

# **INCIDENCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN (FUSM) EN SU ACTUAL CRISIS Y SU RELACIÓN CON LOS PÚBLICOS INTERNOS DE LA INSTITUCIÓN – SEDE SABANETA**

(Catalina Torres, Medellín – Colombia)

**Resumen:** Este artículo tuvo lugar en la Fundación Universitaria San Martín, institución de educación superior que tiene presencia en Antioquia desde 1999. A pesar de contar con 16 años en el mercado, la Fundación actualmente atraviesa por una crisis comunicativa, administrativa y financiera, lo que la ha dejado bajo inspección, vigilancia y control por parte del Ministerio de Educación Nacional, amparado en la Ley 1740 del 23 de diciembre de 2014. Por lo anterior, este artículo tiene como objetivo mostrar la incidencia del sistema de gestión administrativo de la Fundación Universitaria San Martín – Sede Sabaneta – en la generación de dicha dificultad, la cual a su vez ha incidido en la relación con los públicos internos de la institución. El estudio presentado es cualitativo y en él se utilizaron técnicas como la observación del entorno institucional y las entrevistas a los diferentes sub-públicos que hay dentro de la Sede, entendidos como docentes, personal administrativo y estudiantes. Los principales resultados muestran la falta de confianza y comunicación con el público interno y las debilidades en el relacionamiento con el mismo; lo que sugiere un plan de acción para enfrentar las problemáticas actuales, mantener coherencia e identidad Institucional y validar las acciones de mejoramiento que se adelantan actualmente, dándole continuidad a la sede.

**Palabras claves:** sistemas de gestión, comunicación, crisis, públicos internos, relaciones públicas, canales de comunicación, Fundación Universitaria San Martín.

## **ABSTRACT**

The research for this article was at the Fundación Universitaria San Martín, an institution of higher education, which has a presence in Antioquia since 1999. Despite having more than 10 years in the market, the institution is currently undergoing a communicative, administrative and financial crisis, which is under inspection, supervision and control by the Ministry of Education covered by Law 1740 December 23, 2013. Therefore, this research aims to show the impact of the administrative management system of the

Fundación Universitaria San Martín – seat Sabaneta in generating the crisis, which in turn has affected the relationship with the internal public of the institution. The study presented is qualitative and it used techniques such as observation of the institutional environment and interviews with the different internal sub-publics like faculty, staff and students.

The main results show the lack of trust and communication with the internal public and weaknesses in the relationship with them; for which an action plan is suggested in order to address the current problems, maintain consistency and institutional identity and validate the improvement actions currently under way, in order to give continuity to the seat.

**Key words:** management systems, communication, crisis, internal public, public relations, communication channels, Fundación Universitaria San Martín.

## 1. INTRODUCCIÓN

La Fundación Universitaria San Martín es una institución privada sin ánimo de lucro, enfocada en el desarrollo de acciones en investigación, proyección social y docencia en sus cuatro programas académicos: administración de empresas, contaduría pública, medicina y finanzas y relaciones internacionales.

Esta institución tiene presencia en Antioquia desde 1999, con ubicación en Sabaneta, contando con 482 estudiantes activos en sus programas en modalidad presencial y Distancia.

A pesar de contar con una buena trayectoria en el mercado, esta institución ha estado en la mira de las autoridades desde hace diez años, debido a movimientos financieros sospechosos entre la San Martín y empresas del grupo de Mariano Alvear (exdirectivo del centro educativo) y su familia. Dentro de los aspectos investigados por el Ministerio de Educación, se encuentran el ofrecimiento y continuidad de programas académicos vencidos, la falta de formación posgradual por parte del profesorado, y el incumplimiento en los salarios y aportes pensionales y parafiscales de los docentes y empleados (El Tiempo, 2014).

Estos aspectos han ocasionado una crisis en la FUSM puesto que el Ministerio de Educación desde el 2013, ordenó la suspensión de varios registros calificados, dentro de los cuales se encontraba el programa de Medicina de la Sede Sabaneta, dando a conocer

estafas y contratos incumplidos, la entidad perdió reputación a nivel local y nacional, generando conflicto e incertidumbre en sus empleados y en mayor medida en los estudiantes de los diferentes programas.

Después de haber pasado por las diferentes intervenciones del Estado y la presentación de documentos y evidencias en defensa a los cargos imputados por parte de la cartera Ministerial, hasta la fecha la institución ha logrado mantenerse en pie, y los 19 centros de atención tutorial y las sedes en 20 municipios del país volvieron a operar (Valenzuela, 2015)

Sabaneta aún atraviesa por la crisis institucional, debido a que no se han realizado procesos de admisión desde hace cinco semestres para la Facultad de Medicina; programa bandera para la misma y que genera los mayores ingresos a sus arcas; esto debido a la sanción Ministerial impuesta mediante la Resolución 7848 del 17 de junio de 2013, en la que se cancelaban 8 programas académicos, entre ellos medicina de dicho centro académico; lo cual ha afectado su reputación y su capacidad financiera. Adicional a esto, la Coordinación de Comunicaciones no ha tenido una respuesta eficaz por parte de la Sede Principal (Bogotá) con respecto al manejo de las estrategias de comunicación, dicha Coordinación se ha visto obligada a realizar cambios y demostrar la importancia de tener un mensaje definido que permita mantener informada a la comunidad académica con respecto a los procesos que la afectan.

Teniendo presente este panorama, se podría decir que la gestión administrativa y el manejo de las comunicaciones a nivel interno y externo de las organizaciones, juegan un papel fundamental en la relación con los diferentes públicos, y permiten la apertura al cambio y consigo al mejoramiento continuo de las Instituciones.

Con este artículo se busca dar cuenta de los resultados obtenidos con el trabajo de campo, lo que determinó cómo el sistema de gestión administrativo de la Fundación Universitaria San Martín, ha contribuido en la generación de crisis, y cómo ésta ha incidido en la relación con los públicos internos de la Fundación.

## **2. MATERIAL Y MÉTODOS**

El paradigma que se siguió para la recolección de la información de este artículo es cualitativo, lo que permitió hacer una lectura de la realidad del objeto de investigación (el público interno) y su entorno. El enfoque que se trató fue histórico hermenéutico, lo que resaltó los hechos que se dieron alrededor de la Fundación Universitaria San Martín y la manera como fueron planteados por los diferentes actores.

Las técnicas e instrumentos empleados fueron: revisión documental, que permitió rastrear artículos noticiosos y legislativos que dieron cuenta de la problemática Institucional; además, de los referentes bibliográficos que dan soporte a la teoría acá expuesta. Se aplicó una entrevista estructurada a seis personas representativas de los diferentes estamentos de la Fundación, quienes participaron activamente en los procesos que se llevaron a cabo. La observación, permitió un análisis del comportamiento del público interno, la evolución de la crisis y la aplicación de los planes de mejoramiento por parte de la Sede, desde el Departamento de Comunicaciones.

## **3. RESULTADOS**

Al indagar sobre la opinión de los entrevistados con respecto a la estructura administrativa, se encontró que éstos la perciben como inexistente. Luis Javier Giraldo Múnera, decano de la facultad de Medicina, al respecto señala que “la estructura administrativa es caótica y no obedece a las características de una institución de educación superior; no hay áreas como planeación; hay centralización exagerada, no hay una adecuada comunicación, la estructura es vertical y autocrática; y no hay manual de funciones y de procesos”.

Con respecto a la estructura comunicacional de la institución, se encontró que la Sede Central (Bogotá), no permite que la comunicación fluya y que haya coherencia, así como lo menciona Víctor Alfonso Gómez Calderín, docente de la misma facultad, “algunos de los miembros de la administración central desconocen por completo la dinámica de los programas que se ofrecen en las sedes, conllevando esto a que las decisiones que se toman desde ese estamento, no tengan coherencia con el buen desarrollo de los programas”. Así mismo, la Secretaria Académica para la Sede, María Victoria Uribe

Restrepo, indica que “no existe una estructura clara desde la centralidad, ni una comunicación asertiva”.

Por su parte, los estudiantes perciben una estructura desarticulada entre la Sede Central y Sabaneta. Para ellos “la estructura es débil y de difícil manejo. Hay que entender que la comunicación interna en la sede Sabaneta es buena, igual que su organización, pero con una gran dificultad de manejo por falta de apoyo y articulación en la sede central”, Alejandro Aristizabal, estudiantes de VIII semestre de Medicina.

Con respecto a los aspectos que influyeron en la crisis de la universidad, administrativos y docentes hacen alusión a que la centralización y falta de una directriz clara fue el desencadenante de la crisis, puesto que los procesos administrativos no permitían una gestión oportuna adaptada a las necesidades de cada sede. Además, la falta de un gobierno institucional permitió que se desencadenaran muchas problemáticas con el paso del tiempo. Así mismo, la falta de una comunicación con la administración central creó un caos dentro de los diferentes estamentos institucionales. Mayra Vieira Cano, rectora de la FUSM, apunta “es claro que la ausencia de una estructura de gobierno universitario, en el que se contemplara la participación de todos los estamentos de la comunidad en órganos de toma de decisiones, sumado a una estructura de administración central sin cargos y cuerpos colegiados claves en el normal desarrollo de la gestión académica universitaria, conllevaron al desarrollo de procesos insuficientes para el aseguramiento de la calidad y la continuidad de los programas, al tiempo que se generaban las condiciones ideales para el avance de la corrupción de directivos al interior de la institución”.

También se quiso conocer la percepción del público interno (estudiantes, docentes y empleados) con respecto a la evolución de la estructura administrativa hasta la fecha, en la que se menciona que los estudiantes desde el 2013 han vivenciado la crisis con temor, ya que no tienen claridad frente a la continuidad de la Sede; “a pesar de que la evidencia actual es un poco más tranquilizante, sigue causando temor, no sabemos acerca de nuestro futuro” Alejandro Aristizabal, estudiante.

Para el personal sanmartiniano, aún no es claro el proceso administrativo, puesto que la falta de una comunicación efectiva se sigue vivenciando y no hay claridad en cada uno de los procesos que se deben dar. Igualmente, la disminución de personal ha generado que las cargas laborales aumenten, se pasó de 173 empleados vinculados en 2013 a 76 en 2016, en la Sede antioqueña. “Los cambios en la estructura institucional que hemos

afrontado, responden principalmente a una disminución de las personas y los cargos requeridos por la dramática disminución del volumen de estudiantes en los últimos 3 años. Aunque se han planteado nuevas estructuras para la Fundación, entendemos que para su implementación, será necesario avanzar en el proceso de superación de las actuales medidas de inspección y vigilancia especial”, Mayra Vieira Cano.

Esta situación coyuntural ha alterado el clima organizacional debido a la falta de confianza, la incertidumbre y la poca seguridad en cuanto a temas administrativos. Sin embargo, los entrevistados también resaltan que a pesar de la deserción de estudiantes y trabajadores, se ha aumentado el compromiso, la solidaridad y se han estrechado lazos entre los empleados y los estudiantes, lo que ha sido benéfico para el proceso de mejoramiento de la institución. Víctor Gómez Calderín, docente, asegura: “las personas que hacen parte de la institución y que han permanecido a pesar de la crisis, han mostrado un alto grado de compromiso, además de que se han estrechado lazos entre estos públicos”.

En opinión de Mayra Vieira Cano, Rectora de la FUSM, dicho proceso apunta hacia un restablecimiento de las actividades institucionales, lo cual busca garantizar la continuidad de los estudiantes en sus programas académicos. Los procesos que se desarrollan con la intervención, buscan cumplir con los mínimos necesarios para dar apertura a los programas, “el plan de mejoramiento contempla reformas en los estatutos, reforma organizacional, diseño de procesos y manuales de funciones, todo un marco de política institucional actualizada y coherente con la identidad, el contexto y las tendencias y muchos más cambios que nos permitirán a todos aquellos que conformemos la institución hacer de ella un mejor espacio para desarrollarnos como seres humanos”.

#### **4. DISCUSIÓN**

Las crisis y los conflictos forman parte de los procesos gerenciales y comunicacionales en los que se producen cambios (Granell de A.:1999, citado por Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008) al interior o exterior de la organización. En estos procesos la Comunicación debe jugar un rol muy importante en las organizaciones, puesto que puede actuar como la creadora de conflictos o como la que los elimina o maneja (Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas, 2008).

Todo proceso comunicacional debe ser asumido como una herramienta que sirva para solucionar los conflictos y las crisis a través de la negociación y la mediación. Contar con una estructura administrativa organizada y adecuada para cada tipo de empresa, podría funcionar como un instrumento altamente poderoso a la hora de enfrentar problemáticas al interior de las empresas. Sin embargo, existen momentos dentro de las organizaciones en las que estas herramientas se desligan del conflicto generando que éste aumente progresivamente.

Como se vio anteriormente, la Fundación Universitaria San Martín atraviesa por un período de ajuste generado a partir de la crisis originada en el 2013, y que en algunas sedes, como la de Sabaneta, aún continúa, debido a que actualmente se desarrollan acciones de mejoramiento para dar respuesta positiva a las medidas adoptadas por el Ministerio de Educación Nacional, y se extenderán hasta el 11 de febrero de 2017. Esta situación ha sido generada no solo por factores externos que han afectado a la institución, sino también por un mal proceso comunicativo y administrativo que se ha presentado, desde su apertura, al interior de la misma. Como se mostró en los resultados, los entrevistados mencionan que actualmente no se percibe una estructura administrativa que dé cuenta de un proceso organizado y sistemático en la institución, y mucho menos, una estrategia de comunicación que le permita a los diferentes públicos internos, mantenerse informados acerca de las transformaciones que afronta actualmente el claustro universitario y que maneje un mensaje claro y definido en el ámbito nacional.

Para E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008), la falta de comunicación puede generar una ruptura de vías y acuerdos para lograr entendimientos que beneficien a todos los miembros de la comunidad laboral. Adicionalmente, la ausencia de una acertada y bien dirigida política comunicacional, puede encaminar situaciones indeseables, llegando incluso a afectar el clima organizacional; situación que se presenta actualmente en la San Martín, y que es confirmada por la totalidad de los entrevistados.

A pesar de que esta problemática ha generado dificultades en el manejo de las relaciones con los diferentes públicos internos; también es importante resaltar que la FUSM, está llevando a cabo un proceso de mejoramiento, que da respuestas a las necesidades administrativas y financieras, buscando contrarrestar los malos procedimientos que se han dado desde su fundación y cumplir con las obligaciones contractuales y acreencias

que ésta tiene. En este punto la comunicación debe jugar un papel muy importante, tal y como lo demuestra Trahan, 2006, citado por Arras Vota, A.M. et al. 2008; podría ser una estrategia de poder si se utiliza para incidir en el compromiso, la moral, el comportamiento y en lograr un mejor desempeño, para alcanzar el cambio organizacional.

Para Chiavenato (2009), las organizaciones son la creación más compleja del ser humano puesto que se basan en la cooperación entre personas. Este autor asegura que al unir esfuerzos, las personas se sobreponen a sus limitaciones individuales y logran resultados. Por ello, las instituciones deben buscar el compromiso personal y la responsabilidad solidaria por medio del trabajo en equipo. Adicional a lo anterior, para funcionar y tener éxito en sus operaciones, necesitan aportes conjuntos y simultáneos de varios grupos de interés, que no solo serían los empleados internos sino también proveedores, accionistas y demás personas relacionadas con la organización.

Para que sea posible una mayor colaboración, es importante que la organización recompense adecuadamente cada aporte bien sea con un incentivo definido previamente con los grupos de interés, o con una cantidad monetaria equivalente o superior al aporte; lo anterior con el fin de crear una fuerte relación de reciprocidad, en la que la organización incentiva y motiva, mientras que los diferentes grupos de interés generan aportes valiosos a la compañía (Chiavenato, 2009).

Resaltando la importancia de lo anterior para lograr cambios beneficiosos, esta situación aún no se genera en la FUSM, debido a la carencia de una estructura administrativa clara, que se encargue de generar coherencia entre todas las sedes y devolver la confianza a sus públicos.

Para lograr lo anterior, es importante que la Fundación Universitaria San Martín se comience a percibir como una organización saludable, Palacios Maldonado (2000) dice que se deben definir varios aspectos como: el sentido de identidad (que en este caso es aun más relevante por los problemas de comunicación existentes), en el que debe haber conocimiento y visión por parte de la organización, para determinar qué es, qué fines persigue y qué es lo que hace; también se debe contar con la capacidad para ver la realidad, donde la universidad pueda percibir e interpretar en forma adecuada las propiedades reales del medio ambiente, logrando mostrar una mejor faceta y no derrumbar lo que hasta ahora se ha logrado. Adicional a esto, es necesario que exista el factor de integración, en el que haya una interacción sinérgica entre las partes que la

conforman, en este caso, docentes, administrativos, estudiantes y público externo; alineando sus esfuerzos hacia la consecución de fines no contrarios.

En ese proceso de integración, la comunicación debe primar como una de las principales herramientas para lograr una correcta interacción entre los diferentes públicos. Carretón Ballester (2009), afirma que para conseguir y mantener unas adecuadas relaciones, no basta con llevar a cabo acciones de comunicación de forma indiscriminada, sino que se hace indispensable la investigación y la planificación. Es decir, para gestionar bien la comunicación, se necesita evaluar si las herramientas empleadas son las más adecuadas para llegar al público deseado, si las mismas se están utilizando correctamente y si el nicho las están percibiendo de la manera que se desea. Una vez que se obtenga la respuesta a estas inquietudes, se podrá planificar la comunicación futura, corrigiendo los errores que se cometan y potenciando aquello que se está realizando de manera acertada.

Adicional a lo anterior, es necesario advertir que la imagen de la empresa u organización, no se construye únicamente con publicidad o noticias, sino con la forma como se presenta y actúa la empresa frente a la comunidad y en especial con su público objetivo, es su estilo y comportamiento en la actividad gremial y sectorial; frente a funcionarios de gobierno; es la manera como se involucra socialmente con la comunidad a la que pertenece y no solo es lo que dice sino lo que deja de decir (E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé, 2008).

En situaciones de crisis especialmente, la confianza se convierte en uno de los principales activos para empresas e instituciones, como premisa indispensable para mantener y recuperar el equilibrio y poder salir de la inestabilidad y la incertidumbre propia de estas situaciones. Por lo tanto, generar, mantener, recuperar la Confianza de los consumidores, stakeholders y la ciudadanía en general es el objetivo fundamental de las estrategias de comunicación y relaciones públicas tanto en el ámbito comercial, como institucional y empresarial (Viñarás, 2013),

Para que la FUSM mejore en los anteriores aspectos, se podrían aplicar diferentes estrategias: en lo cognitivo Navarro-Bailón y otros, 2010:152, citado por (Viñarás, 2013), menciona que un aumento en la cantidad de información –más datos, informes, estudios, etc.-, así como la “consistencia en los mensajes transmitidos por las diferentes herramientas”, permitiría reducir la incertidumbre y por consiguiente, la desconfianza.

Según los resultados obtenidos, se puede afirmar que la problemática que enfrenta la Fundación Universitaria San Martín, podría mejorar a través de unas claras estrategias comunicacionales y organizacionales, en las que prime la investigación, la planificación y la correcta administración de recursos. A pesar de que la imagen externa de la Fundación se ha afectado de manera evidente en los últimos 3 años, es importante que se continúe con los planes de mejora y que se divulgue en los diferentes públicos los cambios positivos que se han comenzado a implementar luego del cierre de programas y sedes. La confianza-actitud se debe percibir como uno de los intangibles más apreciados y completos para las empresas e instituciones, lo que demanda estrategias de comunicación más específicas y complejas.

También, es necesario que se planifiquen los aspectos administrativos y que se ejecute un plan de integración y/o coordinación frente al mensaje transmitido desde la centralidad (Bogotá) hacia las otras sedes, con el fin de disminuir la brecha comunicacional de la universidad y generar un mejor clima organizacional, un mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados y estudiantes, y para que el nivel de satisfacción de los diferentes públicos aumente.

#### **BIBLIOGRAFÍA:**

Alles (2014). Marca Recursos Humanos, cómo lograr prestigio dentro de la organización. Buenos Aires. Ediciones Granica.

Arras Vota, A.M. et ad. (2008): "Comunicación y cambio organizacional", publicado en Revista Latina de Comunicación Social, 63, páginas 418 a 434. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna. Disponible en: [http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/35\\_792\\_51\\_Chihuahua/Ana\\_Maria\\_Arraz.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/35_792_51_Chihuahua/Ana_Maria_Arraz.html)

Belabdria, Rocio y Luis Rodolfo Rojas (2008). Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos: un componente posible de los postgrados gerenciales. 11 (4) 7-38. Disponible en: [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve)

Carretón Ballester (2009). Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna. Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas, **AIRP**. Alicante, España.

Chiavenato (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2da-Edición. México. Mc Grawhill.

E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008) COMUNICACIÓN Y CONFLICTO: El arte de la negociación. / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

Palacios-Maldonado M. Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2000;15. 31-39.

Valenzuela (2015). Parody destaca la recuperación de la U. San Martín. Periódico El Colombiano Disponible en: <http://www.elcolombiano.com/colombia/parody-destaca-la-recuperacion-de-la-u-san-martin-IE3327684>

Periódico El Tiempo (2014). “La Universidad San Martín no es dueña ni de sus escritorios”. Disponible en: <http://m.eltiempo.com/politica/justicia/la-universidad-san-martin-no-es-duena-ni-de-sus-escritorios/14808898/0>

Viñarás (2013). Estrategias de comunicación para generar confianza. Universidad San Pablo CEU. Revista interdisciplinar de Ciencias de la Comunicación y Humanidades. Separata del número 9 de la Revista Comunicación y Hombre. Madrid, España. Disponible en: [http://www.comunicacionyhombre.com/pdfs/09\\_i\\_monica\\_vinaras.pdf](http://www.comunicacionyhombre.com/pdfs/09_i_monica_vinaras.pdf)