En este trabajo, deliberadamente hablo de un diseño cualitativo y no me refiero a una investigación de tipo cualitativo, por dos razones principales: Primero, dadas las características del problema, es una investigación en la que prima el interés por los aspectos cualitativos de la realidad estudiada, de los cuales emergen datos cuantitativos que contribuyen a responder la pregunta. Segundo, es una decisión que, desde el uso del lenguaje (pragmatismo/performatividad del lenguaje) se identifica con posturas que quieren superar la dicotomía y el antagonismo entre tipos de métodos que, en las dinámicas cognitivas y la heurística de la construcción del conocimiento resultan inseparables.

## **Dimensión Heurística de la Investigación**

El carácter heurístico responde al origen griego del término *heuriskein* que se refiere al descubrir o encontrar mediante procesos de indagación interna. En el curso de la indagación el investigador crece en conocimientos y como persona, en la medida que incorpora procesos creativos y de autoconocimiento (Moustakas, 1990:9). El carácter heurístico hace de la investigación un proceso muy personal y creativo.

En un plano institucional, el poder heurístico de los programas de investigación ha sido reconocido y no es independiente del poder heurístico de la investigación (Lakatos, 1978: 92). Algunos conceptos, procesos y formas de validación propios de la investigación heurística dotan de rigurosidad y claridad esta dimensión.

### **Conceptos, procesos y validación de la investigación heurística**

A diferencia de la pretendida objetividad de los métodos cuantitativos arraigados en el positivismo, la perspectiva heurística admite el involucramiento integral del investigador, quien se identifica con el *foco* de investigación. A través de la investigación exploratoria abierta, la búsqueda auto-dirigida, el investigador es capaz de entrar en la pregunta, hacerse uno con ella para lograr su comprensión. Este tipo de identificación con el foco de la investigación se conoce como "la perspectiva invertida" e involucra un conjunto de procesos. (Salk, 1983:15). Los procesos presentes en esta investigación son:

1. El dialogo consigo mismo (*Self-Dialogue*). Un proceso muy cercano a la metacognición y, por ende, a los constructivismos. Además de la importancia de llegar a ser uno con lo que se busca conocer, se entra en diálogo con el fenómeno, permitiendo el cuestionamiento de la propia experiencia. Por esta vía se llega a descubrir significados. En lógica constructiva el diálogo con signo mismo implica una postura crítica, a partir de la cual el investigador reconoce que, si uno va

a ser capaz de descubrir los constituyentes y las cualidades de una experiencia, debe comenzar por sí mismo.

En esta línea Moustakas (1985) señala que el aprendizaje heurístico hace su propio camino, es autodirigido, automotivado y abierto al cambio espontáneo. Esto, desafía ataduras de convenciones y tradiciones (Varani, 1985).

2. Conocimiento Tácito. Para Polanyi (1983) el conocimiento consiste en actos de comprensión que son posibles a través del conocimiento tácito, subsidiario o focal. Este componente focal es necesario para lograr unidad e integración. En este tipo de mirada se justifica la estrategia de focalización con la que llevé a cabo y organicé la revisión de la literatura. Cada nivel de conocimiento está compuesto por múltiples actos de comprensión.
3. Intuición. En la línea descrita por Polanyi (1983) desde la dimensión tácita se forma una especie de puente entre el conocimiento implícito y el explícito. El puente entre lo explícito y lo tácito es el dominio de lo intuitivo. En la intuición, a partir de los factores subsidiarios u observables, el investigador hace inferencias y llega a un conocimiento de estructuras y dinámicas subyacentes. Este proceso requiere el entrenamiento de la intuición y pone en juego la experiencia del investigador. La intuición permite que las cosas se perciban como totalidades y no como partes aisladas o fragmentos de realidades.
4. Enfoque (*focusing*). Se refiere, también, a la conexión interna del investigador con la pregunta que busca resolver y ha sido un elemento central de esta investigación. Implica un proceso sostenido de contacto sistemático con la experiencia de construcción de conocimiento y los significados para eliminar el desorden y hacer contacto con la propia experiencia. (Douglas & Moustakas, 1985).
5. Permanencia (*Indwelling*). Hace referencia al proceso heurístico de volverse hacia adentro para buscar una comprensión más profunda y amplia de la naturaleza y el significado de la calidad de la experiencia. Es, además de autorreflexión, la disposición para mirar atentamente, aprehender y

comprender las cualidades que constituyen la totalidad de la experiencia. El proceso de permanencia es consciente y deliberado, pero no es lineal ni lógico.

6. El marco interno de referencia (*The internal frame of reference*). Es central en el proceso heurístico y conecta el conocimiento implícito con lo explícito y lo tácito. Es, la dimensión de la subjetividad desde la cual se dota de sentido la indagación.

En un trabajo anclado en una postura constructivista del conocimiento, cada uno de los procesos mencionados ha formado parte de mi experiencia en el desarrollo del estudio. Los memos y notas de campo han sido valiosos para registrar, analizar, interpretar y comprender estos procesos e incorporarlos a decisiones que redundan en la rigurosidad y fortaleza de la investigación, en cada una de sus fases.

### **Fases de la investigación heurística**

En el curso de la investigación he transitado por fases que son simultáneas, que convergen y/o se superponen. Moustakas (1990) se refiere a seis fases que comprenden el diseño de la investigación: el compromiso inicial, la inmersión en el tema y la pregunta, la incubación, la iluminación, la explicación y la culminación de la investigación en una síntesis creativa.

1. El compromiso inicial (*initial engagement*). Supone la tarea de descubrir un foco, un tema de interés intenso que desemboca en la realización de la investigación. Esta preocupación, que conduce a la investigación, tiene profundos significados sociales e implicaciones personales que vinculan al investigador con la pregunta. Mediante el “auto diálogo” se descubren y construyen las relaciones significativas dentro de un contexto social. Es un punto importante en la medida que hace de la indagación un trabajo existencial y no meramente instrumental o técnico.
2. La inmersión. Una vez que la pregunta es descubierta y sus términos definidos y clarificados, el investigador vive la pregunta, la incorpora como parte de su realidad y cotidianidad. El proceso de

inmersión permite al investigador establecer una relación íntima con la pregunta: vivirla y crecer en conocimiento y comprensión de ella.

3. Incubación. La incubación es el proceso en el que el investigador toma distancia y se concentra en la expansión de los conocimientos y está alerta a todo aquello que contribuya a la comprensión del fenómeno.
4. Iluminación. Ocurre de manera natural en tanto el investigador es abierto y receptivo al conocimiento tácito y a la intuición. Puede despertar otros constituyentes de la experiencia, que el mismo investigador desconocía, y añadir nuevas dimensiones a los conocimientos. Puede, también, implicar la revelación de significados ocultos, dar lugar a modificaciones y correcciones de distorsiones durante el proceso de investigación. En tal caso, da lugar a modificaciones que ajustan y enriquecen la investigación.
5. Explicación. El propósito de esta fase es examinar los cambios en la conciencia y comprender diferentes niveles de significados. La experiencia del investigador es un factor que determina qué tipo de aproximaciones puede utilizar.
6. Síntesis Creativa. Es la fase final del proceso heurístico, la síntesis de la expansión de conocimientos y desarrollo personal. En el caso de esta investigación, se traduce en la construcción de una matriz generativa de conocimientos que integra dimensiones conceptuales y de mi propia experiencia en la construcción de conocimientos mediante la investigación.

La descripción de estos momentos solo tiene sentido para decir la intensidad que se experimenta en cada uno de ellos, durante la investigación. Y que en este proceso los conocimientos tácitos, intuiciones y experiencias se han ido reconstituyendo bajo el rigor del proceso científico de construcción de conocimientos. En otras palabras, se trata de la construcción permanente de significados y horizontes de sentido.

## **Dimensión Pragmática**

El pragmatismo abre la puerta a múltiples métodos, diferentes puntos de vista y diversos supuestos. Esto conduce a diferentes formas de recolección y análisis de datos, especialmente los denominados “estudios mixtos” (Cherryholmes, 1992). Además de la comprensión, la investigación que incorpora aspectos del pragmatismo apunta a la construcción de instrumentos conceptuales y técnicos para resolver problemas (Rossman & Wilson, 1985).

Creswell, & Plano (2007) señalan que el pragmatismo provee las bases para: aplicar libremente los métodos que el problema requiere, incluyendo cualitativos y cuantitativos; la libertad a la elección de métodos, técnicas y procedimientos para alcanzar los objetivos. El pragmatismo no ve el mundo como una unidad absoluta de cualidades o cantidades, sino como una mixtura de las dos.

La veracidad emerge de la mixtura de métodos para comprender mejor el problema. El investigador pragmático mira el qué y el cómo con base en las interacciones por cuanto la investigación siempre ocurre en contextos sociales, políticos, económicos, culturales. Así, los métodos mixtos y posmodernistas proporcionan miradas para reflexionar sobre los temas sociales. Crotty, (1998); Beergman, (2010).

## **Modelos Mixtos**

Como los métodos cuantitativos y cualitativos, los modelos mixtos tienen alcances y limitaciones, pero son menos conocidos que éstos. Greene & Carcelli (2003) describen cinco características de los métodos mixtos: la triangulación o búsqueda de convergencia de los resultados, la complementariedad o examen del solapamiento en las facetas de un fenómeno, la iniciación o descubrimiento de paradojas o contradicciones, el desarrollo secuencial de los instrumentos entre sí y la expansión o extensión del proyecto a medida que avanza.

Tashakkori & Teddie, (2003); Tashakkori & Creswell, (2008) consideran la triangulación como una de las estrategias más importantes en este tipo de modelos. Describen tres tipos de procedimientos:

1. Procedimientos secuenciales, en los que el investigador encadena hallazgos de una metodología a otro método. Para el presente caso, además del encadenamiento de los objetivos, los hallazgos a partir de datos cualitativos son la base para generar categorías de orden cuantitativo mediante un ejercicio de distribución de frecuencias, reducción y agrupación de información (objetivo específico 3).
2. Procedimientos concurrentes o sueltos, en los que la convergencia de datos cualitativos y cuantitativos provee los elementos para un análisis comprensivo del problema de investigación. El análisis de dos niveles de la administración a través de diferentes fuentes de información concreta este tipo de procedimiento.
3. Procedimientos transformativos. El uso de una perspectiva teórica de referencia en un diseño que contiene datos cualitativos de los que emergen los cuantitativos, provee un marco claro de interés en la recolección de datos y los resultados y la apertura a cambios anticipatorios.

En este caso, el marco de referencia está compuesto por la Teoría General de Sistemas (concepción de la organización), *Critical management* (articulación de enfoques cuyo origen está en la Teoría Crítica), el Estructuralismo Genético (la postura que diferencia e integra la acomodación de la adaptación) y la comunicación como mediación.

Las dimensiones y los procedimientos de la investigación se desdoblán en cada una de las fases del estudio. Las fases del estudio responden al estado y las condiciones del conocimiento y la investigación sobre los diferentes componentes del problema.

## **Dimensión Cualitativa de la Investigación**

Varios supuestos de los diseños cualitativos propuestos por Creswell (2009, 2005) concurren en el diseño de esta investigación: más interés en los procesos que en los resultados, un marcado interés por el sentido que guía las opciones teóricas y metodológicas, el carácter mediador de la investigadora entre la recolección y el análisis de datos, el carácter descriptivo e inductivo que permite dar cuenta de los procesos, los conceptos, el sentido y la comprensión.

Alcanzar el objetivo general que permitiría dar respuesta a la pregunta supone hacer explícitos los procesos de la heurística y su articulación con los métodos de la investigación en cada uno de los niveles de conocimiento: exploratorio, descriptivo, interpretativo y evaluativo/aplicado. El encadenamiento de los objetivos posibilita avanzar de un nivel de conocimiento al siguiente.

Los resultados de la exploración se retoman en los dos primeros objetivos específicos, en tanto las evidencias muestran el papel de la comunicación en la estructura de las organizaciones de educación superior. A partir de allí se desenvuelve el nivel descriptivo.

El objetivo 3 se desarrolló a partir de los hallazgos anteriores y es de carácter interpretativo. El análisis de los instrumentos (cuestionario, entrevistas) permitió identificar la frecuencia con que los informantes se referían a algunas actividades y reducir la información mediante la construcción de categorías.

Al cuarto objetivo tributan los procesos anteriores y tiene dos componentes: a) a partir de la valoración de los hallazgos de los tres primeros y su interpretación en el contexto teórico construir una matriz de comprensión y análisis, b) esta matriz es un complejo sistema de relaciones e interacciones que posibilita la transferencia de conocimientos y su aplicación.

Realicé una extensa revisión de la literatura para documentar y justificar la investigación. Durante la fase bibliográfica inicial busqué el equilibrio entre los elementos de teoría, producidos fundamentalmente durante la segunda mitad del siglo XX y los aportes de investigaciones en el área. De este modo construí el problema de investigación, que continuó alimentándose con nuevas fuentes, en el transcurso del estudio. Este proceso posibilitó la articulación de tres conceptos que, como lo muestra la revisión, usualmente se estudian de manera aislada y desde enfoques funcionalistas: la comunicación, la administración y la adaptación, en el contexto de las organizaciones de educación superior, puntualmente, en las universidades privadas.

La revisión también expuso la escasez de trabajos sobre la comunicación en las instituciones de educación superior y evidenció que los que se realizan suelen enfocarse en el componente pedagógico. No se encontraron trabajos específicos que vinculen el eje comunicación – administración – adaptación de las universidades. Por eso, la primera fase de la investigación fue de carácter exploratorio.

Durante la fase exploratoria del estudio incorporé evidencias que sustentan la vinculación de la comunicación con la administración y adaptación de la universidad, sin formular hipótesis iniciales. En cambio, asumí los supuestos que durante la recolección de información se traducen en matrices de análisis y constituyen insumos para los cierres parciales. Los cierres parciales son la transición entre objetivos y constituyen el material para realizar el cierre del proceso metodológico.

El proceso cualitativo y la interpretación de resultados se enriqueció con el descubrimiento de ciertos patrones de respuesta que, mediante la agrupación por la frecuencia con que se presentaron contribuyeron a la organización de información y a su visualización. Además, evidenciaron elementos que pueden ser relevantes para la construcción y para la formulación de futuros problemas de investigación en el campo (Sandoval, 1996).

## **Fases de la Investigación**

Hernández, Fernández & Baptista (2006) subrayan algunos factores que determinan que una investigación inicie como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. Estas consideraciones están presentes en la definición y articulación de las fases de la investigación y el encadenamiento de los objetivos.

1. La investigación deberá iniciarse como exploratoria: a) cuando la revisión de la literatura muestra que no hay antecedentes sobre el tema en cuestión o que, si los hubiera, no son aplicables al contexto en el que se desarrolla el estudio; b) cuando las ideas relacionadas con la investigación son vagas; c) el tema se puede haber estudiado, pero con sentidos diferentes. En este punto, fue evidente que el estudio debía iniciar como exploratorio.
2. La investigación puede iniciarse como descriptiva o correlacional cuando: a) es posible adicionar y relacionar variables; b) hay variables que pueden dar lugar a hipótesis. El estudio no parte de variables ni de hipótesis, pero con los hallazgos de la fase exploratoria fue posible ajustar el problema y construir los primeros objetivos.
3. La investigación puede iniciarse como explicativa cuando la literatura revela una o varias teorías que se aplican directamente al problema de investigación. La revisión mostró que algunas voces aludían a elementos aislados del problema. No encontré teorías que lo abordaran o explicaran integralmente. Pero la discusión de los resultados de los tres primeros objetivos, en el contexto de los enfoques de referencia, permitió transitar hacia una fase explicativa y aplicada, con la construcción de la Matriz de Análisis Cruzado (cuarto objetivo específico).

## **Participantes**

La fase exploratoria inicial me llevó a establecer de qué manera las universidades privadas hacen explícita la vinculación de la comunicación a la administración. Este proceso me permitió conocer

el contexto específico y concluyó con la elaboración de los criterios de inclusión y la selección de los participantes.

### **Selección de participantes**

La primera actividad para seleccionar a los participantes fue la consulta al sitio web del Ministerio de Educación Nacional para reconocer las IES que cumplían con los tres primeros criterios: ser universidades, ser privadas y tener por lo menos diez años en la categoría de universidad. El criterio tiempo como universidad buscó asegurar que las universidades hubieran consolidado estructuras, procesos y formas de interacción internas y con el entorno, según los marcos específicos para el tipo de institución.

No establecí como criterio la acreditación de alta calidad institucional ni de programas, para contar, inicialmente, con un abanico más amplio de posibles participantes. No consideré las universidades públicas porque, aunque son parte del SESC su estructura, su régimen organizativo y normativo son diferentes al de las universidades privadas.

A continuación, efectué la revisión de los organigramas de las universidades privadas para identificar aquellas que contaban con equipos o profesionales con denominación asociada a funciones de comunicación. En esta fase solamente fue relevante la evidencia del componente comunicativo, independientemente de su denominación.

El paso siguiente consistió en diferenciar la forma y la relevancia de las funciones asociadas con la comunicación, expuestas por las IES. La evidencia mostró dos formas de exhibir el componente comunicación: como asignaciones periódicas a un grupo asesor o de “staff” o como responsabilidad de una unidad con presencia y permanencia en la estructura orgánica de la institución (*bureaus*).

Encontré que 27 universidades contaban con un equipo referenciado en torno a la comunicación. De estas 27 universidades, 13 presentaban un “staff” y en 14 casos se formalizaron unidades, con clara línea de autoridad y continuidad en la estructura orgánica.

En la mayoría de los casos la línea directa de autoridad era la rectoría. También identifiqué líneas de autoridad con la secretaría general, la vicerrectoría administrativa, el departamento de desarrollo humano, la dirección de investigaciones y desarrollo tecnológico, administración y mercadeo y la presidencia. Esta exploración la llevé a cabo mediante el análisis de los organigramas publicados en los sitios web oficiales de las universidades durante el período marzo- abril de 2013. (Cuadro 5.2).

Cuadro 5.2 Universidades con unidad de comunicación formalizada en organigrama

	<b>Universidad</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Denominación</b>	<b>Dependencia directa</b>
1	Universidad Icesi	Cali	Oficina de comunicaciones organizacionales.	Administración y mercadeo. Rectoría
2	Universidad Eafit	Medellín	Oficina de comunicaciones.	Rectoría
3	Universidad de Medellín	Medellín	Sección de comunicaciones y relaciones corporativas	Secretaría general Rectoría
4	Universidad de San Buenaventura	Cali	Oficina de comunicación y protocolo	Rectoría
5	Universidad de los Andes	Bogotá	Oficina de comunicaciones y marca.	Departamento Dirección de Desarrollo Rectoría
6	Universidad de la Costa	Barranquilla	Departamento de comunicaciones	Rectoría
7	Universidad Cooperativa de Colombia	Bogotá	Departamento Dirección de Comunicaciones	Rectoría
8	Universidad Católica de Manizales	Manizales	Sistema de información. Comunicaciones y mercadeo	Rectoría
9	Universidad Autónoma de Occidente	Cali	Coordinación de comunicaciones y logística	Dirección de investigaciones y desarrollo tecnológico
10	Universidad Autónoma de Bucaramanga	Bucaramanga	Comunicación organizacional	Rectoría
11	Pontificia Universidad Javeriana	Cali	Oficina de Comunicaciones	Rectoría

12	Fundación Universidad Autónoma de Colombia	Bogotá	Oficina de comunicaciones.	Nivel Superior de Dirección
13	Fundación Universidad Central	Bogotá	Dirección Departamento de Comunicación y Publicaciones	Secretaría General Rectoría
14	Universidad Católica de Oriente	Rionegro	Comunicaciones y relacionamiento	Rectoría

Construcción propia.

Otras instituciones muestran algunas dependencias en las que se incluye la noción de comunicación, pero en un lugar secundario. No fueron tenidas en cuenta en este cuadro. Información consultada en páginas web de las universidades privadas de Colombia. Fecha de consulta: marzo- abril de 2013.

### **Muestra.**

El proceso de muestreo tuvo en cuenta el planteamiento de Hernández, Fernández & Baptista (2006) quienes definen la muestra en el proceso cualitativo de investigación como el grupo de personas, instituciones o sucesos sobre el cual se recolectan los datos, lo que *no* indica, necesariamente, que sean representativos del universo o población que se estudia.

En principio, la idea fue poder contar con la participación de las 14 universidades que cumplían los requisitos. Finalmente, el tamaño de la muestra estuvo determinado por: a) la conveniencia o facilidades para acceder a la información y a los informantes, dado que la administración de instrumentos requería el desplazamiento a las instituciones dentro y fuera de Bogotá b) la disponibilidad de participación que mostraron las instituciones cuando fueron consultadas. Esta consulta la llevé a cabo con las rectorías directamente o a través de las personas responsables de las unidades de comunicación.

Por cuanto la población de universidades que cumplían con los criterios fue de 14, busqué que, por lo menos el 50% participara, superando los mínimos que podrían considerarse como significativos. En cualquier caso, la sugerencia con respecto al número de participantes de entre 6 y 10 casos para los estudios de casos generales, se cumplió. (Hernández, Fernández & Baptista (2006).

Una decisión importante tiene que ver con la manera de abordar y presentar los casos que implicó cierta distancia con la manera tradicional de hacerlo. Los casos no se interpretan individualmente. Para lograr mayores niveles de integración e interpretación, en cada uno de los objetivos específicos los datos se tratan organizados como conjunto.

Este tratamiento de los datos permite identificar con mayor claridad y en el momento que surgen las referencias a acciones relacionadas con el marco normativo de la educación superior, la reducción de datos mediante la construcción de categorías y la obtención de los resultados parciales para cada objetivo.

En cuanto a la ubicación geográfica de las universidades que cumplen los criterios de elegibilidad, encontré que su distribución incluye varias ciudades. El cuadro 5.3 sintetiza la ubicación geográfica de las IES elegibles.

Cuadro 5.3. Universidades que cumplen requisitos de elegibilidad

Ubicación universidades que cumplen los criterios de selección	Número	Total
Cali	4	<b>10</b>
Medellín	2	
Barranquilla	1	
Manizales	1	
Bucaramanga	1	
Rionegro	1	
Bogotá	4	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>14 universidades elegibles</b>	

### Unidades de Análisis

Las unidades de análisis son las universidades participantes y en cada una de ellas se ubican los informantes. Los informantes en cada institución son quienes detentan los más altos cargos de la administración: en el nivel directivo, la Rectoría y en el nivel gerencial, la Vicerrectoría Académica. Las personas responsables de las unidades de comunicación son el tercer informante.

Opté por la vicerrectoría académica dado que es la responsable directa de la gestión específica y las acciones relacionadas con las funciones sustantivas de las universidades (docencia, investigación y proyección social). No incluí la vicerrectoría administrativa por cuanto sus funciones se asocian más con los componentes financieros y de gestión general de las organizaciones. Como criterio adicional establecí que las personas deberían llevar, por lo menos, un año en los respectivos cargos, de tal forma que pudieran conocerlos y haber adelantado acciones concretas relacionadas con los roles administrativos.

Los informantes por las unidades de comunicación (UC) debían llevar, por lo menos, un año en el cargo. No dispuse como criterio un tiempo mínimo de trabajo conjunto de quienes ejercen la

responsabilidad de las UC con quienes ejercían en el momento de recolección de la información los roles directivos.

Una vez seleccionadas las unidades de análisis elegibles procedí a verificar la elegibilidad de los informantes en cada una de ellas: rectores, vicerrectores y responsables de las unidades de comunicación. Este procedimiento lo llevé a cabo mediante contacto directo, vía correo electrónico y/o telefónico. Los resultados condujeron a la exclusión de cuatro posibles participantes: dos porque alguno de los informantes no cumplía el requisito de permanencia en el cargo y dos por la imposibilidad de establecer contacto directo. En este momento las posibles participantes se redujeron a diez.

La muestra de elegibles llegó a nueve universidades, ya que una de ellas, a través de la secretaría de rectoría manifestó no estar interesada en participar en el estudio. Y, finalmente, a pesar de haber aceptado ser parte de la investigación, con los rectores y vicerrectores de dos instituciones no fue posible acordar los medios y condiciones para la recolección de la información, por lo que el número final se concretó en siete participantes. Entonces, para la investigación el número de participantes o unidades de análisis, es  $N=7$ .

La coordinación de tiempos para el desplazamiento y la realización de las entrevistas con directivos de otras ciudades impusieron limitaciones para el cumplimiento de los cronogramas e impactó, posteriormente, el flujo de los participantes durante la etapa de recolección de información. Esta variación se ve con claridad en cada uno de los objetivos específicos.

Al mismo tiempo, uno de los participantes confirmados, a través de la secretaría de rectoría, manifestó disposición para colaborar, pero solicitó que no se nombrara la universidad. Para no afectar la organización y exposición de los casos y los resultados, decidí asignar un código a cada una de las instituciones participantes y unificar de ese modo su presentación. En todos los casos

me comprometí a socializar los resultados en cada una de las instituciones participantes y a colaborar en la organización de actividades que permitieran continuar y profundizar en el tratamiento del tema.

Para asignar los códigos a las universidades tuve en cuenta tres criterios: a) el carácter: religiosa, laica; b) la ubicación: Bogotá, otra ciudad; c) el género de quien desempeña la rectoría: masculino, femenino. Asigné, además, un número a cada organización participante (Cuadro 5.4). No tuve en cuenta criterios como acreditación o antigüedad dado que ninguna de las unidades de análisis había obtenido acreditación de alta calidad, aunque varias se encontraban en el proceso y todas superaban los veinte años desde su fundación. Todas contaban con una oferta en más de dos campos del conocimiento y las diferencias en cuanto a las condiciones del profesorado y contar o no con un estatuto docente no son significativas para el estudio, como tampoco lo es el número de estudiantes o las características de la planta profesoral.

Cuadro 5.4. Códigos asignados a las universidades participantes

Caso	Componentes del Código						Identificación
	Carácter		Ubicación		Género Directiva		
	Religioso	Laico	Bogotá	Otra ciudad	Masculino	Femenino	
	R	L	B	O	M	F	
1		X		X	X		1- LOM
2	X			X	X		2- ROM
3	X			X		X	3- ROF
4		X		X	X		4- LOM
5		X	X			X	5- LBF
6		X	X		X		6- LBM
7	X			X	X		7- ROM

Como se observa, de las universidades participantes tres (3) son regentadas por comunidad religiosa y cuatro (4) se declaran laicas; dos (2) tienen su sede en Bogotá y cinco (5) en otras ciudades. De las universidades ubicadas en otros departamentos, cuatro se encuentran en las

capitales y una en otro municipio. Además, cinco (5) de las instituciones son dirigidas por hombres y dos por mujeres, una en Bogotá y la otra en una ciudad diferente.

El más alto cargo en los máximos órganos de gobierno colegiado de las universidades que pertenecen a comunidades religiosas, es detentado por un(a) miembro de la comunidad, lo mismo que la rectoría. En el caso de las universidades laicas este cargo suele corresponder a alguno de los propietarios o heredero de los fundadores.

El hecho de contar con universidades localizadas en Bogotá y en otros departamentos abre la perspectiva de comparación entre dinámicas asociadas con carácter regional o nacional. La perspectiva de género también podría sugerir otros niveles y preguntas para investigaciones posteriores.

### **Flujo de participantes durante la investigación.**

A pesar de haber manifestado su acuerdo para participar en la investigación, el flujo de participantes durante la recolección de datos marcó diferencias en cuanto a los informantes en algunas de las unidades de análisis. En dos instituciones (2-ROM y 3-ROF) obtuve información de los tres informantes (rectoría, vicerrectoría y responsable de la unidad de comunicación); sin embargo, en cada una de ellas la administración de los instrumentos fue diferente, como muestro en el desarrollo del procedimiento para cada uno de los objetivos específicos.

Finalmente, los informantes fueron: tres rectores, cuatro vicerrectores académicos y siete responsables de unidades de comunicación de las universidades. Total, de informantes: 14. Encontré información específica sobre actos administrativos que crearon las unidades de comunicación en cuatro casos y esta información no logró ser ubicada por las UC ni por la administración en tres casos (Cuadro 5.5).

Cuadro 5.5. Informantes en cada unidad de análisis

Universidad	Ubicación	Fuentes			Actos específicos de creación	
		Rector(a)	Vice	Responsable de la UC	Sí	No
1-LOM	Medellín	-	X	X		X
2- ROM	Cali	-	X	X	X	
3- ROF	Manizales	X	X	X		X
4- LOM	Cali	X	-	X		X
5-LBF	Bogotá	-	X	X	X	
6-LBM	Bogotá	X	-	X	X	
7-ROM	Rionegro	-	-	X	X	
TOTALES		3	4	7	4	3

### Lugar

La recolección de información la realicé de dos formas: a) enviando y recibiendo la información y los instrumentos a través de los correos electrónicos de los participantes y b) desplazándome a las sedes de las universidades participantes. Previa cita con los informantes realicé entrevistas personales en las dos universidades de Bogotá (5-LBF, 6-LBM) y visité universidades en Cali (2-ROM, 4-LOM) y Manizales (3-ROF). Por inconvenientes ajenos a la investigadora y a los participantes, las entrevistas concertadas para realizarse en otras instituciones, debieron ser canceladas (Cuadro 5.6).

Cuadro 5.6. Entrevistas realizadas en cada unidad de análisis

CÓDIGO UNIVERSIDAD	ENTREVISTADOS		
	Rector(a)	Vicerrector(a) Académico(a)	Unidad de Comunicación
2- ROM		X	X
3- ROF	X		
4- LOM			X
5 – LBF		X	X
6 – LBM	X		
TOTAL, DE ENTREVISTAS REALIZADAS: 7			

Como se observa, fueron entrevistados dos rectores, de universidades laica y religiosa, un hombre y una mujer, una en Bogotá y otra en la región. Dos vicerrectores, hombres, uno en Bogotá y otro en ciudad diferente. Practiqué entrevista personal con tres responsables de las UC, uno de universidad laica, uno en Bogotá y dos en las sedes de las universidades en otras capitales.

### Instrumentos

El tipo de instrumentos corresponde a las necesidades para la recolección de la información, en el marco de la naturaleza del estudio y según cada uno de los objetivos específicos. La forma y el tiempo de administración de los instrumentos estuvieron condicionados por dos factores principales: la ubicación de las instituciones participantes y la disponibilidad de tiempo de los informantes en cada una de ellas.

Los dos principales instrumentos fueron el cuestionario para administrativos y para los responsables de las unidades de comunicación y la entrevista semiestructurada. Durante las entrevistas retomé y amplié los ítems del cuestionario para complementar o profundizar en algún tópico.

Además, utilicé un formato guía para explorar las funciones asignadas a las rectorías y vicerrectorías, el cual permitió definir el referente de roles de las funciones de la administración de las universidades. La consulta la efectué a través de las páginas web oficiales de las IES.

En la lógica hermenéutica, constructiva y cualitativa de la investigación, durante todas y cada una de las etapas del estudio utilicé memos o notas de campo que permitieron reconocer información emergente, confrontar posturas personales, aportar elementos de análisis y tomar nota de situaciones que pudieran estar relacionadas con los procesos de recolección y análisis de información, más allá de los instrumentos formales para la captura de la misma.

La información sobre los instrumentos cubre tres aspectos: construcción, descripción y administración. Estos tres aspectos se presentan a continuación.

1. Formato para la exploración de funciones. El propósito de este instrumento fue descubrir las funciones más frecuentes asignadas a las rectorías y vicerrectorías académicas de las universidades. Esta información la confronté con los roles administrativos descritos por H. Mintzberg para verificar la correspondencia entre ellos. Focalicé y prioricé los roles directivos propuestos por este autor por cuanto en ellos se sintetizan otras propuestas. Los hallazgos conciernen a los dos primeros objetivos específicos.
2. Cuestionario para rectores y vicerrectores académicos. El referente para la construcción del cuestionario también fueron los roles directivos propuestos por H. Mintzberg. Inicialmente construí un cuestionario con diez preguntas que describían las acciones que se atribuyen a cada uno de los roles.

Llevé a cabo el pilotaje del cuestionario para rectores y vicerrectores, mediante la aplicación a cuatro personas con experiencia académica y en ejercicio actual de roles administrativos en la educación superior. Pedí a los participantes en el pilotaje que emitieran su concepto con respecto

a tres aspectos: a) la claridad del lenguaje, b) la relevancia del contenido y c) la extensión del instrumento. Como contexto para emitir un concepto les expliqué el objetivo de la investigación.

2.1 Construcción. Después del contacto para confirmar la participación, envié el cuestionario a los correos electrónicos directos de los participantes en el pilotaje. Las personas que participaron en esta etapa se desempeñaban como: una vicerrectora académica en Bogotá, un vicerrector académico en Medellín, un rector en Manizales y un director de Maestría en Educación en Cali. El contacto lo realicé por conocimiento previo y ninguno de ellos formó parte de la muestra final. Las sugerencias en cuanto a cada uno de los aspectos se sintetizan en el Cuadro 5.7. Con base en estas apreciaciones construí el cuestionario definitivo.

Cuadro 5.7. Pilotaje de cuestionario para administrativos

ASPECTO	POSITIVO	NEGATIVO	SUGERENCIAS
<b>LENGUAJE</b> (¿Las palabras utilizadas son comprensibles para los participantes?)	Preguntas claras. Vocabulario sencillo. No tiene mayor complejidad.	Algunos términos muy técnicos se prestan para interpretaciones	No usar términos técnicos, mejor descriptivos de acciones o tareas.
<b>CONTENIDO</b> (El contenido refleja a quiénes va dirigido el instrumento)	Hace referencia a actividades generalmente relacionadas con lo que hacen los administrativos de las universidades. Se ve que busca indagar por lo que hacen los directivos de las universidades.	Algunas expresiones parece que se refirieran a lo mismo y puede generar confusiones o interpretaciones inadecuadas.	Mantener referencias a actividades cotidianas de los directivos.
<b>EXTENSIÓN</b> (Tiempo que requiere para diligenciar el instrumento)	Sería bueno poder dedicarle tiempo porque es interesante.	Demasiado largo. Demanda reflexión para poder responder y posiblemente no se pueda dedicar tanto tiempo.	Hacer preguntas más puntuales y cortas. Disminuir el número de preguntas. Diseñar más preguntas de selección y menos abiertas.

Con base en los resultados del pilotaje ajusté el cuestionario que apliqué a los rectores y vicerrectores.

2.2 Descripción. El cuestionario sobre funciones administrativas lo administré a rectores y vicerrectores. El instrumento consta de tres secciones: en la primera, la presentación y el

instructivo; en la segunda, la información del participante que lo diligencia y, la tercera parte, las preguntas.

El cuestionario tiene tres preguntas cerradas, en las cuales los participantes jerarquizan las actividades de acuerdo al tiempo que les dedican en su desempeño cotidiano; las últimas dos preguntas son abiertas: una indaga específicamente por la forma como la UC apoya el trabajo administrativo y la otra permite incluir funciones o actividades importantes que no se incluyeron en el cuestionario. (Apéndice A).

2.3 Administración. La administración se refiere a la manera como los participantes recibieron y diligenciaron el cuestionario. Inicialmente envié los cuestionarios a los correos electrónicos institucionales de los rectores y vicerrectores, con nombres propios. El mensaje lo acompañé con una presentación de la investigación y la información que se quería recolectar. También adjuté mis correos y números telefónicos personales para responder a cualquier inquietud de los informantes. Vía telefónica confirmé el recibo de los instrumentos.

Algunas de las preguntas del cuestionario las utilicé para ampliar o profundizar aspectos, cuando fue posible llevar a cabo las entrevistas personales. En los casos que no hubo entrevista personal, la información consignada en el cuestionario fue la única para esa unidad de análisis. Esto lo describo en cada uno de los objetivos específicos.

3. Cuestionario para responsables de las unidades de comunicación. Este fue el principal instrumento para recolectar información sobre las unidades de comunicación y las personas que las dirigen.

3.1 Construcción. Para diseñar el instrumento establecí contacto directo con las personas encargadas de las unidades de comunicación en algunas universidades. Este contacto tuvo como propósito explorar si estarían dispuestos a participar en el estudio y verificar si realmente la unidad era parte de la estructura, con funciones específicas y continuidad en sus labores.

3.2 Descripción. El instrumento dirigido a los encargados de las unidades de comunicación de las universidades participantes siguió la misma estructura del diseñado para los administrativos: la

primera parte con la presentación y el instructivo, la segunda dirigida a recopilar información sobre las personas a cargo de las UC y en la tercera, las preguntas.

El contenido, por supuesto, fue diferente. Organicé las preguntas del cuestionario en tres partes: a) la primera indagó por los actos administrativos que dieron origen a la UC, los objetivos y las funciones asignadas; b) la segunda parte preguntó por el apoyo que las UC ofrecían a la rectoría y a la vicerrectoría académica y, c) la tercera sección averiguó sobre los aportes de las UC a las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social. En esta misma sección indagué por los aportes o apoyos a otras funciones o unidades de la universidad. Las preguntas de este instrumento fueron todas abiertas. (Apéndice B).

3.3 Administración. Las primeras personas con las que establecí contacto en las universidades fueron los encargados de las UC. El cuestionario lo remití vía correo electrónico institucional, con una presentación de los objetivos de la investigación. Solicité, igual que a los administrativos, que el instrumento fuera respondido en un tiempo aproximadamente de dos meses y busqué la disposición del tiempo para la entrevista personal. Del mismo modo, incluí datos de contacto para cualquier aclaración que fuera necesaria. En los casos en que fue posible realizar entrevista personal, profundicé y amplié aspectos del cuestionario.

4. Protocolo entrevista semiestructurada. La entrevista la realicé en los casos que fue posible coordinar con los participantes de Bogotá y de las otras ciudades. El propósito de la entrevista fue ampliar y profundizar en ítems del cuestionario e introducir otros temas que los participantes consideraran pertinentes. Esta información la utilicé para triangular las respuestas con respecto a un mismo ítem o tema.

4.1 Construcción. Como es usual en este tipo de instrumento, elaboré los lineamientos de la entrevista con base en los cuestionarios. Adicionalmente, tuve en cuenta las características de cada universidad y la información previamente reconocida sobre las unidades de comunicación, disponible en los sitios web de las universidades. Con esta información preparé preguntas

específicas para cada caso. Adicionalmente, las intervenciones de los participantes indujeron la formulación de otros cuestionamientos.

4.2 Administración. No en todos los casos fue posible realizar entrevistas por: a) falta de tiempo o disponibilidad de los informantes, especialmente los rectores, b) la imposibilidad de desplazamiento a las ciudades sede de las universidades en los tiempos que los rectores y vicerrectores propusieron. Los impedimentos fueron comunicados a través de las secretarías de cada dependencia.

La duración de las entrevistas que se pudieron efectuar fue determinada por los participantes y este tiempo osciló entre 30 y 90 minutos. El procedimiento que describe los pasos adelantados en cada objetivo específico detalla estas situaciones.

5. Matriz de Análisis Cruzado. La MAC no es un instrumento para recolectar información sino el producto de la misma, como lo describo en el cuarto objetivo específico. La Matriz de Análisis Cruzado (MAC) es producto de la integración de todas las fases, los resultados de los objetivos y la revisión de la literatura pertinente. Es necesario aclarar la diferencia de la MAC con respecto a otros instrumentos similares.

5.1 Con raíces en la geometría cartesiana y la lingüística estructural, el análisis cruzado ha sido utilizado en estudios cualitativos en ciencias sociales, de diversas formas. Corvalan (2011) documenta los usos de una herramienta para el trabajo sociológico denominada el Esquema de Análisis Cruzado y se refiere al uso que varios autores le han dado: Touraine para construir el campo de la sociedad, Ritzer para clasificar formas de análisis sociológico, Bourdeau para representar el concepto de campo y José Joaquín Bruner para el estudio de las culturas modernas.

Corvalan (2011) precisa que el uso de esta herramienta no ha obedecido a procedimientos estandarizados y resalta tres aspectos centrales que caracterizan el esquema: la lógica de opuestos (sistema relacional), la espacialidad (cercanía o lejanía entre opuestos) y la fecundidad conceptual (potencial de las combinatorias para generar nuevos conceptos).

Cada campo resultante presenta una combinatoria de realidades -no necesariamente consientes-, de conceptos y valores, según los usos y propósitos de los estudios y los autores.

5.2 La MAC también se diferencia de la idea de matriz utilizadas en gestión y en investigación. En gestión las matrices se construyen y usan para realizar ejercicios de planeación, seguimiento de proyectos sociales (como el Sistema Marco Lógico, por ejemplo), hacer balance del cumplimiento de objetivos y conocer las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de las organizaciones o parte de ellas. Su carácter suele ser informativo, controlador, de diagnóstico y seguimiento.

En investigación cualitativa las matrices pueden presentarse como cuadros, tablas, gráficas que describen, explican y ayudan a la comprensión de los datos o a reducir sus componentes. (Miles & Huberman, 1996).

La MAC, en cambio, la concibo, ante todo, como un instrumento de pensamiento interdisciplinar, conceptual y generativo que surge de la investigación, configura campos de comprensión y, en una espiral dialéctica, conceptual y práctica, da origen a nuevos conocimientos y es soporte para construcción de herramientas de intervención en diferentes procesos de las organizaciones de educación superior. (Cuadro 5.8)

Cuadro 5.8. Diferencias entre Esquema y Matriz de Análisis cruzado

<b>Estructura</b>	<b>Objetivo/ alcances</b>	<b>Contenido/ representación</b>
<b>Matrices de Gestión</b>	<p>Procesos de planificación. Estrategia. Análisis de entorno. Análisis de fases y resultados de procesos. Verificación, y seguimiento de avances, productos y resultados.</p> <p>Administración de recursos</p>	<p>Cuadros, diagramas, tablas de procesos, indicadores y resultados. Flujogramas.</p>
<b>Matrices en investigación cualitativa</b>	<p>Organizar, sintetizar, resumir, codificar datos y procesos de recolección de información. Hacer visibles y comprensibles resultados de investigación.</p>	<p>Cuadros, tablas analíticas, sintéticas, taxonómicas.</p>
<b>Esquemas</b>	<p>Representación de procesos. Reducción de información. Visualización de relaciones.</p>	<p>Cuadros, tablas, figuras, mapas. Representaciones conceptuales en un plano.</p>
<b>Esquema de Análisis Cruzado</b>	<p>Organizar conceptos y relacionarlos para explicar las dimensiones de fenómenos sociales en un plano cartesiano.</p>	<p>Conceptos, constructos. Distancia. Relaciones. Disciplinar</p>
<b>Matriz de Análisis Cruzado</b>	<p>Generar, profundizar y construir conocimiento para la comprensión de los fenómenos. El alcance conceptual permite desarrollar instrumentos coherentes con supuestos teóricos, ante los cuales se aplican, se interpretan, se validan y se evalúan.</p> <p>Integra críticamente, sobre un plano cartesiano, conocimientos previos, los desarrolla o enriquece a partir de resultados de la investigación.</p>	<p>Conceptos Relaciones, interacciones entre conceptos y dimensiones organizados de fenómenos complejos. Dimensión histórica, tiempo-espacio. Contextualización. Interacciones. Interdisciplinar</p>

Construcción propia.

6. Notas de campo o Memos. Más que un instrumento para recolectar información, los memos son notas que permiten reconocer y recopilar información del investigador sobre sí mismo y sobre el proceso investigativo. Así, permiten la integración entre diferentes niveles teóricos, posibilitan un ejercicio dialéctico para ir de la realidad a la teoría y con sus elementos interpretar y comprender los fenómenos investigados y construir categorías más robustas (Charmaz, 2006). Son un instrumento para focalizar el auto diálogo, la reflexión y la observación del investigador sobre sí mismo.

Los memos o notas de campo fueron importantes para reorientar la investigación, para crear y analizar los datos (Shatzman & Strauss, citados por Valles, 1999). Su organización permitió construir un sistema de notas que apoyaron la reflexión y el autorreflexión durante todo el proceso<sup>8</sup>. Estas notas fueron, fundamentalmente, de tres tipos:

- a) Notas observacionales, con poco nivel de interpretación. Aportaron información de contexto y elementos para la interpretación de los datos. Estas notas resultan de la observación durante las entrevistas e incluyen información sobre: razones de las pausas o interrupciones durante el desarrollo de las entrevistas, mensajes o informaciones transmitidas por las secretarias, temas o problemas que demandan tiempos no programados a los rectores y vicerrectores, entre otros temas.
- b) Notas teóricas. La función principal de este tipo de notas es aportar al descubrimiento de significados integrando varias notas de observación. Fueron utilizadas para reflexionar y profundizar en la información obtenida durante las entrevistas y el análisis e integración de las notas observacionales. También sirvieron para identificar y organizar los conceptos en la MAC. Su contenido es altamente interdisciplinar.
- c) Notas Metodológicas. En estas notas registré mis observaciones de los avances y acontecimientos durante la recolección de información y todo el proceso metodológico. Tienen un alto componente

---

<sup>8</sup> Las notas sirvieron también para elaborar cuatro productos paralelos a la investigación: uno denominado “Detrás de Cámaras” que proporciona insumos pedagógicos par la investigación, otro, con problemas, hipótesis y supuestos emergentes de la investigación que alimentan futuros estudios de profundización en el área. El tercero, un archivo de documentos que desbordan los límites de la investigación actual y son material para eventuales publicaciones y, el último producto son los lineamientos de una propuesta para la *aplicación* de los resultados de la investigación en un programa para las IES colombianas y latinoamericanas. Los cuatro productos se encuentran íntimamente relacionados.

subjetivo, permitieron “monitorear” la heurística de la investigación, realizar autocríticas, reorientar actividades y tomar decisiones sobre la forma y contenido de los cierres parciales.

### **Procedimiento**

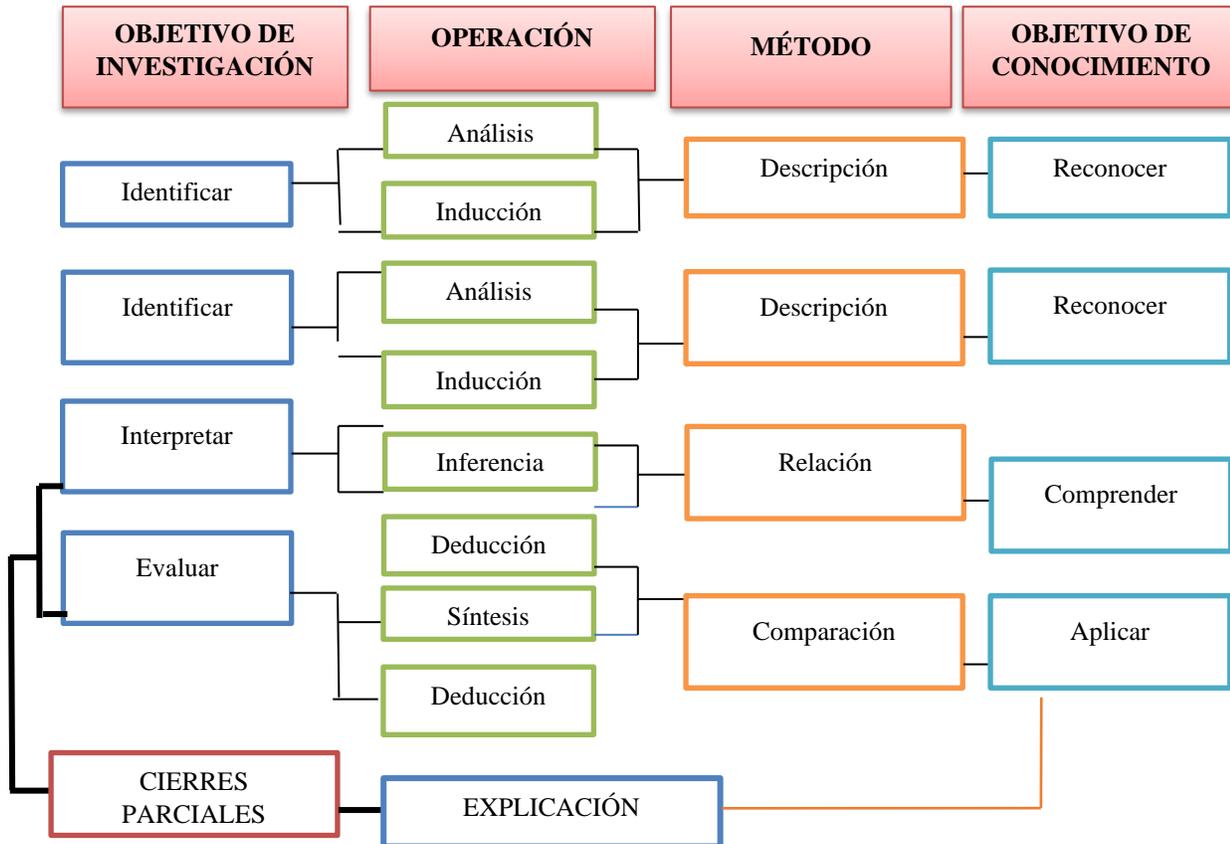
En esta sección expongo el procedimiento para alcanzar cada uno de los objetivos específicos de la investigación. Como es propio de este tipo de estudios, ninguna de las fases se llevó a cabo de manera lineal o estrictamente secuencial. Por el contrario, simultáneamente y de acuerdo con los hallazgos reorganicé el proceso e integré resultados (Ortiz, 2012; Ibañez, 1994).

En los tres primeros objetivos específicos recurrí a procedimientos básicos de los estudios cualitativos – interpretativos. La opción para desarrollar el cuarto objetivo específico fue la elaboración de una Matriz de Análisis Cruzado que permite articular hallazgos con componentes conceptuales y, de ese modo, responder a su carácter evaluativo. El diagrama 5.2 expone el flujo del proceso de conocimiento<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> El referente para los objetivos en cada una de las fases de conocimiento es la Taxonomía de Bloom.

Diagrama 5.2. Flujo del proceso de construcción de conocimiento



Para exponer el procedimiento de una manera más clara, formulo cada uno de los objetivos y describo en detalle los pasos para lograrlo. Los resultados de la fase exploratoria permitieron avanzar en las siguientes fases, mediante los objetivos específicos.

Después de analizar las opciones para el procesamiento y análisis de información decidí realizar el trabajo de codificación y categorización manualmente y recurrir a un sistema de almacenamiento de información en archivos planos en Word y Excel. Esto permitió mayor flexibilidad y el manejo del flujo de participantes durante la investigación y se encuadra en la idea de rol mediador del investigador en los estudios hermenéuticos y cualitativos.

No obstante, para el descubrimiento y construcción de categorías y el análisis de estructuras hermenéuticas emergentes de las entrevistas, los cuestionarios y los documentos mantuve como

referente una estructura, con algunas variantes para organizar y segmentar los datos para establecer conexiones:

- a. Las entidades: los personajes que coexisten en los textos (orales y escritos) y se manifiestan mediante sustantivos.
- b. Las calidades: las calificaciones que reciben las entidades, indicio de intereses o conflictos y se declaran mediante adjetivos.
- c. Las pruebas: los tipos de acción que indican ponderaciones, valoraciones, cambios o transformaciones, asociados con un problema y se expresan mediante verbos.
- d. Los marcadores: modelizaciones de los enunciados a través de formas adverbiales que dan un sentido especial a los enunciados; incluye atribuciones acerca del grado en que algo afecta a algo. Estos marcadores pueden ser de diferentes categorías como duda o incertidumbre acerca de la interacción o relación entre componentes, de información, de problematización, de conflicto, entre otros.

En resumen, las decisiones metodológicas integran los objetivos de la investigación a objetivos de conocimiento. La integración permite hacer visible el proceso y la reducción del número de categorías por medio de la agrupación y la supresión, para poder realizar los cierres parciales. Los pasos del procedimiento para cada uno de los objetivos es el siguiente:

1. Primer objetivo específico. Para identificar *cómo las unidades de comunicación apoyan el despliegue de los roles administrativos de los rectores* partí de los resultados de la fase exploratoria sobre las funciones asignadas a los rectores y la correspondencia de éstas con los roles directivos. Los instrumentos que utilicé para la recolección de información fueron: a) formato para la exploración de funciones, b) el cuestionario para rectores, c) la entrevista con algunos rectores.

1.1 Formato para la exploración de funciones. La información la recolecté revisando las páginas oficiales de las universidades. Veintidós universidades presentaron información sobre las funciones de la rectoría, de éstas, 5 expusieron funciones específicas de la vicerrectoría académica; 17 no indicaron funciones particulares de la vicerrectoría académica y las describieron en términos de su apoyo a la rectoría con expresiones del tipo “*inmediato colaborador y apoyo*” o como unidad encargada de “*implementar las políticas y directrices de la rectoría y el Consejo Directivo para el desarrollo de la Misión y la ejecución del plan de desarrollo*”. Otra atribución frecuente fue “*reemplazar temporalmente al rector*” (Apéndice C).

## 1.2 Cuestionario para rectores(as).

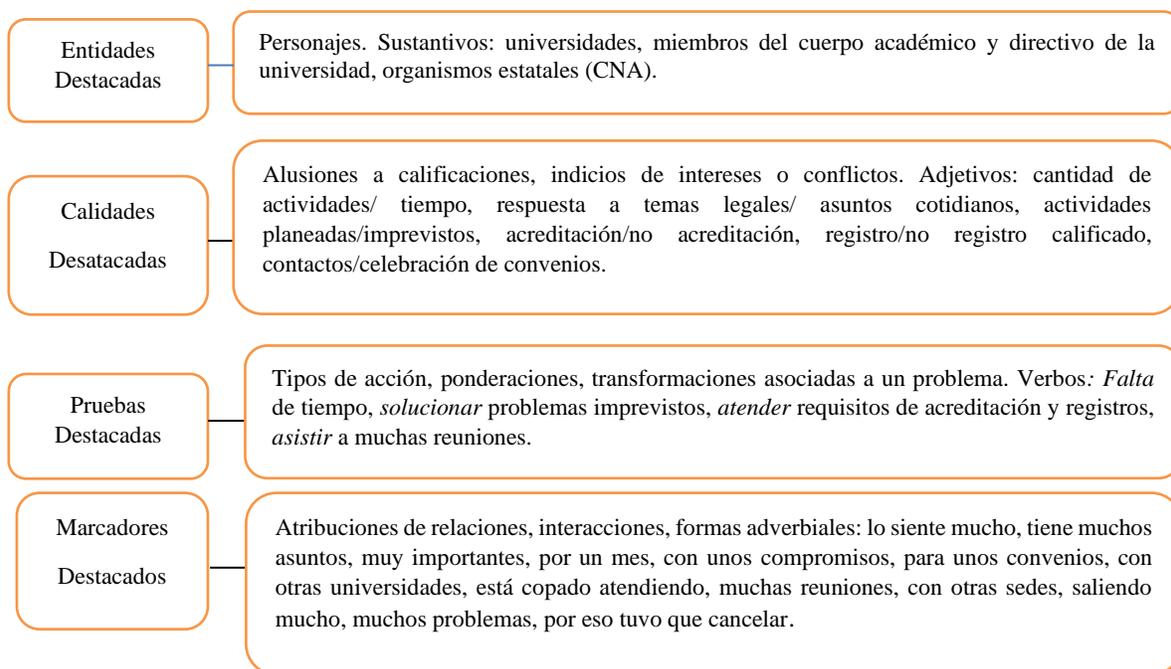
El flujo de informantes rectores varió en el curso de recolección de la información. Tres rectores respondieron los cuestionarios y de éstos con dos fue posible realizar entrevista personal. Los cuatro rectores restantes no aportaron información por diversas circunstancias. El Cuadro 5.9 muestra la información sobre la participación de los rectores.

Cuadro 5.9 Participación de los rectores como informantes

Código participante	Instrumentos Respondidos por los Rectores		
	Cuestionario	Entrevista	Ninguno RESPUESTA
1 –LOM	-	-	<b>X</b> Secretaria de Rectoría: “El Doctor lo siente mucho pero no ha tenido tiempo, tiene <i>muchos asuntos</i> muy importantes que no le queda tiempo para responder el cuestionario y otras peticiones que le han hecho. Estará fuera del país por un mes, con unos compromisos para unos <i>convenios y proyectos con universidades del exterior</i> ”.
2-ROM	-	-	<b>X</b> Secretaria de Rectoría: “El padre está copado atendiendo los <i>temas de la acreditación multicampus</i> y ha pedido que postergue de su agenda todo lo demás. Tiene que atender <i>muchos detalles y problemas que surgen cada día</i> . Con lo de <i>la acreditación</i> tiene muchas reuniones con las otras sedes de la universidad y también tiene que estar saliendo mucho”.
3- ROF	X	X	Cuestionario vía correo electrónico. Ampliación en entrevista en la sede de la universidad.
4- LOM	X	-	Cuestionario entregado personalmente al director de la unidad de comunicaciones. Diligenciado por el rector y devuelto a través del correo electrónico.
5-LBF	-	-	<b>X</b> Rectora se disculpa a través de secretaria. “La Doctora tiene que atender en este momento <i>muchos problemas y situaciones con registros calificados</i> y la próxima <i>reunión del Consejo</i> . Por eso tuvo que cancelar la reunión que tenían agendada para la entrevista. Me pidió que la disculpe”.
6- LBM	X	X	Cuestionario y entrevista realizados personalmente en la rectoría de la universidad.
7- ROM	-	-	<b>X</b> Sin respuesta. Secretaria de rectoría: “Le he insistido varias veces, pero el padre <i>no ha tenido tiempo</i> de ver el tema de la investigación y el cuestionario”.

Si bien cuatro rectores que accedieron a que su universidad participara en el estudio no realizaron el cuestionario ni la entrevista, las respuestas emitidas por sus oficinas ilustran las actividades cotidianas de estos directivos. El análisis de estas respuestas se encuentra en el Diagrama 5.3

Diagrama 5.3 Respuestas de rectores que no respondieron cuestionario



Esta información revela tres referentes de las prácticas cotidianas de los rectores: a) prioridades, b) tiempo, c) interacciones.

- a) **Prioridades:** Actividades que se consideran de mayor importancia. Las respuestas dan por supuesto que alguien que conozca el medio podría entender y considerar lógico y meritorio que se privilegien sobre cualquier otra actividad: procesos relacionados con acreditación y registro calificado (cumplimiento de requisitos legales), atención a problemas de la vida cotidiana, situaciones fuera de planeación, interacciones externas con fines específicos (convenios, contactos).
- b) **Tiempo:** Conflicto entre cantidad de actividades y unidad de tiempo para atenderlas. No necesariamente responde a una priorización, sino que una respuesta o decisión pronta de la rectoría podría incidir en procesos y resultados de la vida cotidiana interna de la universidad o en sus

relaciones con el entorno. Son las referencias de mayor presencia, en el sentido que los rectores tendrían que dedicar gran parte del tiempo para resolver muchas actividades no planeadas.

- c) Interacciones: En virtud de la autoridad formal y como representante de la universidad, los rectores deben interactuar con personas e instituciones, para fines específicos. Externamente se destacan quienes ejercen autoridad normativa (MEN, CNA, por ejemplo), instituciones y personas con autoridad para celebrar y formalizar vínculos, según intereses (directivos de otras universidades u organizaciones de la sociedad civil e internacionales).

Desde la perspectiva de los papeles directivos las justificaciones expuestas revelan actividades relacionadas con: a) los papeles interpersonales (cabeza visible y enlace, principalmente), b) los papeles decisorios (emprendedor, gestor de anomalías y negociador).

Las respuestas de los rectores a los cuestionarios arrojan los siguientes resultados:

Pregunta 1. Indaga por los papeles interpersonales. (Tabla 5.1)

Tabla 5.1 Respuestas de los rectores a la pregunta 1

Código	Pregunta	Actividad a la que más tiempo dedica
3-ROF	1	Establecimiento y contactos fuera de línea de mando, fuera de la universidad. Revisión de correos y correspondencia. Asistencia a eventos de tipo ceremonial, protocolo, representación de la universidad. Actividades de contratación y capacitación a colaboradores.
4-LOM	1	Asistencia a eventos de tipo ceremonial, protocolo en representación de la universidad. Establecimiento y contactos fuera de línea de mando, fuera de la universidad. Revisión de correos y correspondencia. Actividades de contratación y capacitación a colaboradores.
6- LBM	1	Revisión de correos y correspondencia. Establecimiento y contactos fuera de la línea de mando, fuera de la universidad. Actividades de contratación y capacitación de colaboradores. Asistencia a eventos de tipo ceremonial, protocolo, representación de la universidad.

Síntesis pregunta 1:

1. Establecimiento y contactos fuera de línea de mando, fuera de la universidad. Prioridades: 1 (1), 2(2).
2. Revisión de correos y correspondencia. Prioridades: 1(1), 1(2), 1(3).
3. Asistencia a eventos de tipo ceremonial, protocolo, representación de la universidad. Prioridades: 1(1), 1(2), 1(4).
4. Actividades de contratación y capacitación a colaboradores. Prioridades: 1(3), 2(4)

En cuanto a los papeles interpersonales a que se refiere la primera pregunta del cuestionario, parece que el establecimiento de contactos fuera de la línea de mando, fuera de la universidad es la principal actividad. Sin embargo, no es significativa la diferencia con revisión de correos y correspondencia y la asistencia a eventos de tipo ceremonial en representación de la universidad. Parece que a lo que menos tiempo dedican es a la realización de actividades vinculadas con la formación, motivación y contratación de sus colaboradores, lo que se identifica, desde la teoría, como tareas asociadas al liderazgo.

Pregunta 2. Indaga por los papeles informativos. (Tabla 5.2)

Tabla 5.2. Respuestas de los rectores a la pregunta 2

Código	Pregunta	Actividad a la que más tiempo dedica
3-ROF	2	Búsqueda de información informal interna para conocer dinámicas de la universidad. Difusión de información directamente a los subordinados. Comunicación de información que considera importante a personas que no dependen directamente de la rectoría. Difusión de información sobre la universidad a personas o instituciones interesadas.
4-LOM	2	Difusión de información directamente a los subordinados. Difusión de información sobre la universidad a personas interesadas. Comunicación de información que considera importante a personas que no dependen directamente de la rectoría. Búsqueda de información informal interna para conocer dinámicas de la universidad.
6- LBM	2	Difusión de información sobre la universidad a personas interesadas. Comunicación de información que considera importante a personas que no dependen directamente de la rectoría. Difusión de información directamente a los subordinados. Búsqueda de información informal interna para conocer dinámicas de la universidad.

Síntesis pregunta 2.

Búsqueda de información informal interna para conocer dinámicas de la universidad: 1 (1), 2(4).

Difusión de información directamente a los subordinados: 1(1), 1(2), 1(3).

Comunicación de información que considera importante a personas que no dependen directamente de la rectoría: 1(2), 3(3).

Difusión de información sobre la universidad a personas interesadas: 1(1), 1(2), 1(4).

Las declaraciones a la segunda pregunta que se ocupa de los papeles informativos no muestran una tendencia clara sobre la actividad a la que dedican más tiempo. No obstante, parece que las actividades a las que dedican menos tiempo son aquellas que permiten recoger información sobre las dinámicas internas de la universidad y la comunicación de información relevante a personas que no dependen directamente de la rectoría. Esto podría significar una orientación más hacia el exterior, lo que sería consistente con la evidencia de la primera pregunta.

La pregunta 3 indaga sobre los papeles decisorios. (Tabla 5.3)

Tabla 5.3 Respuestas de los rectores a la pregunta 3

Código	Pregunta	Actividad a la que más tiempo dedica
3-ROF	3	Búsqueda de ideas, propuestas y proyectos para mejorar desempeño de la universidad y trabajo administrativo. Negociación con grupos y personas externas. Asignación de recursos y responsabilidades. Respuesta a problemas, situaciones, conflictos imprevistos.
4-LOM	3	Búsqueda de ideas, propuestas y proyectos para mejorar desempeño de la universidad y trabajo administrativo. Respuesta a problemas, situaciones, conflictos imprevistos. Asignación de recursos y responsabilidades. Negociación con grupos y personas externas.
6-LBM	3	Búsqueda de ideas, propuestas y proyectos para mejorar desempeño de la universidad y trabajo administrativo. Negociación con grupos y personas externas. Respuesta a problemas, situaciones, conflictos imprevistos. Asignación de recursos y responsabilidades.

Síntesis pregunta 3.

Búsqueda de ideas, propuestas y proyectos para mejorar desempeño de la universidad y trabajo administrativo. 3(1).

Negociación con grupos y personas externas. 2(2), 1(4).

Asignación de recursos y responsabilidades. 2(3), 1(4).

Respuesta a problemas, situaciones, conflictos imprevistos. 1(2), 1(3), 1(4).

Es evidente que para los rectores las actividades externas, en búsqueda de ideas, propuestas y proyectos, son prioritarias. Las otras actividades presentan mayor dispersión, aunque parece que las acciones de negociación con grupos externos serían la segunda ocupación más frecuente de los rectores.

La pregunta 4 indaga acerca de los aportes de las unidades de comunicación. El formato es pregunta

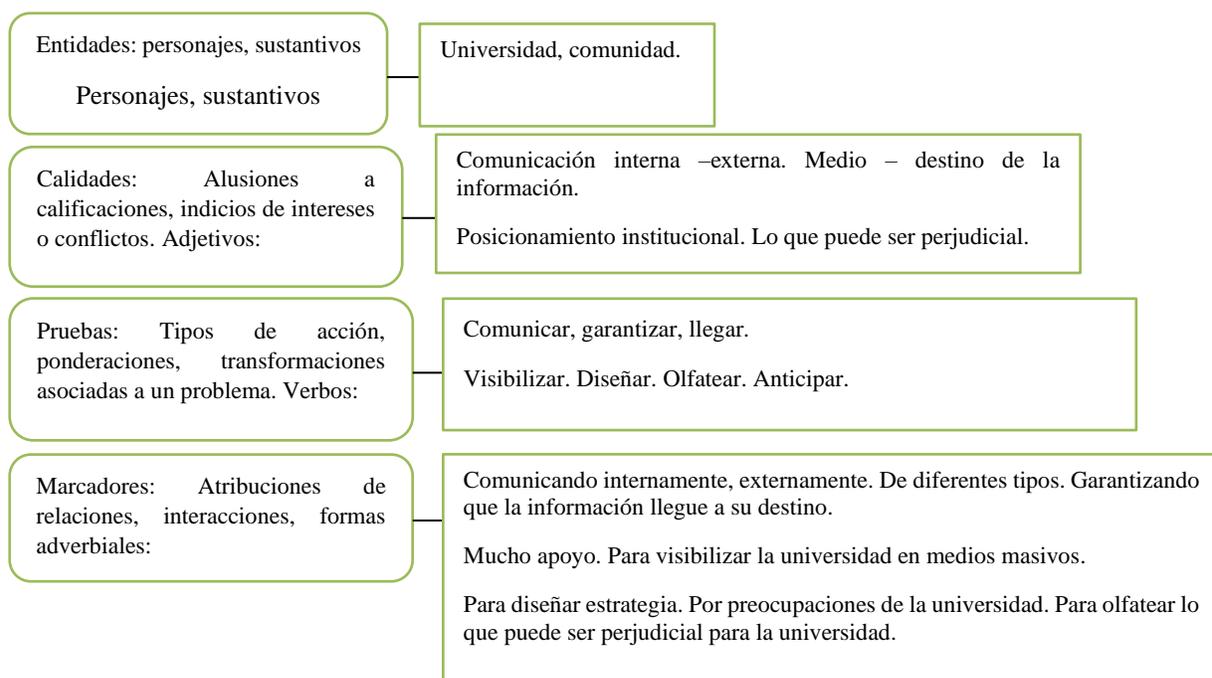
abierta. (Tabla 5.4)

Tabla 5.4. Respuestas de los rectores a la pregunta 4

<b>Código</b>	<b>Pregunta</b>	<b>¿De qué forma la Oficina o Unidad de Comunicación apoya su gestión?</b>
3-ROF	4	“Comunicando interna y externamente la vida de la universidad, sus actividades, sus celebraciones y encuentros de diferentes tipos. Informativos para la comunidad, garantizando que la información llegue a su destino”.
4-LOM	4	“Comunicación interna. Comunicación externa. Posicionamiento institucional”.
6- LBM	4	“Mucho. Para visibilizar la universidad en medios masivos. Diseño de estrategia informacional. Por preocupaciones de la universidad. Para olfatear, anticipar lo que puede ser perjudicial para la universidad”.

La organización de las respuestas en cada categoría muestra los personajes relevantes, las calidades, las pruebas y los marcadores. (Diagrama 5.4).

Diagrama 5.4 Respuestas a la pregunta 4. Cuestionario rectores



Las respuestas no hacen referencia a funciones concretas de la unidad de comunicación, más bien describen actividades. Dos de las respuestas de los rectores expresan que el aporte de las UC se dirige tanto al entorno como a las actividades internas de la universidad. Las expresiones sugieren el aporte de las unidades de comunicación para capturar información externa útil a los intereses de la universidad, lo que le permitiría prever amenazas y movimientos del entorno que pudieran ser valiosos para la construcción de las estrategias de la IES. Del mismo modo, las expresiones que indican el papel de las UC hacia afuera indican la importancia de hacer visible para la sociedad lo que ocurre y produce la universidad y contribuir al posicionamiento de la misma.

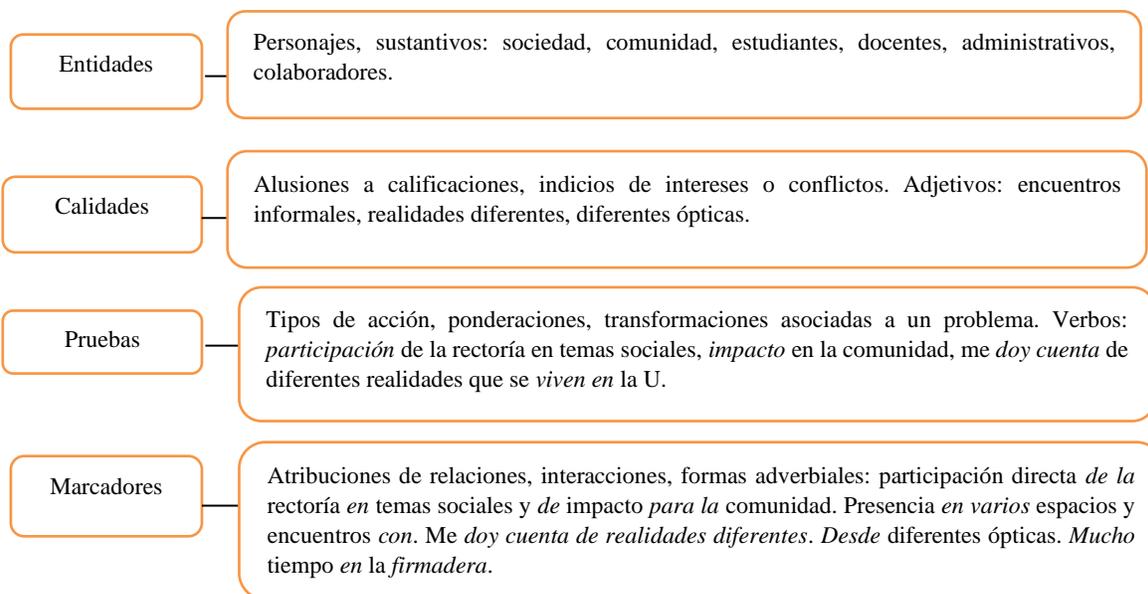
La pregunta 5 indaga acerca de otras actividades no contempladas anteriormente. El formato es pregunta abierta. (Tabla 5.5).

Tabla 5.5. Respuestas de los rectores a la pregunta 5

Código	Pregunta	Otra actividad a la que dedica parte importante de su tiempo y no está en las preguntas anteriores
3-ROF	5	“Participación directa de la rectoría en temas sociales y de impacto para la comunidad. Presencia en varios espacios y encuentros informales con estudiantes, administrativos, docentes y colaboradores en general. En estos encuentros me doy cuenta de realidades diferentes que se viven en la U y desde diferentes ópticas”
4-LOM	5	No incluye.
6- LBM	5	“Mucho tiempo en la firmadera”

Las interacciones que se pueden extraer de las respuestas de los rectores se evidencian en el Diagrama 5.5.

Diagrama 5.5 Respuestas pregunta 5 cuestionario rectores



Ahora bien, el análisis de conjunto de las respuestas a los cuestionarios permite identificar algunas similitudes y diferencias en el despliegue de roles administrativos por parte de los rectores y que sugieren características de su gestión y de sus instituciones. El Cuadro 5.10 muestra la síntesis

de cada uno de los casos.

Cuadro 5.10 Síntesis respuesta por casos. Cuestionario rectores

CASO	Descripción de respuestas
3-ROF	<p><u>Papeles interpersonales</u>: cabeza visible y enlace son el tipo de actividades a la que dedica mayor cantidad de tiempo, estableciendo contactos fuera de la universidad y en su representación.</p> <p><u>Papeles informativos</u>: dedica gran cantidad de tiempo al diálogo y conocimiento de diferentes visiones y versiones de la realidad de la universidad, en espacios de encuentro no formales, con todos los miembros de la comunidad universitaria. La difusión de información externa es apoyada por la unidad de comunicación, a través de sus diferentes componentes.</p> <p><u>Papeles decisorios</u>: La búsqueda de ideas y proyectos en el entorno para mejorar la administración y el desempeño de la universidad, es la actividad que ocupa la mayor cantidad de tiempo. No es muy frecuente que deba resolver o decidir sobre problemas imprevistos o de relaciones en la vida cotidiana.</p>
4-LOM	<p><u>Papeles interpersonales</u>: La asistencia a eventos de tipo ceremonial y en representación de la universidad, es una actividad que demanda la mayor parte del tiempo.</p> <p><u>Papeles informativos</u>: difundir directamente a los subordinados información relevante para el cargo o los objetivos de la universidad, es la actividad que demanda la mayor atención.</p> <p><u>Papeles decisorios</u>: explorar ideas que ayuden a mejorar el desempeño de la universidad y el logro de los objetivos, es la actividad prioritaria.</p>
6-LBM	<p><u>Papeles interpersonales</u>: La revisión de correspondencia y la contestación de correos es la actividad que demanda tiempo importante en las actividades diarias.</p> <p><u>Papeles informativos</u>: es muy activa la labor de informar a personas y grupos interesados de la sociedad acerca de las actividades y eventos de la universidad.</p> <p><u>Papeles decisorios</u>: la búsqueda de ideas y proyectos que puedan ser interesantes y aportar al logro de los objetivos de la universidad, es la labor que demanda mayor atención.</p>

La información de los cuestionarios la complementé con las entrevistas a dos de los tres rectores.

### 1.3 Entrevistas a rectores(as).

Con dos de los tres rectores que respondieron al cuestionario pude concretar y realizar entrevistas personales. Las entrevistas las llevé a cabo en las oficinas de la rectoría, en cada una de las instituciones: 3-ROF y 6-LBM. Previamente no se fijó el tiempo dedicado a cada entrevista; la duración fue determinada por la disponibilidad e interés de los rectores hacia los temas tratados. En los dos casos se generó una dinámica conversacional que excedió los ítems formulados en el cuestionario y permitió explorar temas más allá de los objetivos específicos de la investigación. Las entrevistas las registré manualmente y fueron grabadas. Éstas tuvieron lugar entre los meses de junio y julio de 2014. Una cantidad significativa de memos (notas de campo) se derivaron de las entrevistas con los rectores.

#### Caso 3-ROF

La rectora actual de la universidad ejerció el mismo cargo entre 2002 y 2004; en el período actual lleva dos (2) años. Su último nivel de formación es Maestría en Educación y pertenece a la comunidad religiosa que regenta la universidad. En el momento de la entrevista la institución cuenta con 60 años desde su creación y se prepara para iniciar proceso de acreditación institucional de alta calidad.

Fecha de la entrevista: 8 de junio de 2014. Duración: 65 minutos.

#### Caso 6-LBM

El rector desempeña el cargo hace trece meses y medio. Proviene del mundo de los medios de comunicación y el periodismo. Durante varios años participó como miembro del Consejo Superior de la Universidad. La IES tiene, en el momento de la entrevista, 48 años desde su fundación. Fecha de la entrevista: 22 de julio de 2014. Duración: 80 minutos.

La universidad se alista para iniciar proceso de acreditación institucional de alta calidad y la ampliación de su infraestructura.

La información de las entrevistas la organicé en tres categorías: a) los temas de profundización, directamente relacionados con los factores abordados por el cuestionario; b) los temas emergentes, que surgen durante la conversación y se relacionan con componentes de interacción y

comunicación interna y, c) los temas de contexto, asociados a las interacciones de la universidad con sus entornos. (Apéndice D).

La integración de la información que se revela en las categorías de profundización, emergente y de contexto muestra acentos diferentes en las dos universidades. Es posible que el carácter de las instituciones, la formación y experiencia previa de los rectores incida en la forma como comprenden los roles y la manera como los despliegan. No se descarta la incidencia que pueda tener la diferencia de género.

Con respecto a la profundización sobre aspectos del cuestionario, en cuanto a los papeles interpersonales, los dos rectores asignan un lugar importante, aunque de diferente forma, a la formación y capacitación de los colaboradores. Esto se puede manifestar en diferentes maneras de ejercer el liderazgo.

En relación con los papeles informacionales el contacto con los colaboradores se destaca como parte importante de la gestión. Sin embargo, en el primer caso se privilegia la relación personal, cara a cara, y se extiende a los entornos familiares de los miembros de la comunidad universitaria. En el segundo caso se privilegia el contacto vía TIC's (tecnologías de la información y la comunicación) y se circunscribe al ámbito laboral.

Con relación a aspectos de los roles directivos, la rectora encuentra que la forma de ejercer la dirección tiene un papel formativo directo sobre los subalternos, en tanto que el rector destaca la importancia del conocimiento y ejercicio de los roles administrativos en cada uno de los niveles organizativos de la institución.

Para los dos rectores las unidades de comunicación son un apoyo a la gestión. En el primer caso, las UC tienen un papel complementario que apoya el conocimiento interno y la interacción entre diferentes organizaciones y necesidades sociales. En el segundo caso, el apoyo se concentra en la captura de información para detectar amenazas, oportunidades demandas del mercado.

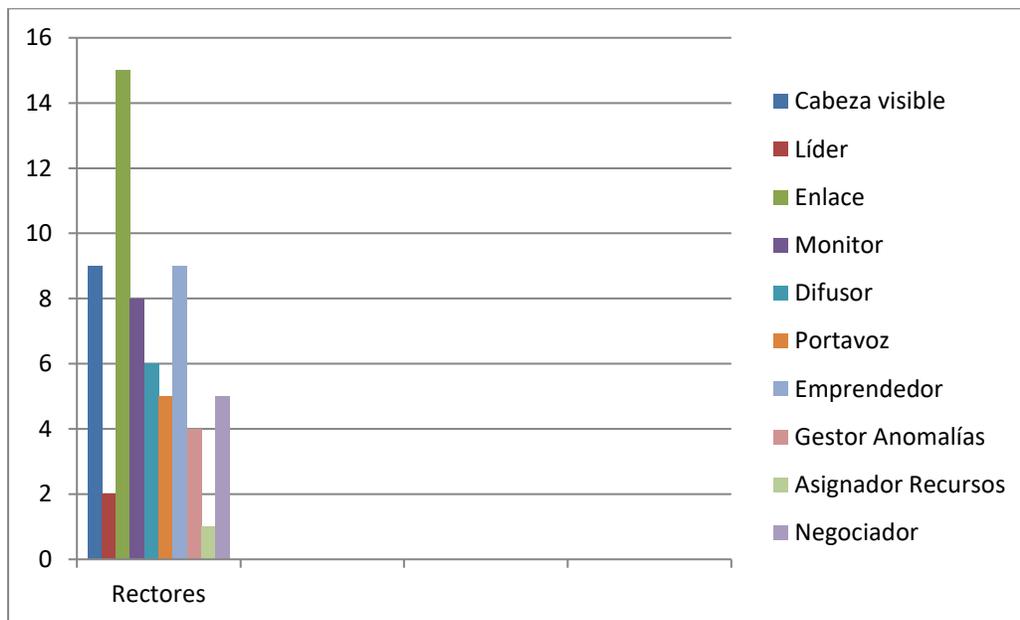
En los dos casos se hace referencia a las actividades de la vicerrectoría académica para desplegar

o dar continuidad a las decisiones y orientaciones de la rectoría. Esto es coherente con los hallazgos sobre las funciones, expuestos en los sitios web de varias universidades y evidencia una clara diferenciación entre el rol directivo de la rectoría y la responsabilidad ejecutiva, gerencial, de la vicerrectoría.

El análisis de las respuestas emitidas en los cuestionarios y durante las entrevistas permitió identificar la frecuencia (el número de veces) con que los entrevistados se refieren al apoyo que reciben de las unidades de comunicación para el despliegue de los papeles administrativos: las labores de enlace tienen el mayor número de referencias, las de liderazgo y asignación de recursos, el menor número.

El Gráfico 5.1 muestra estos datos que configuran el primer cierre parcial.

Gráfico 5.1 Apoyo de las UC al despliegue de roles de los rectores



En resumen, las UC apoyan a los rectores, principalmente para desempeñar sus roles de enlace (15 referencias) con otras instituciones externas y grupos de la comunidad o el Estado, en segundo lugar, las prácticas relacionadas con los papeles de cabeza visible (9 referencias) de la universidad

y las actividades asociadas al rol emprendedor (9 referencias). Los roles de liderazgo (2 referencias) y de asignador de recursos (una referencia) registran el apoyo más bajo.

2. Segundo objetivo específico. Para *identificar cómo las unidades de comunicación apoyan el despliegue de los roles administrativos de los vicerrectores académicos* utilicé: a) el cuestionario para vicerrectores, b) la entrevista a vicerrectores.

2.1 Cuestionario. El cuestionario aplicado a los vicerrectores académicos se encuentra en el Apéndice A. Las respuestas de los vicerrectores académicos a los cuestionarios arrojan los siguientes resultados:

Pregunta 1. Indaga sobre los papeles interpersonales. (Tabla 5.6).

Tabla 5.6. Respuestas de los vicerrectores a la pregunta 1

Código	Pregunta	Actividad a la que más tiempo dedica
1-LOM *	1	Revisión de correos y correspondencia. Asistencia a eventos de tipo ceremonial y protocolar en representación de la universidad. Establecimiento y conservación de contactos fuera de la universidad. Actividades de contratación y capacitación de personas que apoyan su labor.
2-ROM	1	Revisión de correos y correspondencia. Actividades de contratación y capacitación de personas que apoyan su labor. Asistencia a eventos de tipo ceremonial y protocolar en representación de la universidad. Establecimiento y conservación de contactos fuera de la universidad.
3-ROF	1	Revisión de correos y correspondencia. Establecimiento y conservación de contactos fuera de la universidad. Asistencia a eventos de tipo ceremonial y protocolar en representación de la universidad. Actividades de contratación y capacitación de personas que apoyan su labor.
5-LBF	1	Revisión de correos y correspondencia.

		Asistencia a eventos de tipo ceremonial y protocolar en representación de la universidad. Establecimiento y conservación de contactos fuera de la universidad. Actividades de contratación y capacitación de personas que apoyan su labor.
--	--	--

\*La estructura de la institución se encuentra en revisión. El cargo equivalente que responde el cuestionario es el Director de Investigaciones que ejerce funciones equivalentes a la Vicerrectoría Académica.

#### Síntesis pregunta 1.

Revisión de correos y correspondencia: 4 (1). Es la actividad que más tiempo toma en las actividades diarias de todos los vicerrectores.

Asistencia a eventos de tipo ceremonial y protocolar en representación de la universidad: 2(2), 2(3).

Establecimiento y conservación de contactos fuera de la universidad. 3(3), 1(4).

Actividades de contratación y capacitación de personas que apoyan su labor. 1(2), 3(4).

Como se observa hay unanimidad en cuanto a la actividad a la que más tiempo dedican quienes se desempeñan en las vicerrectorías: la revisión, contestación de correos y correspondencia. La asistencia a eventos protocolares y en representación de la universidad también se destaca como actividad que también demanda tiempo. Llama la atención el poco tiempo que se dedica a actividades relacionadas con la capacitación y contratación de los colaboradores inmediatos, dada la importancia en la ejecución de las políticas y su asociación con competencias específicas y perfiles de liderazgo.

#### Pregunta 2. Indaga sobre los papeles informativos. (Tabla 5.7)

Tabla 5.7. Respuestas de los vicerrectores a la pregunta 2.

Código	Pregunta	Actividad a la que más tiempo dedica
1-LOM *	2	Difusión de información directamente a los subordinados. Comunicación de información que considera importante a personas que no trabajan o no dependen directamente. Difusión de información sobre la universidad a personas interesada o de interés para la universidad. Búsqueda de información informal interna para conocer dinámicas de la universidad.

2-ROM	2	Difusión de información directamente a los subordinados. Comunicación de información que considera importante a personas que no trabajan o no dependen directamente. Difusión de información sobre la universidad a personas interesada o de interés para la universidad. Búsqueda de información informal interna para conocer dinámicas de la universidad.
3-ROF	2	Difusión de información directamente a los subordinados. Difusión de información sobre la universidad a personas interesada o de interés para la universidad. Comunicación de información que considera importante a personas que no trabajan o no dependen directamente. 4. Búsqueda de información informal interna para conocer dinámicas de la universidad.
5-LBF	2	Difusión de información directamente a los subordinados. Comunicación de información que considera importante a personas que no trabajan o no dependen directamente. Difusión de información sobre la universidad a personas interesada o de interés para la universidad. Búsqueda de información informal interna para conocer dinámicas de la universidad.

Síntesis de la pregunta 2.

Difusión de información directamente a los subordinados: 3(1).

Comunicación de información que considera importante a personas que no trabajan o no dependen directamente: 3(2), 1(3).

Difusión de información sobre la universidad a personas interesada o de interés para la universidad: 3(3), 1(2).

Búsqueda de información informal interna para conocer dinámicas de la universidad: 4(4).

Como podría esperarse, los vicerrectores están de acuerdo en que la mayor parte de su tiempo la dedican a la difusión y transmisión de información directamente a sus subordinados, para la realización y seguimiento de actividades en las unidades académicas. La forma como se priorizan las otras acciones no es concluyente, pero es evidente el acuerdo con respecto a la poca dedicación a la búsqueda de información no formal que ayude a conocer las dinámicas internas de la institución. Se privilegian los canales y procedimientos formales, en la línea de autoridad.

Pregunta 3. Indaga sobre los papeles decisorios. (Tabla 5.8)

Tabla 5.8. Respuestas de los vicerrectores a la pregunta 3.

Código	Pregunta	Actividad a la que más tiempo dedica
1-LOM *	3	Asignación de recursos y responsabilidades para mejorar desempeño. Respuesta a problemas, situaciones, conflictos, imprevistos. Búsqueda de ideas, propuestas y proyectos para mejorar desempeño. Negociación con grupos y personas externas.
2-ROM	3	Búsqueda de ideas, propuestas y proyectos para mejorar desempeño. Respuesta a problemas, situaciones, conflictos, imprevistos. Negociación con grupos y personas externas. Asignación de recursos y responsabilidades para mejorar desempeño.
3-ROF	3	Respuesta a problemas, situaciones, conflictos, imprevistos. Búsqueda de ideas, propuestas y proyectos para mejorar desempeño. Asignación de recursos y responsabilidades para mejorar desempeño. Negociación con grupos y personas externas.
5-LBF	3	Respuesta a problemas, situaciones, conflictos, imprevistos. Asignación de recursos y responsabilidades para mejorar desempeño. Búsqueda de ideas, propuestas y proyectos para mejorar desempeño. Negociación con grupos y personas externas.

Síntesis de la pregunta 3.

Asignación de recursos y responsabilidades para mejorar desempeño: 1(1), 1(2), 1(3), 1(4)

Respuesta a problemas, situaciones, conflictos, imprevistos: 2(1), 2(2)

Búsqueda de ideas, propuestas y proyectos para mejorar desempeño: 2(2), 2(3)

Negociación con grupos y personas externas: 1(3), 3(4)

Las respuestas sugieren que la negociación con grupos y personas externas es una actividad principal de los rectores, no de los vicerrectores. Parece haber equilibrio entre las actividades que describen los roles informativos en los tres ítems restantes.

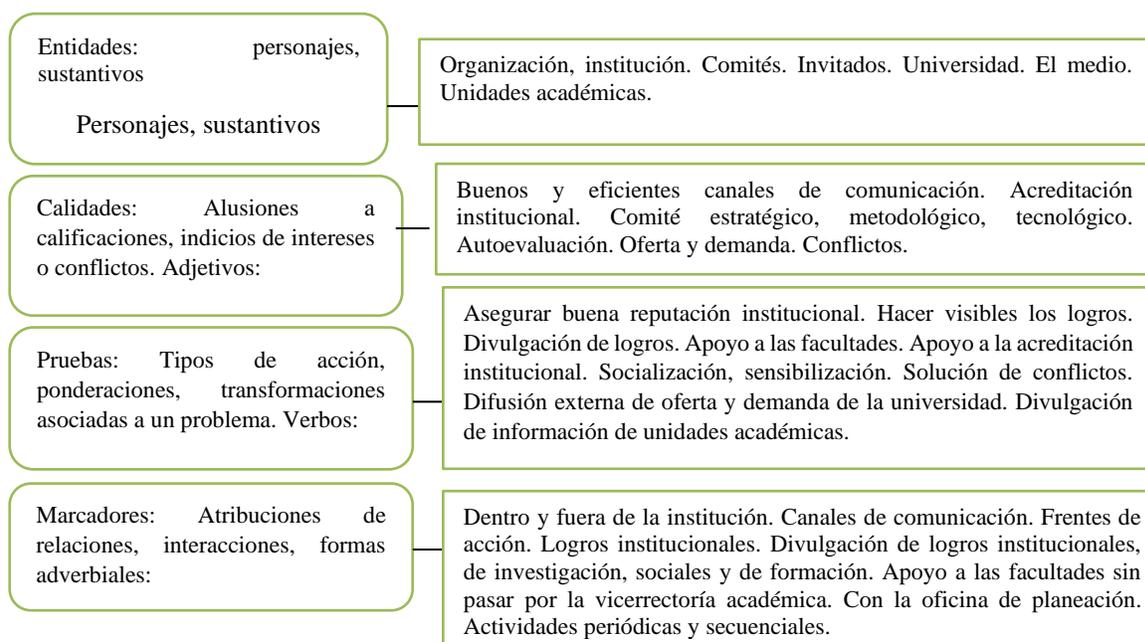
Pregunta 4. Indaga por la incorporación de las unidades de comunicación. (Tabla 5.9)

Tabla 5.9 Respuestas de los vicerrectores a la pregunta 4

Código	Pregunta	¿De qué forma la unidad de comunicación apoya su gestión?
1-LOM *	4	“Procurando buenos y eficientes canales de comunicación, dentro y fuera de la organización, haciendo visibles los logros institucionales en sus diferentes frentes de acción, asegurando siempre una buena reputación institucional”.
2-ROM	4	“Divulgación de los logros académicos y de investigación, sociales y de formación. Apoyo a las necesidades de las facultades sin pasar por la vicerrectoría académica. Apoyo a la acreditación institucional multicampus, en los comités estratégico, metodológico, tecnológico, con la oficina de planeación. Actividades de socialización y sensibilización en el proceso de autoevaluación”.
3-ROF	4	“Básicamente haciendo seguimiento informativo a las actividades de la vicerrectoría académica, a los eventos, a los invitados que llegan a la universidad y cubrimiento general a eventos y reuniones”.
5-LBF	4	“Difusión externa de oferta y demandas de la universidad. Impactar al medio. Divulgación de información de las unidades académicas, cursos de verano, actividades periódicas y secuenciales. Asuntos puntuales como proceso de paz y solución de conflictos.

Los hallazgos de la pregunta 4 se sintetizan en el Diagrama 5.6.

Diagrama 5.6 Respuestas pregunta 4. Cuestionario de vicerrectores



Las respuestas de los vicerrectores hacen referencia más directa al apoyo de las unidades de comunicación en actividades concretas y en escenarios específicos que son consecuentes con el carácter ejecutivo de la vicerrectoría académica y su responsabilidad por el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad. También se describe puntualmente la naturaleza del trabajo que involucra componentes metodológicos, tecnológicos y estratégicos en procesos como la autoevaluación, la exposición de los logros y productos de las unidades académicas y el apoyo para la solución de conflictos que no necesariamente llegan a esta instancia administrativa.

En este caso las UC también apoyan la conexión con el medio, favoreciendo el flujo de información, en los dos sentidos, lo que permitiría fortalecer una oferta de formación e incorporar las demandas para su diseño.

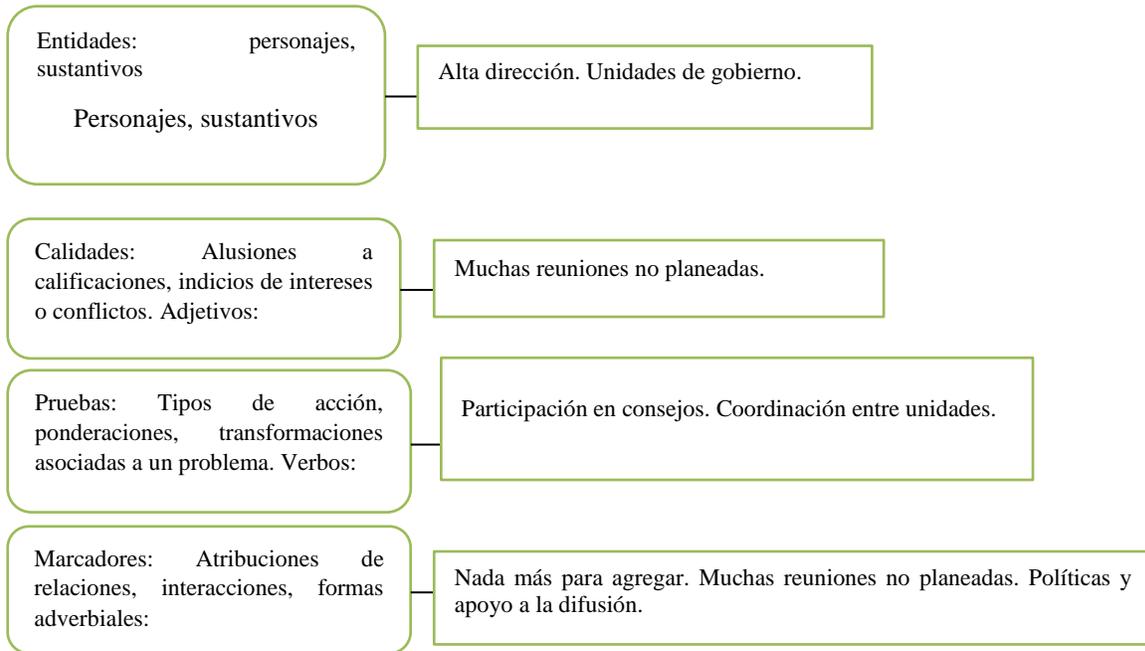
Pregunta 5. Indaga por otras actividades no contempladas anteriormente. (Tabla 5.10)

Tabla 5.10. Respuestas de los vicerrectores a la pregunta 5

Código	Pregunta	¿Alguna actividad a la que dedica parte importante de su tiempo y no se han contemplado en el cuestionario?
1-LOM *	5	“Nada más para agregar”.
2-ROM	5	“Reuniones con la alta dirección: rectoría, vicerrectoría financiera, secretaría general, dirección jurídica, dirección de planeación, dirección de talento humano. Muchas reuniones no planeadas”.
3-ROF	5	“Participación en consejos, comisiones, comités asociados a los organismos de gobierno, dirección y control de la universidad”.
5-LBF	5	“Coordinación entre la unidad de comunicación, medios audiovisuales y publicaciones. Políticas y apoyo a la difusión”.

Las respuestas a la pregunta 5 del cuestionario para vicerrectores se expresan en el Diagrama 5.7.

Diagrama 5.7 Respuestas pregunta 5. Cuestionario vicerrectores



El conflicto entre las actividades planeadas y no planeadas pareciera ser parte del ejercicio cotidiano de los roles administrativos. La participación en diferentes comités y unidades que involucran diferentes niveles de autoridades académicas y administrativas se destaca como una actividad frecuente de las vicerectorías. El apoyo de las UC sería efectivo en la medida que contendría y aportaría a la solución de ciertos conflictos y al diseño de estrategias de creación y difusión de información académica, sin necesidad que llegara la vicerrectoría.

La información de los cuestionarios se complementó con las entrevistas a dos vicerrectores que tuvieron disponibilidad para su realización.

## 2.2 Entrevistas a vicerrectores académicos.

Con dos de los cuatro vicerrectores que respondieron al cuestionario pude concretar y realizar entrevista personal. Las entrevistas las llevé a cabo en las oficinas de la vicerrectoría, en cada una de las instituciones: 2-ROM y 5- LBF.

No se preestablecí la duración de cada entrevista. La duración fue determinada por la

disponibilidad de tiempo de los vicerrectores quienes, en ambos casos, debían asistir a una reunión al finalizar el encuentro. A diferencia de las entrevistas con los rectores, la dinámica de estos encuentros correspondió más a su carácter semiestructurado que a un estilo conversacional. En general, los temas se mantuvieron en los límites de las categorías del cuestionario.

Como en el caso de los rectores, las entrevistas también las registré manualmente y fueron grabadas. Éstas tuvieron lugar entre los meses de mayo y julio de 2014. Las notas derivadas de las entrevistas alimentaron la investigación y señalan rutas para futuros estudios.

### Caso 2-ROM

El vicerrector académico lleva más de 10 años vinculado a la universidad y 3 en el cargo. La universidad fue creada en 1970 y se encuentra en proceso para la acreditación multicampus de alta calidad.

Fecha de la entrevista: 9 de mayo de 2014. Duración: 30 minutos.

El clima de la entrevista fue relajado y acogedor. Las intervenciones del vicerrector revelaron contenidos que corresponden a la profundización de aspectos del cuestionario, algunos temas emergentes y varios que aluden al contexto. En virtud del objetivo de la investigación, el vicerrector se enfocó, permanentemente, en los aspectos relacionados con la unidad de comunicaciones (pregunta 4 del cuestionario).

Temas de Profundización: Describe como excelentes las relaciones con la oficina de comunicaciones y con su directora. Destaca su gran apoyo para proyectar hacia el exterior lo que las unidades académicas realizan en el desarrollo de sus actividades de docencia, investigación y proyección social. También es muy valiosa apoyando temas de bienestar, ya que la universidad incluyó el área como otra función sustantiva.

La unidad de comunicaciones actúa como un “enlace” entre la vicerrectoría académica y las unidades académicas, ayuda al flujo de información y eso apoya la integración y toma de decisiones.

En el momento que vive la universidad, con todas sus sedes en el país, se han organizado comités

coordinados por las unidades de comunicación. Estos comités permiten que se integren los procesos y se coordinen las actividades entre las sedes. Luego, son muy importantes para la acreditación multicampus.

Temas emergentes. Plantea la interacción y complementariedad del trabajo de la vicerrectoría académica con otros órganos de la administración de la universidad. Las funciones de cada vicerrectoría y unidad de dirección se deben integrar para tomar decisiones viables y seguras.

Temas de Contexto. Destaca el “lugar” de cada una de las sedes y su autonomía frente a un proceso de interdependencia e integración como es la acreditación multicampus. El direccionamiento estratégico pasa por lograr una “comunicación organizacional completa”, en sintonía con las particularidades, pero en el horizonte de la filosofía institucional que “debe iluminar las interacciones en diferentes contextos y momentos históricos”.

#### Caso 5- LBF.

El vicerrector lleva en el cargo dos años e ingresó a la universidad directamente para ejercerlo. Su formación básica es en Economía, con estudios en temas de desarrollo. Su trabajo anterior fue como Decano de Economía en otra universidad de Bogotá. La universidad fue fundada en 1971.

Fecha de la entrevista: 15 de julio de 2014. Duración: 28 minutos.

La universidad se encuentra en proceso de renovación de los registros calificados de varios de sus programas.

Durante la entrevista se experimenta la tensión que el vicerrector atribuye a muchos conflictos que hay que resolver y a las exigencias de la renovación del registro calificado en algunos programas que “requieren mucho trabajo”.

Como en los casos anteriores, la información la organicé en tres categorías: a) los temas de profundización, directamente relacionados con los factores abordados por el cuestionario; b) los temas emergentes, que surgen durante la conversación y se relacionan con componentes de

interacción y comunicación interna y, c) los temas de contexto, asociados a las interacciones de la universidad con su entorno.

Temas de profundización. El vicerrector hace énfasis en la manera como la universidad puede impactar el medio con una oferta académica flexible que incluye los períodos de verano, intersemestrales. Se debe lograr mantener la secuencialidad normal de un semestre pero también superarla para responder a necesidades y demandas que no son secuenciales. Saber comprender y actuar, desde la academia, frente a temas como el proceso de paz. La colaboración entre las unidades de comunicaciones, publicaciones y audiovisuales es fundamental. Sin embargo, esto no es fácil porque comunicaciones depende de la presidencia y, audiovisuales y publicaciones son adscritas a la vicerrectoría académica.

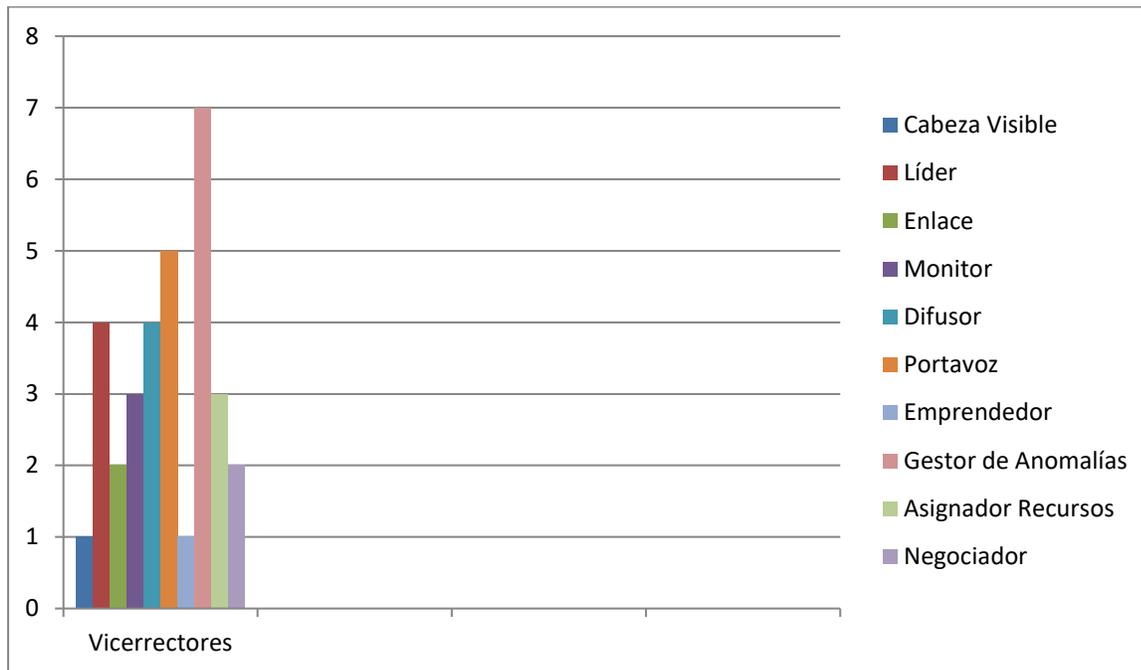
Temas emergentes. La forma como se denominan los niveles de autoridad en la universidad es diferente a otras universidades y su “forma es de espina de pescado”. La discrepancia entre el organigrama publicado en la web y el real obedece, en parte, a eso, pero también a que solamente con acceso especial se puede ir “más adentro para conocer información específica, no pública”.

Temas de contexto. “Hay una preocupación en el rango de este tipo de universidades frente a las universidades públicas y otras privadas de mayor reconocimiento, nombre y con acreditación”. El vicerrector introduce el tema de “lucha por el mercado” y la supervivencia de esta franja de universidades que tendrán que encontrar formas de resultar atractivas para los jóvenes, pero también pensar en los posgrados.

La evaluación de los mismos ítems en el cuestionario para rectores y vicerrectores muestra diferencias importantes en cuanto a forma como ven a las unidades de comunicación y los aportes que de ella esperan. El análisis de los temas de profundización, emergentes y de contexto, en el caso de los vicerrectores, permite identificar ideas transversales para realizar el segundo cierre parcial: a) las unidades de comunicación como medios de conexión y coordinación, b) las UC y los flujos de información para hacer visibles logros en funciones sustantivas, c) los aportes y posibilidades de interacción y coordinación según de la línea de autoridad de la cual dependen las UC.

El análisis integrado de las respuestas a los cuestionarios y durante las entrevistas permitió establecer con qué frecuencia los vicerrectores consideran que las UC apoyan los roles administrativos inherentes a su función: la gestión de anomalías y actividades de portavoz tuvieron el mayor número de referencias; el menor número de menciones las obtuvieron cabeza visible y emprendedor. Estos resultados se observan en el Gráfico 5. 2.

Gráfico 5.2. Apoyo de la UC al despliegue de los roles de los vicerrectores



El segundo cierre parcial indica que las UC apoyan significativamente a los vicerrectores en la gestión de anomalías, la atención a situaciones y problemas cotidianos en otras instancias de la universidad (7 referencias), especialmente en las unidades académicas. En segundo lugar, los vicerrectores como voceros se apoyan en las UC para comunicar mensajes institucionales (5 referencias) dentro de la universidad. Los roles de liderazgo y de difusor también parecen apoyarse en las UC (4 referencias), a diferencia con los rectores. Los roles de cabeza visible y emprendedor tienen el menor número de menciones, lo que marca una clara diferencia con los roles de los rectores.

3. Tercer objetivo específico. Para *interpretar el aporte de las unidades de comunicación a las prácticas administrativas de los rectores y vicerrectores* utilicé los siguientes instrumentos: a) cuestionario para responsables de las unidades de comunicación, b) entrevistas a algunos encargados de las unidades de comunicación, c) los resultados de los cierres parciales de los dos primeros objetivos.

### 3.1 Cuestionario para responsables de las unidades de comunicación (Apéndice B).

Todos los encargados de las unidades de comunicación de las universidades participantes, respondieron el cuestionario. Éste fue enviado y recibido vía correo electrónico o entregado personalmente. Vía comunicación telefónica confirmé el recibo y la claridad sobre la manera de diligenciar el instrumento. El Cuadro 5.11 muestra sus perfiles.

Cuadro 5.11 Perfil de los responsables de las UC

Código	Cargo	Tiempo en cargo	Formación	Personas que constituyen la unidad	Reporta a
1-LOM	Jefa Departamento de Comunicación	Un año y medio.	Comunicadora Social. Periodista. Especialista en comunicación política.	20	Rectoría
2-ROM	Directora Oficina de Comunicaciones y protocolo	Dos años	Comunicadora Social.	Directos: 4	Rectoría
3-ROF	Coordinador Comunicaciones y Mercadeo	Un año y medio	Profesional en mercadeo. Especialista en negocios internacionales.	10	Rectoría Dirección de Planeación
4-LOM	Director Oficina de Comunicaciones	Tres años	Comunicador Social	Directos: 7	Rectoría
5-LBF	Directora de Comunicaciones	Díez años	Psicóloga. Especialista en Psicología del Consumidor	Directos: 3	Presidencia
6-LBM	Directora Departamento de Comunicación y Publicaciones	Quince años	Comunicadora Social. Especialización en Comunicación – Educación. Especialización en Comunicación Organizacional.	27	Rectoría Vicerrectoría Administrativa y Financiera
7-ROM	Jefe de Comunicaciones y Relacionamento	Dos años y 2 meses (26 meses).	Especialista (no reporta el área ni la formación básica).	9	Rectoría

El cuestionario está estructurado en tres partes. La primera indaga por la existencia de actos administrativos y documentos institucionales que soporten la creación de la unidad, sus objetivos y sus funciones. La segunda examina los aportes a la rectoría y a la vicerrectoría académica, desde la óptica de la unidad de comunicación. La tercera, aborda los aportes de las unidades al despliegue y ejecución de las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social.

Primera parte del cuestionario.

En dos de los siete casos los responsables de las unidades de comunicación, en ocasiones con el

apoyo de la rectoría, ubicaron los actos administrativos que dieron origen formal a estas unidades. En los demás casos se encuentra que las unidades existían con otro nombre (relaciones públicas, mercadeo, protocolo) o surgieron por la fusión de otras dependencias como publicaciones y relaciones corporativas.

Por lo anterior, no fue posible identificar los objetivos que perseguía la institución, pero sí las funciones y, en algunos casos, la misión de las unidades de comunicación. Solamente consideré las funciones formalizadas en manual de funciones o documento equivalente. El reporte verbal durante las entrevistas sirvió para cotejar, profundizar o complementar la información formal. El cuadro 5.12 muestra la síntesis de las funciones por unidad de análisis.

Cuadro 5.12 Síntesis de funciones de la UC por unidad de análisis

Universidad	Funciones Principales de las Unidades de Comunicación
LOM	<p>Se expresan en términos de misión.</p> <p>Propiciar la integración. Contribuir a la transformación cultural de diferentes públicos. Aportar a la gestión de la reputación corporativa, al posicionamiento interno y externo de la institución. Velar por la identidad audiovisual mediante procesos de comunicación creativos, oportunos, efectivos y veraces. Mejoramiento continuo.</p> <p>Sus líneas estratégicas son las mismas del plan de desarrollo.</p> <p>Gestión estratégica. Gestión de información y prensa. Gestión de relaciones públicas y eventos. Gestión de comunicación creativa.</p>
ROM	<p>No se encuentra documento oficial.</p> <p>En estatuto Orgánico se alude a la unidad como “necesaria para el buen funcionamiento de la sede y seccional”.</p>
ROF	<p>Fomentar, promocionar los procesos de comunicación y mercadeo institucional internos y externos, en el marco de la misión, con sujeción a los planes y políticas institucionales.</p> <p>Diseñar, planificar, elaborar planes de medios y relaciones públicas de la universidad.</p> <p>Administrar los procesos de comunicación internos y externos de la universidad.</p> <p>Coordinar con las diferentes dependencias la promoción de los servicios ofrecidos por la institución.</p> <p>Administrar la utilización y prestación de los servicios de las dependencias a cargo que constituyen el <i>sistema</i>: comunicación organizacional, servicio al cliente, diseño, web master, jefatura de prensa, coordinación de televisión.</p> <p>Administrar los lineamientos para el manejo de la imagen corporativa de la universidad.</p>
LOM	<p>No se ubica documento oficial de funciones u objetivos.</p>
LBF	<p>No se encuentra documento oficial de funciones u objetivos.</p>
LBM	<p>Atender la demanda informativa de interés general, interna y externa.</p> <p>Difundir entre los públicos objetivo la actividad académica, cultural y social que genera la universidad.</p> <p>Hacer seguimiento a la opinión interna y externa que se genere en torno a la universidad.</p> <p>Asesorar el diseño y planeación de tácticas y estrategias de comunicación e información de la universidad.</p> <p>Diseño de todo tipo de material comunicativo.</p> <p>Coordinar las relaciones de la universidad con los medios de comunicación.</p> <p>*Actualmente en proceso de reestructuración y redefinición de las relaciones con la</p>

	vicerectoría académica, especialmente en lo relacionado con la Coordinación Editorial.
ROM	Documento oficial “Descripción de Cargos”. Liderar y direccionar los procesos de comunicación en sus dimensiones interna y externa, del “quehacer” de la universidad” mediante la promoción y el relacionamiento, generando estrategias que consoliden, fortalezcan y potencialicen la misión, la visión y los valores institucionales, de forma que se magnifique la acción de las funciones sustantivas de la universidad.

La descripción de las funciones deja ver un anclaje fuerte en conceptos e ideas afines con supuestos clásicos de la comunicación organizacional. En algunos casos se hace referencia a la especificidad de la comunicación en relación con la misión de la universidad, sus valores y sus funciones sustantivas, particularmente en términos de hacer visibles los logros y productos.

Segunda parte del cuestionario.

En la segunda parte el cuestionario aborda las interacciones de la UC con la rectoría y la vicerectoría académica. Este apoyo se sintetiza en el Apéndice 5.

El reporte de los responsables de las unidades de comunicación sobre la forma como apoyan e interactúan con la rectoría y la vicerectoría es consistente con las respuestas de los rectores y los vicerrectores. El cuestionario administrado a los encargados de las unidades de comunicación permitió **triangular información** y establecer focos específicos de la interacción y apoyo de las UC al despliegue de los roles administrativos.

Adicionalmente, aunque las UC tienen una existencia formal y funciones específicas, pareciera que hay una brecha entre lo que promulgan las funciones y lo que realmente realizan como apoyo a la administración, prevaleciendo la atención a necesidades o demandas coyunturales, lo que, en ocasiones, podría significar pasar por alto los planes de desarrollo para “reaccionar” a perturbaciones o cambios del entorno. Estas perturbaciones pueden ser orden económico, social, tecnológico, legal, entre otros.

Lo que resulta evidente es la incorporación de términos, acciones y códigos de uso frecuente en

el trato con medios de comunicación y, de otro lado, terminología proveniente de la comunicación organizacional y el mercadeo. Es en los apoyos a las vicerrectorías, es donde más se evidencia la especificidad de la comunicación según el tipo de institución.

El apoyo a roles derivados de la autoridad y estatus de la rectoría se concentra en actividades asociadas a su calidad de cabeza visible de la universidad y las relaciones de enlace, como características de los papeles interpersonales. No se evidencia gran apoyo para el desempeño de acciones de liderazgo. En el ámbito de los roles informativos en el nivel directivo, el acento se localiza en las actividades de monitoreo. Las acciones características del papel emprendedor, son las que mayor reflejan apoyo en el nivel de roles decisorios.

Las vicerrectorías, en cambio, concentran el apoyo de las UC en el despliegue de los papeles informativos, especialmente en actividades de portavoz y difusor. Las actividades de enlace, en el ámbito de los roles interpersonales, es la que mayor apoyo recibe de las UC. En un caso que llama la atención el papel de la UC como mediadora de tensiones y conflictos expone su aporte para la gestión de anomalías y la negociación.

### 3.2 Entrevistas a responsables de las unidades de comunicación.

Las entrevistas con los responsables de las UC se llevaron a cabo en sus lugares de trabajo e implicó, como en todos los demás casos, el desplazamiento a las ciudades sede de las universidades. Los participantes son colaboradores de las universidades 2-ROM, 4-LOM y 5-LBF. En los casos 2-ROM y 5-LBF también realicé entrevista con los vicerrectores académicos.

Las entrevistas tuvieron una dinámica conversacional, con guía del cuestionario, pero los temas trascendieron los propósitos del mismo. Identifiqué: a) temas de profundización al cuestionario, b) temas emergentes, c) temas de contexto. El Cuadro 5.13 muestra estos temas:

Cuadro 5.13 Temas y síntesis de la tercera parte del cuestionario UC.

Código	Tipo de temas		
	Profundización	Emergentes	Contexto
2- ROM	<p>Necesidad de entender el marco de los programas académicos para gestionar sus contenidos informativos y los productos de la docencia, la investigación y la proyección social.</p> <p>Necesidad de construir unidades de comunicación que entiendan y sepan apoyar, no solo operativamente, los procesos de autoevaluación y acreditación institucional.</p>	<p>Generación de UC que trascienden una sede o una seccional y actúan como un sistema que da soporte al sistema general de una sola universidad con presencia en múltiples lugares.</p> <p>No solamente llevar información a las redes sociales, monitorear la actividad por segmentos de públicos y generar contenidos específicos que orienten intereses y motiven hacia diferentes temas de la universidad.</p>	<p>Una sola universidad respondiendo a diferentes contextos.</p> <p>El aporte de la UC para generar y mantener esa unidad y coordinación.</p> <p>Las UC deben comprender los contextos y actuar como mediadoras entre las tensiones y conflictos que surgen en ellos y con otras áreas de la universidad.</p>
4- LOM	<p>La UC es un producto histórico, de transformaciones dentro de la universidad que ha influido en las relaciones de ella, especialmente con su entorno.</p> <p>La UC no se ve a sí misma como un sistema meramente operativo. Aunque</p>	<p>La relación con los medios de comunicación masiva no es como la de cualquier otro tipo de organización. Hay otros intereses y conflictos.</p> <p>Los medios de comunicación quieren usar las universidades para sus intereses y las universidades deben aprender a usar esos espacios no solamente con interés publicitario o</p>	<p>La UC ha sido un medio para generar y lograr impacto de la universidad en las interacciones con diferentes públicos e interesados.</p> <p>La universidad contribuye a la construcción y modificación de contextos, no solamente actúa en</p>

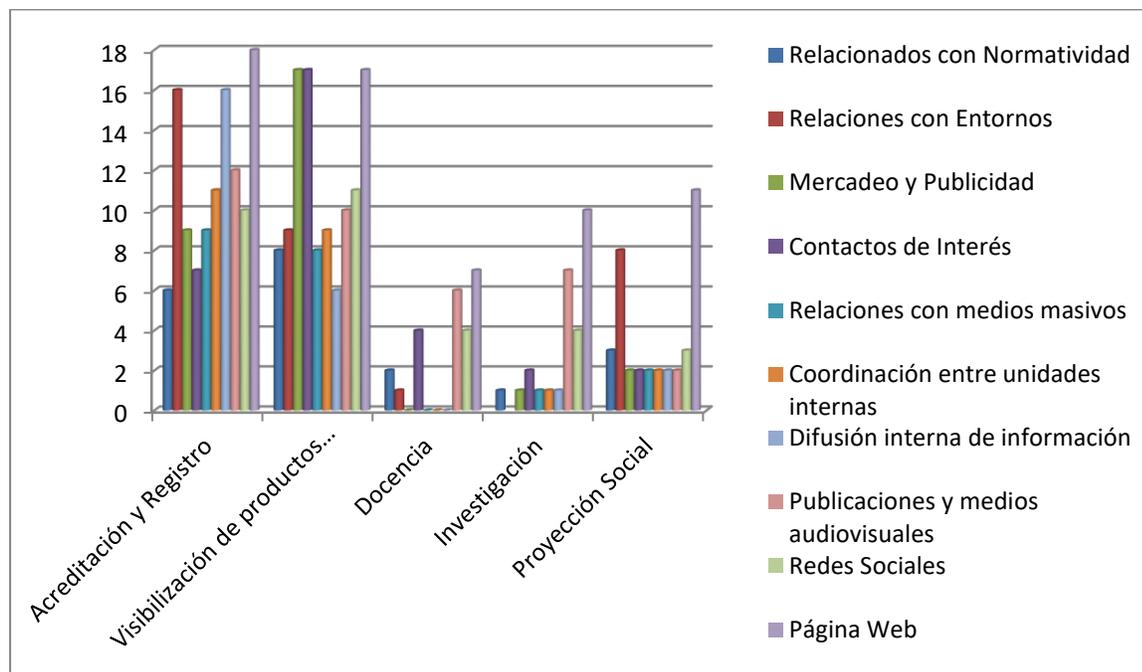
	difunde información, también construye contenidos con valor pedagógico y lleva al exterior las experiencias interesantes e innovadoras en docencia e investigación.	propagandístico.  Las redes sociales no solo como espacios publicitarios e informativos. Leer lo que pasa en ellas, extraer significados.	ellos como están dados.
5-LBF	El apoyo que se brinda a diferentes instancias es distinto según si la naturaleza de éstas es administrativa o académica.  La integración con otras unidades que producen y manejan contenidos de diferente índole es importante para no reducirse simples transmisores de datos o informaciones con objetivos de mercadeo o publicidad.	Pensar que en las UC se trabaja con un “hecho humano” que es la comunicación. Pensar en significados y cómo estos pueden ayudar transformar actitudes, comportamientos, cultura.	Aunque es importante generar productos, es más importante que la UC ayude a comprender la realidad, el contexto en que se mueve y se moverá la universidad y cómo los cambios pueden afectarla.  Los alcances de la UC están condicionados por los intereses y objetivos inmediatos de los niveles altos de la dirección.

La información proporcionada por los encargados de las unidades de comunicación la triangulé con los resultados de los instrumentos de rectores y vicerrectores, lo que me permitió determinar los procesos institucionales a los que más aportan estas unidades. Adicionalmente, efectué un ejercicio de reducción mediante la construcción de categorías.

Este ejercicio tuvo dos grandes referentes: a) las funciones sustantivas de la universidad y b) la mención a procesos asociados con la acreditación institucional o de programas y procesos

institucionales. De este modo, con base en la frecuencia de las referencias, pude establecer a qué procesos “macro” aportan las UC a través del apoyo que brindan al ejercicio de los roles administrativos. (Gráfico 5.3).

Gráfico 5.3. Procesos Institucionales que apoyan las UC



En la categoría de Acreditación y Registro, las UC aportan principalmente al manejo de información a través de las páginas web de las universidades (18 referencias), en segundo lugar, estableciendo o manteniendo relaciones con el entorno y la difusión interna de información. A lo que menos aportan es a las actividades y procesos relacionados con el cumplimiento o seguimiento de normas internas y externas.

En la categoría Visibilización de Productos el aporte más importante se concentra en áreas de mercadeo y publicidad y estableciendo o mantenido contactos de interés para la institución (17 referencias). Llama la atención que también el mantenimiento y soporte a la página web de la universidad es altamente mencionado para visibilizar productos institucionales. En contraste con la categoría anterior, la difusión interna de información no parece ser prioritaria cuando se trata de

visibilizar productos de la universidad.

Las tres siguientes categorías son las funciones sustantivas de la universidad: docencia, investigación y proyección social. El comportamiento de las UC en términos del apoyo que brindan a la administración para realizar sus roles en actividades relacionadas con las funciones sustantivas parece significativamente más “débil” que el aporte a los roles administrativos relacionados con las dos primeras categorías. Con base en esto, parece que el apoyo de las UC a los roles administrativos se da más en el plano de las funciones generales que en las específicas de la administración de una IES.

En cuanto a la Docencia, el apoyo se focaliza en actividades dirigidas a la producción de medios audiovisuales y la información y/o socialización de noticias y contenidos en la página web de la universidad. Así mismo, se mencionó establecer contactos interesantes y la gestión o participación en redes sociales.

En las menciones relacionadas con actividades de investigación también se destaca la publicación y gestión de contenidos en la página web, el apoyo para establecer o tramitar relaciones con el entorno, los medios audiovisuales y las redes sociales se nombran como vías para dar a conocer productos de la investigación o apoyar proyectos.

Con respecto a la proyección social es importante el apoyo asociado con las páginas web y las relaciones con el entorno. También hubo referencias al contacto con los medios masivos de comunicación en términos de apoyos para la difusión de productos y proyectos y para lograr que se publicaran noticias y contenidos producidos en la universidad.

Con estos resultados efectué el tercer cierre parcial.

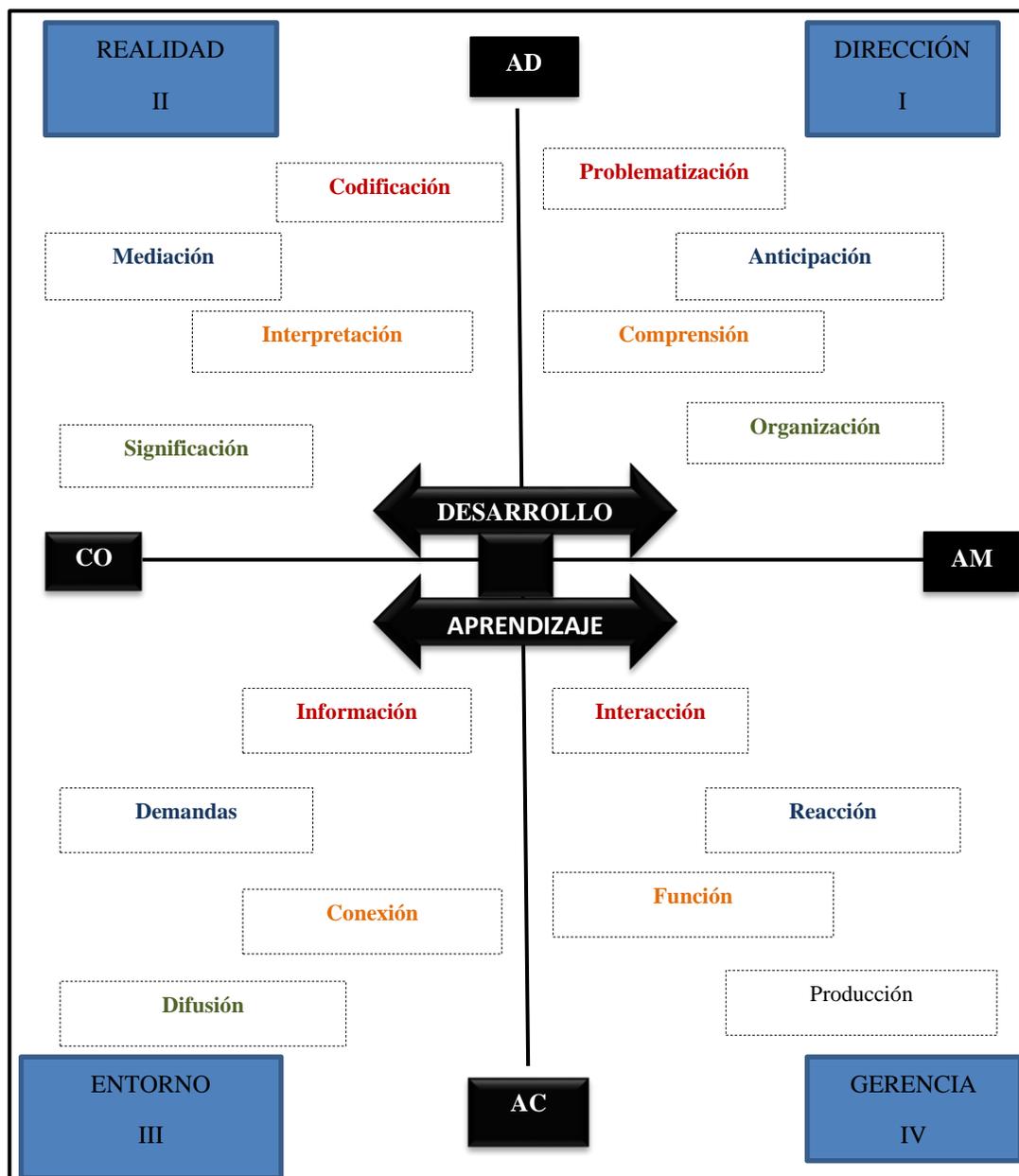
4. Objetivo específico cuatro. Para *construir un sistema de interacciones que integre la comunicación a la administración para promover la adaptación de las IES* realicé las siguientes acciones: a) la focalización y priorización de elementos de los hallazgos condensados en los cierres parciales b)

la confrontación con la teoría para destacar los elementos de convergencia y asegurar la consistencia epistemológica. Los elementos teóricos predominantes surgen del estructuralismo genético, la teoría general de sistemas, la teoría crítica y la concepción de la comunicación como mediación. El resultado es la Matriz de Análisis Cruzado.

En consecuencia, la matriz de análisis cruzado (MAC) es una síntesis de las opciones teóricas y los resultados de los tres primeros objetivos expresados en los cierres parciales. Los conceptos de *adaptación y de acomodación* expuestos, se llevan a la MAC junto con los procesos de comunicación y *los niveles directivo y gerencial* representados en las rectorías y las vicerrectorías.

En el eje vertical (ordenada) se encuentran los polos que se refieren a la polaridad adaptación y acomodación (estructuralismo genético) como posibilidades hacia las cuales se orienta la institución de educación superior. En el eje horizontal los procesos centrados en las personas: la comunicación y la administración.

Diagrama 5.8 Matriz de Análisis Cruzado: un sistema de interacciones que integra la comunicación a la administración para promover la adaptación de las universidades y las IES



Construcción propia.

AD: Adaptación, AC: Acomodación, AM: Administración, CO: Comunicación

## **Componentes de la Matriz de Análisis Cruzado**

Las polaridades u oposiciones se encuentran en la ordenada (Y) y corresponden a la dimensión institucional: adaptación (AD) y acomodación (AC). En la abscisa (X) se ubican la comunicación (CO) y la administración (AM) como actividades humanas que afectan la dimensión institucional y son, potencialmente, afectadas por ésta. El Desarrollo emerge en la interacción de los componentes de los cuadrantes I y II y el aprendizaje en la interacción de los cuadrantes III y IV.

El aprendizaje y el desarrollo son interdependientes y están mediados por las formas de interacción entre los componentes institucionales, la comunicación y la administración. Poder establecer las convergencias conceptuales de cada uno de los elementos de los cuadrantes con respecto al aprendizaje y al desarrollo permitiría establecer las trayectorias que aportan a la acomodación y /o a la adaptación de la organización de educación superior.

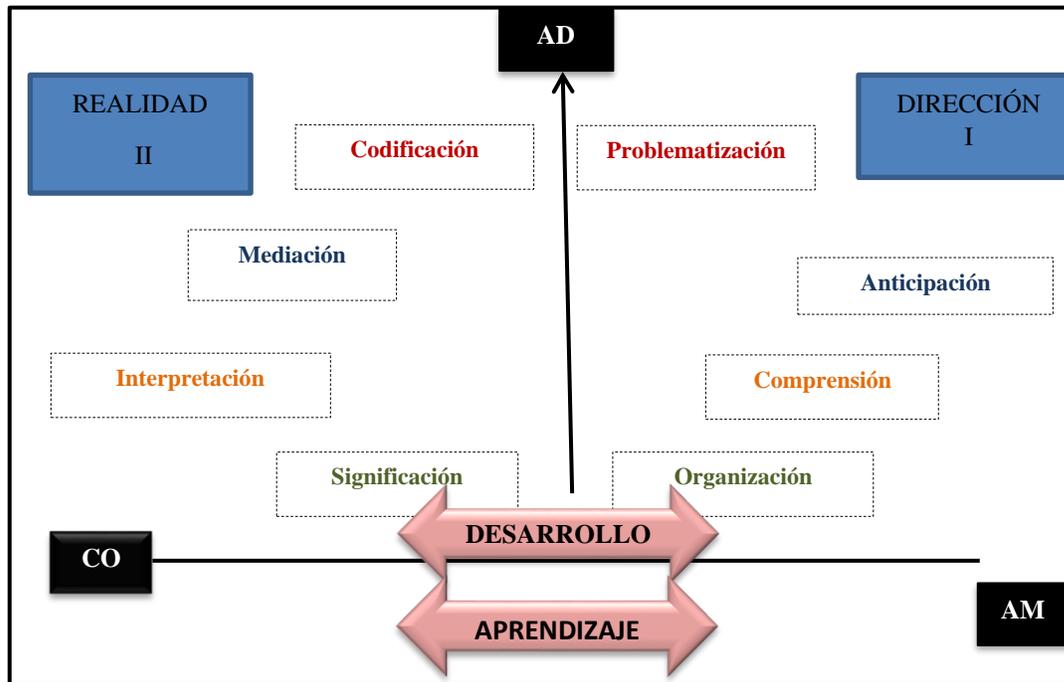
Como ya se aprecia en los resultados de los tres primeros objetivos, es necesario descifrar las *interacciones entre conexiones y estructuras* y descubrir los procesos involucrados, teniendo en cuenta la dimensión tiempo-espacio. Las interacciones en la dimensión tiempo-espacio aportan claves para establecer las trayectorias y las dinámicas intra y entre cuadrantes.

El papel de la administración (Dirección y Gerencia) en la adaptación y la acomodación de las IES se lee en las conexiones entre los cuadrantes I y IV. El papel de la comunicación en la adaptación y acomodación de las IES se revela en las conexiones entre los cuadrantes II y III.

## **La integración y comprensión de los elementos de los cuadrantes**

El análisis de la dirección frente a la *realidad*. Cuadrantes I y II. Mediada por la comunicación, como se observa en el recorte de la MAC, a continuación. (Diagrama 5.9)

Diagrama 5.9 La Dirección frente a la realidad mediada por la comunicación

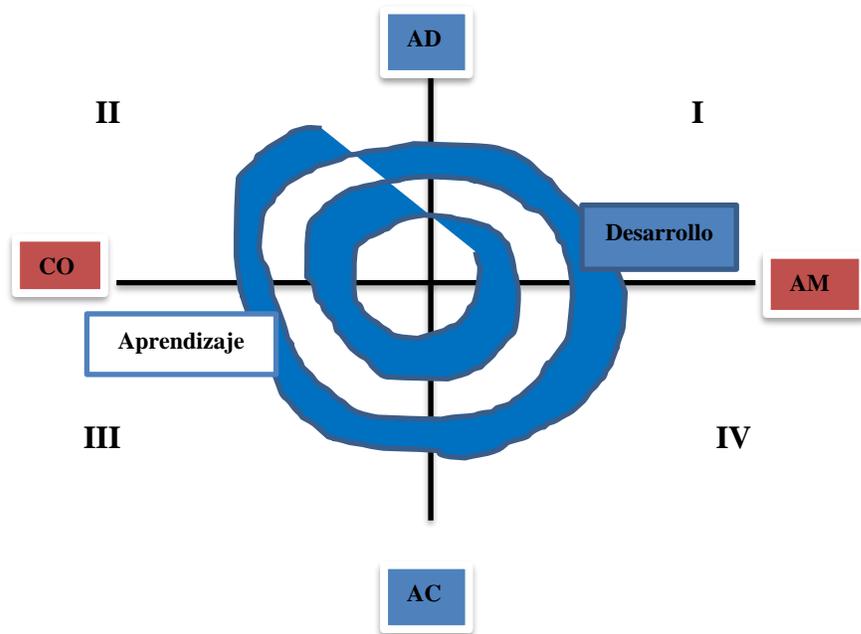


Cuando la Dirección promueve la adaptación de las IES:

- a. Quienes ejercen los más altos cargos directivos en las IES no solamente se relacionan con entornos, sino que interpretan y comprenden la realidad.
- b. En razón de los roles del cargo obtienen gran cantidad de información del entorno. Esta información se codifica según los códigos de la IES para construir problemas que permiten anticipar riesgos y oportunidades.
- c. La codificación de la información permite que la IES utilice sus recursos para reproducirse según su naturaleza y sus códigos para orientar sus actividades y asegurar su pertinencia y reconocimiento social.

- d. La IES se convierte en mediadora entre las realidades actuales y las realidades posibles y encamina sus estrategias para comprender cada vez más y mejor las dinámicas internas y del entorno en dimensiones tiempo –espacio cambiante.
  
- e. La Dirección actúa como organizadora de la organización cuando comprende las conexiones y el impacto entre decisiones que afectan diferentes unidades, grupos e intereses, en matrices de tiempo espacio de naturaleza histórica.
  
- f. La Dirección comprende que la IES es una organización de meta-aprendizaje y meta-comunicación, en tanto sus funciones sustantivas se articulan en torno a los aprendizajes y son de naturaleza comunicativa. El aprendizaje se convierte en un medio para la adaptación de la OES.
  
- g. La comunicación interna, en tanto corresponde a decisiones, es veraz. La comunicación externa, en tanto da cuenta del ser y de quehacer de la universidad, responde a criterios de veracidad y transparencia.
  
- h. El aprendizaje no es suficiente para dinamizar los procesos de adaptación de la IES. Es necesario que se articule con los procesos de desarrollo que redundan y están, simultáneamente, condicionados por la complejización de las estructuras, las conexiones y los procesos, de manera que aprendizaje genera desarrollo y el desarrollo genera posibilidades de aprendizajes más complejos, Esta espiral se incluye las dinámicas integradas de los cuatro cuadrantes de la MAC. (Diagrama 5.10).

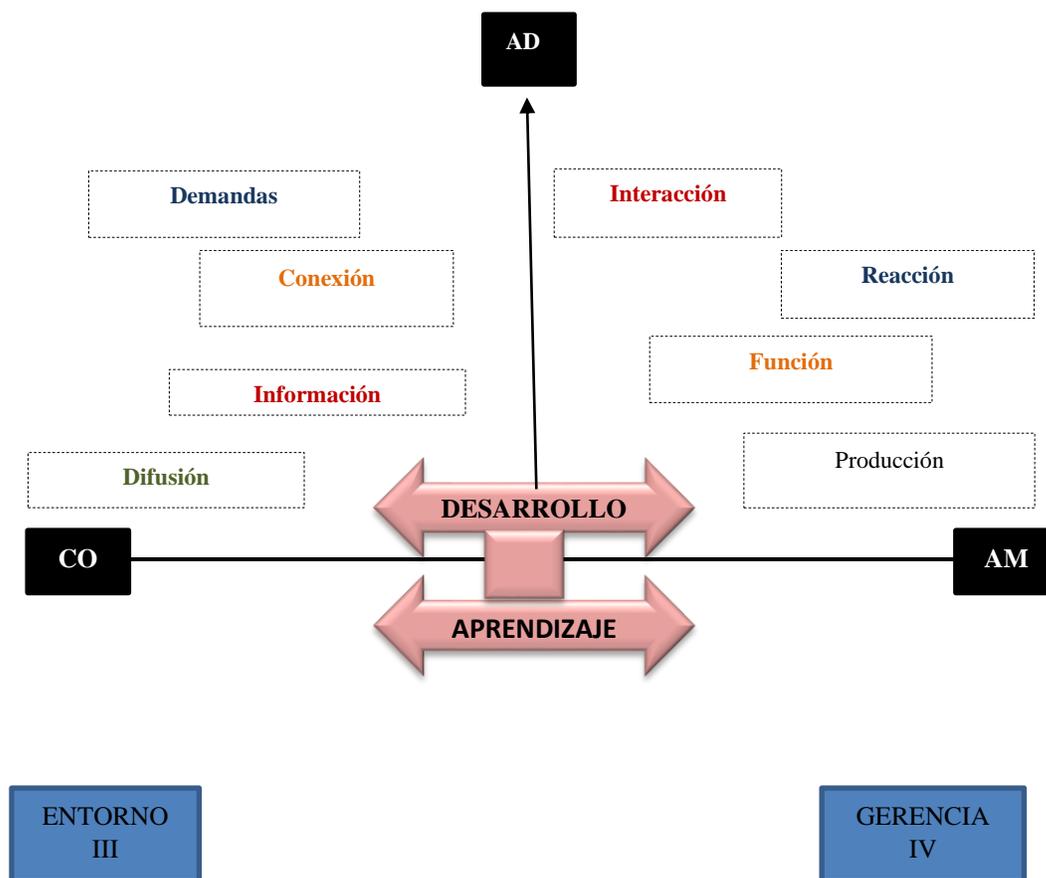
Diagrama 5.10 Espiral de aprendizaje y desarrollo



Construcción propia.

El análisis de los vínculos entre la gerencia y el entorno, mediados por la comunicación, implica los cuadrantes III y IV. Diagrama 5.11

Diagrama 5.11 Vínculos entre la gerencia y el entorno mediados por la comunicación



Cuando el despliegue de los roles de la vicerrectoría académica favorece los procesos de adaptación mediados por la comunicación:

- a. Las interacciones con el entorno reconocen las demandas y las contextualizan en el marco de los intereses de la formación y los propósitos de las funciones de docencia, investigación y proyección social.
- b. Las prácticas que promueven los aprendizajes recuperan información del entorno para propiciar el desarrollo cognitivo, social y ciudadano de los participantes y miembros de la comunidad académica.

- c. La vicerrectoría actúa como coordinadora de conexiones entre las estructuras académicas, administrativas y el entorno.
- d. Los contenidos de la información retroalimentan relaciones con los entornos y grupos interesados, a través de las funciones sustantivas y la gestión de los conocimientos.
- e. Los contenidos que difunde la IES se codifican según su naturaleza académica, en el marco de los procesos formativos y claramente relacionados con las funciones sustantivas de la universidad.
- f. La comunicación, además de veraz, obedece a criterios de verosimilitud.

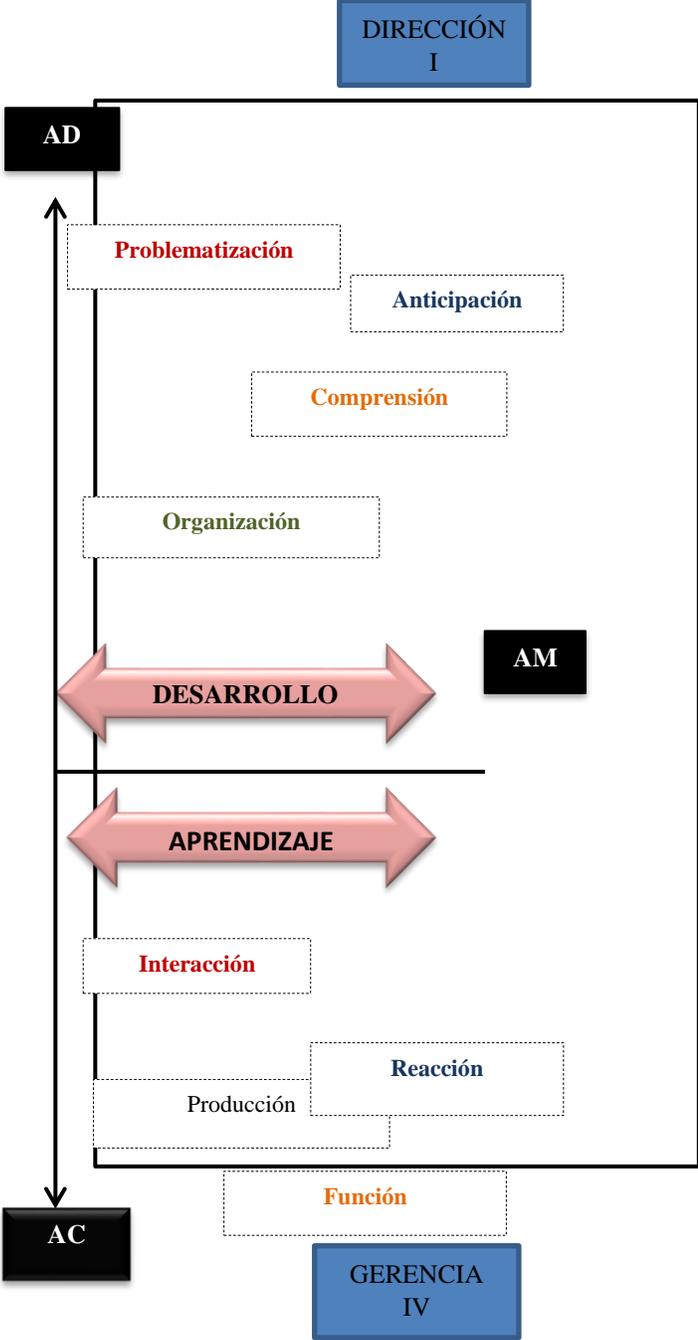
Las oposiciones se leen en los cuadrantes marcados por el eje Y.

Oposiciones cuadrante I y IV. Son las oposiciones relacionadas con los dos componentes de la administración: el institucional o directivo, representado en las rectorías y el ejecutivo o gerencial representado en las vicerrectorías académicas. Oposición no significa exclusión, el sentido es de *diferencia* que permite la complementariedad, desde la especificidad de los roles.

### **Lectura sintética de los dos cuadrantes**

La lectura es la integración de los conceptos sobre la ordenada y la abscisa de cada cuadrante.  
Diagrama 5.12.

Diagrama 5.12 Oposiciones cuadrantes I y IV. Dimensiones de la administración



La rectoría orientada a la adaptación no decide sobre eventos o situaciones sino sobre problemas. Los problemas se construyen a partir de la comprensión e interpretación de la realidad. El actuar con base en problemas permite la integración de gran variedad de información y generar procesos de comunicación pertinente y oportuna para construir sentido en torno a la misión de la universidad. La Dirección, mediante sus acciones planeadas y cotidianas es generadora del desarrollo de la OES.

La vicerrectoría orientada a la acomodación de la IES contribuye a su adaptación. Su acción principal no es sobre problemas, sino sobre las interacciones internas para leer las demandas y necesidades de los entornos y reaccionar con los recursos, códigos, intereses y contenidos de la gestión y los programas académicos. Con la generación y coordinación de conexiones significativas entre las unidades y de éstas con las diferentes estructuras internas y con los entornos, permite la fluidez de los conocimientos y la generación de significación a partir de las cuales se aporta a la construcción de sentido, según las directrices, políticas de la IES.

#### Oposiciones cuadrantes II y III (Diagrama 5.13)

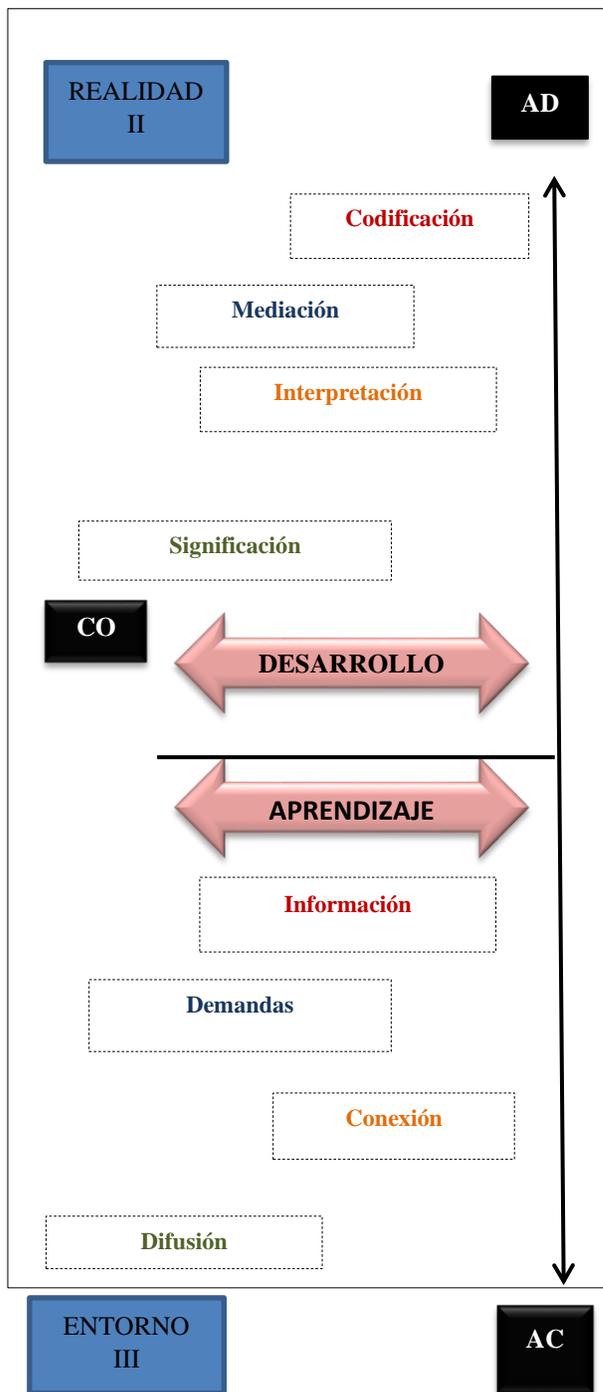
Parte de la diferencia entre realidad y entorno. La dirección actúa en y a partir de construcciones y comprensiones de la realidad, la gerencia sobre las necesidades y demandas del entorno. El papel de la comunicación es diferente en cada caso, es central en la acomodación y en la adaptación de la IES.

En el cuadrante II, la comunicación promueve la adaptación:

- a. La comunicación es mediación entre las percepciones y la construcción de pensamiento sobre realidades construidas con los códigos, en el marco de interpretación y de significación de cada IES.
- b. La comunicación no es una técnica, no es flujo de información. Es mediación de sentido y comunicación de decisión.

- c. La comunicación es el proceso que posibilita la integración de los contenidos y procesos de los aprendizajes en estructuras de desarrollo cognitivo e institucional.

Diagrama 5.13 Oposiciones Cuadrantes II y III. Realidad- Entorno



En el cuadrante III.

- a. La comunicación facilita la acomodación de la OES.
- b. La comunicación es medio de los aprendizajes, de la investigación y de la interacción entre las unidades académicas, la universidad y el entorno en el que se encuentran los grupos de interesados.
- c. La comunicación es fin, en tanto competencia necesaria en la formación profesional y en la gestión de los procesos académicos en la universidad.

Los propósitos planteados en el objetivo se alcanzan con la construcción y análisis general de los componentes de la matriz. La MAC que emerge del proceso heurístico investigativo es, todavía, un instrumento en construcción.

En síntesis, propongo la matriz resultante como un instrumento para investigar y comprender las interacciones entre los conceptos que constituyen el eje inicial de la investigación y los que se derivan de las hipótesis emergentes y los hallazgos de los tres primeros objetivos. La matriz conformada por un conjunto de conceptos e interacciones es una fuente para continuar la construcción teórica de la que se derivan opciones metodológicas para la investigación y construcción de un campo novedoso de trabajo sobre la educación superior (Charmaz, 2011; Bolsegui & Smith, 2006). Las posibilidades de intervención en este campo se infieren a partir del análisis de los componentes de la MAC.

## Resultados

En cada uno de los objetivos específicos me referí a los hallazgos obtenidos mediante la administración de cada instrumento, lo que permitió realizar los cierres parciales. En esta sección se trata de observar la información en conjunto. La organización de la información en cada objetivo aporta los elementos para interpretar e identificar posibles relaciones e interacciones.

Murcio (2014) señala que comprender y relacionar datos entre sí, en un todo, dando sentido a los varios fragmentos, es el primer paso hacia la interpretación de un punto de vista. En correspondencia con el pensamiento de Ricoeur se puede comprender sin interpretar, pero no se podría interpretar sin comprender. La comprensión, en contexto, orienta los procesos de explicación.

Comprender es siempre un acto situado, concreto. Es un procedimiento intelectual pero no solo lógico. Implica autocontrol y consciencia del propio punto de vista. La consciencia del propio punto de vista (observación de segundo y tercer orden) la consigné en las notas de campo y fue objeto permanente de vigilancia para el análisis e interpretación de los resultados. Esto permitió, al mismo tiempo, disminuir los riesgos contra la ética, la validez y la confiabilidad de la investigación.

En concordancia con lo anterior, el análisis en conjunto de los resultados combina los elementos descriptivos, interpretativos y evaluativos. El análisis integra los niveles descriptivo, interpretativo y evaluativo para generar marcos explicativos.

1. Con relación al apoyo que las UC brindan para el despliegue de los roles administrativos, las respuestas indican una clara diferencia entre los aportes a la rectoría y a la vicerrectoría académica. Los roles que más apoyan de las rectorías son los relacionados con cabeza visible y emprendedor, que son precisamente los que menos apoyan en las vicerrectorías. El mayor aporte a las vicerrectorías académicas está en las tereas asociadas a la gestión de anomalías, portavoz, difusor y liderazgo. Éste último es uno de los roles que menos se apoya en el ejercicio cotidiano de las rectorías.

Hay una franja en la que el apoyo al nivel institucional y gerencial es similar e incluye los roles de difusor y monitor, los dos, en la categoría de papeles informativos. Esta información podría significar una clara diferenciación en las responsabilidades y funciones de los dos niveles administrativos y también el grado de complementariedad.

En el caso de las rectorías, el alto aporte a los papeles interpersonales de cabeza visible y emprendedor se podría interpretar como una marcada orientación externa en detrimento de las interacciones internas de la rectoría con diferentes niveles y dinámicas de la vida institucional.

Por el contrario, en el caso de la vicerrectoría académica es notable el aporte para atender anomalías, eventos no planeados, de la vida cotidiana. El apoyo a labores de coordinación y liderazgo interno podría significar la relevancia de las UC para establecer contactos entre unidades y apoyar o resolver, en las unidades académicas, situaciones que de otro modo deberían ser atendidas directamente por las vicerrectorías.

Pareciera que las características personales, especialmente de los rectores, determinan mayormente el tipo de apoyo que solicitan a las unidades de comunicación, que las funciones o roles específicos que demandarían su contribución.

2. El aporte de las UC a la administración de procesos institucionales mostró cinco procesos principales: los procesos de acreditación y registro calificado, la visibilización y difusión de productos académicos e información institucional y los relacionados con las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social. En cada uno de ellos son notables las diferencias en el apoyo que reciben por parte de las UC.

Con respecto a los procesos de acreditación y registro calificado, las actividades que reciben más apoyo son las relacionadas con la administración de la página web, la difusión interna de información, las relaciones con el entorno y las publicaciones y productos audiovisuales. Las que menos apoyo reciben en este proceso son las acciones que derivan del cumplimiento de normas y leyes asociadas al proceso.

El mayor apoyo al macroproceso orientado a la visibilización de productos se da, como en el primer proceso, mediante la administración de contenidos y la actualización del sitio web de la universidad. La segunda actividad a la que se dedica más tiempo es el establecimiento de contactos de interés para la universidad, el mercadeo, la publicidad y la gestión de la marca.

La actividad que menos apoyo recibe por parte de las UC es la relacionada con la difusión interna de información. La interpretación de esta información a la luz de los roles que más apoyo reciben las vicerreorías, podría indicar cierta inconsistencia, en tanto el apoyo de la UC a este nivel de la administración se presenta mayormente en la coordinación y realización de roles informativos, al interior de la universidad. Sin embargo, podría significar, también que este apoyo se da, principalmente, a través de la socialización y transferencia de productos del conocimiento entre unidades académicas.

En términos generales se observa que los aportes de las UC a los procesos de registro calificado y acreditación y a la visibilización de productos, son frecuentes y se realizan, en un porcentaje alto mediante el diseño y administración de elementos tecnológicos, particularmente la página web y las redes sociales. Relacionado con esto, se destaca el apoyo o realización directa de actividades de mercadeo, publicidad y protocolo. También se menciona de una manera progresiva, la proyección e intensificación de las relaciones con medios masivos de comunicación.

Llama la atención el bajo impacto o participación de las UC a las funciones sustantivas de la universidad. En particular los reportes sobre el apoyo a la docencia fueron escasos y se circunscribieron a apoyos esporádicos a proyectos de entornos virtuales de aprendizaje o difusión de contenidos formativos. En tercer lugar, se mencionaron acciones para contribuir al cumplimiento de normatividad relacionada con los sistemas de información (SNIES).

El aporte a los procesos de investigación se circunscribe básicamente a los contenidos, convocatorias e información general en la página web. Algunas actividades relacionadas con movilidad e internacionalización se incluyen en este ítem. Es notable que la actividad a la que menos aportan las UC es a la coordinación entre unidades internas y el énfasis en la transmisión de información.

La contribución a la proyección social, contrario a lo que podría esperarse, también tiende a ser media baja y se concentra en la página web, la gestión de las redes sociales y la difusión de noticias o información desde y hacia el entorno y a públicos específicos. En este ámbito también es llamativo el interés por generar canales de interacción con los medios de comunicación masiva y lograr, a través de ellos mayor reconocimiento y posicionamiento de la institución.

Los resultados parecen indicar que los rectores y vicerrectores valoran de manera diferente las funciones y apoyos que pueden esperar de las UC. Esto se refleja en la diversidad de acciones a las que contribuyen, con orientación hacia los papeles interpersonales y hacia el exterior, en el caso de los rectores, y hacia los papeles informativos, hacia el interior, en el caso de los vicerrectores académicos. En la categoría de papeles decisorios parece no ser relevante la participación de las UC, aunque se destaca el aporte en la realización de emprendimientos, la difusión de información y el establecimiento de contactos estratégicos para la institución.

En general, los resultados parecen indicar que el porte de las UC al despliegue de los roles administrativos, a las funciones sustantivas de la universidad y la configuración y consolidación de interacciones con el entorno se presentan más en el plano de procedimental, informacional que comunicativo y sobre lo fundamental. Sin embargo, los responsables de las unidades de comunicación, sin excepción, expresaron su interés y disposición para superar este ámbito y acceder a actividades en el plano de la comunicación, la construcción de cultura y la contribución al fortalecimiento y consolidación del proyecto de cada institución. Posiblemente hay aquí una marcada influencia de la formación de quienes dirigen o coordinan las unidades de comunicación.

Los hallazgos de los tres primeros objetivos, en consonancia o disonancia con los postulados teóricos, conducen a la construcción de la matriz. Como producto del proceso de construcción de conocimiento es, al mismo tiempo, la génesis de otro nivel en la elaboración de conocimiento sobre la comunicación y la adaptación de las IES, mediadas por el desempeño de la administración.

También, frente al SESC las UC se vinculan más a los planes generales de la administración que al apoyo de los procesos específicos relacionados con la docencia, la investigación y la proyección

social. El tiempo y la atención a gestionar relaciones con el entorno mediante las páginas web y las redes sociales, así como el creciente interés por establecer relaciones con los medios masivos podrían evidenciar el interés por proyectar los resultados de la gestión universitaria y/o alcanzar nuevos mercados y posicionar el nombre de la IES. Esto se relacionaría con el énfasis que, en algunos casos se hace en la gestión de la marca.

### **Componente Ético**

El componente ético es un tema central tanto en la dimensión teórica como desde el punto de vista metodológico. La evaluación de los riesgos éticos del estudio las llevé a cabo considerando el tipo de investigación.

En cuanto al componente teórico el principal riesgo lo representó la formación y postura de la investigadora, por lo que el trabajo con las notas de campo o memos fue fundamental para realizar observación permanente sobre la observadora y someter a juicio crítico las interpretaciones. La premisa fue aprovechar la interdisciplinariedad de mi formación para enriquecer la investigación. De estas notas se obtuvo información que alimentó productos paralelos que desbordan los límites y objetivos de la investigación.

Los principales factores de riesgo metodológico tuvieron que ver con los participantes, en dos sentidos. El primero, relacionado con la manera de recolectar la información, especialmente, fuera de Bogotá. El segundo, relacionado con las respuestas de los rectores a través de las secretarías de rectoría, donde podría darse distorsión de la información.

El carácter colaborativo de la investigación se concretó en la decisión informada de participar por parte de cada uno de los directivos y en su interés de conocer y compartir los hallazgos generales para incorporarlos a sus procesos de mejoramiento.

## **Confidencialidad**

Sin pretender buscar el anonimato, uno de los rectores solicitó que la investigación no nombrara explícitamente a la universidad. Para responder a esta solicitud asigné códigos a las universidades y omití los nombres en los cuestionarios aplicados a los rectores, vicerrectores y responsables de las unidades de comunicación. Estos procedimientos son usuales en los estudios de carácter cualitativo y aportan a la veracidad de la información. El manejo de la información se ciñe a los códigos éticos de la cultura académica y de la investigación.

## **Validez**

El tema de la validez se inscribe en las características del tipo de estudio. Dado que la investigación heurística utiliza la metodología cualitativa para construir significados, la validez no es una medida cuantitativa. La cuestión de la validez es del significado de la experiencia derivada de la auto-búsqueda exhaustiva. (Polany, 1983).

Este juicio lo realiza el investigador primario, la única persona en la investigación que ha experimentado la investigación heurística desde la formulación inicial de la pregunta a través de fases de incubación, iluminación, explicación y síntesis creativa. El investigador vuelve, chequea una y otra vez y juzga, verifica, ajusta. (Moustakas, 1990).

La investigación cualitativa no tiene una única postura o consenso para abordar los temas tradicionales como la validez y la confiabilidad de los estudios. Creswell (2005), Merriam (1988), Miles & Huberman (1996) destacan la importancia de abordar los conceptos de validez y de confiabilidad en un plano cualitativo y enmarcar estos conceptos dentro de los procedimientos característicos de los estudios cualitativos. Esto es:

1. Describir cómo el estudio contempla el tema de la validez interna, la certeza de la información y cómo encaja con la realidad. Para esto fue importante: a) la triangulación y la búsqueda de las convergencias entre las fuentes de información, b) la comparación y complementación entre los contenidos de los distintos instrumentos de recolección de información.

2. Discutir los planes de recepción de la respuesta de los informantes. Esta parte incluyó la organización de las respuestas, la reducción de información mediante la codificación y la construcción de las categorías, con base en los contenidos directos de los cuestionarios, las transcripciones y audios de las entrevistas.
3. Identificar cómo los informantes se involucran en cada una de las etapas de la investigación. Los supuestos del paradigma cualitativo buscan minimizar la distancia entre el investigador y el informante (Guba & Lincoln, 1988). La actitud colaborativa en un proceso de construcción de conocimientos pertinentes para la investigación y para las IES, contribuyó a lograr este aspecto importante para la validez. El clima conversacional durante las entrevistas también aportó en este sentido.
3. Discutir la generalización limitada de los hallazgos del estudio. La investigación cualitativa no tiene como propósito la generalización de los hallazgos sino la comprensión e interpretación de los fenómenos, bajo ciertas condiciones (Merriam, 1988). Por lo tanto, ante la improbabilidad histórica de repetir las condiciones de los participantes y del contexto político, económico y social, la replicabilidad del estudio se circunscribe a la posibilidad de adaptar el diseño metodológico para realizar nuevos estudios.

En estas condiciones, es la consistencia del diseño y el rigor metodológico lo que fortalece el componente ético. Hernández, Fernández & Baptista (2006) asocian la legitimidad a la calidad y proponen: la coherencia interna como articulación congruente entre los elementos, la adecuación como la propiedad para responder a los interrogantes de la investigación, la fidelidad como el grado en que los procedimientos son implementados de acuerdo con el diseño y, la capacidad de los métodos utilizados para dar cuenta de los significados, asociaciones y la adecuación de las técnicas a lo que se ha planteado.

Consideré los riesgos a la validez de la investigación en dos sentidos: en relación con los instrumentos y en relación con la muestra. En relación con los instrumentos, el pilotaje de los

cuestionarios que también influyó en la orientación de las entrevistas, fue fundamental. En relación con la muestra, el muestreo no probabilístico y la participación de IES de diferentes lugares del país aportó a la validez de la investigación. Así mismo, la triangulación de algunas respuestas de rectores y vicerrectores contrastadas con los encargados de las unidades de comunicación permitió verificar altos grados de consistencia entre las versiones.

### **Validez Interna Cualitativa (Credibilidad).**

Para Mertenz (2005) citado por Hernández, Fernández & Baptista (2006) la credibilidad se define como la correspondencia entre la forma como los participantes perciben los conceptos vinculados al planteamiento y el modo como el investigador logra expresarlos. En tal sentido, la investigación veló por dos aspectos centrales que permitan asegurar la validez interna: a) el uso de múltiples y variados instrumentos para la recolección, comprensión y transmisión en profundidad de los significados y conceptos de los participantes y b) el uso de recursos para comunicar los diferentes aspectos y matices de los hallazgos de la investigación.

Las amenazas a la validez interna provienen de: a) la reactividad por las distorsiones y sesgos del investigador y b) las tendencias y sesgos de los participantes. Para superar estos riesgos:

- a. Presté atención permanentemente a las formas como podría influir en los participantes y cómo ellos podrían afectarme, especialmente durante la realización de las entrevistas.
- b. Procuré que las opiniones y creencias personales no interfieran con la interpretación de la información.
- c. Concedí importancia a todos los datos, especialmente a aquellos que discrepan de mis propios marcos de referencia teóricos y axiológicos. La falta de respuesta y los contenidos de las excusas, por ejemplo, en el caso de los rectores que desistieron de participar, aportaron información valiosa para la investigación.

- d. Todos y cada uno de los informantes, independientemente de su rol, fueron tratados con la misma diligencia y les otorgué la misma importancia.

De acuerdo con Franklin & Ballau (2005) dos estrategias aportan a la credibilidad de la investigación y fueron particularmente valiosas para lograr el cuarto objetivo específico:

- a. La corroboración estructural. Esta estrategia es inherente al planteamiento general de la investigación y la formulación del problema. Consistió en reunir y organizar datos e información emergente para construir relaciones con potencial generador e integrador.
- b. La adecuación referencial. Esta estrategia involucró la habilidad para visualizar las características referidas a los datos que no son evidentes y que pudieran haber pasado desapercibidas durante la recolección de información. Permitted develar coincidencia en el fondo cuando lo evidente eran las divergencias en la forma o en los términos para referirse a algunos fenómenos, particularmente en el caso de la adaptación.

## Conclusiones

*We can know more than we can tell.*

Polanyi, M. (1983:86)

Los resultados de la investigación señalan una gran variedad de rutas para profundizar las reflexiones y participar en la conversación sobre la educación superior. El instrumento para sistematizar y profundizar la reflexión, para generar conocimiento y mecanismos de participación es la Matriz de Análisis Cruzado.

La revisión mostró que más allá de las etiquetas hay coincidencias de fondo que permiten generar desarrollos teóricos e investigativos a partir del reconocimiento de las diferencias teóricas y metodológicas. Asumir positivamente las divergencias es la alternativa para construir convergencias.

En esta perspectiva que se mueve entre la lógica sistémica de la selección, la diferenciación, de un lado y la comunicación y la decisión, de otro, tiene cabida la discusión sobre la articulación de los procesos de comunicación, administración y adaptación en las instituciones de educación superior. En esta línea de razonamiento la pertinencia social deviene de las maneras como establecen, ya no conexiones, sino interacciones entre estructuras, subsistemas del sistema y del sistema sociedad con sus subsistemas de grupos interesados.

La cuestión de la comunicación no se resume ni se agota en estructuras para apoyar su gestión que, como hemos visto, es más gestión de la información. El aporte de las unidades de comunicación puede ser necesario, pero no suficiente para trascender la funcionalización y la instrumentalización de la comunicación. Más bien, son una evidencia de que las metáforas de la comunicación como instrumento y como recurso prevalecen en la institución de educación superior y de que los discursos y prácticas centradas en la gestión tecnológica superan a los que posibilitan la construcción de sentidos en torno a los cuales generar cohesión.

La complejidad de la Institución de Educación Superior deviene de su carácter como sistema de comunicaciones que interactúa con otros sistemas de comunicaciones que constituyen su entorno. Asumido esto, la pregunta ya no se centra en la naturaleza de la universidad sino en el modo como es universidad. Y este modo de ser está condicionado por las diferencias que es capaz de construir para interactuar, con sus propios códigos, con los códigos de otros tipos de organizaciones con las cuales tiene relaciones de interdependencia.

Los ajustes que realiza la institución en sus procesos de interacción están dados por las formas como asimila y organiza la información y la transforma en códigos de comunicación que le permiten negociar significados y construir sentido mediante circuitos de acoplamientos que integran estados de acomodación y procesos de adaptación. La realización de estos ajustes hace parte de la labor de quienes tienen entre sus responsabilidades la creación de valor.

¿Cuál sería entonces la mejor forma de crear valor para una IES? La respuesta parece predecible en el contexto de los supuestos y resultados de la investigación: la mejor manera de crear valor es la adaptación. Pero como ocurre en la realización del desarrollo y el aprendizaje, se configura una espiral en la que para adaptarse la organización debe crear valor. La espiral es la imagen de la interdependencia entre estados y procesos que configuran los periodos de equilibración.

Pensar la adaptación de la universidad se aleja de pensar en su evolución. Implica franquear los alcances y limitaciones de las metáforas biológicas para trabajar con los conceptos sociales y transitar por las incertidumbres de la construcción y problematización permanente de la realidad. Realidad que desestabiliza la comodidad de un pensamiento acostumbrado y centrado en la funcionalización expresada en las demandas y necesidades del entorno y en los flujos de información, como sin ello se agotara la responsabilidad social de la universidad y de su administración.

En otra perspectiva para la discusión, los alcances y limitaciones de la investigación evidencian el potencial que hay en la incorporación de las posturas críticas para conocer y comprender las interacciones entre intereses y prácticas que median entre la administración y los logros de la educación superior. En esta lógica emergen las cuestiones que problematizan la relación entre los aspectos fundamentales y técnicos propuestos por los más altos niveles de la administración.

De esta relación entre lo fundamental y lo instrumental, entre lo general y lo específico, se derivan interrogantes que comprometen las miradas sobre la calidad, la forma como se busca, se operacionaliza y se evalúa. Resolver el tema requiere abordar interrogantes sobre cómo la incorporación y uso de instrumentos y procedimientos que han surgido y demostrado su utilidad en otro tipo de organizaciones deberían adaptarse para que las IES logren sus objetivos y desarrollen su misión sin distorsionar sus códigos y referentes simbólicos.

En el mundo globalizado e interconectado las preguntas se desplazan de la cantidad a la duración, al cuándo y el dónde. No es el número de contactos o conexiones sino como la experiencia se incorpora a los relatos de la universidad: qué cuenta la universidad, a quién, cómo y cuándo.

La universidad cambia y debe transformarse, lo que implica superar las restricciones de los indicadores generales de calidad. Además, trascender la preocupación por responder eficazmente a las imposiciones jurídicas que restringirían un ideal de adaptación al encaje en los marcos normativos, demandaría a las IES desplazar sus criterios de decisión, es decir, de comunicación, a una dimensión en la que imperan los supuestos éticos.

Los resultados obtenidos parecen fortalecer la vigencia de una noción de adaptación social vinculada a la adecuación de pautas del comportamiento a los requerimientos y normas. Esto se evidencia en la importancia que los informantes dieron siempre a los procesos relacionados con

acreditación, registro calificado u otros procesos y demandas del Ministerio de Educación, los Sistemas de Información u otras entidades externas.

La contribución de las unidades de comunicación al despliegue de los roles administrativos, es claramente diferente en la dimensión directiva, representada en las rectorías y en la dimensión gerencial encarnada en las vicerrectorías académicas. El aporte a la adaptación o a la acomodación de las universidades estudiadas radica en la complementariedad de las contribuciones para el despliegue de los roles propios de la administración y en la manera como aportan a la interacción con el entorno y a la construcción e interpretación de la realidad.

Dado que no parece haber diferencias significativas entre los resultados de las universidades ubicadas en Bogotá y en otras ciudades, una línea de indagación sobre aspectos y factores específicos que permitan develar los tipos y formas de interacción interna y con el entorno, mediadas por el ejercicio de los roles administrativos, podría contribuir al conocimiento y comprensión tanto de las dinámicas de las IES regionales como las dimensiones y niveles de su pertinencia social.

## CAPÍTULO SEXTO

### Discusión

*“Los seres humanos deben venir equipados no solo con los medios para calibrar las elaboraciones de sus mentes con respecto a las del otro, sino también para calibrar los mundos en los que viven con los sutiles instrumentos de referencia. En efecto, este es el medio por el cual conocemos Otras Mentes y sus Mundos Posibles”.*

Bruner, J. (1988:73)

Cada uno de los capítulos incorporó avances de la discusión, mediante el diálogo que establecí con afirmaciones o planteamientos de diversas fuentes con relación a los temas centrales de la investigación. El ejercicio de focalizar y priorizar delimitó el contexto teórico y conceptual a los aportes directamente relacionados con la problemática. En la práctica esto lleva a que cada enfoque, autor o planteamiento sea un escenario potencial de discusión. Por supuesto, esto desborda las posibilidades y alcances de una investigación, pero proyecta un sinnúmero de mundos posibles.

La alternativa práctica es seleccionar algunos focos y concentrar en ellos la discusión. De cada capítulo seleccioné algunos puntos para centralizar esta reflexión.

En relación con el contexto del SESC es necesario resaltar que el alcance de los sistemas que lo componen está dado, no por el cumplimiento de indicadores y normas sino por la manera como tanto los procesos de evaluación de las instituciones y del MEN responden a criterios de veracidad, más que de verosimilitud. En este aspecto, el genuino aporte de las unidades de comunicación a la administración no estaría tanto en la rendición de cuentas mediante la presentación de indicadores deseables, sino por su capacidad para aportar a la configuración de escenarios de sentido y

significación que puedan ser reconocidos y valorados por los otros actores del sistema y por la sociedad.

En la perspectiva de la OECD, no es la complejidad del SESC lo que garantizaría la buena gestión y la calidad de la oferta educativa. En este sentido, no es el exceso de autonomía lo que hace difusa la gestión de las IES, sino la forma como algunas instituciones entienden y aplican la autonomía universitaria en procesos decisorios y en ejecuciones consecuentes con la complejidad y naturaleza de su misión.

No obstante, en este aspecto parece haber una contradicción entre lo que interpreta la OECD y la forma como las IES experimentan la autonomía. El problema parece estar en las lógicas e intereses que guían una y otra postura, más que en el tema mismo de la autonomía, entendida como la responsabilidad con que las IES asumen su comportamiento y lugar en la sociedad.

En relación con el tema de aseguramiento de la calidad (Acuerdo 03 de 2014), el reconocimiento de la interdependencia de los escenarios sobre los cuales las IES toman decisiones es un aspecto central para pensar la adaptación. Sin embargo, y es posiblemente un problema generado por la manera como se conciben y aplican los indicadores, en muchos casos la interdependencia parece leerse más en términos de dependencia de un tipo de institución a otras.

En efecto, como lo mostró la literatura y algunas respuestas, las lógicas empresariales y del mercado pueden desplazar la corresponsabilidad y se configuran escenarios en los que la universidad es y se proyecta en función de las necesidades de los mercados laborales y el modelo económico. En estos casos, se pone en juego la identidad y la responsabilidad social de la universidad.

En la línea de pensamiento de Borrero (2008, 1994), Misas (2004), Ferrer (1973) es importante la dimensión histórica para comprender la universidad en nuestros días. Este tema suele ocupar un lugar relevante en la construcción de los proyectos institucionales y en la justificación de las

estructuras orgánicas y curriculares. Ahondar en la consistencia y coherencia entre la dimensión histórica, cómo alimenta el desarrollo de la misión y los cambios que se generan en las estructuras y en el direccionamiento de la oferta académica, podría ofrecer información sobre la pertinencia social y la calidad de las IES.

La influencia de los poderes dominantes sobre la universidad es una discusión que parece supeditada al debate de otros temas que la afectan. En la perspectiva de Barnett (2001) es una reflexión que sería necesario promover para comprender el estado actual y la orientación de la universidad. Si persiste el vacío en las discusiones a este nivel, la IES puede estar destinada a ceder, progresivamente, ante otro tipo de organizaciones que se ocupan de gestionar conocimientos, sin que por ello respondan a una lógica educativa.

La crisis de legitimidad social de la universidad a la que se refieren algunos autores (Amaral, Magalhaes & Santiago, 2003), es, en últimas, la crisis de comunicación entre las IES y sus contextos. Esto se relaciona con el distanciamiento de la IES de los códigos que le son propios y sobre los cuales descansa su identidad. Los resultados del estudio muestran la marcada tendencia a la incorporación de códigos más propios las organizaciones empresariales y productivas, lo que, inevitablemente distorsiona no solo el lenguaje, sino las representaciones en las que se enmarcan conceptos como la calidad, la administración y la adaptación de la universidad.

El reconocimiento de las particularidades de las organizaciones de educación superior como sistemas simbólicos (Manucci, 2007, 2004; Ávila, 2004; Rico & Fernández, 2002) puede establecer la diferencia en la forma como se posiciona frente a otras organizaciones y se comporta ante los marcos normativos. Pero, también hay que destacar que, el reconocimiento de estas mismas particularidades tendría que reflejarse en los marcos normativos y las políticas públicas. Un tema muy discutible en la actualidad de los sistemas de calidad y acreditación que plantearía nuevas formas de mirar e incorporar la comunicación por parte de la administración.

El desafío de la adaptación que tienen las universidades (Brunner, 2010; Brunner & Uribe, 2007; Cameron, 1984) no se agota en los problemas de cobertura, costo, calidad, efectividad (Orozco 2010; Gumpert & Sporn, 1999). En consecuencia, el logro de ciertos indicadores tendría que ir acompañado por estrategias encaminadas a la integración de los componentes generales y específicos de la administración para asegurar la pertinencia social de las IES.

Superar las asimetrías entre el énfasis general y específico de la administración de las IES, a partir de la incorporación de las unidades de comunicación supone asumir creativamente las tensiones derivadas de las formas de entender y ejercer la autoridad en la universidad (Borrero, 1984). En otras palabras, esto significa el reconocimiento de las interdependencias internas de unas funciones sustantivas de naturaleza comunicativa y la comunicación asumida como decisión (Luhman, 2010).

Algunas ideas que enuncian la posibilidad de acciones futuras me permiten hacer un “último” cierre parcial:

1. Para avanzar en la comprensión de un fenómeno social es necesario utilizar instrumentos conceptuales y metodológicos coherentes con el objeto de conocimiento. En otras palabras, se trata de superar la identificación entre el instrumento para pensar y comprender y el objeto pensado que quiere ser entendido, evitando que la representación ocupe el lugar de lo representado.

El problema de como una imagen conduce a otra se evidencia en las metáforas de la organización, de la comunicación y de la adaptación convirtiéndose en instrumentos que pueden sobreponerse o excluir la realidad construida. En términos de toma de decisiones este punto es de la mayor importancia pues se traduce en la confusión del entorno con la realidad, la construcción de indicadores para esta dimensión y decisiones con lógicas representacionales que terminan impactando las prácticas concretas. (Morgan, 1996, 1980; Arnold & Silva, 2011; Ávila, 2004); Sfez, 1998; Lizcano, 2009).

2. Comprender la institución de educación superior como sistema de comunicaciones requiere superar el lugar común según el cual “todo” es y opera como sistema y abandonar la instrumentalización de la comunicación como comunicación organizacional (Ahumanda, 2010). La alternativa no parece ser asumir la comunicación como estrategia, (Pérez & Massoni, 2009) pues es otra forma de instrumentalización. En cambio, la comunicación como mediación permite transitar de una noción de comunicación, indiferenciada, a una de *metacomunicación* coherente con el tipo educativo de la organización. (Martin Barbero, 1987; Luhmann, 2010, 1998).
3. El paso de la idea de las redes físicas de la revolución industrial a las redes sociales mediadas por tecnologías no significa un cambio de lógica. Lo que se observa es la permanencia de la lógica subyacente de flujos de información, reducción de tiempos, producción, circulación y consumo (Mattelart & Mattelart, 2007). En el contexto de la institución de educación superior habría que transitar hacia los flujos simbólicos basados en los códigos propios más que a la puesta rápida en circulación de productos de conocimiento (o, en algunos casos, de grandes volúmenes de información, más que de conocimientos).
4. En otro nivel de comprensión, integrar la dimensión comunicativa y administrativa hacia la adaptación de la organización de educación superior supone armonizar el componente general y específico de la administración, superando la asimetría que conduce a la hipertrofia de lo primero en detrimento de lo segundo. Esto se traduce en configurar un tipo de administración para el tipo de organización y no, al contrario. (Javarusiva, 2010; McDaniel, 1996, Borrero, 1998) Giroto, 2009; Finch, 2012; Han, Song & Peng Zhang, 2012). (Rodríguez & Palma, 2009; Porter, 2005). (Barba & Montaña, 2001).
5. Es necesario asumir la importancia estratégica de la educación superior (Misas, 2004) desde la lógica de la educación superior, no de las organizaciones generales, los intereses dominantes o el mercado. Su importancia no deviene de la función asignada como “opinador” o analista de coyunturas, sino de su naturaleza y centralidad en la sociedad.

6. Hasta ahora la preocupación por las organizaciones de educación superior, como lo muestran las tendencias, se ha orientado más hacia las herramientas para la gestión que hacia la reinterpretación de este tipo de institución. Problematizar los fenómenos de la educación superior en lógicas diferentes a la funcionalista podría permitir avanzar para disminuir la asimetría y marginalidad de los trabajos orientados hacia la reflexión práctica y aquellos dirigidos a mejorar la eficiencia, la eficacia y el reconocimiento de la gestión. (Deem & Reed, 2007; Habermas, 1989; Johnsonn & Duberley, 2010; Alvesson, & Deetz, 2012; Alvesson & Berg, 1992).
  
7. En aras de una reflexión sobre la adaptación que tenga implicaciones prácticas coherentes es necesario articular tres distinciones a) los procesos de adaptación asociados con procesos de organización, b) los procesos de adaptación vinculados con procesos organizacionales, c) los procesos de adaptación en relación con la organización como entidad. De estas tres *distinciones* generadoras podemos derivar otros elementos para problematizar el presente e investigar hacia el futuro.

## REFERENCIAS

### A

- Achterbergh, J., Vriens, D. (2010). *Organizations. Social Systems Conducting Experiments*. London: Springer.
- Ahumada, A. (2010). *Las lógicas de organización del conocimiento en el estudio de la comunicación*. Universidad Autónoma de México: Miguel Ángel Porrua.
- Alexander, J. (1992). *Las teorías sociológicas desde la Segunda Guerra Mundial. Análisis multidimensional*. Barcelona: Gedisa.
- Alvesson, M., Deetz, S. (2012). *Doing Critical Management Research*. London, Los Angeles: Sage.
- Alvesson, M., Berg, P.O. (1992). *Corporate Culture and Organizational symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter, Ed.
- Amaral, A., Magahaes, A. & Santiago, R. (2003). *The rise of Academic Managerialism in Portugal*. En, Amaral, A., Lynn Meek, V. & Larsen, I. (Eds). *The Higher Education. Managerial Revolution* 131 – 153. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- American Psychological Association (2010). *Manual de Publicaciones. Tercera Edición en español*. Bogotá: El Manual Moderno
- Aritz, J., Walker, R. (2012). *Discourse perspectives on organizational communication*. Madison, (NY): Fairleigh-Dickinson University Press.
- Arnold, E., Silva, N, (2011). *Perceptions of organizational communication process in quality management*. *Revista de Psicología*. 29 (1), 2011. ISSN 0254-9247.
- Astley, W.G., Van de Ven, H. (1983). *Central Perspectives and Debates in Organization Theory*. *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), (June 1983) 245-273.
- Ávila, R. (2004). *Crítica de la comunicación organizacional*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

## B

- Baard, S., Rench, T., Kozlowski, S. (2013). Performance Adaptation: A Theoretical Integration and Review. *Journal of Management*. Recurso Electrónico, <http://jom.sagepub.com/content/early/2013/05/24/0149206313488210>
- Baba, J. (2011). Appraising the impact of organizational Communication on Worker Satisfaction in Organizational Workplace. *Problems of Management in the 21<sup>o</sup> Century*. V. 1, 7-15.
- Banco Mundial, UNESCO (2000). Higher Education in Developing Countries. Pérez, W. (Coordinador). Washington: BM.
- Barba, A. & Montaña, L. (2001). Universidad, Organización y Sociedad. Universidad Autónoma Metropolitana de México, Unidad Iztapalapa: Miguel Ángel Porrúa, Grupo Editorial.
- Barnett, R. (2013). *Imagining the University*. Routledge. London- N.Y.
- Barnett, R. (2001). *Los límites de la competencia*. Barcelona: Gedisa.
- Baschung, L., Goastellec, G. & Leresche, J.P. (2011). Universities autonomy in times of changing higher education governance: A study of the Swiss Academic Labour Market. *Tertiary Education and Management*, 17 (1), 51-64. March 2011.
- Bergman, M. (2010). On concepts and paradigms in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*. 4(3),171-175. doi: 10.1177/1558689810376950.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1992). *Investigación cualitativa para la educación. Una introducción a la teoría y los métodos*. Boston: Allyn y Bacon.
- Bolseguí, M., Smith, A. (2006). Construcción de un modelo conceptual a través de la investigación cualitativa. *Sapiens*, 7 (1), junio 2006, 207-229.
- Borrero, A. (2008). *La Universidad. Estudios sobre sus orígenes, dinámicas y tendencias. Tomo II*. Compañía de Jesús, Pontificia Universidad Javeriana: Bogotá.

- Borrero, A. (1984). Administración y Estructuras Académicas Universitarias. *Simposio Permanente sobre la Universidad. Segundo Seminario General, 1983-1984*. Bogotá: ASCUN – ICFES.
- Brennan, J. (2010). The higher education system: Academic organization in cross-national perspective. *Burton Clark's London Review of Education*, 8 (3), 229-237. November 2010.
- Bricall, J. (2000). Conferencia de rectores de las universidades españolas. (<http://www.oei.es/oeivirt/bricall.htm>). Biblioteca digital de la OEI. Consulta: mayo 13 de 2013.
- Briones, G. (1999). La investigación en el aula y en la escuela. Colección Formación de docentes en investigación educativa, Modulo 2. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Briones, G. (1981). La formulación de problemas de investigación social. Bogotá: Ediciones Uniandes
- Brown, S. M. (2012). Organizational adaptation to the rapidly changing external environment: a case study of strategic marketing at Notre Dame College in Ohio. *Education Doctoral Theses*. Paper 46. Northeastern University: Boston.
- Bruner, J. (1988). Realidad mental y mundos posibles. Los actos de la imaginación que dan sentido a la experiencia (73). Barcelona: Gedisa
- Brunner, J. J. Hurtado, F. (2011). Educación Superior en Iberoamérica. Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA- Universia. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Brunner, J. J. (2010). Gobernanza universitaria: Tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, mayo-agosto 2011, 137-159.
- Brunner, J. J. & Uribe, D. (2007). Mercados universitarios: los nuevos escenarios de la educación superior. Informe final de Proyecto FONDECYT 1050138. Chile.
- Bunge, M. (1980). Status epistemológico de la administración. Metodología de las Ciencias Sociales. Buenos Aires: Ed. Macchi.
- Burbano, G. (2008). Colombia. En, García, C. (Ed) *Pensadores y Forjadores de Universidad latinoamericana*. 169- 200. UNESCO-IESLAC-CENDES. Venezuela: Bid&Co.

## C

- Cai, Y. (2010). Global Isomorphism and Governance Reform in Chinese Higher Education. *Tertiary Education and Management*, 16 (3), 229-241. September 2010.
- Cameron, K.S. (1984). Organizational Adaptation and Higher Education. En, *Journal of Higher Education*, 55 (2). March/ April 1984.
- Carroll, L. (2007). Alicia en el país de las maravillas. (55). Madrid: Alianza editorial
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 234-246. April 1998.
- Charmaz, K. (2011). Constructing Grounded Theory. A Practical Guide Through Qualitative Analysis. Los Angeles: Sage.
- Cherryholmes, C.H. (1992). Notes on pragmatism and scientific realism. *Educational Research*, 14, august-september, 13-17.
- Child, J., Gunter, R. (2001). Organizations Unfettered: Organizational Form in an Information Intensive Economy. *The Academy of Management Journal*, 44 (6),1135-1148. December 2001.
- Coleman, H., Unrau, Y. (2005). Social Work: Research and Evaluation. Quantitative and Qualitative Approaches. R.M. Grinnell, Unrau, Y. (Eds.), 403-420. Nueva York: Oxford University Press.
- Comas, O. (2007). La calidad en educación superior o la otra cara del conflicto entre organización e institución universitarias. *Reencuentros*. Universidad Autónoma Metropolitana, Departamento de Estudios Institucionales, División de Ciencias Sociales y Humanidades Metropolitana UAM Cuajimalpa.
- Comittee of University Chairs CUC (2009). Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the United Kingdom.
- Consejo Nacional de Educación Superior CESU (2014). Acuerdo por lo Superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz: Multi-Impresos SAS.

Constitución Política de Colombia (1991).

Correal, M. C. (2009). La comunicación Organizacional. Modelo o estrategias para la comunicación efectiva en las organizaciones. *Coumunicación, Cultura y Política Revista de Ciencias Sociales*. 2 (1), 38-47.

Correal, M. C., Bustos, M., Cuevas, A. & Panqueva, M. C. (2008). *Revista EAN*. Enero – abril de 2008, 141-154.

Corvalan, J. (2011). El esquema cruzado como forma de análisis cualitativo en ciencias sociales. *Cinta Moebio* 42: 243-260.

Cossette, P. (2011). DÍez reglas de publicación en una revista académica. Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Bogotá.

Creswell, J. (2005). *Educational Research: Planning, conducting and evaluating qualitative and quantitative research*. Upper Saddle River: Pearson Education.

Creswell, J. & Plano, C. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Creswell, J. (2009). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (Third ed.) University of Nebraska-Lincoln. SAGE Publications.

Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. London: Sage.

## **D**

Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Corporate Communications: An International Journal*, 9 (2), 108-119.

De Boer, H., Huisman, J. & Meister-Scheytt, C. (2010). Supervision in “Modern” University Governance: Boards under scrutiny. *Studies in Higher Education*, 35 (3), 317-333. May 2010.

Deem, R., Hillyard, S, & Reed, M. (2007). Knowledge, Higher Education and the New Managerialism. The Changing management of UK universities. Oxford university Press.

D'Este, P., Castro, E. & Mollas-Gallart, J. (2014). Documento de base para un manual de indicadores de vinculación de la universidad con el entorno socioeconómico. Ingenio CSIC- UPV:UK.

Díaz, M., Pereira, M., Pereira, L. & Suárez, W. (2011). La Universidad: una organización Compleja. Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela.

Dirección de Investigaciones (2013). Documento Descriptivo de las Líneas de Investigación. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá.

Douglas, B. & Moustakas, C. (1985). Heuristic Inquiry. The Internal Search to Know. *Journal of Humanistic Psychology*. 25 (3), 39-55.

Drucker, P. (2001). La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Buenos Aires: El Ateneo.

Dynes, R. & Aguirre, B. E. (2011). Organizational Adaptation to Crises: Mechanisms of Coordination and Structural Change. *Crisis Management*, 2, 320 – 325. Boin, A. (Ed.). Sage Library in Business & Management.

## **E**

Eichholz, J.C. (2015). Capacidad Adaptativa. Bogotá: Ediciones de la U. Lid Editorial.

European Comission (2008). Higher Education Governance in Europe. Bruselas: Eurydice.

## **F**

Ferrer, P. (1973). La universidad a examen. Barcelona: Ariel.

Filippakou, O., Salter, B. & Tapper, T. (2010). Compliance, resistance and seduction: Reflections on 2' years of the Funding Council Model of Governance. *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 60 (5), 543-557. November 2010.

Finch, E. (2012). Facilities Change Management in Context. Blackwell Publishing Ltd.

Frandsen, F. (2011). The study of internal crisis communication: towards and integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (4), 347-361.

Franklin, C. & Ballau, M. (2005). Reliability and validity in qualitative research. *Social Work: Research and Evaluation. Quantitative and qualitative approaches*, 438-449. *Nueva York: Oxford University Press*.

Fuenmayor, R. (2001). Interpretando Organizaciones. Una teoría sistémico – interpretativa de las organizaciones. Universidad de los Andes. Venezuela.

Fumasoli, T.& Lepori, B. (2011). Patterns of Strategies in Swiss Higher Education Institutions. *Higher education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 61 (2), 157-178. February 2011.

## G

Geertz, C. (2005). La interpretación de las culturas. Barcelona: Gedisa Editorial.

Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, Scott, P. & Trow, M. (2001). *The New Production of Knowledge*. California: SABE Publications

Giddens, A. (1987). Las nuevas reglas del método sociológico: crítica positiva de la sociología interpretativa. Buenos Aires: Amorrortú.

Gillies, M. (2011). *University Governance: Questions for a New Era*.

Giroto, M. & Mundet, J. (2009). Strategic language and micro-practices influence on strategy performance: a discursive approach to strategic planning process in higher education sector. *6th International Critical Management Studies Conference*, Warwick Business School. July 2009.

Gómez, V. (2004). Gobierno y gobernabilidad en las universidades públicas. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá.

Gómez, V. (2000). Cuatro temas críticos de la educación superior en Colombia. ASCUN, Universidad Nacional. Bogotá: Alfaomega.

Gornitzka, A. (2010). Bologna in context: A horizontal perspective on the dynamics of governance sites for a Europe of knowledge. *European Journal of Education*, 45 (4), 535-548. December 2010.

Greene, J. & Caracelli, V. (2003). Making Paradigmatic Sense of Mixed Methods Practice. En Tashakkori, A. & Teddie, C (Eds). *Handbook Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, 91-110. Thousand Oaks, CA: SAGE:

Gresoi, S.G., Diaconu, A. & Diaconou, A. (2013). Human Resource Management in Support of Improving the Adaptability of the Romanian Companies. *Revista Română de Statistică*. Supliment Trim II 2013. 155- 160.

Guba, E. & Lincoln, Y. (1988). Preguntarle a los paradigmas implica preguntarle a las metodologías? En Fetterman, D.M. (Ed). *Aproximaciones cualitativas para la evaluación en educación*, 89-115). NY: Praeger.

Gumport, P. & Sporn, B. (1999). Institutional Adaptation: Demands for Management Reform and University Administration. National Center for Postsecondary Improvement. Recurso Electrónico en [http://www.stanford.edu/group/ncpi/documents/pdfs/1-07\\_adaptation.pdf](http://www.stanford.edu/group/ncpi/documents/pdfs/1-07_adaptation.pdf)

## H

Habermas, J. (1989), *Conocimiento e interés*, Bogotá: Grijalbo.

Hage, J., Aiken, M. & Marret, C. (1971). Organizational structure and communication. *American Sociological Review* 36 (October), 360-371.

Han, J., Song, Y. & Zhang, P. (2012). The Construction of Emergency Communication Model Based on the Kite-Type Co-Oriented Approach. *Technology for Education and Learning*, AISC 136, 243-250.

Hannan, M., Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review* 49 (2), 149-164. April 1984.

Hart O. (1995). Corporate governance: some theory and implications. *The economic Journal* 105, 678-689.

Henao, M., Hernández, C., Hoyos, G., Pabón, N. & Velásquez, M. (2002). Educación Superior. Sociedad e Investigación. Bogotá: Colciencias.

Henao, M. & Velásquez, M. (2002). La educación superior como objeto de reflexión e investigación. En Henao, M. (Ed). Educación superior: Sociedad e Investigación. Bogotá: Colciencias.

Henze, R. (2010). Corporate governance: Can universities learn from the private sector? *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 14 (3), 86-90. July 2010.

Hernández- Sampieri, R., Fernández-Collado C. & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (Cuarta Ed.). México: McGraw Hill.

Holland, J. (1992). Adaptation in Natural and Artificial Systems. MIT Press.

## I

Ibañez, J. (1994). El regreso del sujeto. La investigación social de segundo orden. Madrid: Siglo XXI.

Izuzquiza, I. (1990). La sociedad sin hombres. Niklas Luhmann o la teoría como escándalo. Barcelona: Anthropos

## J

Jablin, F. (1988). Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro. *La comunicación Humana: Ciencia Social*. Fernández,C., Dahnke, G. (comps). 111-142. México: McGraw Hill.

Javasuriva, K. (2010). Learning by the market: Regulatory Regularism, Bologna and Accountability. *Globalization, Societies and Education*, 8 (1), 7-22. March 2010.

Johnson, P. & Duberley, J. (2010). Understanding Management Research. An introduction to Epistemology. London: SAGE Publications Ltd.

Jones, G. & Oleksiyenko, A. (2011). The internationalization of Canadian University research: A Global Higher Education Matrix Analysis of Multi-Level Governance. *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 61 (1), 41-57. January 2011.

Jorfi, H. (2012). Mangement: A Study of Organizational Culture and the Relationship Between Emotional Intelligence and Communication Effectiveness. *Journal of management Research*. 4 (1), 1-15. doi: 10.5296/jmr.v4i1.936.

Joseph, J.& Ocasio, W. (2012). Architecture, Attention and Adaptation in the Multibusiness Firm: General Electric from 1951 to 2001. *Strategic Managemen Journal*, 33: 633-660. doi: 10.1002/smj.1971.

## **K**

King, R. (2010). Policy internationalization, national variety and governance: global models and network power in Higher Education States. *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 60 (6), 583-594. December 2010.

## **L**

Lakatos, I. (1978). *Escritos Filosóficos I. La metodología de los programas de investigación científica*. Madrid: Alianza Editorial.

Lauring, J. (2011). Intercultural Organizational Communication. *Journal of Business Communication*. 48 (3), 231-255. July 2011.

Levinthal, D.A. (1991). Organizational Adaptation and Environmental Selection-Interrelated Process of Change. En, *Organization Science*, 2 (1), 140-145.

Ley 115 General de Educación (1994). Congreso de la República de Colombia.

Ley 30 de Educación Superior (1992). Congreso de la República de Colombia.

Leydesdorff, L. (2010). The Communication of Meaning and the Structuration of Expectations: Giddens' n"Structuration Theory" and Luhmann's Self-Organization. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61 (10): 2138-2150.

Liddicoat, A. (2009). Communication as culturally context practice: A view from intercultural communication. *Australian Journal of linguistics*.29 (1) 115-133.

- Light, R., Singer, J. & Willett, J. (1990). *By Design. Planning Research on Higher Education*. Harvard University Press.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, California. Sage.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences. *Handbook of qualitative research*, 163-188. Thousand Oaks: Sage.
- Lizcano, E. (2009). *Metáforas que nos piensan: sobre la ciencia, democracia y otras poderosas ficciones*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Lo, W. Y. W. (2010). Educational decentralization and its implications for governance: Explaining the differences in the four Asian Newly Industrialized Economies. *Compare: A journal of Comparative and International Education*, 40 (1) 63-78. January 2010.
- Lopera, C. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9 (22), 617-623.
- López García, J, & Casanova Cardiel, H; (2013). Educación Superior en México: los límites del neoliberalismo (2000-2010). *Linhas Críticas*, 19 (38), enero-abril de 2013, 109-128. Brasilia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193526311008>.
- Luhmann, N. (2010). *Organización y Decisión*. Editorial Herder: México.
- Luhmann, N. (1998). *Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia*. Valladolid: Editorial Trotta.
- Luhmann, N. (1997). *Teoría de la sociedad y pedagogía*. Barcelona: Paidós.
- Luhmann, N. (1990). *Sociedad y Sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Paidós.
- Lung-Sheng, L., Ming, H. L. (2010). What University Governance can Taiwan Learn from the United States? Paper presented at International Presidential Forum. Harbin Institute of Technology, 179-187. Harbin, China.
- Lutz, F. W (1982). Tightening Up Loose Couplings in Organizations of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 27(1982), 653-669.

## M

- Maasen, P. (2002). Organizational Strategies and Governance Structures in Dutch Universities. En, Amaral, A., Jones, G. & Karseth, B. (Eds). *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*. 23- 41. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- McDaniel, O.C. (1996). The paradigms of governance in higher education systems. *Higher Education Policy*, 9 (2), 137-158. June 1996.
- Mallory, B. (2010). Practicing what we preach: Democratic practices in institutional governance. *New Directions for Higher Education*, N 152, 91-97.
- Manucci, M. (2007). Prepararse para lo desconocido: cómo desplegar el futuro cambiando el presente. *Signo y Pensamiento*, 51, 14-25. Julio- diciembre 2007.
- Manucci, M. (2004). Azar e incertidumbre en el desarrollo de la estrategia corporativa. *Estrategía y Percepción*. Intangible capital, junio 2004. ISSN1697-9818.
- Manucci, M. (2004). Las organizaciones redefinen su futuro. *Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación Organizacional*, 62-67.
- Marc, E. & Picard, D. (1989). *La interacción social*. Barcelona: Editorial Paidós.
- March, A, S. (1991). Exploration and exploitation in organizational Learning. *Organizational Science*, (1), 71-87.
- March, J. G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley Press.
- March, J., Simon, H. (1977). *Teoría de la Organización*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Margulis, L. & Sagan, D. (2013). *Microcosmos*. Buenos Aires: Tusquets Editores.
- Marshall, C. & Rossman, G. (1989). *Diseñando investigación cualitativa*. Newbury Park, CA: Sage.
- Martin, B.R. (2003). The changing social contract for science and the evolution of the university, en A. Geuna et al. (eds.) *Science and Innovation, Rethinking the rationales for funding and governance*. Edward Elgar: Cheltenham, UK.

- Martin-Barbero, J. (1987). De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía. México: Gustavo Gili S.A.
- Mattelart, A., Mattelart, M. (1997). Historia de las teorías de la comunicación. Barcelona: Paidós.
- Maxwell, J. (1996). Qualitative Research Design. An Interactive Approach. California: SAGE Publications.
- Mediana, C. (2010). Los estudios organizacionales entre la unidad y la fragmentación. *Cinta de Moebio*, 30: 91-109.
- Medina, C. (2007) ¿Qué son los estudios organizacionales? *Revista Universidad EAFIT*. 43(148), 9-24. Medellín.
- Merriam, S. (1988). Investigación con estudios de caso en educación: un enfoque cualitativo. San Francisco: Jossey Bass
- Melich, J.C. (1997). Del extraño al cómplice. La educación en la vida cotidiana. Barcelona: Anthropos.
- Michavila, F. (2009). La comunicación entre la universidad y la sociedad ¿Qué conocen los ciudadanos del trabajo universitario? Escuela de Política Universitaria “Fernando de los Ríos” de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo. Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria, Universidad Politécnica de Madrid.
- Miles, M. & Huberman, A. (1996). Qualitative Data Analysis (Second Ed). Sage Publications.
- Miller, K. (2010). Communication Theories: Perspectives, Process, and Contexts. N.Y: McGraww Hill.
- Miller, K., Tsang, E. (2010). Testing management theories: Critical realist philosophy and research methods. *Strategic Managemen Journal*, 32. 139-158. Published online EarlyView in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) doi: 10.1002/smj.868.
- Ministerio de Educación Nacional MEN (2013). Guía para la creación e implementación de códigos de buen gobierno en las instituciones de educación superior. Bogotá.

- Ministerio de Educación Nacional, Convenio Andrés Bello (2013). Reformas a la Educación Superior en América Latina: Ecuador, Chile, México, Perú y Colombia. *Memorias del Encuentro*. Bogotá, 23 de octubre de 2013.
- Mintzberg, H. (2009). La estructuración de las organizaciones. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. & Gonsling, J. (2002). Educating managers beyond borders. *Academy of Management Learning and Education*, 1(1) 64-76.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. A. (2001). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Misas, G. (2004). La educación superior en Colombia. Análisis y estrategias para su desarrollo. Universidad Nacional de Colombia. Unibiblos.
- Mok, K.H. (2010). Emerging regulatory regionalism in university Governance: A comparative study of China and Taiwan. *Globalization, Societies and Education*, 8 (1), 87-103. March 2010.
- Monge, P., Contractor N. (2003). *Theories of Communication Network*. Oxford University Press.
- Morgan, G. (1996). *Images of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*. 25 (1), 605-622. Sage Publications, Article URL: <http://www.jstor.org/stable/2392283>.
- Morgan, G. & Smircich, L. (1980). The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review* 5 (1), 4, 491-500.
- Morris, P. (2010). Academic freedom, university governance and the State: The commission of inquiry into the Hong Kong Institute of Education. *Journal of Education Policy*, 25 (5), 587-603. September 2010.
- Moustakas, C. (1990). *Heuristic Research. Design, Methodology and Applications*. SAGE Publications.
- Murcio, A. (2014). *Saber Interpretar*. Bogotá: Editorial Magisterio

Musial, K. (2010). Redefining external stakeholders in nordic higher education. *Tertiary Education and Management*, 16 (1) 45-60. March 2010.

## N

Neuliep, J. (2012). The relationship among intercultural communication apprehension, ethnocentrism, uncertainty reduction and communication satisfaction during initial intercultural interaction: An extension of anxiety and uncertainty management (AUM) Theory. *Journal of Intercultural Communication Research*, 41: 1, 1-16.

Niu, K-H. (2009). Knowledge Management and Organizational Adaptation: A theoretical Framework of Mediation and Moderation. *Review of Business Research*, 9 (1), 8- 19.

Núñez, M., Gutiérrez, I. & Carmona, S. (2003). Informar para sobrevivir. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 14, 5-28.

## O

OECD, MEN (2016). Educación en Colombia. Revisión de Políticas Nacionales de Educación. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico: París.

OECD, BANCO MUNDIAL (2016). La educación superior en Colombia. Paris.

OECD (2004). Principles of Corporative Government. Paris.

Orozco, L. E. (2010). Calidad Académica y relevancia social de la Educación Superior en América Latina. *Universia*. 24-36. <https://ries.universia.net/article/viewFile/31/90> 1 (1), 24 -36.

Orozco, L. (2006). Tareas pendientes de las universidades de América Latina. *Quorum. Revista de Pensamiento Iberoamericano*, 15, 77-92. Universidad de Alcalá, Madrid.

Ortiz, E. (2012). Los niveles teóricos y metodológicos en la investigación educativa. *Cinta Moebio*, 43: 14-23. Chile.

Ospina, R. (2008). Evaluación de la calidad en educación superior. *Memoria de Tesis Doctoral*. Programa de Doctorado en Formación Inicial y Permanente de Profesionales de la Educación e Innovación Educativa. Universidad Complutense de Madrid. ISBN: 978-84-694-0085-2

## P

- Parsons, T. (1951). El sistema social. Documento electrónico en: <https://teoriasuno.files.wordpress.com/2013/08/el-sistema-social-talcott-parsons.pdf>
- Pearce, W. B. (2009). Investigar desde la mente adecuada. La Investigación: aproximaciones a la construcción del conocimiento científico. Bonilla, E., Hurtado, J., Jaramillo, C.(cord). Bogotá: Alfaomega
- Pedroso, T. (2000). La educación y los elementos del proceso comunicativo. *Comunicar*, 15, 123-126.
- Pekka, A. & Kalle, S. (2010). Organizational Communication and Conflict Management Systems. A Social Complexity Approach. *Nordicom Review*, 31, 1, 125-141.
- Pérez, R. A., Massoni, S. (2009). Hacia una teoría general de la estrategia. Buenos Aires: Ariel Editorial.
- Piaget, J. (1989). La psicología de la inteligencia. Barcelona: Editorial Crítica.
- Piaget, J. (1983). Adaptación vital y psicología de la inteligencia. México: Siglo XXI Editores.
- Piaget, J. (1979). Psicología y Epistemología. Barcelona: Ariel Editores.
- Piaget, J., Osterrieth, P., Nuttin, J., F. Bresson, Marx, Ch. & Meyer, F. (2008). Los procesos de adaptación. Buenos Aires: Paidós.
- Pichón-Riveré, E. (1971). Del psicoanálisis a la psicología social. Buenos Aires: Editorial Galerna.
- Pinker, S. (2007). El mundo de las palabras: una introducción a la naturaleza humana. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Polanyi, M. (1983). The tacit dimensión. Gloucester, MA: Peter Smith
- Pontificia Universidad Javeriana (Equipo), Ministerio de Educación Nacional (Equipo), Telescopi - Colombia (2014). Recomendaciones para una política pública sobre buen gobierno universitario en Colombia. Bogotá.

Porter, L. (2005). La universidad de papel. Instituto de investigación y desarrollo educativo Universidad de Baja California: Ensayos sobre la educación superior en México. México.

## R

Ramos, C. (1991). La comunicación. Un punto de vista organizacional. México: Trillas.

Rantakari, H. (2013). Governing Adaptation. Marshall School of Business. University of Southern California. Documento electrónico en [https://msbfile03.usc.edu/digitalmeasures/rantakar/intellcont/Adaptation\\_revision-1.pdf](https://msbfile03.usc.edu/digitalmeasures/rantakar/intellcont/Adaptation_revision-1.pdf)

Restrepo, J.M., Trujillo, M., Guzmán, A. (2012). Gobierno Corporativo en las Instituciones de Educación Superior en Colombia. Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, MEN. Bogotá.

Rico, R., Fernández, M. (2002). Diseño de organizaciones como proceso simbólico. *Psicothema*, 14 (2), 415- 425.

Rodríguez-Ponce, E., Palma-Quiroz-A. (2009). Desafíos de la educación superior en la economía del conocimiento. *Revista Chilena de Ingeniería*, 18 (1), 8-14.

Romero, L. E. (1998). Una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica. Maestría en Dirección Universitaria. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Roncancio, P. (2011). Alcances y limitaciones de un modelo de gobierno corporativo para la Universidad. *Revista de Investigaciones Universidad Católica de Manizales*, Año 11, Edición 18, septiembre de 2011, 90-108.

Rossmann, G. & Willson, B (1985). Numbers and Words: Combining qualitative and quantitative methods in a single large scale evaluation. *Evaluation Review*, 9(5), 627-643.

## S

Salk, J. (1983). Anatomy of reality. New York: Columbia University Press.

Sánchez, W. (2007). La universidad sin órganos: capitalismo cognitivo y transformación empresarial de la universidad colombiana. *Nómadas*, 27, octubre 2007, 34- 46. Universidad Central, Bogotá.

- Sandoval, C. (1996). Investigación Cualitativa. Programa de Especialización en Teoría y Métodos de Investigación Social, ICFES. Bogotá.
- Santos, V. & García, T. (2006). El papel de la dirección en la adaptación organizativa: un estudio para empresas españolas. *Management International*. Summer 2006, 10, 4, ABI/INFORM Global.
- Saunders, D. (2010). Neoliberal Ideology and Public Higher Education in United States. *Journal for Critical Education Policy Studies*, 8 (1), 41-77. August 2010.
- Shattock, M. (2003). Managing Successful Universities. Society for Research into Higher Education & Open University Press. England.
- Scherz, L. (1986). La Universidad del año 2000: Entre Napoleón y Humboldt. *Nueva Sociedad*, 84, 91-99, julio-agosto 1986,
- Schvarstein, L. (1998). Diseño de organizaciones. Tensiones y Paradojas. Buenos Aires: Paidós.
- Sfez, L (1995). Crítica de la comunicación. Buenos Aires: Amorrortu Editores
- Sfez, L. (1992). La comunicación. México: Publicaciones Cruz.
- Silva, R., Cruz, E., Méndez, I., Hernández, J. (2013). Sistema de Gestión Digital para mejorar los procesos administrativos de instituciones de educación superior: Caso de estudio en la Universidad Autónoma Metropolitana. *Perspectiva Educativa*, 52 (2), 104-134. doi: 10.4151/07 189729.
- Simon, H. (1982). La nueva ciencia de la decisión gerencial. Buenos Aires: El Ateneo Editorial.
- Singh, P. (2010). Encouraging Intercultural Communication using an Action Research Approach. Published on line: 25 november 2009. Springer Science -Business Media, LLC 2009. doi: 10.1007/s11213-009-9159-3.
- Sirat, M. B. (2010). Strategic planning directions of Malaysia's Higher Education: University Autonomy in the Midst of Political Uncertainties. *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 59 (4), 461- 473. April 2010.
- Smith, B., Wandel, J. (2006). Adaptation, adaptative capacity and vulnerability. *Global Environmental Change* 16 (2006), 282-292.

- Soda, G. & Zaheer, A. (2012). A Network Perspective on Organizational Architecture: Performance Effects of the Interplay of Formal and Informal Organization. *Strategic Management Journal*, 33. 751-771. doi: 10.1002/smj.1966.
- Soler, B., Trujillo, C. & Durana, V. (2011). *Competencias Directivas: Corrientes y controversias*. Universidad de los Andes, Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Sporn, B. (1999). Adaptive University Structures: An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environments of US and European Universities. *Higher Education Policy Series*, 54. Philadelphia: J. Kingsley Publishers.
- Stigliani, I., Ravasi, D. (2012). Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking. *Academy of Management Journal*, 55 (5), 1232-1259. <http://cb!.doi.org/10.5465/amj.2010.0890>.
- Szulanski, G., Jensen, R. (2006). Presumptive Adaptation and the Effectiveness of Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal* 27:937-957 (2006). doi 10.1002/smj.551

## T

- Tadajewski, M., McLaran, P., Parsons, E. & Parker, M. (2011). *Key concepts in critical management studies*. London: Sage Publications Ltd.
- Tashakkori, A. & Teddie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tashakkori, A. & Creswell, J. (2008). Mixed Methodology Across Disciplines. *Journal of Mixed Methods Research*. 2(1), 3-6. doi: 10.1177/155868980739913.
- Tavoletti, E. (2010). Matching higher education with the labour market in the knowledge economy. *Industry and Higher Education*, 24 (5), 361-375. October 2010.
- Te'eni, D. (2001). Review: A cognitive-affective model of organizational communication for designing it. *MIS Quarterly*, 25 (2), June 2001 552- 312. doi: 10.2307/3250931

Telescopi Colombia (2011). Diagnóstico sobre la dirección estratégica en Colombia. Universidad de los Andes, Universidad del Norte, Universidad del Valle, Pontificia Universidad Javeriana: Colombia.

Teliz, R., Bouissa, A. (2011). La sociedad de la información. Entre heurística, metáforas y modelos de comunicación. *Políticas, discursos y narrativas en comunicación*. Kaplún, G. (comp) 143-182. Universidad Nacional: Montevideo: LICCOM. ISBN: 978-9974-0-0735-2.

Thayer, L. (1987). *Organization & communication: emerging perspectives*, v. II. (ed). New Jersey: Ablex Publishing.

Toro, U., Joshi, M. (2012). ICT in Higher Education. Review of Literature from the period 2004- 2011. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 3 (1), 20-23. February 2012.

## U

Unesco (2011). Cátedra de Dirección Universitaria, Universidad de Cataluña. España.

## V

Valles, M. (1999). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. Madrid: Editorial Síntesis.

Varani, J. (1985). Psychological dimensions of mystery: A phenomenological-heuristic investigation. (Doctoral dissertation, Union for Experimenting Colleges and Universities, 1984). *Dissertation Abstracts International*, 45,3349-B.

Verger, A., Hermo, J.P. (2010). The governance of higher education regionalization: Comparative analysis of the Bologna process and MERCOSUR. *Globalization, Societies and Education*, 8(1), 105-120. March 2010.

Vidovich, L., Currie, J. (2011). Governance and trust in higher education. *Studies in Higher Education*, 36 (1), 43-56. February 2011.

## W

Wang, L. (2010). Higher Education Governance and Autonomy in China. *Globalization, Societies and Education*, 8 (4) 477-495. November 2010.

Watzlawick, P. (Ed.) (2010). La realidad inventada: cómo sabemos lo que creemos saber. Barcelona: Editorial Gedisa.

Watzlawick, P. (2007). Cambio: formación y solución de los problemas humanos. Barcelona: Herder.

Wolcott, H. (2009). Writing up qualitative research. LA: Sage Publications.

## **Y**

Yang, R. (2010). International organizations, changing governance and China's policy making in higher education: An analysis of the World Bank and the World Trade Organization. *Asia Pacific Journal of Education*, 30 (4), 419-431. December 2010.

Yu, H. (2012). Intercultural competence in technical communication: A working definition and review of assessments methods. *Technical Communication Quarterly* 21: 168-186. ISSN 1057-2252.

## **Z**

Zaleznik, A. (1999). Directivos y líderes. *Harvard Business Review*, pp. 65-94. Bilbao: Ediciones Deusto.

## APÉNDICES

## **APENDICE A**

### **CUESTIONARIO SOBRE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**

#### **PRESENTACIÓN**

Respetado(a) Señor(a): Este instrumento busca recolectar información acerca de las actividades que diariamente llevan a cabo los directivos de la educación superior. Hace parte de la investigación doctoral “La comunicación y la administración de la organización. Estudio sobre sus aportes para el despliegue de las políticas y la adaptación de algunas universidades privadas de Colombia”.

Es una investigación colaborativa, por lo que la información recolectada y los resultados finales estarán a disposición de cada una de las universidades participantes. El manejo de la información se ciñe a los más altos criterios éticos, de responsabilidad social y rigor investigativo.

Se adjunta carta de presentación emitida por la Dirección del Doctorado en Ciencias de la Dirección de la Universidad del Rosario.

#### **INSTRUCTIVO**

A continuación, encuentra un cuestionario dividido en tres partes y dos preguntas abiertas. Las tres primeras partes están constituidas por varios ítems. Se trata de que usted indique, durante el desempeño de sus labores cotidianas, el tiempo que dedica a una serie de tareas características de la función directiva y administrativa. La cuarta y quinta partes son preguntas abiertas que se espera responda según su propia experiencia.

Para las tres primeras partes, a la actividad que más tiempo dedica se coloca 1, a la segunda que más tiempo dedica, 2, a la siguiente, 3 y a la que menos tiempo dedica, 4.

#### **Ejemplo:**

a. 2

b. 1

c. 3

d. 4

## INFORMACIÓN DE PARTICIPANTES

<b>Cargo:</b>	<b>Rector (a) _____</b> <b>Vicerrector(a): _____</b>
<b>Institución:</b>	<b>Nombre:</b> <b>Ubicación:</b>
<b>Nombre de quien diligencia el cuestionario</b>	
<b>Fecha de diligenciamiento:</b>	<b>Día _____ Mes _____ Año _____</b>

## CUESTIONARIO

- 1. En el desarrollo de sus funciones cotidianas el tiempo que dedica a la realización de este grupo de actividades es:**
  - a. --- Asistencia a eventos de tipo ceremonial y protocolario en representación de la universidad.
  - b. --- Realización de actividades de contratación y capacitación de las personas que le apoyan en su labor.
  - c. --- Establecimiento y conservación de contactos con personas fuera de su línea de subordinación, fuera de la universidad.
  - d. --- Revisión de correos y correspondencia de personas o entidades que se acercan a usted por su estatus y función en la universidad.
  
- 2. En el desarrollo de sus funciones cotidianas el tiempo que dedica a la realización de este grupo de actividades es:**
  - a. --- Búsqueda de información informal interna por parte de los subordinados para conocer las dinámicas de la universidad.
  - b. --- Difusión de información directamente a los subordinados.
  - c. --- Comunicación de información que usted considera importante a personas que no trabajan o dependen directamente de usted.
  - d. --- Difusión de información sobre la universidad a personas o instituciones interesadas y de interés para la universidad.

**3. En el desarrollo de sus funciones cotidianas el tiempo que dedica a la realización de este grupo de actividades es:**

- a. --- Búsqueda de ideas, propuestas y proyectos para mejorar el desempeño de la universidad o de su trabajo administrativo.
- b. --- Respuesta a problemas, situaciones, conflictos e imprevistos.
- c. --- Asignación de recursos y responsabilidades para mejorar el desempeño de la administración y de la universidad.
- d. --- Negociación con grupos y personas externas para conseguir, conservar o ampliar recursos o lograr alianzas en beneficio de la universidad.

**4. De qué forma la Oficina o Unidad de Comunicación de la universidad apoya su gestión:**

---

---

---

---

**5. Si hay una actividad a la que usted dedica parte importante de su tiempo y no está contemplada en las preguntas anteriores, por favor escribala aquí:**

---

---

---

**MUCHAS GRACIAS**

## **APENDICE B**

### **INSTRUMENTO UNIDADES DE COMUNICACIÓN UNIVERSIDADES PRIVADAS**

#### **PRESENTACIÓN**

Respetado(a) Señor(a): Este instrumento busca recolectar información acerca de las actividades que diariamente llevan a cabo las UNIDADES DE COMUNICACIÓN de las universidades. Hace parte de la investigación doctoral “La comunicación y la administración de la organización. Estudio sobre los aportes de las unidades de comunicación a la administración para el despliegue de las políticas y la adaptación de algunas universidades privadas de Colombia”.

Es una investigación colaborativa, por lo que la información recolectada y los resultados finales estarán a disposición de cada una de las universidades participantes. El manejo de la información se ciñe a los más altos criterios éticos, de responsabilidad social y rigor investigativo.

Se adjunta carta de presentación emitida por la Dirección del Doctorado en Ciencias de la Dirección de la Universidad del Rosario.

#### **INSTRUCTIVO**

A continuación, encuentra un cuestionario dividido en tres partes con preguntas abiertas relacionadas con la creación, el funcionamiento y el aporte de la unidad de comunicaciones para la administración y la realización de las funciones sustantivas de la universidad. El cuestionario está diseñado para ser respondido por las personas responsables de las unidades de comunicación de las universidades privadas seleccionadas y puede realizarse de manera personal o a través de medios virtuales como en sesiones de Skype o chat previamente acordados, o vía telefónica.

Si desea complementar o ampliar sus respuestas, más allá de la pregunta, puede hacerlo. Si requiere aclaración u orientación adicional, por favor no dude contactar a la investigadora en la dirección o número telefónico que se adjuntan.

UNIVERSIDAD:	UBICACIÓN:
NOMBRE:	CARGO:
TIEMPO QUE LLEVA EN EL CARGO:	FORMACIÓN ACADÉMICA:
NÚMERO DE PERSONAS QUE CONSTITUYEN LA UNIDAD:	REPORTA DIRECTAMENTE A:
FECHA:	

## CUESTIONARIO

### PRIMERA PARTE

1. ¿Mediante qué Acto Administrativo y en qué fecha se creó la Unidad de Comunicación? Si es posible por favor adjunte una copia de este acto administrativo.
2. ¿Con qué objetivos se creó esta unidad?
3. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de la unidad de comunicación (es)? Si es posible adjunte copia de las funciones asignadas.

### SEGUNDA PARTE

1. ¿Qué apoyo brinda la Unidad a la labor de la Rectoría?
2. ¿Qué apoyo brinda la Unidad a la labor de la Vicerrectoría Académica?
3. ¿Cómo interactúa la Unidad con la Rectoría?
4. ¿Cómo interactúa la Unidad con la Vicerrectoría Académica?

### TERCERA PARTE

1. ¿Cómo aporta la unidad de comunicación(es) al despliegue o ejecución de las políticas de **Docencia** de la universidad?
2. ¿Cómo aporta la unidad de comunicación(es) al despliegue o ejecución de las políticas de **Investigación** de la universidad?
3. ¿Cómo aporta la unidad de comunicación(es) al despliegue o ejecución de las políticas de **Proyección Social** de la universidad?
4. ¿A qué otras políticas, planes o programas de la universidad aporta la unidad?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

## APÉNDICE C

Funciones asignadas a rectores y vicerrectores y correspondencia con roles directivos

Nivel	Verbos y expresiones que definen las funciones	Expresiones que expresan la función	Roles	Componentes
<b>Rectoría</b>	Representar	Representante legal ante todas las instancias. Representante de la universidad en ámbitos nacional e internacional.	Interpersonal	Cabeza visible  Enlace
	Dirigir	Dirección de las relaciones de la universidad con entidades nacionales, estatales, extranjeras, exalumnos, entidades políticas y sociales. Dirección académica, administrativa, financiera de la universidad. Dirección del gobierno de la universidad. Dirección como primera autoridad ejecutiva de la universidad.	Interpersonal       Decisorio	Enlace  Liderazgo   Emprendedor, gestor de anomalías, negociador.
	Liderar	Liderar estrategias para la implementación de las políticas y desarrollo de la universidad. Liderar procesos de autoevaluación y desarrollo de funciones sustantivas de la universidad (Docencia, Investigación, proyección Social, Extensión).	Interpersonal       Informativo	Liderazgo       Monitor, difusor, portavoz.

	Elaborar, presentar	Elaboración del Plan de desarrollo de la universidad. Elaboración del presupuesto. Elaboración y propuesta de proyectos, bonificaciones, estímulos. Presentar proyectos para el desarrollo, estabilidad y consolidación de la calidad.	Decisorio  Interpersonal	Emprendedor, asignador de recursos, negociador.  Cabeza visible, líder
	Evaluar	Evaluación y seguimiento del plan de desarrollo. Evaluar, cumplir y hacer cumplir políticas y estatutos.	Interpersonal  Informativo  Decisorio	Líder.  Portavoz  Gestor de anomalías, negociador.
	Asignar	Asignación y asegurar recursos para el logro de los objetivos.	Decisorio	Asignador de recursos
	Nombrar	Nombramiento y remoción de vicerrector. Nombramiento de otros directivos y personal académico.	Interpersonal  Decisorio	Líder.  Asignador de recursos.
	Contratar	Aprobar y celebrar contratos hasta determinada cuantía. Presentar para su aprobación contratos de mayor cuantía de la permitida.	Decisorio  Interpersonal	Asignador de recursos., emprendedor.  Líder
	Representar	Representación del Rector en actos.	Interpersonal	Cabeza visible

<b>Vicerrectoría Académica</b>		Reemplazo del Rector en ausencias temporales.		
	Colaborar	Colaborador inmediato de la Rectoría	Interpersonal	Enlace, líder.
	Coordinar	Coordinación e implementación de las estrategias y políticas académicas de la universidad. Coordinación de acciones con otras instancias de la universidad. Coordinación de acciones para implementar procesos de mejoramiento y calidad en la docencia, investigación y proyección social.	Interpersonal Informativo	Enlace Monitor, difusor, portavoz
	Evaluar	Evaluación de procesos de unidades académicas.	Decisorio	Gestor de anomalías, emprendedor, negociador

## APÉNDICE D

### Síntesis entrevistas a los rectores

Código	Profundización	Emergentes	Contexto
3- ROF	<p><u>Pregunta 1. Roles Interpersonales.</u></p> <p>Las actividades de capacitación se entienden como formación permanente a los colaboradores directos e indirectos. Se presta especial atención a este aspecto, dentro de la identidad y misión de la universidad.</p> <p>En relación con lo anterior, el contacto con colaboradores de todos los niveles, con estudiantes y personal académico es muy importante. Para lograrlo, además de las puertas abiertas, la rectora realiza frecuentes recorridos por toda la universidad y conversa con la gente.</p> <p>Formar y transmitir el mensaje del proyecto de la universidad se relaciona mucho con el modelo de persona y de gestión que se transmite desde la rectoría. Educar con el ejemplo.</p> <p>Estos contactos se extienden, en muchas ocasiones, a las familias de los estudiantes y colaboradores. Igualmente, la presencia en eventos importantes para ellos y el acompañamiento en momentos difíciles, cuentan con la presencia de la rectora.</p> <p><u>Pregunta 2. Roles Informativos.</u></p> <p>En relación con lo anterior, el contacto directo con las personas, en los lugares</p>	<p>La forma como se procesa la información que proviene del exterior y la interna y su incidencia en cómo se lee e interpreta la realidad para tomar decisiones.</p> <p>La movilidad académica y los procesos de interculturalidad. Aportes a las funciones sustantivas, el diseño y la evaluación de programas, unidades y de la gestión.</p>	<p>Un alto nivel de interacción y participación en organismos del orden departamental y local. Desde la rectoría se busca que la universidad sea actor importante en el conocimiento y solución de problemáticas que afectan a las comunidades.</p> <p>Interacción con organizaciones sociales y apoyo a sus proyectos, en la medida que éstos se pueden articular con los programas académicos.</p> <p>Dos preguntas permanentes          ¿Qué demandas plantean a la universidad las necesidades y expectativas de las comunidades y diferentes grupos sociales?          ¿Qué espera la universidad y qué puede aportar según su identidad, su misión y sus capacidades?</p>

	<p>donde diariamente desempeñan sus labores es muy importante. Igualmente, el diseñar espacios y ambientes de trabajo humanos, agradables y motivantes.</p> <p>Diariamente se deriva información relevante a los colaboradores, especialmente a la vicerrectoría académica y, desde allí, se difunde y se asignan responsabilidades para que esta información sea útil para la docencia, la investigación y la proyección social de la universidad.</p> <p><u>Pregunta 3. Roles directivos.</u></p> <p>Explorar el entorno, conocer las tendencias regionales y globales en temas académicos y administrativos es una actividad que requiere mucho tiempo. Pero la idea no es “copiar” esas tendencias o “modas” sino ver de qué manera aportan al proyecto de universidad y transformarlas, <i>adaptarlas</i> si pueden ayudar a conseguir los fines y la misión.</p> <p>La participación es parte esencial del estilo de gestión y para la toma de decisiones se consideran diferentes opciones y puntos de vista, evaluando impactos en el corto, mediano y largo plazo. Esto es clave para la asignación de recursos.</p> <p>La planeación y el componente estratégico son fundamentales para el desenvolvimiento de las políticas, pero éstas hay que tratarlas con flexibilidad, sin perder el horizonte.</p>		
--	---	--	--

	<p>En este marco, la rectoría, con base en las directrices del Consejo Superior, da líneas a la vicerrectoría y desde allí se asignan recursos operativos y responsabilidades en las unidades académicas.</p> <p>Las decisiones se toman teniendo en cuenta que cada una de ellas no solamente afecta a la parte directamente interesada, sino a la universidad, como un todo. El equilibrio entre las funciones sustantivas es fundamental.</p> <p><u>Pregunta 4. Apoyo de la UC a la gestión:</u></p> <p>La comunicación funciona como un sistema que presta atención al componente de comunicación organizacional, la gestión de la marca de la universidad, las relaciones con los medios y con la sociedad. Pero también se ocupa de la comunicación interna y cómo ésta se proyecta al exterior: las publicaciones académicas e informativas, los boletines, la página web, medios audiovisuales y el proyecto de emisora de la universidad. Todo esto es, además, muy importante y debe articularse para que la información llegue a quien tiene que llegar, oportuna y claramente. También es muy importante para apoyar los programas virtuales y toda la actividad académica y la calidad de los eventos no presenciales.</p>		
--	---	--	--

6- LBM	<p><u>Pregunta 1.</u></p> <p>La asistencia a eventos de todo tipo, artísticos, políticos, culturales, académicos, de medios de comunicación, toma mucho tiempo, pero es muy importante. Allí se proyectan posibilidades de acción para la universidad y sus programas. Es muy dispendiosa la tarea de revisar y responder correos que llegan de académicos y administrativos de la universidad. Muchos, demasiado largos y mal escritos. Pero hay que mirarlos directamente. La gente tiene que aprender a escribir y ser concreta.</p> <p><u>Pregunta 2.</u></p> <p>Por su origen, la universidad tiene que vivir conectada a otras organizaciones. Difundir lo que hace con organizaciones y personas que tengan poder y capacidad de decisión. La UC hace mucha difusión sobre la universidad, pero consultan previamente a la rectoría.</p> <p><u>Pregunta 3.</u></p> <p>Muchas veces profesores, estudiantes y administrativos llegan para que decida sobre asuntos que corresponden a otras dependencias, o los jefes directos. Es inquietante porque muestra que no hay claridad</p>	<p>La rectoría busca acercamientos más informales con los estudiantes. La visión que ellos tienen de las figuras de autoridad y el papel del rector crean una especie de distancia que hay que superar para interactuar más y mejor.</p> <p>Es necesario generar lenguajes y mecanismos que permitan comunicarse mejor internamente y con todos los niveles, sin saltarse los niveles administrativos, de autoridad y de responsabilidad. Es más fácil decirlo que hacerlo.</p>	<p>El mercado de la educación superior es cada vez más competido. La acreditación institucional de alta calidad es necesaria para permanecer en el mercado con una oferta académica atractiva.</p> <p>Frente a las expectativas del proceso de paz y el post conflicto, la oferta académica debe responder a estas realidades.</p>

	<p>sobre los roles directivos, y quién toma qué tipo de decisiones o porque es un indicador de que quienes deben administrar y decidir en otros niveles, tienen vacíos.</p> <p>Por lo anterior, resolver conflictos y dificultades cotidianas puede tomar mucho tiempo.</p> <p><u>Pregunta 4.</u></p> <p>La UC es muy importante para movilizar información de la universidad en medios masivos. Apoya también para diseñar la estrategia intramuros.</p> <p>La UC “olfatea” el medio y trae a la rectoría temas que pueden ser amenazantes u oportunidades para la universidad.</p>		
--	--	--	--

## APÉNDICE E

### Apoyos de las UC a las rectorías y a las vicerrectorías académicas

Código	Apoyo a la rectoría	Apoyo a la vicerrectoría
LOM	<p>Apoyo permanente desde los procesos que integran el Departamento de Comunicación:</p> <p>Desarrollo de estrategias para mitigar posibles casos de riesgos y crisis reputacionales.</p> <p>Coordinación de informes ante el Consejo Superior y otros grupos de interés.</p> <p>Coordinación de la participación del rector en los medios de comunicación.</p> <p>Desarrollo de contenidos propuestos por el rector en los medios institucionales.</p> <p>Cubrimiento periodístico de diferentes actividades.</p> <p>Apoyo en la atención a delegaciones diplomáticas, gubernamentales, académicas, empresariales.</p> <p>Gestión de correspondencia protocolaria.</p> <p>Interacción: permanente, fluida. La rectoría cree en la importancia de la comunicación en la organización, lo que facilita y otorga legitimidad a muchos procesos.</p>	<p>No se cuenta con vicerrectoría académica.</p> <p>Hay una vicerrectoría general, una Dirección de Docencia y una Dirección de Investigación*</p> <p>Apoyo a estas tres dependencias en:</p> <p>Gestión estratégica.</p> <p>Gestión de información y prensa.</p> <p>Gestión de comunicación creativa.</p> <p>Gestión de relaciones públicas y eventos.</p> <p>Interacción: La interacción es fluida pero el apoyo no es permanente, solo cuando se solicita puntualmente.</p> <p>Se brinda apoyo más frecuentemente a Centro de Egresados, Mercadeo Institucional, Prácticas Profesionales, Admisiones y Universidad virtual.</p>
ROM	<p>El enfoque es hacia la visibilización, reconocimiento y promoción de la marca de la universidad.</p> <p>Estrategias de apoyo a la acreditación institucional.</p> <p>La rectoría hace demandas puntuales a la UC, especialmente relacionadas con temas de protocolo, mercadeo y eventos especiales.</p> <p>La etapa especial del proceso de acreditación multicampus plantea demandas y cambios para fortalecer el apoyo y la integración con las otras sedes en temas de comunicación, pero también apoyando otros procesos de las unidades académicas y la administración.</p> <p>Lo que más pide la rectoría es la actualización de</p>	<p>Relación directa con la vicerrectoría académica y las unidades académicas que buscan apoyo para alcanzar los indicadores del CNA.</p> <p>Comunicación y protocolo dependen de la vicerrectoría académica.</p> <p>Participación en Consejos Académicos para presentar proyectos.</p> <p>Temas académicos a través de las redes sociales.</p> <p>Estrategias lúdicas y creativas para la inducción de estudiantes y nuevos funcionarios.</p> <p>Boletín.</p>

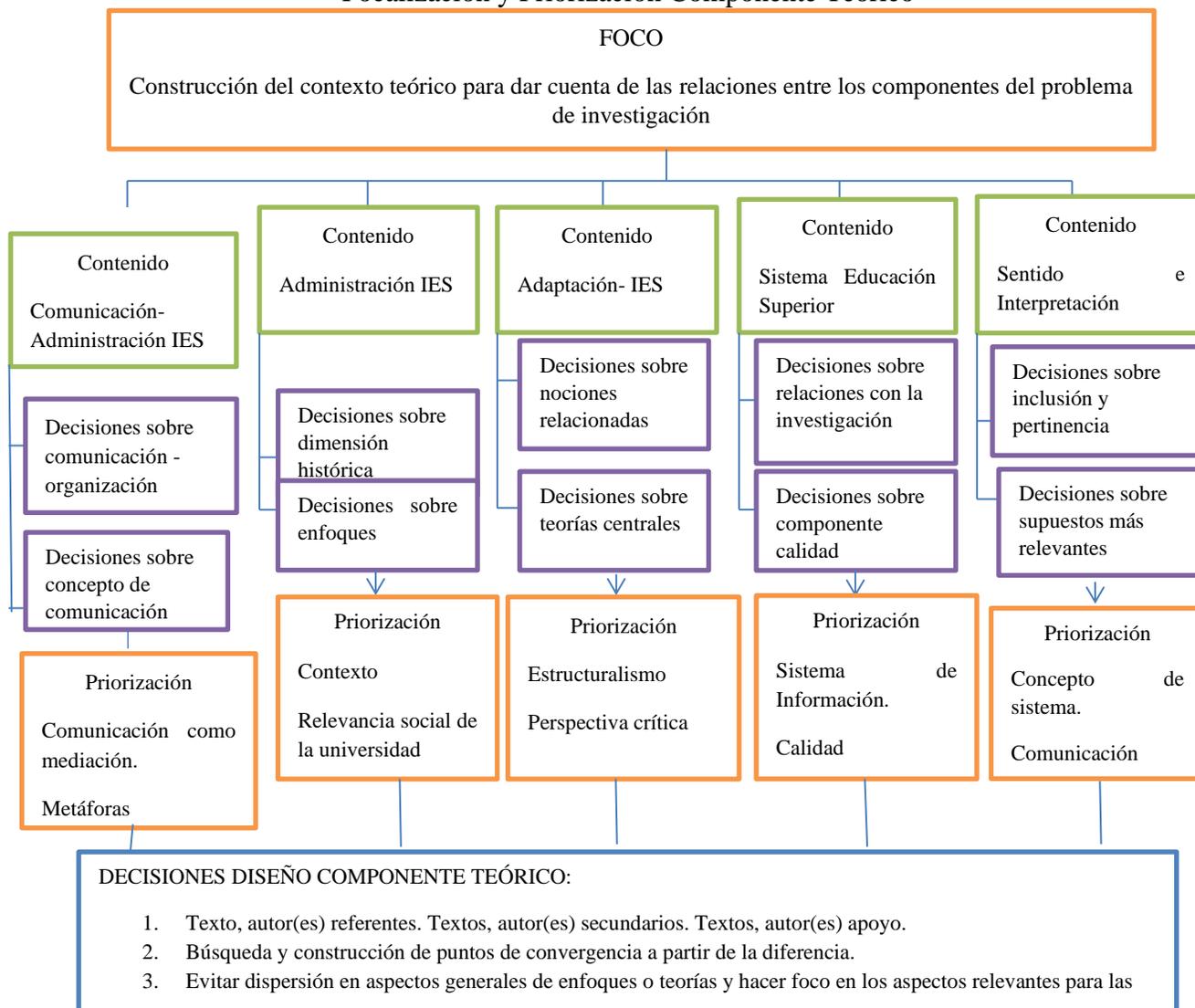
	<p>la página web y el fortalecimiento de la intranet.</p> <p>Periodo de cambios importantes para responder a desafíos de la acreditación multicampus.</p>	<p>Envío de información segmentada según públicos: egresados, estudiantes, bolsa de empleo.</p> <p>Temas de identidad institucional.</p>
ROF	<p>Apoyo a la rectoría en:</p> <p>Difusión de actividades, desde la conceptualización hasta la producción.</p> <p>Asistencia a reuniones externas por encargo de la rectoría, en representación de la universidad.</p> <p>Implementación de la estrategia de integración del sistema de comunicaciones.</p> <p>Emisión de comunicados externos y para los gremios y organizaciones sociales o gubernamentales.</p> <p>Interacción:</p> <p>Reuniones periódicas, consejos de rectoría.</p>	<p>Apoyo en procesos de información a los aspirantes sobre la oferta académica de la universidad.</p> <p>Difusión de información de los programas académicos en torno a la docencia, la investigación y actividades de proyección social.</p> <p>Estudios de mercadeo para fortalecer o renovar la oferta académica.</p> <p>Interacción: en los consejos académicos, asistencia a reuniones con colectivos de docentes con necesidades específicas.</p>
LOM	<p>Apoyo a la rectoría:</p> <p>Apoyo a planes estratégicos.</p> <p>Difusión de información para alcanzar objetivos, ampliar oferta y ampliar la demanda.</p> <p>Coordinación de presencia del rector en medios de comunicación y diferentes eventos.</p> <p>Actividades y apoyos puntuales que solicita la rectoría.</p> <p>Interacción:</p> <p>Reuniones periódicas, presentación y seguimiento de proyectos.</p>	<p>El apoyo a la vicerrectoría académica es a través de la gestión de tecnologías de la información, la generación y difusión de contenidos y resultados de investigación, innovación, prácticas docentes y eventos con proyección social.</p> <p>Apoyo a las unidades y programas académicos. Los programas, por ejemplo, de ingeniería y comunicación social también apoyan a la UC.</p>
LBF	<p>El apoyo a la rectoría y a la presidencia, de la cual depende directamente el cargo.</p> <p>Cubrimiento de medios, orientación a la publicidad.</p> <p>Promoción y divulgación de eventos, programas y actividades especiales.</p> <p>Gestión en redes sociales.</p>	<p>Promoción de las agendas culturales y académicas.</p> <p>Acercamientos con tecnologías y audiovisuales que dependen de la vicerrectoría académica.</p> <p>Centro de atención al estudiante.</p>

		Gestiones para participar y crear contenido dirigidos al canal universitario de TV.
LBM	<p>Se adelantan acciones directas de apoyo a la rectoría y otras por conducto de la vicerrectoría administrativa y financiera.</p> <p>Apoyo en todas las funciones estipuladas formalmente:</p> <p>Difusión de información y actividades de interés institucional.</p> <p>Asesoría la rectoría en el suministro de información a medios externos de comunicación.</p> <p>Elaboración de documentos institucionales.</p> <p>Formulación de proyectos relacionados con las comunicaciones.</p> <p>Asesoría en proyectos editoriales, gráficos y de difusión.</p> <p>Plan estratégico de comunicación diseñado especialmente para la rectoría.</p> <p>Interacción:</p> <p>Comunicación directa y fluida con el rector.</p> <p>El departamento de comunicaciones da a conocer directamente a la rectoría las solicitudes y necesidades de comunicación que requieren su intervención directa. El rector hace lo mismo y solicita la intervención del departamento para la formulación, asesoría y divulgación de los proyectos.</p>	<p>En la óptica de las labores académicas como razón de ser de la universidad.</p> <p>Internamente, organización y divulgación de interés para estudiantes y profesores.</p> <p>Difusión de la producción académica y edición de la misma.</p> <p>Divulgación de información propia de la vicerrectoría académica: normativa, procedimientos, procesos de registro calificado, acreditación institucional y de programas.</p> <p>Logística de eventos académicos y culturales.</p> <p>Interacción:</p> <p>Se da directamente o a través de sus dependencias adscritas (planeación y desarrollo, coordinación de investigaciones, coordinación de extensión, decanaturas, departamentos académicos y coordinación editorial).</p> <p>La universidad cuenta con una mesa de ayuda, en la cual las áreas pueden formular sus peticiones para la divulgación de información, aspectos gráficos, de redacción y logística para la realización de eventos.</p>
ROM	<p>El apoyo principal a la rectoría consiste en el contacto permanente con diferentes públicos, con el fin de informar lo que ocurre en la institución y generar mayor reconocimiento al quehacer de la universidad.</p> <p>Interacción:</p> <p>A través de reuniones periódicas y el correo</p>	<p>En la universidad existen “Direcciones” que cubren las áreas y funciones sustantivas.</p> <p>El apoyo consiste en ser el “nexo, conector” entre el nivel institucional y los estudiantes, docentes y egresados.</p> <p>Interacción:</p>

	electrónico.	Encuentros personales, correo electrónico y reuniones esporádicas.
--	--------------	--

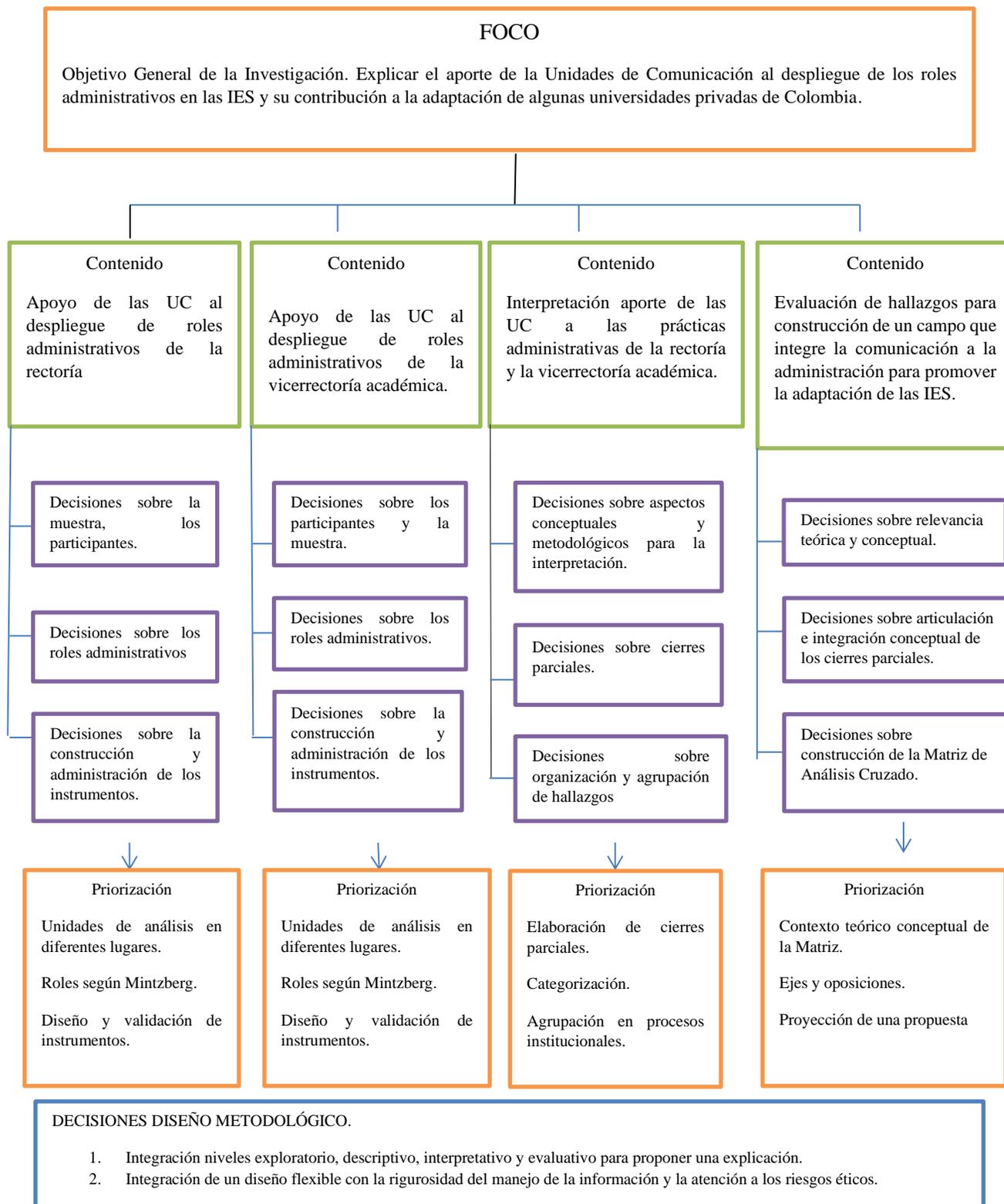
## APENDICE F

### Focalización y Priorización Componente Teórico



## APENDICE G

### Focalización y Priorización en el Diseño Metodológico





## APÉNDICE H

### ARTICULACIÓN NIVELES Y DIMENSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General: Explicar el aporte de las Unidades de Comunicación al despliegue de los roles administrativos en las Instituciones de Educación Superior y su contribución a la adaptación de algunas universidades privadas de Colombia.					
	DIMENSIONES NIVELES	LA INSITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR	LA COMUNICACIÓN	LA ADMINISTRACIÓN DE LAS IES	LA ADAPTACIÓN
	<p style="text-align: center;"><b>ONTOLÓGICO</b></p> <p>Delimitación del objeto de estudio. Naturaleza aquello de lo que se ocupa la investigación. Naturaleza social.</p>	<p>Objeto: Las Instituciones de Educación Superior Universidades privadas. Naturaleza; según MEN. Incluye: En su estructura se ha incorporado una Unidad de Comunicación. Excluye: Otro tipo de organizaciones de educación superior. Las universidades privadas que no tienen unidad de</p>	<p>Objeto: La comunicación en la organización de educación superior. Naturaleza: Comunicación representada y actuada a través de las Unidades de Comunicación para apoyar a la administración. Incluye: Unidades de Comunicación con representación en organigrama de la Universidad.</p>	<p>Objeto: Nivel institucional de la Administración: Nivel Directivo representado en Rectoría. Nivel Ejecutivo - Gerencial de la administración, responsable del despliegue de las funciones sustantivas de la Universidad (Investigación, Docencia, Proyección Social) representado en la Vicerrectoría Académica. Naturaleza: Despliegue de roles administrativos en la rectoría y Vicerrectoría</p>	<p>Objeto: La adaptación como proceso. Naturaleza: la adaptación como responsabilidad de la administración. Incluye: Concepciones de la adaptación. Diferencia de la acomodación. Excluye: Términos similares. Conceptos de adaptabilidad, capacidad adaptativa, entre otros.</p>

		comunicación o la tienen a nivel de staff.	Excluye: Grupos o profesionales de apoyo a nivel personal o de staff.	Académica, para el desempeño de las funciones sustantivas de la Universidad. Incluye: Las más altas instancias de la administración de la universidad: Rectoría y Vicerrectoría Académica. Excluye: Otras instancias administrativas.	
	<p>EPISTEMOLÓGIC O</p> <p>Delimitación de los temas y las teorías del objeto o ámbito de que se ocupa la investigación.</p> <p>Insumos para la comprensión y la interpretación.</p>	<p>Delimitación de temas y teorías. Según pertinencia directa.</p> <p>Incluye: Perspectiva histórica de la universidad. El sistema de E.S colombiano.</p> <p>Excluye: Historia de las universidades.</p>	<p>Delimitación de temas y teorías. Según pertinencia directa e interacción conceptual con conceptos clave de la organización de educación superior y la administración de estas instituciones.</p> <p>Incluye: La comunicación como saber. Teorías y enfoques.</p> <p>Metáforas de la Comunicación.</p>	<p>Delimitación de temas y teorías. Según pertinencia directa e interacción conceptual con conceptos clave de la comunicación en la organización, los roles administrativos y la adaptación.</p> <p>Tendencias históricas en la administración de las OES.</p> <p>Responsabilidad y despliegue de roles administrativos.</p> <p>Incluye: Escuelas, corrientes de pensamiento, teoría. La</p>	<p>Delimitación de temas y teorías. Según pertinencia directa e interacción conceptual con conceptos clave de la comunicación en la organización, los roles administrativos.</p> <p>Incluye: La adaptación en la perspectiva social.</p> <p>La administración como cierto estado de equilibrio Vs, adaptabilidad y competencias adaptativas como medios y condiciones.</p>

			<p>La organización como sistema de comunicaciones.</p>	<p>organización como sistema de comunicación. Excluye: Escuelas, Teorías de la administración. Escuelas, Teorías de la organización.</p>	<p>Relaciones y diferencias entre adaptación y acomodación. Componente comunicativo de la adaptación. Responsabilidad adaptativa de la administración de la OES.</p>
	<p><b>METODOLÓGICO</b> Alternativas y decisiones para indagar acerca del objeto del conocimiento. Asegurando la unidad ontológica – epistemológica y</p>				

	metodológica de la investigación.
	INTERVENCIÓN/ APLICACIÓN Beneficios, pertinencia social y científica de la investigación