

**AUDITORIA DE RIESGOS POTENCIALES PARA LA CREACIÓN DE UN MANUAL DE CRISIS
EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE.**

**OSCAR MAURICIO ALTURO SOTO
MÓNICA MARÍA CAICEDO ROJAS**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
COMUNICACIÓN SOCIAL- PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2009**

**AUDITORIA DE RIESGOS POTENCIALES PARA LA CREACIÓN DE UN MANUAL DE CRISIS
EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE.**

**OSCAR MAURICIO ALTURO SOTO
MÓNICA MARÍA CAICEDO ROJAS**

**PASANTÍA INSTITUCIONAL PRESENTADA COMO
OPCIÓN DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
COMUNICADORES SOCIALES- PERIODISTAS**

**DIRECTORA DE PASANTÍA: MARÍA FERNANDA NAVARRO
COMUNICADORA SOCIAL- PERIODISTA
DOCENTE HORA CÁTEDRA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
COMUNICACIÓN SOCIAL- PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2009**

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, 04 de Diciembre de 2009

DEDICATORIA

Este proyecto está especialmente dedicado a mis padres, quienes a base de esfuerzo y amor me dieron la oportunidad de elegir mi camino profesional además de acompañarme a través de él con sus consejos y enseñanzas. A ellos quien por medio de una línea telefónica, a kilómetros de casa, siempre brindaron su apoyo incondicional y siempre creyeron en mis capacidades, a pesar de que ni yo mismo tenía claro cuales eran.

Dedico también este proyecto a mi hermana quien fue la primera persona que dio su voto de confianza, para que me instalara en la ciudad de Cali, y se hiciera realidad, desde hace cinco años, el proceso de convertirme en un comunicador precisamente en la Universidad Autónoma de Occidente.

Cómo olvidar a mis amigos los cuales compartieron tantos momentos, situaciones y tareas. Esos que cada día contribuyeron a que cada día fuera mejor persona y un mejor profesional. Otto, Johanna, Liliana, Michael fueron ellos los que mi abrieron las puertas de su corazón y me brindaron un poco de ese calor caleño que tanto los caracteriza.

El orden de los factores no altera el producto. Dedico este trabajo a aquellos docentes que me guiaron y compartieron conmigo sus conocimientos en aras de hacer de mí, un profesional de la comunicación. Profesores como Marisol Salinas, quien fue la encargada de leer nuestro anteproyecto de grado, que siempre brindó su apoyo incondicional y tuvo fe en la labor que estábamos haciendo; Harold López, quien en ese viaje a Bogotá me dio la oportunidad de ver diferentes propuestas y seleccionar aquella en la que me visiono como un exitoso consultor de comunicaciones; por su puesto, María Fernanda Navarro, nuestra asesora académica, quien siempre nos alentó a que no desfalleciéramos por el contrario nos dio su guía y asesoría con el ánimo de que alcanzáramos los objetivos que nos propusimos.

No puedo olvidar a mi compañera de travesía de grado, quien a pesar de que en algunos momentos flaqueó nunca desfalleció y por el contrario me dio ánimos para que continuara. Ella que noche tras noche no cerró los ojos e impidió que yo cerrara los míos para que alcanzáramos los resultados esperados. Gracias totales.

Oscar Mauricio Alturo Soto

En el transcurso de la vida te encuentras con múltiples personas que llegan para aposentarse en lo más dentro de tu ser, para darte apoyo incondicional, tenderte la mano cuando sientes caer, prestarte y fijarte un hombro cuando tus lagrimas se deslizan sobre tu piel, pero especialmente para robarte un sinnúmero de sonrisas.

Esta satisfacción que hoy siento no es solo mía y es por eso que quiero compartirla con aquellos seres que me han permitido ser lo que soy, que me han acompañado durante el camino de la vida. Un sueño que fue posible gracias al esfuerzo y dedicación de una madre, aquella mujer que me dio la vida y trabajó fuertemente para sacar a sus hijos adelante, quien me incentivó y formó para ser la persona, profesional y mujer que soy. A mi hermano por cada consejo, por cada palabra de aliento, por su escucha y acompañamiento constante, por ser mi bro, mi amigo y hasta mi padre.

A los maestros, quienes me dieron las bases para que yo pusiera los cimientos de una edificación que requiere de tiempo y de esfuerzo para alcanzar la cúspide de la construcción. A nuestro Jefe de pasantía por su asesoramiento y ayuda, a María Fernanda Navarro, nuestra docente y asesora, quien nos acompañó durante todo el proceso, una mujer que nos abrió las puertas para nutrirnos de su sabiduría y experiencia, quien nos motivó para seguir adelante cuando creímos desfallecer.

A mis amigos y compañeros, especialmente a Karina Rojas, Jenny Henao y Sebastián Olaya, las personas que hicieron de estos cinco años de carrera un proceso de retroalimentación, de aprendizaje y de creación de verdaderos lazos de amistad, pues más que colegas, terminamos siendo hermanos de corazón.

Y cómo no agradecer a la persona que me acompañó en la ejecución y desarrollo del proyecto, a mi compañero Oscar Mauricio Alturo Soto, quien me incentivó a continuar cuando estuve a punto de caer, de quien y con quien aprendí de la carrera, de la temática a tratar y de lo difícil que a veces puede llegar a ser cumplir con las metas que nos ponemos. Juntos lo logramos y definitivamente necesitamos del apoyo mutuo para sacar este trabajo adelante.

Este triunfo se lo dedico a Dios y a todas aquellas personas que quieren estudiar para convertirse en personas de bien, que aporten a una sociedad como la nuestra.

Mónica María Caicedo Rojas

AGRADECIMIENTOS

Nuestros más sinceros agradecimientos a todas las personas que permitieron el desarrollo de este proyecto. A José Antonio Bedoya, Jefe del Departamento de Comunicaciones de la Universidad Autónoma de Occidente, por creer en la *Auditoría* y en nosotros como próximos profesionales de la comunicación. A su equipo de trabajo, especialmente a Gladys Romero Guzmán, Secretaria del Departamento de Comunicaciones, quien con su apertura y colaboración nos facilitó algunos procesos al interior de la organización.

A Marisol Salinas y María Fernanda Navarro quienes nos dieron su voto de confianza y a partir de su experiencia permitieron que direccionáramos el proyecto hacia el cumplimiento de los objetivos planteados, pero especialmente hacia el crecimiento de nosotros dos.

A todos nuestros compañeros de aulas, quienes con sus aportes en clase y sus palabras fuera de ella, contribuyeron en nuestra formación como profesionales y como personas. A nuestros amigos y familiares principalmente, quienes nos brindaron el acompañamiento, la seguridad y el apoyo constante para cumplir a cabalidad lo que nos habíamos propuesto, dentro de lo que se encontraba el crecer como comunicadores estrategias para situaciones de crisis.

A cada una de las fuentes de información, que accedieron a abrirnos las puertas para abordar una temática conocida por muchos, pero aplicada por pocos, sin ellos el proceso de investigación y los resultados arrojados en la misma, no habrían sido posibles.

Pero a quienes más debemos agradecer es a nuestros padres, aquellos motores que han permitido y facilitado nuestra realización como personas de bien, con valores, principios, proyecciones de vida y aspiraciones desde el campo de acción que decidimos emprender. Esos seres que se han preocupado por nosotros mañana, tarde y noche, quienes nos brindaron su amor, fortaleza y sabiduría para que lográramos alcanzar nuestras metas.

Y para finalizar a Dios, quien nos dio las fuerzas para seguir adelante, el privilegio de poder contar con una educación superior, con el goce de la salud y con la bendición de tener a nuestro alrededor las mejores personas.

CONTENIDO

	Pág.
Introducción	9
1. Presentación de la organización	13
2. Descripción del problema que orientó el trabajo de la pasantía	15
2.1. Pregunta problema	22
3. Objetivos	23
3.1. Objetivo general	
3.2. Objetivos específicos	
4. Intereses de la pasantía	24
4.1. Interés académico que tuvo la pasantía para el estudiante	24
4.2. Interés profesional que tuvo la pasantía para el estudiante	25
4.3. Interés laboral que tuvo la pasantía para el estudiante	26
4.4. Interés y aporte productivo para la organización donde se desarrolló la propuesta	27
5. Marco de referencia	
5.1 Marco contextual	29
5.2 Marco teórico	31
6. Metodología	41
7. Desarrollo del plan metodológico que tuvo la pasantía	
7.1. ¿Qué se cumplió de lo pactado y cómo?	44
7.2. ¿Qué no se cumplió y por qué?	45
7.3. ¿Qué técnicas y herramientas de investigación utilizó?	46
7.4. ¿Qué procedimientos fueron utilizados para cumplir con la pasantía?	47
7.5. ¿Cuáles fueron los elementos innovadores de su propuesta?	48
7.6. Relacione y describa los productos que generó su propuesta	49
8. Cronograma	50

9. Talentos y recursos	
9.1. Talentos humanos	51
9.2. Recursos físicos empleados en el proceso	52
10. Resultados	53
11. Conclusiones	81
12. Recomendaciones	83
Bibliografía	85
Anexos	87

AUDITORIA DE RIESGOS POTENCIALES PARA LA CREACIÓN DE UN MANUAL DE CRISIS EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE.

INTRODUCCIÓN

“La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito”

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos¹

Las organizaciones con el paso del tiempo han tenido que someterse y adaptarse a múltiples transformaciones por lo que demanda la comunidad cambiante, la evolución constante de mercados y la misma competencia. El concepto de globalización aplicado en las organizaciones puede llegar a generar cierto nivel de incertidumbre y turbulencia del contexto que provocan cambios profundos y rápidos en éstas.

Actualmente las organizaciones no son valoradas por su infraestructura (por su planta física y su tecnología.) En este momento, han adquirido un mayor valor los “activos intangibles”^(*)(conocimiento, imagen pública, etc.) Son precisamente, los activos intangibles, los que permiten que la organización adquiera un mayor posicionamiento en el mercado, generando un valor agregado, que hace que sea más competitiva frente a otras compañías u organizaciones. En este orden de ideas, es necesario realizar un trabajo arduo de gerencia de marca (branding), consolidar, cuidar y mantener la reputación de una organización es una labor que requiere de tiempo, de estrategias de posicionamiento y sobre todo de estrategias que generen credibilidad, satisfacción por el producto y/o servicio que se ofrece a los diversos públicos.

¹ En línea <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>, consultado el 06 de abril de 2009

* “Se definen los Intangibles como el conjunto de bienes inmateriales, representados en derechos, privilegios o ventajas de competencia que son valiosos porque contribuyen a un aumento en ingresos o utilidades por medio de su empleo en el ente económico; estos derechos se compran o se desarrollan en el curso normal de los negocios.” Extraído en línea de: <http://www.gerencie.com/activos-intangibles.html>, consultado el 07 de abril de 2009

“Para evitar disgustos, lo mejor es curarse en salud y estar preparado para afrontar un momento tan delicado en el que se puede poner en juego algo tan importante como el futuro de su compañía².” Éstas son las razones por las cuales se emprende el proyecto, con el ánimo de identificar riesgos que puedan producir una crisis que afecte la reputación de la Universidad Autónoma de Occidente generando planes de contingencia que amortigüen el impacto de una situación negativa que influya en el posicionamiento de la institución.

Octavio Rojas enuncia en el texto “La comunicación en Momentos de Crisis”, que la crisis es "un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general".

A partir de experiencias, de un análisis documental, de percepciones, de tendencias arrojadas por enfoques de tipo cualitativo y cuantitativo se pretende abordar una temática que es conocida, pero de la cual muchas organizaciones aún no han sido conscientes, pues lamentablemente hasta que la crisis no ocurra no se es realmente consciente de la importancia de un manual de crisis, de planes de contingencia y de proactividad con relación a determinado suceso.

Una Institución que por su actividad, es vulnerable a múltiples transformaciones e incidencias del entorno, es una organización que tiene un compromiso, un deber y una misión con la construcción de sociedad y por tanto con la formación de un profesional integral. Esta institución puede enfrentarse a situaciones cotidianas, que por un determinado incidente o accidente, pueden llegar a impactar y afectar la reputación de la universidad, por los múltiples filtros de información y el impacto que tiene esta organización en la comunidad. La ausencia de planes de contingencia, la responsabilidad que se tiene por no prever ciertos hechos son algunas de las situaciones por las que puede atravesar una organización como la Autónoma.

² En línea: <http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/179400/03/07/Nuestra-empresa-esta-en-crisis-que-hacer-para-no-morir-en-el-intento.html>, consultado el 04 de abril de 2009

Resumen sobre el Proyecto Desarrollado en la Pasantía

Una vez planteado el anteproyecto de grado, los estudiantes Mauricio Alturo Soto y Mónica María Caicedo Rojas, emprenden el desarrollo de los objetivos propuestos en éste con el ánimo de alcanzar el óptimo cumplimiento de los mismos y encontrar a partir de un proceso de investigación indicios, falencias y vulnerabilidades de los distintos procesos que se generan al interior y exterior de la Universidad y que de una u otra forma pueden incidir en el funcionamiento de la misma, afectando principalmente, la reputación.

Por lo anterior, los pasantes desarrollaron un cronograma de trabajo que permitiera llevar a cabo todo lo pactado en el anteproyecto y así alcanzar los resultados esperados. Para ello fue necesaria la jerarquización de tareas a implementar con el ánimo de crear un plan acción proactivo y eficiente que conllevara al cumplimiento, la calidad y la entrega oportuna.

Como base para el desarrollo del proyecto fue necesario el conocimiento e investigación de la organización, en este caso, de la Universidad Autónoma de Occidente y del entorno de la misma, labor que fue facilitada por José Antonio Bedoya, Jefe del Departamento de comunicaciones junto con su equipo de trabajo, quienes suministraron de manera oportuna información pertinente y necesaria para abordar todas las instancias de dicha institución.

A partir de las reuniones realizadas se presentó un panorama de la Universidad, una contextualización que permitió identificar la vulnerabilidad de la organización y las diversas eventualidades por las que ha tenido que atravesar. Partiendo de la conservación del equilibrio natural de la Universidad, del cuidado de la imagen y por tanto de la reputación de la misma, se abre una perspectiva con relación a la identificación de las posibles incidencias del entorno en las transformaciones que ésta presente.

Los pasantes tuvieron una primera experiencia de acercamiento con las tareas que tenían que desarrollarse y es por eso que se acuerda la viabilidad del mismo, concluyendo que es posible su desarrollo, pero no ejecutable hasta el momento, ya que para ello se requiere del aval del rector y los vicerrectores. Sin embargo, la situación planteada no fue un obstáculo, sino que se convirtió en un reto para los pasantes, conduciéndolos a una reestructuración de la metodología, a la identificación de los diversos públicos que conforman la Universidad, a segmentarlos para estudiarlos dentro del marco de una institución de educación superior.

El paso a seguir fue de tipo operativo, protocolario y logístico, es decir, a posteriori a la contextualización y a la identificación de antecedentes y de selección de fuentes, se crearon las cartas de presentación y de solicitud de entrevistas las cuales fueron entregadas personalmente por los pasantes a los jefes de

departamento, Directores de Comunicación de otras universidades, directores de programa y representantes estudiantiles, quienes estuvieron prestos y contribuyeron con la recopilación de información y la construcción del contenido.

Simultáneo a ello, los pasantes fueron sistematizando el material recopilado como constancia y validación de archivos fundamentales para el desarrollo del proyecto. Estructuraron las entrevistas acorde con el campo de acción de cada uno de sus públicos con el ánimo de extraer la mayor cantidad de información posible. Así mismo diseñaron una herramienta de trabajo, una matriz que permitiera de manera estratégica sintetizar lo que el entrevistado se encontraba enunciando, con el ánimo de simplificar la labor operativa y así mismo optimizar el tiempo ubicando cada respuesta en una variable para cuantificar en una última y gran matriz todos los resultados obtenidos.

Dentro del proceso, la etapa que más tiempo requirió por parte de los pasantes fue el desarrollo de entrevistas, ya que de la efectividad de las mismas dependía la calidad de la información y por tanto de los resultados que fueran arrojados. El tiempo fue una variable fundamental para planear, desarrollar y abordar todas las instancias que inciden de una u otra forma en una institución de educación superior.

Por otra parte, como mecanismo primordial para el seguimiento del proceso de la pasantía, fue necesario realizar reuniones constantes tanto con el jefe de la misma como con la directora académica. Lo anterior con la intención de cubrir el aspecto práctico y tangible de la investigación; además del aspecto teórico que es el que direcciona el conocimiento y no permite que se pierda el norte del objetivo que se trata de alcanzar.

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La Universidad Autónoma de Occidente nace en 1969 de los restos de la Universidad Tecnológica del Valle del Cauca (UTVC), del sueño, de la perseverancia, de la ayuda y del trabajo de múltiples actores de la comunidad caleña.

Esta institución de educación superior inicia su labor educativa en 1970 con el programa de economía, un año más tarde la Universidad ofrece cuatro planes de estudios más, ampliando su horizonte hacia las ingenierías. Posteriormente, se presentan los primeros grados en la universidad, en consecuencia al siguiente año se creó la asociación de egresados. En el año 1979 se instaura el fondo pro sede para la construcción del campus universitario, en el que actualmente se encuentra la Universidad.

Después de tres años, la universidad adquiere el nombre de Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. Transcurrieron cuatro más para la creación del programa de Comunicación Social y Periodismo. A partir de la década de los 90' la universidad se proyecta hacia el área de la investigación y crea la escuela de postgrados sin dejar de lado dos programas nuevos en la facultad de ingeniería y vincularse con la educación virtual. En 1996 se inicia la construcción del campus hasta el año 1999 donde ésta se da por terminada. En el transcurso de esos tres años se desarrollaron nuevos programas educativos además de la creación de la vicerrectora investigativa y desarrollo tecnológico.

En el nuevo siglo el programa de Comunicación Social, Economía y Administración del Medio Ambiente reciben la acreditación por alta calidad académica, se crea Fundautónoma, se deja atrás el título de Corporación para ser denominada Universidad Autónoma de Occidente. Consecutivamente la universidad es reconocida por Colciencias como la primera Universidad privada en el sur occidente del país en grupos de investigación. El Jardín Botánico es inaugurado bajo la administración de la Universidad Autónoma de Occidente. Entre tanto es renovada la acreditación al programa de Comunicación Social, por ocho años más.

Paralelamente, a través de alianzas, se crea Nuevos Ceres en el Valle del Cauca, una Institución donde se brinda educación tecnológica a los habitantes de tres municipios del departamento (Candelaria, Cerrito y Zarzal). Simultáneamente, la Universidad es catalogada como una de las organizaciones en Colombia con mayor inversión en tecnología en el año 2007.

1.2 MISIÓN

“La Universidad Autónoma de Occidente es una Institución de Educación Superior de carácter privado, cuya misión es la de integrar, con perspectiva internacional, las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social para contribuir a la formación de personas con visión humanística, creativas y emprendedoras, a la generación de conocimiento y a la solución de problemas del entorno regional, nacional e internacional”³.

1.3 VISIÓN

Ser, en el año 2010, una universidad consolidada, con desarrollos organizacionales propios de una institución reconocida regional y nacionalmente y cuya proyección internacional garantice la excelencia en sus programas de formación, la calidad y pertinencia de su investigación y proyección social y un alto nivel de integración de sus egresados con la sociedad en que viven y laboran⁴.

³ En línea: www.uao.edu.co/informacion_institucional/mision-vision, consultado el 10 de abril de 2009

⁴ *Ibíd.* P.: 1

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA QUE ORIENTÓ EL TRABAJO DE LA PASANTÍA

En el día a día se pueden presentar situaciones que atenten contra la reputación de una persona natural o una persona jurídica. En este sentido es necesario, para cualquiera, estar preparado de modo que se pueda afrontar la situación y salir del meollo, con una reputación transparente. Para lograr lo anteriormente planteado, es prioritario investigar según la naturaleza (a qué se dedica, cuál es su razón de ser) del individuo, grupo, asociación, ONG, organización privada o pública, etc. ¿Cuáles son los riesgos que pueden afectar su reputación?

Una institución de educación superior desempeña un papel fundamental en la comunidad, en la construcción de personas, de profesionales y ciudadanos, su caracterización conlleva a la susceptibilidad frente a otras organizaciones de diferente tipología. Son diversas las incidencias tanto internas como externas que pueden afectar el equilibrio natural de la universidad.

Algunos antecedentes de la Universidad Autónoma de Occidente dejan en evidencia una necesidad por prever y/o crear un manual a partir del cual se puedan impetrar acciones que vayan en pro de la organización, para ello es necesario que cada uno de los actores que la conforman sean más que conocedores, conscientes y partícipes de los procesos que se gestan en la institución.

A finales del 2006 se inicia por parte de la Fundación Autónoma Viva, liderada por el egresado (1974) Fabio Vargas Peña, una campaña de difamación y de lo que ellos llaman un medio de denuncias de irregularidades realizadas por el rector, los vicerrectores y otros funcionarios de la Universidad.

Además de crear un portal www.portalautonomo.com, a las afueras de la Universidad Autónoma entregaban panfletos a través de los cuales generaban cuestionamientos y creaban un ambiente de duda e incertidumbre a la comunidad universitaria. En estos medios invitaban a los docentes, estudiantes y egresados a que hicieran parte de esta “Fundación” y que denunciaran, ellos se comprometían a reservar la fuente.

El rector es el representante al interior y al exterior de la Universidad, es el vocero en mucho de los casos que atiende a llamados y a múltiples necesidades que exige una institución como la Autónoma. Al tratar de implicarlo en ciertas situaciones, aún cuando no era cierto, generaba un impacto en la reputación de la Universidad. Saber cuándo ocurrirá, el origen y cómo actuar, son algunas de las variables que muchas organizaciones desconocen. A raíz de las necesidades, debilidades y amenazas, se evidencia una problemática que puede tener un alto impacto tanto en la institución como en la sociedad.

A continuación se evidencian algunos de los incidentes y situaciones que se han afrontado en la Universidad Autónoma de Occidente, información extraída de los archivos del Departamento de Comunicaciones:

Contextualización, “Tiempo de Valorar”- Capítulos del I- IV y reacción a los mismos.

La Universidad Autónoma de Occidente nace del sueño, de la perseverancia, de la ayuda y del trabajo de múltiples actores de la comunidad caleña. Luis H. Pérez, era profesor de la Facultad de Educación de la Universidad del Valle, pero interpretando y sembrando el sueño Autónoma, tras unas elecciones en las que participaron estudiantes y profesores, fue electo como rector.

Fabio Vargas Peña, fue quien buscó a Luis H. Pérez para convencerlo de hacer parte del sueño UAO, a posteriori lo acompañó como Secretario General, como miembro del Consejo Superior, del Consejo Directivo, de la Asamblea General. En la reacción firmada por Cecilia Montalvo de Moreno, se interroga si son realmente buenas intenciones o nostalgia de poder?, a lo que ella misma responde, “creo que si no te hubieras retirado de tu cargo de Secretario General cuando lo hiciste, hace muchos años y que desempeñabas muy bien, formarías parte de los cuadros directivos de la Universidad”.

Juicio de valor por parte de Fabio Vargas a la constitución de Fundautónoma, “Si revisamos el acta de constitución de Fundautónoma- entidad sin ánimo de lucro- podemos ver sin sorpresa que los socios principales son Luis Hernán Pérez Páez y Hugo Lora Camacho(...) es muy curioso que Fundautónoma tenga un asombroso parecido con la FES en la década de los noventa, cuando Hugo Lora Camacho, era su flamante canciller y cuando a la par que hacía obras sociales en Colombia, servía de pantalla para el manejo de dineros de dudosa procedencia(...).¿ porqué Luis H. Pérez mete la mano al fuego por un hombre cuyo más reciente pasado está en entredicho?

Dentro de las acusaciones a las que más se refiere el egresado Vargas es al supuesto “aprovechamiento patrimonial” ejercido por Luis H. Pérez y su familia argumentando que “son demasiados años para seguir pagando anualmente un alquiler multimillonario al señor Rector por la sede de San Fernando, habiendo suficiente espacio en nuestra sede de Valle del Lili para alojar a la división de extensión”, por otra parte sostiene “cuanto le cuesta a la universidad sostener Fundautónoma.

Respuesta UAO:

- “Fundautónoma es una entidad sin ánimo de lucro, es decir sus socios fundadores NUNCA van a lucrarse de ella. En el caso de Fundautónoma, ya te explique Fabio que no nació de los estudiantes, ni de los egresados, ni siquiera de los profesores como grupo. La propuesta de su creación la formuló Roberto Navarro ante el Consejo Superior como alternativa para conmemorar los quince años de existencia de la Autónoma. Las actas así lo prueban. Que en el acta de fundación figuren Luis H. Pérez y Hugo

Lora no es una presencia de posesión, es de respaldo, de apoyo. Hoy Fundautónoma esta administrada por un egresado”.

- “Cuando Hugo Lora entregó la FES, esta era viable financieramente. Su colapso tuvo lugar, cuatro años más tarde, y tras desafortunada gestión del doctor Mauricio Cabrera, economista de tradición y columnista actual del diario El País y quien fue el sucesor de doctor Hugo Lora en la FES”.
- “No hay tal aprovechamiento patrimonial del señor rector, si bien los dueños son parientes del Rector, para alquilarla se siguió el procedimiento que desde siempre implantó el rector: aviso en el periódico, comisión nombrada por el consejo Superior para evaluar las ofertas, presidida por los representantes de los profesores: entonces el doctor Nelson Castellar”.

A este grupo se unieron personas como Waldo Duque Santa, quien fue docente de la Universidad y fue despedido, según comenta él en una carta de apoyo a Fabio Vargas, sin justa causa.

Telepacífico y Acinpro: “El Sr. Pérez ha desviado el rumbo de la institución, convirtiéndola en una entidad financiera, para su beneficio y el de sus amistades. (Ver carta que nos enviaron los estudiantes, donde el Sr. Pérez le ordena a su vicerrector Financiero, un préstamo sin NINGUNA GARANTÍA, por más de 160.000.000.000 de pesos, para cancelar deuda de Telepacífico).

- En una carta firmada el 26 de Abril de 2007 por el Rector Luis H. Pérez al doctor Diego Smith, Vicerrector Administrativo y Financiero, se explica el pago de Telepacífico y Acinpro, en ella se enuncia:
“Con el objetivo de continuar con el compromiso institucional con la comunidad caleña para la emisión del noticiero 90’ a través de la Unión Temporal de Procívica- UAO, compromiso ratificado por la Fundación Carvajal y la Fundación Restrepo Barco, se debe renovar por un año el contrato con Telepacífico por lo cual tanto la Universidad como Procívica deben estar a Paz y salvo con Telepacífico y Acinpro.

Debido a la premura del tiempo se autoriza efectuar el pago por la suma de \$163.468.479 directamente a Telepacífico la suma de \$159.834.099 y Acinpro la suma de \$3.634.390, quedando los aportes de cada uno de los miembros por partes iguales de la siguiente manera:

Fundación Restrepo Barco 1/3	\$54.489.493
Fundación Carvajal 1/3	\$54.489.493
Universidad Autónoma de Occidente	\$54.489.493

Por lo anterior los miembros cancelarán los aportes correspondientes a la Universidad con un préstamo a corto plazo sin pagaré.

Tras las injurias y calumnias realizadas, se hizo evidente el apoyo y respaldo a la institución, al rector y a funcionarios de la misma, por parte de OPROCUAO (Organización de Profesionales Egresados de la Universidad Autónoma de Occidente), de Economistas de la UAO, de la OGE quienes enuncian que la Universidad “tiene como único dueño a la comunidad Autónoma, la cual somos

todos, y por la cual todos debemos velar” (comunicado de la Organización de Grupos Estudiantiles).

- La Universidad Autónoma tras las injurias y falacias creadas tomó la decisión de entablar una denuncia penal contra el señor Fabio Vargas por injuria y calumnia. Como consecuencia de dicha denuncia y para delatar el proceso judicial, el señor Vargas colocó una denuncia penal y elevó simultáneamente acusaciones de diferente naturaleza ante distintos organismos de control nacional:
 - La Procuraduría General de la Nación
 - El Ministerio de Educación: En cumplimiento de su obligación el Ministerio adelantó una investigación a través de la Oficina de Inspección y Vigilancia y una firma de Auditoría externa contratada para esta actividad. Esta averiguación analizó aspectos financieros y contables de la Universidad durante más de un año, expidiendo un comunicado en el que se concluye que “no se encontraron elementos de juicio que den lugar a la apertura de una investigación preliminar”.
 - La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN: atendiendo a la investigación realizada por la Fiscalización Tributaria, decidió pro comunicado del 18 de mayo de 2007, “archivar el expediente abierto contra la Universidad Autónoma de Occidente por no encontrar mérito alguno en la acusación realizada por el señor Vargas”.
 - Denuncia Penal: En la Sentencia expedida el 14 de mayo de 2009, se enuncia que No ofrecen credibilidad al despacho las versiones dadas por integrantes de Fundaviva, “pues se evidencia un sentimiento de malquerencia encaminado a la causar daño, sin importarles mentirle a la justicia” (...) “en donde ha plasmado las conclusiones a las que ha llegado después de analizar la situación de la Universidad con documentos que ninguna validez tienen, pues no fueron expedidos por el alma mater y con los cuales pretende probar las irregularidades que advierten” (...)”Se evidencia en contra del denunciante el presunto comportamiento tipificado como FALSA DENUNCIA” (...) “Resuelve, Primero, tratándose de Luis Hernán Pérez Páez se dispone la preclusión de la instrucción por atipicidad de la conducta denunciada acorde con los planteamientos expuestos en procedencia; Segundo, Compulse copias para que se investigue el presunto comportamiento desplegado por el señor Fabio Vargas Peña, conforme se anotó anteladamente.

A la comunidad Universitaria Autónoma, Programa de Administración del Medio Ambiente y Recursos Naturales, Facultad de ciencias Básicas (2007)

Después de diez años de desarrollo del programa de Administración Ambiental se decidió hacer la solicitud para optar por la acreditación nacional ante el CNA (Consejo Nacional de Acreditación) quienes programaron unos pares para que hiciesen la respectiva visita al programa los días 24, 25, 26 de Octubre del 2007. En el transcurso de la visita se presentaron Fabio Vargas Peña, Luis Fernando Arias Noreña y John P. Kreutler actuando en nombre de FUNDAVIVA, interviniendo en el proceso, entregando volantes, y abordando a los pares con una mujer que se hizo pasar como madre de un estudiante.

Directivas de la Universidad (2007)

En los primeros apartes de la carta se hace referencia a las acusaciones por parte de los señores Fabio Vargas Peña y Luis Fernando Arias Noreña quienes dicen representar FUNDAVIVA. En este orden de ideas, la carta señala los ataques y sabotajes realizados por las personas nombradas anteriormente en contra del cuerpo directivo de la Universidad y el proceso de acreditación al Programa de Administración que se llevaría a cabo el día 26 de Octubre de 2007.

Las injurias y calumnias presentadas, llegan en determinado momento a filtrarse en una estación radial.

Informe de crisis por supuesta captura del Rector Luis H. Pérez

La oficina de comunicaciones de la UAO recibe un llamado de una periodista quien pregunta acerca de la captura por testaferrato del Rector. Posteriormente, Luz Adriana Betancourt, directora de 90 minutos, llama por la misma razón y además agrega que hay presencia policial y del CTI en la institución. La oficina de comunicaciones advierte al departamento de seguridad y control de la situación que se está presentando, sin embargo el jefe del departamento señala que se encuentran porque están en un desayuno con el Rector y que hasta el momento no se ha presentado ninguna orden de captura. Es entonces que se desmiente el rumor existente sobre la presunta captura del rector de la Universidad, enviando inmediatamente esta información a medios de comunicación como El Tiempo, El País y 90´ Minutos.

Tras la llegada de diversos medios nacionales y regionales a las instalaciones de la Autónoma, se toma como plan de contingencia el realizar a puerta cerrada un video con las declaraciones del Rector aclarando la situación.

Calidad pregonada vs. Calidad Buscada, Grupo de Profesores, Mayo de 2007

Se presenta un pliego de quejas que reflejan el descontento por parte de los docentes frente a algunas acciones administrativas de la Universidad. Además hace

énfasis en que se pretende a partir de los recortes financieros generar mayor calidad académica. En primer lugar, se encuentra la desmejora salarial que se presentó, al mismo tiempo la reducción de las horas trabajadas por parte de los profesores horas cátedra quienes laboraban 66 horas semestrales a 48. En segundo lugar, la desigualdad en número de docentes por cargos administrativos de uno a cuatro. En tercer lugar, se había prometido la vinculación a profesores de planta a tres años no obstante no se cumplió la promesa sino que se eliminaron las vacaciones académicas de mitad de año; adicionalmente se incrementaron las asignaciones de cursos semestrales. En cuarto lugar, los profesores deben hacer labor de acompañamiento con aquellos estudiantes que inicien su práctica profesional. Adjuntamente, los docentes se ven obligados a realizar trabajo catedrático (Colaboración del docente con la institución) la cual se encuentra presente dentro de las variables de desempeño. Finalmente, es el Rector quien toma la decisión sobre el porcentaje del aumento que se asigna a los docentes.

Calidad Maquillada, Grupo de Profesores, 2007

Con la salida del Vicerrector Oramas, surgió una nueva esperanza con el Vicerrector hacia un rumbo de calidad académica. Sin embargo, se pasó de una etapa de imposición a la improvisación, desorden, aparentar y maquillar resultados. Se realizaron nombramientos sin considerar el impacto negativo de las mismas; no obstante, se mantuvieron cargos directivos que se mueven por inercia.

Por otro lado, se encuentran otras situaciones que generan descontento ante la comunidad docente de la Universidad. Por ejemplo: No se abordan temas como la definición de incentivos atractivos por producción intelectual, no se hace seguimiento y cualificación de la labor docente, no reconocen honorarios a los jurados externos para tesis, los docentes de planta se ven sobrecargados con actividades de evaluación y sustentación de proyectos.

Supervisor de Publicaciones y Estudiantes de Mercadeo E-mail, 27 de Junio de 2007,

Este correo denuncia algunas irregularidades que se estaban presentando *en Publicaciones Aulas 1*, por parte de Víctor Hugo Bolívar Vélez, supervisor de ésta área. En primera instancia se aprovechaba de la campaña realizada por algunos alumnos de Mercadeo, en la que vendían gomas, choco Breacks con el fin de apoyar a la fundación, a través de la venta oportunista y simultanea de los mismos productos, los repartía y les hacía firmar un formato realizado por él de entrega del “producto” y de venta al final de la jornada. A pesar de que la campaña ya se había terminado, el señor Victor Hugo continuó con la venta durante más de una semana, sin embargo las sospechas se hicieron presentes y la suspensión de la venta y el deshacerse de dichos formatos fue inminente.

Se denuncia que el señor Bolívar Vélez es prestamista a intereses en la Universidad y que adicionalmente se toma atribuciones de vender las resmas de papel completas sin registrarlas, razón por la cual el Personal UAO hace una invitación a

través del e-mail para que revisen los registros y las entradas de papel y de esta manera identifiquen las irregularidades.

Pensar en que nunca ocurrirá o que los riesgos y/o crisis no pueden permear las instancias de una institución de Educación Superior es un hecho que debe descartarse, debido a que las transformaciones, cada uno de los actores y los distintos sectores inciden en ésta. Cada área, departamento, programa presenta diversidad de riesgos, tanto en cierre como en apertura de programas, en insatisfacciones que se vean reflejadas y sean manifestadas a través de diversos mecanismos que afecten la integridad de la Universidad y de la comunidad que la conforma.

Los riesgos son gestados por la humanidad, pero a su vez pueden ser prevenidos por la misma. Aunque los fenómenos naturales son amenazas poco predecibles, el impacto que éste pueda generar en una comunidad, depende de los planes de contingencia que se hayan creado, tanto en los sedimentos de las edificaciones como en los simulacros de evacuación, etc.

El Ministerio de Educación Nacional enuncia que “en nuestra Constitución Política se dan las notas fundamentales de la naturaleza del servicio educativo. Allí se indica, que se trata de un derecho de la persona, de un servicio público que tiene una función social y que corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia respecto del servicio educativo con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos”⁵. Responsabilidad que se adquiere y asume desde el momento de su fundación, que debe convertirse en la constante y por tanto en la sinergia de cada una de las partes que permiten su funcionamiento para alcanzar el equilibrio esperado. Riesgos hay de todo tipo y en algunos casos se presentan más que otros, con éste proyecto los pasantes pretenden desde la comunicación alinear los procesos de la institución con el ánimo de fortalecer, prever y mostrar vulnerabilidades que tal vez no habían sido tan evidentes. Trabajar en pro y en concordancia por la reputación de la Universidad Autónoma de Occidente acorde con los principios, políticas y lineamientos que siempre le han caracterizado.

⁵ En línea <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-196477.html>, consultado el 21 de noviembre de 2009.

2.1 PREGUNTA PROBLEMA

A través de este estudio se contribuye y documenta a la Universidad Autónoma de Occidente sobre una temática en la cual no se ha indagado con profundidad y que como resultado podría desarrollar Planes de Crisis en aras de proteger la reputación de la organización, evitando y/o mediando el impacto de ésta en los diversos públicos.

Dentro de este proceso de investigación se indagará tanto los riesgos potenciales que se encuentran dentro de la organización y aquellos riesgos que podrían tener relevancia fuera de ésta.

En este orden de ideas el primer paso a realizar, es hacer una veeduría dentro de la organización, además de encuentros con las personas que hacen parte de la misma, para de esta manera identificar cuáles son los peligros potenciales y las crisis que han vivido dentro de la Universidad Autónoma Occidente.

Posteriormente, hacer un análisis de las crisis que han alcanzado a los medios masivos y las respuestas y acciones que la Universidad ha tomado frente a las situaciones que se presentaron. En otras palabras los pasos a seguir son los siguientes: “las crisis vividas en la misma organización, las crisis ocurridas en otras empresas de su mismo sector de actividad, las crisis extrapolables ocurridas en otros sectores, los conflictos que no alcanzan dimensiones críticas, y los problemas que no alcanzan dimensiones conflictuales”⁶.

¿Cuáles son los riesgos potenciales que podrían incidir en la Universidad Autónoma de Occidente, como gestores de crisis?

2.1.1 SISTEMATIZACIÓN

- 2.1.1.1 ¿Cuáles han sido las crisis que ha tenido la Universidad Autónoma de Occidente?
- 2.1.1.2 ¿Qué conflictos han alcanzado dimensiones de crisis?
- 2.1.1.3 ¿Qué problemas han alcanzado dimensiones conflictuales?
- 2.1.1.4 ¿Cómo ha afrontado la Universidad Autónoma de Occidente las crisis que se han presentado?
- 2.1.1.5 ¿Cuáles son las crisis que han impactado otras universidades?
- 2.1.1.6 ¿Qué conflictos se han presentado dentro de la organización?

⁶ COSTA, Joan. Máster DirCom. Los profesores tienen la palabra. Grupo Editorial Design. Bolivia 2005, 246p.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una *auditoria de riesgos* para identificar qué sucesos pueden afectar la reputación de la Universidad Autónoma de Occidente y por tanto generar una situación de crisis.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar e implementar una metodología que dé cuenta de los factores de riesgos más significativos en un proceso de auditoria
- Caracterizar los diversos públicos que inciden en el funcionamiento de la Universidad Autónoma de Occidente
- Conocer los factores internos y externos que pueden incidir en el funcionamiento administrativo y académico de la Universidad Autónoma de Occidente.
- Identificar las crisis que se han presentado en la Universidad Autónoma de Occidente y cómo ésta las ha asumido.
- Conocer cuáles han sido las situaciones de crisis que han vivido las Universidades: Pontificia Universidad Javeriana Cali, Universidad San Buenaventura, Universidad del Valle, ICESI.

4. INTERESES DE LA PASANTÍA

4.1 INTERÉS ACADÉMICO QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE

Los pasantes, actualmente estudiantes de la comunicación en las organizaciones, se encontraban interesados en adquirir conocimientos que ampliaran la perspectiva y enriquecieran de experiencia su aprendizaje, a partir de un proyecto que logra abarcar todos los rincones de la Universidad Autónoma de Occidente.

La ejecución de este proyecto trae implicaciones positivas en el crecimiento educativo de los investigadores. Ya que mediante esta pasantía se pudo, por un lado, confrontar los conocimientos teóricos frente al trabajo de campo. En consecuencia además de identificar las tendencias, se crearon modelos propios de trabajo, que a futuro podrán ser utilizados como profesionales de la comunicación.

Por otro lado, se aplicaron conceptos y acciones de comunicación para alcanzar los objetivos propuestos. Paralelamente, se realizó un trabajo de investigación haciendo uso de herramientas como la entrevista (en profundidad) la cual brindó los insumos para determinar los riesgos y desarrollar las recomendaciones que se encuentran planteados en el plan de trabajo.

A partir de la identificación y creación de un mapa de riesgos de la Universidad Autónoma de Occidente se implementaron técnicas y se adaptaron los conocimientos adquiridos de las clases electivas que los pasantes tomaron durante el transcurso la carrera en comunicación organizacional. Se usaron elementos sustraídos de *Relaciones públicas* (es donde básicamente se encuentra la mayoría de información además de los conceptos de gerencia de crisis y stakeholders) y de *Consultoría Organizacional* (identificación de los métodos de trabajo, los ítems y puntos importantes que hay que tener en cuenta para realizar una *auditoría de Riesgos*.)

En este mismo sentido, para plantear los objetivos y desarrollar el plan de trabajo, fue necesario que los pasantes se enriquecieran con experiencias y conocimientos de autores (como Joan Costa, Justo Villafañe, entre otros), y que además tuviesen dominio sobre el manejo de la comunicación en las organizaciones.

Por otro lado, es un reto manejar una base de datos, aún más difícil sí se habla de una organización que posee más de mil colaboradores directos, dentro de los cuales se segmento a la comunidad universitaria en directores de programa, jefes de dependencias, estudiantes y directores de comunicación principalmente, con el fin de conocer y enmarcar el contexto en el que se realizó la pasantía Institucional. En este sentido se pudo identificar las múltiples situaciones y hegemonías de los

públicos de la organización, reconocimiento del entorno, de la cultura y memoria histórica de ésta.

En conclusión, el proyecto fue un aprendizaje y una investigación, “aplicada” en el mundo real, que arroja resultados que aportan en un futuro cercano a la creación de un Manual de Crisis.

4.2 INTERÉS PROFESIONAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE

Durante casi diez semestres los pasantes han realizado diferentes actividades en clase, con el fin de simular el mundo profesional y la vida laboral. Infortunadamente, la realidad es muy diferente a los textos académicos que indican el deber ser de las situaciones. Es por esta razón que los estudiantes decidieron, vivir por unos meses, la realización de un proyecto que tiene fines prácticos.

Así pues, los futuros comunicadores sociales emprendieron su camino de la vida laboral dentro de la misma alma mater. A pesar de que se encontraban en un lugar “conocido”, que es como su segundo hogar, adentrarse en el aspecto administrativo es encontrarse con lo que a corto plazo será su futuro; es decir, realizar el proceso de conocer la organización desde adentro, cómo funciona, cuáles son los conductos regulares, las relaciones interpersonales, toda esa cantidad de elementos necesarios para realizar un proyecto dentro de una organización.

Para los pasantes el interés profesional estuvo supeditado a accionar y emprender una temática conocida por muchos, pero tratada por pocos. Con el desarrollo de la “Auditoría de Riesgos Potenciales para la Creación de un Manual de Crisis en la Universidad Autónoma de Occidente”, se intenta romper con algunos paradigmas en los que se manifiesta que sólo los expertos pueden abordar ciertas temáticas y surge una variable determinante y es que para llegar a serlo se tuvo que haber comenzado por el emprendimiento, la creatividad e implementación de los conocimientos como bases y refuerzos para documentarse y desarrollar un modelo poco existente en instituciones de Educación Superior en Colombia, principalmente en el Sur Occidente colombiano.

Tras un aprendizaje constante, la dedicación y el empeño que ponga cada persona, los pasantes quieren aplicar sus conocimientos a instancias reales y formativas.

Un profesional se compromete a indagar en campos de acción en los que se puede contribuir, un profesional busca la integridad y el equilibrio entre la formación personal y la académica como ejes para el desarrollo y satisfacción del ser humano y como actores sociales proactivos y productivos.

El aprendizaje es una variable que no puede apartarse de la vida del ser humano, para los pasantes conocer y experimentar un proyecto como la Auditoría de Riesgos ha conllevado a identificar una variable diferenciadora dentro de los demás profesionales de su misma disciplina.

En resumen, el interés y la mayor cualidad de la pasantía, es poner en práctica todos los conocimientos, y de alguna manera tener la capacidad de volverlos flexibles, además de adquirir herramientas necesarias para desenvolverse en el mundo profesional, el cual es muy exigente y en el que hay que lograr aterrizar las ideas a la realidad, para que no sólo se queden en utopías sino en hechos que generen un impacto positivo en la institución.

4.3 INTERÉS LABORAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE

En el campo de acción y de aplicabilidad de los conocimientos adquiridos por parte del estudiante, los pasantes, Oscar Mauricio Alturo Soto y Mónica María Caicedo Rojas, quieren proyectarse como profesionales capaces de atender a las diversas necesidades de una organización.

Dentro de un marco laboral pueden sugerirse Manuales de Crisis como elementos fundamentales para cualquier empresa, no importa su tipología, pues ninguna se encuentra exenta de atravesar y vivir riesgos o situaciones críticas en las que se vea inmiscuida la reputación, debido a que la globalización demanda ciertas transformaciones al interior y exterior de la empresa, generan vulnerabilidades y amenazas que pueden incidir en el funcionamiento normal de ésta de manera positiva o negativa.

La experiencia en este campo de acción resulta de interés para muchas organizaciones, lo que convierte a los pasantes en actores tentativos y con un potencial diferenciador del de los demás. Pueden ser preferidos como actores que buscan la integralidad en los procesos de la organización, pues con la identificación de los riesgos, pueden encontrarse oportunidades para el fortalecimiento y mejoramiento de la calidad del servicio y/o producto que ofrece la organización.

4.4 INTERÉS Y APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLÓ LA PROPUESTA

La Universidad Autónoma de Occidente acogerá un estudio que le permitirá conocer no sólo los riesgos internos sino externos, además del conocimiento y experiencia de otras instituciones de la misma índole. Este estudio tiene la característica de dividir la investigación en diferentes pilares fundamentales de la organización, como son: Estudiantes, docentes y lo administrativo. El aspecto administrativo hace referencia a todos los órganos que posibilitan el funcionamiento de la institución.

En otras palabras, el proyecto abarca un espectro muy amplio que le permitirá conocer a la organización sus vulnerabilidades y amenazas, al igual que las dimensiones e impacto de las mismas. Igualmente aglomerará recomendaciones que le permitan salir adelante de esas situaciones de riesgo, al mismo tiempo que le permitirá generar planes preventivos que impidan que las situaciones de riesgo se materialicen.

El aporte que se realiza a la Universidad se encuentra directamente ligado con la reputación de la misma. Ya que el único objetivo de tener preparado planes de contingencia e identificar los riesgos, es por un lado, antes de que se presenten las crisis, minimizar los riesgos de manera preventiva para que no lleguen a la opinión pública y no afecten la imagen de la institución.

Por otro lado, si se llegase a presentar una crisis que se filtre en los medios de comunicación, el ideal sería encontrarse preparados para manejar y controlar la situación a través de unos lineamientos que sirvan de referencia para evitar un impacto negativo en el imaginario de los públicos de interés de la institución.

La Universidad Autónoma de Occidente, como se ha mencionado anteriormente, puede considerarse como una organización vulnerable a cambios (*ya sean generados por agentes externos, provocados por factores internos, por contenidos⁷ etc.*) que tiene como necesidad identificar un mapa de riesgos que se convierta en la herramienta y en el primer momento para el desarrollo e implementación de un Manual de Crisis para la organización, en el que pueda preverse y actuar acorde con los principios, cultura y políticas de la Universidad, cuidando y preservando los intereses y los integrantes de la misma.

⁷ En línea:

<http://www.augac.org/Viernes%202020.%20Manual%20de%20Comunicacion%20de%20Crisis.%20Prevencion,%20gestion,%20conclusiones.pdf>, consultado el 08 de Abril de 2009

Justo Villafañe enuncia que el manual de crisis, “debe estar compuesto por una auditoría de riesgos potenciales de la compañía, que no pueden ser dictaminados sino por los colaboradores de la misma, pues ellos mejor que nadie conocen la situación de trabajo en la que se encuentran. A la auditoría deben sumarse guías para la acción; y un seminario de crisis, consistente en capacitación constante”.⁸

La auditoría de riesgos para la Universidad Autónoma de Occidente se convierte en un insumo fundamental, para poder formular su manual de crisis y actuar de manera preventiva ante los hechos lamentables que puedan evitarse y poder actuar proactivamente cuando sea necesario.

A lo anterior se suma el interés de querer aportar en el desarrollo e integridad de la Universidad de la cual son integrantes como estudiantes y a partir de este proyecto como pasantes. Con esta Auditoría, Oscar Alturo y Mónica Caicedo se convirtieron en gestores, en aprendices y en promotores de un Plan Estratégico fundamental para la Organización.

En conclusión, la investigación, le permite a la Universidad conocer esos aspectos de riesgo que podrían pasar de una dimensión de problema a una conflictiva y finalmente a una crítica, atentando contra la reputación de la institución. A través de las recomendaciones se generará un conducto regular para dar respuesta a esos problemas y más importante aún, anticiparse a las situaciones gracias al conocimiento que se tiene de las mismas, pues el riesgo es latente.

⁸ VILLAFANE, Justo. La gestión profesional de la imagen corporativa. Ediciones Pirámide. España 2004, 322p.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO CONTEXTUAL

La Auditoría de Riesgos Potenciales para la creación de un Manual de Crisis, se lleva a cabo en la Universidad Autónoma de Occidente, institución de educación superior y de carácter privado, que se encuentra ubicada en el departamento del Valle del Cauca, exactamente en el municipio de Santiago de Cali, al sur de la ciudad (calle 25 #115- 85, km 2 Vía Cali- Jamundí). Este trabajo abarcará los diversos públicos que inciden en el desarrollo de una empresa del sector educativo de pregrado y en el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

Actualmente la Universidad Autónoma de Occidente cuenta con públicos de diversas edades, preferencias, etc., de los cuales 1280 son colaboradores internos y 6666 son estudiantes con futura formación profesional de horarios, tanto diurnos como nocturnos. Además existe un público externo (medios de comunicación, padres de familia, competencia, estudiantes potenciales etc.) que tiene gran incidencia en el equilibrio natural de la organización.

Con la anterior afirmación se pretende exponer el interés de hacer el estudio a la totalidad de la organización, ya que permitirá determinar las diferentes aristas en las que se podría presentar un problema, conflicto y/o en el peor de los casos una crisis.

Este estudio tiene una duración aproximada de cuatro meses, tiempo en el que se trabajará para cumplir con los objetivos que se han planteado. La investigación comenzará en el mes de agosto del año 2009 y finalizará en el mes de diciembre del año en curso, con la pertinente entrega del informe final el cual contiene el grueso de la investigación y de los resultados que ésta arrojó.

5.1.1. Caracterización de la Organización: Universidad Autónoma de Occidente: Institución de Educación Superior

Las instituciones de educación superior al encontrarse inmersas en una sociedad y asumir el reto de funcionamiento y puesta en práctica de procesos que conlleven al desarrollo de la persona, de la comunidad local, regional y nacional, adquieren una responsabilidad social tan alta que las obliga a mantenerse alineadas a los direccionamientos estratégicos y formativos incentivados por un organismo regulador como el Ministerio de Educación Nacional, sin dejar perder la esencia, la identidad que les caracteriza como organización y las ha mantenido dentro del mercado, gracias a la construcción que a diario hacen con su gestión en pro de la reputación.

Cada instancia en la sociedad es una pieza de un rompecabezas, que permite y obliga en muchos casos a adaptarse a las transformaciones que se estén presentando. Estar a la vanguardia de las exigencias del mercado, arriesgarse con la apertura de nuevos programas, afrontar la crisis económica mundial y el déficit que se ha generado por esta situación, los cambios y/o variaciones en políticas públicas, en lo relacionado con los manejos de la educación superior, la discapacidad etc., son algunos de los puntos que deben ser tenidos en cuenta para equilibrar a la Universidad.

Las instituciones de educación superior en Colombia, deben apostarle al desarrollo y formación de un profesional integral capaz de emprender y aplicar conocimientos a determinado contexto, sujeto u organización y a su vez formar parte de los procesos de desarrollo y construcción social.

En el país la educación superior está regulada por la Ley 30 de 1992 que la concibe "como un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral y tiene por objeto el desarrollo pleno de los alumnos, su formación académica o profesional y promover la utilización del conocimiento para solucionar las necesidades del país, prestando de esta manera un servicio con calidad a la comunidad que aporte en el desarrollo científico, cultural, económico, político y ético"⁹.

Dentro de la estructura gubernamental de las instituciones de educación superior se encuentra¹⁰:



⁹ En línea: <http://74.125.47.132/search?q=cache:Z0IpP4-AeicJ:www.uamerica.edu.co/pub2/EducacionSuperior/El%20Sistema%20de%20Educaci%25F3n%2520Superior%2520en%2520Colombia.ppt+caracterizaci%C3%B3n+de+las+instituciones+de+educaci%C3%B3n+Superior+en+Colombia&cd=3&hl=en&ct=clnk>, consultado el 21 de noviembre de 2009

¹⁰ En línea: <http://www.uamerica.edu.co/pub2/EducacionSuperior/El%20Sistema%20de%20Educaci%25F3n%20Superior%20en%20Colombia.ppt>, consultado el 21 de noviembre de 2009

El carácter académico de la organización estudiada en el presente proyecto es de Universidad, aquella que es concebida como la que “acredita su desempeño con criterio de universalidad en actividades de la investigación científica o tecnológica; la formación académica en profesiones o disciplinas y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional. Estas instituciones están facultadas para ofrecer y realizar programas de formación en ocupaciones, profesiones o disciplinas, programas de especialización, maestrías, doctorados y post-doctorados”¹¹.

La reputación de una IES está supeditada a la calidad del servicio que ofrece, al potencial e integralidad de profesional que forma. Teniendo en cuenta el rol que cumplen estas instituciones en la sociedad, el presente estudio aborda cuatro organizaciones de la misma tipología de la Autónoma, con la finalidad de identificar a partir de experiencias vividas o de la “similitud” de las mismas los posibles riesgos, vulnerabilidades y amenazas que pueden incidir en el equilibrio natural de éstas.

5.2 MARCO TEÓRICO

“De cada crisis es posible vislumbrar una oportunidad, aunque ello requiera fortaleza de carácter en la toma de decisiones, visión estratégica, actuación rápida y, por supuesto, algo de suerte.”

Miguel López-Quesada

Las transformaciones ocasionadas por la globalización y por la incidencia del hombre en los distintos procesos del mundo capitalista, ha generado e implicado que las organizaciones se adapten a los cambios y a su vez creen mecanismos sostenibles, como alternativas para sobrevivir ante los distintos factores que pueden alterar el funcionamiento de las mismas. La importancia de la identificación de los riesgos es el estudiarlos y afrontarlos como oportunidades de mejora para la empresa. En la IV Reunión de Auditores de la Banca Central, realizada en Cartagena de Indias en julio de 1998, se enuncia que “toda actividad empresarial, sin importar su tipo, se propone alcanzar uno o varios objetivos y/o fines, aunque todas enfrentan también el riesgo de no lograrlos o no alcanzarlos en la medida esperada. Ese riesgo general involucra riesgos de diferentes tipos a los que están expuestos, a través de las operaciones que realiza cualquier entidad, los recursos que se invierten para llevarlas a cabo. Es responsabilidad de los directivos que tienen a su cargo la administración y operación de la empresa o

¹¹ Ibíd.[Anónimo]

entidad, el identificar los riesgos y establecer los controles internos necesarios para prevenirlos, detectarlos y corregirlos”¹².

Para hablar de mapa de riesgos es necesario definir la palabra “crisis”, la cual según el diccionario de la Real Academia Española y acorde al contexto que se va a trabajar tiene como significado “Momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes”, también una “Situación dificultosa o complicada”.

Para poder hacer frente a esos momentos decisivos, a aquellas situaciones complicadas y/o dificultosas, es necesario realizar un *mapa de riesgos*, que permita identificar las diversas incidencias que tiene el entorno en la Universidad Autónoma de Occidente a mediano, corto o largo plazo.

Para la creación y aplicación de un manual de crisis, se requiere de la ejecución de una auditoría de riesgos que de cuenta de las vulnerabilidades y amenazas que pueden incidir en el equilibrio de la organización y en la reputación de la misma.

Ninguna organización se encuentra exenta de atravesar por una situación crítica y es por tal motivo, que la nueva apuesta de las mismas, está focalizada hacia la certificación de los procesos que se llevan a cabo al interior, con el objetivo de prever situaciones y fortalecer las falencias y/o vulnerabilidades que se encuentren, debido a que las crisis pueden permear todas las instancias de la empresa y adicional a ello pueden ser ocasionadas por factores internos o ajenos a ésta.

La definición de la palabra riesgo es retomada de *La declaración No. 9 sobre las normas para la práctica profesional de la auditoría interna (SIAS 9)*, emitida por el *Instituto Americano de Auditores Internos*, por Gabriel Casas Saavedra, autor del texto “Evaluación de Riesgos” en el que se conceptualiza como “ la posibilidad de que un evento o acción pueda afectar en forma adversa a la organización”¹³.

La Auditoría de riesgos es una herramienta que permite a la organización identificar las causas de estos, la probabilidad de que pueda presentarse y el impacto reputacional que podría generar, es por ello que a partir del conocimiento de los mismos, pueden crearse y fomentarse controles para mitigar el impacto que éste pueda ocasionar y simultáneamente disminuir la posibilidad de que se pueda presentar. Con la Auditoría se identifican las áreas más débiles de la organización, incitándola a precaverse contra los riesgos y a preparar las informaciones de comunicación para el momento que sea necesario.

¹² En línea: <http://www.cemla.org/pdf/pub-di-aud-cg.pdf>, consultado el 21 de noviembre de 2009

¹³ En línea: <http://www.cemla.org/pdf/pub-di-aud-cg.pdf>, consultado el 21 de noviembre de 2009

Para los integrantes del Instituto Americano de Auditores Internos “La generalidad de las empresas pueden verse expuestas a diversos tipos de riesgos: Contabilidad errónea o inapropiada, pérdida o destrucción de activos fijos o recursos financieros, costos excesivos/Ingresos deficientes, sanciones legales, fraude o robo, decisiones erróneas de la gerencia, interrupción del negocio, deficiencias en el logro de objetivos y metas, desventaja ante la competencia, desprestigio de imagen”¹⁴.

El recurso humano, el tecnológico, el financiero, las instancias de tipo legal, el negocio que circunscribe a la organización entre otros, pueden ser los afectados, los implicados o los causantes de una crisis. Cada uno está inmerso al interior de la organización como una pieza fundamental que permite el óptimo funcionamiento de la misma, por ende si alguno presenta una sutura o grieta dentro del desarrollo y cumplimiento de su función, podría generar una problemática que trascienda a conflicto y que finalmente se materialice como una crisis con impacto en la imagen de la empresa.

Uno de los activos intangibles más importantes y de mayor valor de las compañías es la imagen corporativa, aquella que requiere de la alineación de distintas instancias y de una variable temporal incierta para poder posicionarse y fortalecerse en el mercado. Algunos de los riesgos que se presentan en las distintas áreas o departamentos son inherentes a la actividad que se lleva a cabo, por tal motivo es necesario categorizar y/o plantear los escenarios más susceptibles de las organizaciones, Octavio Rojas, en el texto *La Comunicación en Momentos de Crisis*¹⁵ plantea los siguientes:

Fenómenos naturales (inundaciones, terremotos, etc.)

- Crisis relacionadas con la salud y la alimentación (epidemias, intoxicaciones, etc.)
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.)
- Accidentes (relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.)
- Eventos de origen criminal (secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.)
- Asuntos jurídicos (de discriminación racial, de abuso sexual, plagios, etc.)

¹⁴ Ibíd. P.: 2.

¹⁵ En línea <http://www.rppnet.com.ar/comunicacionencrisis.htm>, consultado el 20 de noviembre de 2009

- Hechos de tipo económico (banca rota, fraude, corrupción, etc.)
- Retirada de productos (defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.)
- Ataques informáticos (virus, entrada de hackers a sistemas, etc.)

Para este trabajo resulta de gran importancia reconocer y resaltar como lo menciona Luis Mauricio Huitrón Gómez, en su texto *La Comunicación en Crisis y Cabildeo: Técnicas Esenciales de un Estratega de Comunicación*, que “los intangibles, como el conocimiento y la experiencia, son de mayor valor para las organizaciones que los aspectos físicos. Debido a ello se generan constantemente cambios ante los cuales se debe estar preparado, tener conocimiento y capacitación de cómo actuar ante ellos”¹⁶.

Un elemento intangible fundamental para lograr superar una crisis, es la *reputación*, aquella que es definida en el Foro de Reputación Corporativa, de la Universidad Ramón Lull, de Barcelona, como “las percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés; desde el capital humano, la comunicación y el patrocinio, hasta las estrategias de comunicación o la Responsabilidad Social Corporativa. En momentos de dificultad económica estos “valores intangibles” se convierten en un elemento clave en las compañías para potenciar las ventajas competitivas y para reforzar la estrategia de negocio”¹⁷.

Para Justo Villafañe, la reputación, es el reconocimiento que los stakeholders de una organización hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado del cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general. En este sentido la reputación de una organización integraría las dimensiones funcionales (comportamiento corporativo), social y ética (responsabilidad corporativa)¹⁸.

La reputación es el resultado de múltiples actividades que buscan atraer buenas percepciones con relación a lo que la organización ofrece, es el reconocimiento y posicionamiento de la marca (top of mind) en los diversos públicos y además es un activo que suma valor a la marca y al negocio. Para Raúl Herrera Echeniche,

¹⁶ En línea: <http://www.razonypalabra.org.mx/n61/comestrategica/mhuitron.html>. 07 de Abril de 2009

¹⁷ En línea: <http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/articulos/NP/Jornada%20Foro%20reputaci%C3%B3n%20corporativa.pdf>, consultado el 06 de abril de 2009

¹⁸ Villafañe Justo, Las mejores marcas para trabajar en España. Paper: Villafañe y Asociados. España Junio de 2008.

lo que impulsa la reputación corporativa son las emociones, sensaciones buenas o malas y la confianza, señala que la reputación más sólida la tienen aquellas empresas construidas sobre muchos pilares de excelencia; si pierden fuerza en alguno de ellos no importa tanto porque tienen los otros en funcionamiento. Estos pilares, según el autor son: productos y servicios, innovación, lugar de trabajo, gobernabilidad, ciudadanía, liderazgo y comportamiento¹⁹.

Las organizaciones a diario se enfrentan a transformaciones y adaptaciones del entorno, especialmente en una organización como la Autónoma, en donde el público objetivo (estudiantes reales y potenciales) demanda nuevos intereses que conllevan a que ésta constantemente oferte nuevos programas y busque alternativas para atraer, cautivar y mantener a los estudiantes.

Sin embargo este público aunque resulta siendo uno de los más importantes, no es el único que incide en el desarrollo y equilibrio natural de la Universidad, también los colaboradores, los padres de familia de los actuales y futuros estudiantes, las organizaciones que ejecutan la misma actividad (competencia), los medios de comunicación generan de una u otra forma influencia en la labor que ésta realiza.

Por el impacto, el deber y compromiso que este tipo de institución tiene en la sociedad, se ve en la necesidad de prever y/o afrontar ciertas situaciones que generen opinión pública ya sea para algo positivo (conservarlo y resaltarlo) o algo negativo. Para Daniela Contreras, las crisis pueden ser divididas en dos grandes grupos, las internas y externas. Las primeras se caracterizan por no llegar a la opinión pública a través de los medios (hecho que caracteriza a las externas) pero ello no les resta importancia y deben gestionarse comunicacionalmente.

Para poder entender e identificar los riesgos a los que puede enfrentarse una organización, es de gran importancia conocer la cultura que se vive al interior de ésta. Horacio Andrade en el texto *El Papel de la Comunicación y la Cultura en la crisis*, define la cultura como “la manera de actuar de los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización), que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. En otras palabras, la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”²⁰.

La crisis no necesariamente hace referencia a algo malo, puede hacer referencia a un cambio –que si se capitaliza puede ser positivo- el impacto de ésta en la

¹⁹ En línea: <http://www.reddircom.org/textos/valorreputacion.pdf>, consultado el 06 de abril de 2009

²⁰ Andrade, Horacio (2007). “El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales” en *Razón y palabra*, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996, extraído de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>. Consultado el 1 de Abril de 2009

organización depende en gran medida del tratamiento que se le de según la cultura organizacional. Para Horacio Andrade una cultura es *fuerte* cuando²¹:

- 1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos.
- 2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización.
- 3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Una cultura es *funcional* cuando:

- 1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas.
- 2) Motiva y compromete a sus integrantes.
- 3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Al cruzar las variables el resultado es:

FUENTE DE LA GRÁFICA

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	LA CULTURA COMO OBSTÁCULO · Terapia intensiva · Dirigir la acción	LA CULTURA COMO GRAVE OBSTÁCULO · Vencer la resistencia · Cambio conductual radical
FUNCIONAL	LA CULTURA COMO OBSTÁCULO · Orientar · Crear significados compartidos	LA CULTURA COMO RECURSO Orientar la percepción y la acción apoyados en los valores

Papel de la Cultura y Estrategia de Comunicación

El reto es grande cuando la cultura organizacional es débil- disfuncional, fuerte-disfuncional, débil- funcional debido a que el análisis del público interno en la crisis puede arrojar resultados equívocos, por la diversidad y las múltiples interpretaciones que presenta. Además, el resultado en momentos de gestión- pro actividad puede convertirse en un obstáculo para las acciones que piensan llevarse a cabo en aras de “dar solución” a aquella situación.

Teniendo en cuenta lo anterior “sólo aquellas organizaciones que han desarrollado una cultura fuerte y funcional pueden utilizarla como un recurso ante la crisis. Las

²¹ Andrade, Horacio (2007). “El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales” en Razón y palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996, extraído de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>. Consultado el 1 de Abril de 2009

demás tendrán que tomar acciones emergentes que les aseguren su capacidad de respuesta ante la amenaza u oportunidad que tienen delante, pero la cultura, lejos de ser un apoyo, se convierte en un problema”²².

El fortalecimiento y reconocimiento de la cultura organizacional se convierte en un elemento de gran importancia para la prevención y gestión de la crisis, debido a que la organización no puede olvidar que los colaboradores tienen que convertirse en los primeros aliados y multiplicadores de buenas gestiones de la empresa, compartir los valores, apropiarse de ellos, de la labor que ejecutan y de la organización en general. Ser gestores y promotores de una ideología, en la que el acompañamiento y el sentido de pertenencia formen parte fundamental del capital humano y equilibrio normal de la empresa.

El realizar un análisis detenido implica reconocer la verdadera crisis, y no dejarse engañar por lo que parece en principio ser ésta. “La auditoría a realizar debe tener en cuenta: descubrir señales que puedan ser motivo de alarma. Identificar los procesos, políticas, públicos y expertos que puedan participar en la empresa en caso de producirse la crisis”²³.

La auditoría de riesgos le permite a la organización, como lo enuncia Luis Mauricio Huitrón Gómez, en el texto *Comunicación en Crisis y Cabildeo: Técnicas esenciales de un Estratega de Comunicación*, formular su manual de crisis y actuar de manera preventiva ante los hechos lamentables que puedan evitarse y poder actuar proactivamente cuando es necesario reaccionar de inmediato²⁴.

Para poder identificar las incidencias y riesgos por los que atraviesa la organización, es necesario realizar un estudio profundo y detenido. Joan Costa especifica cinco fuentes de experiencia que contribuyen al aprendizaje y que resultan básicas para saber gestionar situaciones adversas: “las crisis vividas en la misma organización, las crisis ocurridas en otras empresas de su mismo sector de actividad, las crisis extrapolables ocurridas en otros sectores, los conflictos que no alcanzan dimensiones críticas, y los problemas que no alcanzan dimensiones conflictuales”²⁵.

Elementos claves para el desarrollo de un proceso de investigación, conocer el entorno de la organización, en este caso el de la Universidad Autónoma de Occidente, sus experiencias, las de su competencia, del impacto que ha tenido cada una de éstas y cómo han afrontado determinada situación.

²² Andrade, Horacio (2007). “El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales” en *Razón y palabra*, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996, extraído de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>. Consultado el 1 de Abril de 2009

²³ Ibíd

²⁴ En línea <http://www.razonypalabra.org.mx/n61/comestrategica/mhuitron.html>. 07 de Abril de 2009

²⁵ COSTA, Joan. *DirCom on-line*. El Master de Dirección de Comunicación a distancia. Grupo Editorial Design. Bolivia 2004, 218p.

Este tipo de instituciones se encuentran inmersas en transformaciones de tipo social, cultural, económico, etc., por ende son susceptibles al cambio o adaptaciones, deben encontrarse sujetas a la diversidad de lineamientos y políticas planteadas por el organismo regulador, el Ministerio de Educación Nacional, sin apartar el rol que tienen en la sociedad. Adicionalmente deben trabajar por involucrar y crear mecanismos que faciliten el ingreso de nuevos estudiantes, pero principalmente el sostenimiento de ellos en la totalidad del programa que cursan, teniendo en cuenta las variables financieras (dinero-matrículas), académicas (calidad de la educación) principalmente.

La Auditoría de riesgos permite hacer evidente las áreas o departamentos más vulnerables de la Universidad, enmarcadas dentro de un contexto, aplicadas y soportadas a partir del accionar de los actores que la conforman y han tenido que afrontar de una u otra forma algunos problemas, conflictos o en el peor de los casos, crisis en los que el nombre y reputación de la institución está de por medio.

Dentro del Plan Preventivo de Comunicación de Crisis, según Josefina Martínez²⁶, se encuentra la auditoría de riesgos, quien retoma un gráfico en el que se evidencian los diversos niveles de crisis por los que puede afrontar una organización como la Universidad.

NIVEL DE CRISIS

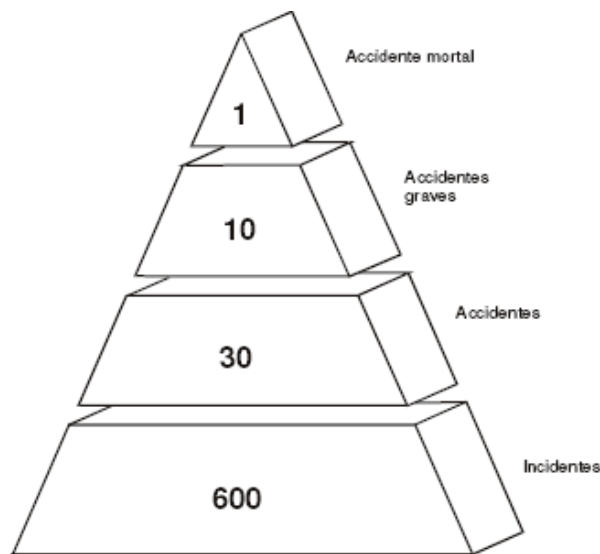


Figura 4-3. Regla de 1:600

²⁶ En línea:

<http://www.augac.org/Viernes%202020.%20Manual%20de%20Comunicacion%20de%20Crisis.%20Prevision.%20gestion,%20conclusiones.pdf>, consultado el 8 de Abril de 2009

Además deja en evidencia un cuadro ilustrativo del proceso de prevención de riesgos, que sirve como fuente de información y guía para el desarrollo e identificación del mapa de riesgos de la Universidad Autónoma de Occidente²⁷.

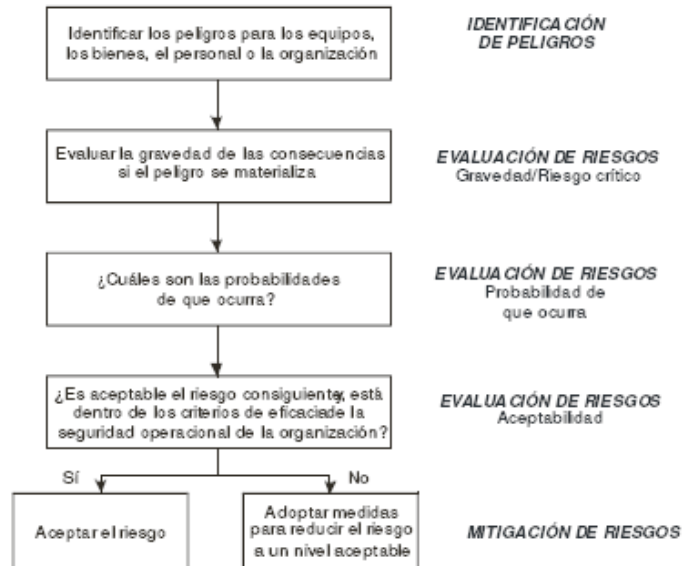


Figura 6-1. Proceso de gestión de riesgos

Los riesgos pueden jerarquizarse, teniendo en cuenta lo anterior, como la probabilidad de un peligro existente en una actividad determinada durante un periodo definido, que puede llegar a ocasionar un incidente con consecuencias de alto o poco impacto²⁸.

Josefina Martínez enuncia que algunas de las tipologías de crisis que se presentan en una universidad pueden ser:

- Crisis generadas por agentes externos
- Crisis provocadas por factores internos
- Crisis de “contenidos”
- Crisis evitables
 - Ausencia de variables ajenas al control de la organización
 - Actuación correcta y oportuna
- Crisis inevitables

La universidad no se encuentra exenta de atravesar por alguna de estas crisis, por lo tanto prepararse y conocer los posibles riesgos que pueden impactar, es una tarea y casi que un deber que se debe tomar, para de esta manera, cumplir con

²⁷ *Ibíd.* P. 25.

²⁸ En línea <http://www.monografias.com/trabajos13/progper/progper.shtml#CONCEP>, consultado el 06 de abril de 2009

los estándares de calidad, seguridad, prevención y compromiso que caracterizan a una institución de educación superior como la Autónoma de Occidente.

6. METODOLOGÍA

El desarrollo del proyecto se llevó a cabo a partir de un proceso arduo y profundo de investigación en la Universidad Autónoma de Occidente. En la primera etapa del proyecto los estudiantes ambicionaron el mismo, sin prever el magno universo con el que cuenta la institución y el tiempo proyectado para el desarrollo de éste. Razón por la cual los pasantes se vieron en la necesidad de aterrizarlo para emprender la investigación en la universidad. Para ello se realizó un proceso de reestructuración metodológica que permitiera en el tiempo impetrado y acorde con la accesibilidad de la información y de las fuentes primordiales cumplir con los objetivos planteados sin afectar la calidad de los resultados.

A partir de la identificación y conocimiento de cada uno de los públicos que inciden en el equilibrio natural de la organización, de la segmentación de estos, de la implementación del enfoque y las herramientas adecuadas, los pasantes dieron inicio a la investigación, teniendo en cuenta las cinco fuentes de experiencia que contribuyen al aprendizaje y que resultan básicas para saber gestionar situaciones adversas, formuladas por Joan Costa, “las crisis vividas en la misma organización, las crisis ocurridas en otras empresas de su mismo sector de actividad, las crisis extrapolables ocurridas en otros sectores, los conflictos que no alcanzan dimensiones críticas, y los problemas que no alcanzan dimensiones conflictuales”²⁹.

Cada uno de los públicos que conforma e incide en el funcionamiento de la Universidad, fue tenido en cuenta como un proveedor de información para el proyecto basado en el campo de accionar del mismo, aquel que complementa una labor con otra y permite mantener el equilibrio natural en la organización. Para ello se realizó una caracterización de ésta, que permitió enmarcar un contexto, el impacto que tiene en el mismo y las diversas instancias que la conforman y permiten o no el desarrollo de su función como Institución de Educación Superior.

La segmentación de audiencias conllevó a priorizar las fuentes de información y a delimitar el proceso de investigación, ya que el universo con el que cuenta la Universidad es amplio y el tiempo de realización del mismo era de cuatro meses. Sin embargo, es de resaltar que la metodología a utilizar y la variable temporal no se convirtieron en factores determinantes que alteraran la calidad de los resultados a entregar.

En esa medida, de manera estratégica se realizó la selección de fuentes y simultáneamente se desarrollaron los cuestionarios y la matriz que permitió la sistematización de información.

²⁹ COSTA, Joan. DirCom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a distancia. Grupo Editorial Design. Bolivia 2004. P. 218.

La importancia del manejo de los networks en este trabajo, fue un punto clave para entablar diálogos con directores de comunicación de otras universidades de la ciudad de Cali (Universidad San Buenaventura, Universidad ICESI, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad del Valle), quienes desde su campo de acción suministraron información de crisis y/o riesgos que han tenido que vivir y afrontar. Para lograr este objetivo, se contó con el apoyo y las buenas relaciones del Director de Comunicaciones de la Universidad Autónoma de Occidente, José Antonio Bedoya. Se realizaron entrevistas a profundidad que permitieron entablar contacto directo con el especialista de esa área en cada organización.

También se recopilaron los archivos existentes con relación a las crisis ocurridas en la Universidad (las que llegaron a ser más susceptibles y reiterativas, las que han traspasado fronteras y las que no lo han hecho) en aras de plantear un mapa de riesgos completo, que se consolide como la primera etapa del desarrollo de un manual de crisis de la universidad. A través del cual se pueda estar preparado para cualquier incidencia del entorno, y dado el caso prevenir y /o ser proactivos en el momento en que ocurra algún suceso.

Las fuentes fueron seleccionadas bajo algunos criterios: en el caso de los Directores de Comunicación de las universidades ya mencionadas (4), por la caracterización de la institución, por la cercanía (geográfica) que hay entre las mismas, por la proximidad existente y buenos lazos que tiene José Antonio Bedoya, Jefe de la Pasantía, con estos actores; la elección de los jefes de dependencias (8) fue a partir de la identificación de las áreas más vulnerables de la organización, especialmente de las encontradas en los antecedentes de ésta. Directores de Programa (17), por ser el filtro de los estudiantes, además de su experiencia como docente y conocedor de los procesos que lleva a cabo la Universidad. Representantes estudiantiles, debido al nivel de objetividad que alcanzan tras su experiencia en el Consejo Académico y en el Consejo Superior.

En este orden de ideas se puede concluir que a partir de variables cuantitativas, pero especialmente cualitativas, se llevó a cabo un arduo proceso de investigación que arrojó resultados favorables para el desarrollo de la primera etapa del manual de crisis de la Universidad Autónoma de Occidente, la *Auditoría de Riesgos*.

La creación estratégica del fichero de crisis facilitó la identificación de los riesgos en cada área o dependencia de la universidad, el origen, el nivel y el impacto del mismo, conllevando a la formulación de recomendaciones que fortalezcan las vulnerabilidades y que permitan prever y prepararse para las incidencias del exterior en la misma.

Para el desarrollo de lo anterior fue necesario consultar expertos en el tema que sirvieran como fuentes de información de las que pudiera extractarse bases para la construcción de las distintas piezas y/o herramientas que se requieren para la recopilación de la información. Así mismo, los pasantes realizaron funciones de

tipo operativo y protocolario que direccionaran el accionar al cumplimiento de los objetivos.

7. DESARROLLO DEL PLAN METODOLÓGICO QUE TUVO LA PASANTÍA

7.1 ¿QUÉ SE CUMPLIÓ DE LO PACTADO Y CÓMO?

En la Auditoría de Riesgos Potenciales para la Creación de un Manual de Crisis en la Universidad Autónoma de Occidente se cumplió con:

Identificación de los sucesos y/o riesgos que pueden incidir en el equilibrio natural de la organización, en la reputación de la UAO, para ello fue necesario conocer la organización, reconocer a partir de la segmentación de sus públicos las vulnerabilidades que cada una de las áreas, departamentos, programas, actores y procesos al interior de la misma tienen, a partir del campo de acción de cada uno de los entrevistados.

El primer paso de la elaboración del proyecto fue el conocimiento de la institución. Para lograrlo, fue necesario el acercamiento con la oficina de comunicaciones, de la Universidad Autónoma de Occidente, la cual facilitó información del funcionamiento de la organización; aparte de generar una ruta para continuar con la investigación, para lograr cumplir con los objetivos que se plantearon.

El segundo paso, que se logró precisamente a través de esa oficina, fue la recopilación de los momentos de crisis por los que pasó la Universidad. Esa información fue entregada por José Antonio Bedoya, jefe del Departamento de Comunicaciones, quien amablemente hizo un paneo de las situaciones de crisis por las que había pasado la universidad al mismo tiempo que entregó esa información documentada.

El tercer paso, fue el reconocimiento de los diferentes públicos que inciden en el funcionamiento de la Universidad. Para ello, Paola Cortez, quien en su momento fue Coordinadora de Comunicación Organizacional, facilitó la información del mapa de públicos de la Universidad, además de una contextualización de cómo se manejaban los mismos y cuáles de alguna manera eran más accesibles.

El cuarto paso fue la investigación con los públicos internos de la Universidad. Para lograrlo fue necesario generar una segmentación de la comunidad universitaria, priorizar las fuentes de información y a posterior generar unas cartas de presentación, solicitando la colaboración de las personas que iban a ser entrevistadas, ya que por sus ocupaciones se encontraban escasos de tiempo, y sin la solicitud formal era posible que no atendieran el llamado. Fue de la anterior manera que paulatinamente se fueron entrevistando los jefes de dependencia, los directores de programa, MAPA (representantes de profesores), los directores de comunicaciones de otras universidades de la ciudad y finalmente los representantes de los estudiantes.

A diferencia de los directores de programa, todas las entrevistas fueron grabadas por medio magnético, ya que a estos se les entrevisto haciendo uso de una matriz de recolección de información que permitiese sistematizar la información de manera inmediata.

7.2. ¿QUÉ NO SE CUMPLIÓ Y PORQUÉ?

En el anteproyecto de grado se había planteado como metodología la implementación de la encuesta como un mecanismo cuantificable. Sin embargo en el desarrollo del proyecto y tras reuniones y recomendaciones del jefe y la asesora de pasantía, se reestructuro el modelo de investigación.

Lo anterior se generó tras el estudio de viabilidad teniendo en cuenta la variable tiempo y disponibilidad de los distintos actores que conforman la comunidad universitaria. Al encontrar un universo tan grande, y la determinación de realización de pasantía institucional tiempo completo (2 meses), se segmentó la audiencia en públicos estratégicos que permitieran proveer la información necesaria y pertinente que abordara todas las instancias de la universidad, tanto interna como externamente.

No obstante el cambio de metodología no incidió en los resultados obtenidos, por el contrario se agilizó el proceso y se indagó a profundidad, sin generar sesgos en las respuestas, permitiendo así, el surgimiento y creación de un modelo de Auditoría de riesgos a partir de la implementación estratégica de una matriz pensada y planeada por los pasantes, como un mecanismo de recopilación de información concisa y oportuna.

Por otra parte los pasantes no cumplieron con abordar instituciones de otra tipología (crisis extrapolables), debido a que la prioridad estaba enfocada a los públicos internos y a las empresas que fuesen de la misma caracterización (Instituciones de educación superior de Santiago de Cali), pues éstas podrían suministrar información coyuntural para el sujeto/objeto investigado, que era la Universidad Autónoma de Occidente.

7.3 ¿QUÉ TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZÓ?

El enfoque más apropiado para llevar a cabo la labor investigativa que demandaba el proyecto fue el enfoque etnográfico. Ya que éste presenta elementos cualitativos que son más acordes para el avance del proceso. En otras palabras, son sus técnicas de recolección de datos y las interpretaciones de los mismos las que permitirán llevar a cabalidad los objetivos planteados por los pasantes. Sin embargo, se usaron técnicas cuantitativas para soportar los resultados de la investigación y de esta manera incrementar la confiabilidad del estudio.

Las técnicas de recolección de Información a implementar en el proyecto de auditoría de riesgos, partieron de la necesidad de conocer además de textos y registros, de vivencias cercanas en las que posiblemente podría verse inmiscuida una Institución educativa como la Universidad Autónoma de Occidente. El proyecto se desarrolló principalmente desde el enfoque cualitativo, haciendo uso de la entrevista en profundidad la cual nos permitió generar una investigación más flexible con los públicos de la Universidad para de esta manera hallar los riesgos potenciales y algunas percepciones que se tienen con relación a la temática. También se realizó un análisis documental que enriqueció y fortaleció el corpus del proyecto.

Para la sistematización y recopilación de resultados se implementó una matriz que permitiera cuantificar la información de las entrevistas, dando, de esta manera, un reporte medible que tuviese una mayor claridad y rigurosidad en la información y las diversas variables que permitirían en su totalidad identificar los riesgos, el impacto, el nivel y las dependencias y o áreas más susceptibles que tiene la Universidad, para así poder a posteriori dar recomendaciones que puedan ser utilizadas a corto, mediano o largo plazo.

TÉCNICAS Y/O HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN		
Entrevista (técnica)	Personal	Semiestructurada.
Análisis de documentos (técnica)	Personal	Medios impresos y/o digitales, grabaciones de audio y video.
Matriz (herramienta)		Recolección de datos y sistematización simultánea cuantificable y valorativa

Figura 1. Oscar Mauricio Alturo Soto y Mónica María Caicedo Rojas.

Estas técnicas y las herramientas planteadas arrojan en conjunto resultados que enriquecen el proceso de investigación, evitando que se sesgue la óptica que se le da al proyecto y logrando así, una mirada transversal a la totalidad del proceso. Teniendo en cuenta que la perspectiva de trabajo surge desde el área de la comunicación organizacional, este proyecto es el primer paso para el desarrollo del manual de crisis de la Universidad Autónoma de Occidente, no habrá un proceso de ejecución en esta primera etapa, solo se llevará a cabo la investigación pertinente que servirá de insumo para una futura intervención, a partir de la cual se podrán generar planes de contingencia con relación a los resultados que ésta haya arrojado.

7.4 ¿QUÉ PROCEDIMIENTOS FUERON UTILIZADOS PARA CUMPLIR CON LA PASANTÍA?

Para cumplir con los objetivos planteados, los pasantes realizaron procedimientos:

Figura 2. Oscar Mauricio Alturo Soto y Mónica María Caicedo Rojas.

Estratégico	Operativo
- Reestructuración de la metodología de trabajo	- Cronograma de trabajo
- Reuniones con Jefe y/o Asesora de Pasantía	- Sistematización y jerarquización de la información recopilada hasta el momento.
- Conocimiento de la organización	- Transcripción de entrevistas
- Investigación de los antecedentes de la organización.	- Protocolos de comunicación para el acercamiento a las fuentes de información.
- Segmentación de los stakeholders de la Universidad	- Cumplir con las técnicas y herramientas de investigación planteadas en la metodología de trabajo.
- Diseño, creación e implementación del cuestionario para cada público.	- Consulta y lectura de material teórico que enriqueciera el proceso de investigación.
- Creación de la matriz para la sistematización de la información	
- Creación de la matriz para el fichero de crisis	
- Recopilación de toda la información a través de las diversas variables del fichero de crisis	
-Formulación de recomendaciones	

7.5 ¿CUÁLES FUERON LOS ELEMENTOS INNOVADORES DE SU PROPUESTA?

Para el desarrollo de la Auditoría de Riesgos Potenciales para la creación de un manual de Crisis en la Universidad Autónoma de Occidente, los pasantes indagaron y se apropiaron de diversos conceptos planteados por expertos de la comunicación para la crisis. No obstante, la tipología de la organización investigada, requería de un planteamiento y metodología particular que permitiera hallar los diversos riesgos que inciden en el funcionamiento de la misma. Tras las generalidades encontradas, fue necesario adaptarlas a una especificidad y a su vez diseñar diversas etapas, herramientas y técnicas que permitieran recopilar la información que abarcara todas las instancias de la Universidad y por tanto de la investigación.

Teniendo en cuenta que el acceso a un modelo a seguir, para crear un Manual de crisis en una organización, es limitado, casi de información confidencial, debido a que las empresas consultoras, realizadoras en la mayoría de los casos de estos, generan su propia metodología de trabajo, los pasantes se vieron en la necesidad de diseñar de manera estratégica un cuestionario que diera respuesta a lo que se pretendía abordar, a su vez crear un fichero de crisis que permitiera recopilar la información para caracterizarla y evaluarla. Lo anterior con el ánimo de hacer evidentes las vulnerabilidades, las amenazas y el impacto de las mismas en la organización.

La Auditoría de riesgos permite generar recomendaciones a partir de los resultados arrojados por la investigación y simultáneamente prever situaciones que pueden materializarse e impactar en la reputación de la Universidad de manera negativa.

En adición el presente proyecto es innovador en las Instituciones de educación superior de la ciudad de Santiago de Cali, debido a que ninguna de éstas cuenta con una *Auditoría de Riesgos*, aún conociendo la vulnerabilidad del sector en el que se desenvuelven.

7.6 RELACIONE Y DESCRIBA LOS PRODUCTOS QUE GENERÓ SU PROPUESTA

Producto	Significado y/o Aporte
Cuestionario para las entrevistas	Herramienta fundamental para lograr que todos los sujetos investigados dieran óptima respuesta a las variables que se pretendían identificar. (*)
Matriz para la sistematización de Información(Directores de Programa)	Cuadro de identificación concisa y precisa de variables que pueden ser cuantificables en su totalidad, con la intención de optimizar el recurso humano, realizando de manera simultánea dos tareas (recolectar la información y sistematizarla).
Ficheros de Crisis	Herramienta creada por los pasantes para recopilar la información de cada uno de los públicos en los que se evidencian los riesgos inmersos en diversas categorías, la vulnerabilidad y la posibilidad de que se materialicen.
Recomendaciones	Puntos estratégicos a tener en cuenta para actuar frente a una situación de pre-crisis y/o crisis, salvaguardando la reputación de la institución.

8. CRONOGRAMA

Actividades	Tiempo de la Pasantía en Meses															
	AGOSTO (1)				SEPTIEMBRE (2)				OCTUBRE (3)				NOVIEMBRE (4)			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reuniones con Jefe y/o Asesora de Pasantía		x	x	x	X	x	x	X					x		x	
Conocimiento de la Organización		x	x	x				X	x	x						
Diseño y creación del cuestionario para cada público.					X	x	x									
Implementación de las entrevistas para cada público.								X	x	x				x		
Creación de la matriz para la sistematización de la información								X								
Creación de la matriz para el fichero de crisis											x	x	x			
Recopilación de toda la información a través de las diversas variables del fichero de crisis													x	x	x	
Formulación de recomendaciones																x
Elaboración de informe final													x	x	x	x

9. TALENTOS Y RECURSOS

9.1 TALENTOS HUMANOS (GRUPO DE TRABAJO DIRECTO E INDIRECTO)

- María Fernanda Navarro, Asesora de Pasantía Institucional
- Patricia García Becerra, Docente y ex jefe del Departamento de Comunicaciones
- Germán Gallego, Docente y ex Director del Programa de Comunicación Social- Periodismo

- Departamento de comunicaciones
 - José Antonio Bedoya, Jefe del Departamento
 - Paola Cortes, Coordinadora de Comunicación Organizacional
 - Vanesa Montes Mejía, Coordinadora de Medios Electrónicos
 - Gladys Romero Guzmán, Secretaria del Departamento de Comunicaciones.

- Jefes de Dependencias
 - Alberto Cuervo, Jefe del Departamento de Desarrollo Humano
 - Jorge Peñalosa, Director de la División de Tecnología
 - Oscar Duque, Asesor Jurídico
 - María Fernanda Lora, Directora de Registro Académico
 - Catherine Pérez, Jefe del Departamento de Servicios Generales
 - Adm. Jorge Luis Peláez, Jefe del Departamento de Seguridad y Control
 - Eder Valdez, Jefe del Departamento de Planta Física e Infraestructura
 - Financiero

- MAPA
 - Jaime López, Secretario General de MAPA

- Directores de Programa
 - Jesús Alfonso López, Ingeniería Mecatrónica
 - Paula Andrea Neuta, Ingeniería Biomédica
 - Zeida María Solarte, Ingeniería Electrónica
 - Lida Peña, Ingeniería Informática
 - Jesús David Cardona, Ingeniería Multimedia (de viaje)
 - Hernán Soto, Ingeniería Industrial
 - Hernán Soto, Ingeniería de Producción
 - Mario Andrés Gandini, Ingeniería Ambiental
 - Ema Beatriz Castro, Economía

- Johny Sabogal, Banca y Finanzas
 - Ana Milena Álvarez, Mercadeo
 - Diego Delgadillo, Contaduría pública
 - Mónica Piedrahita, Comunicación Publicitaria
 - Gustavo Adolfo Ramos, Diseño de la Comunicación Gráfica
 - María Victoria Restrepo, Comunicación Social y Periodismo
 - Fernando Suárez, Área de Humanidades
 - Juan Diego Castrillón, Área de Ciencias Sociales
 - Alejandro Soto Duque, Director de Administración del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales
- Directores de Comunicación universidades de Santiago de Cali
 - Jairo Canaval, Universidad del Valle
 - Germán Nieto, Universidad ICESI
 - Magda Luz Arias, Universidad San Buenaventura
 - Juan Carlos Prado, Pontificia Universidad Javeriana
 - Representantes Estudiantiles
 - David Leonardo Hurtado, Representante de los estudiantes en el Consejo Académico.
 - Felipe Hurtado, Representante de los estudiantes en el Consejo Superior.
 - Pasantes: Mónica María Caicedo Rojas
Oscar Mauricio Alturo Soto

9.2 RECURSOS FÍSICOS EMPLEADOS EN EL PROCESO, ESPECIALMENTE LOS APORTADOS POR LA ORGANIZACIÓN OFERENTE DE LA PASANTÍA

- Software
- Hardware
- 2 Resma de papel de 500 hojas
- Lápiz
- Borrador
- Lapiceros
- Impresiones
- Fotocopias
- Transporte
- Cámara Fotográfica
- Grabadora de audio

10. RESULTADOS

Los pasantes a partir de la información recopilada, identificaron y categorizaron los datos en ficheros de crisis, con la finalidad de analizar y encontrar resultados que permitieran señalar las variables más vulnerables que tiene una institución de educación superior.

A continuación se presentan los resultados que arrojó la investigación, con su respectiva conceptualización y explicación.

Tabla N. 1, realizada por Mauricio Alturo Soto y Mónica María Caicedo Rojas

RIESGO	DEFINICIÓN
Presupuesto	Dinero con el que se cuenta para los gastos de la Universidad (sostenimiento) ejemplo: Disminución de horas, para profesores hora cátedra, por la reducción del presupuesto.
Crisis económica	Situación que se está presentando, actualmente, a nivel mundial y tiene relación con el decrecimiento de los recursos monetarios de los estudiantes.
Proceso de Matrículas, cupos	Momento específico del año, en el que los estudiantes de la Universidad seleccionan las materias que van a ver el semestre electivo. En algunos casos se presenta inconformidad porque los estudiantes no pueden llevar a cabo éste proceso.
Apertura de asignaturas	Dependiendo del número de estudiantes que seleccionen la asignatura en el momento de matricularse, se decide si se continúa con el curso o se dictamina el cierre del mismo.
Proceso de Grados	Los procesos necesarios para llevar a cabo los grados son extensos y lentos, por lo tanto generar molestias en los estudiantes.
Cambios estructurales	Cambios que generen resistencia a nuevos procesos, salida de personal, reformas estatutarias.
Determinaciones y/o variaciones Ministerio de Educación Nacional	Decisiones tomadas por el Ministerio de Educación, las cuales deben ser acatadas por la Universidad.
Entes certificadores (ICFES)	Son entidades encargadas de velar que los programas académicos cumplen con los requisitos necesarios además de legitimar su calidad.
Violación al reglamento	Incumplimiento de las normativas y estatutos de la Universidad.
Fraude	Incumplir y eludir los contratos afectando a un tercero. Actos que van en contra de la normativa, de la rectitud.
Política ambiental	Transformaciones en la legalidad y manejo de las políticas ambientales que alteran el desarrollo y proyección de los programas relacionados con las mismas y a su vez con la sostenibilidad de la universidad, como institución que cumple una función social.
Normatividad local	Decisiones tomadas desde la administración local que afectan el funcionamiento normal de la institución. Variación

	o reestructuración de políticas o procesos.
Equipos	Capital activo de la Universidad, que no abarca la demanda del estudiantado.
Disponibilidad de los recursos	Son herramientas que permiten el óptimo desarrollo de las clases haciendo más efectivo e interactivo el aprendizaje.
Seguridad Informática	Son los controles y protocolos tomados con el fin de que no haya manipulación de la información.
Servidores	Soporte técnico necesario para el óptimo funcionamiento de las tecnologías de información y comunicación. Además son los encargados de almacenar los archivos para estar a disposición del usuario final.
Posicionamiento y Competencia	Son dos factores que engloban; por un lado, la ubicación de la Universidad en el imaginario de sus públicos y; por otro, el impacto e incidencia que tiene las instituciones de su misma tipología en los diversos públicos de interés (Influencia en los clientes reales y potenciales)
Sentido de Pertenencia	Grado de satisfacción y orgullo de los actores que la conforman, haciendo que se asimile como propia la organización.
Proyección laboral	Posicionamiento de los profesionales autónomos en el mercado laboral.
Actividades externas guiadas por la universidad	Actividades que se realizan por fuera de las instalaciones de la Universidad con el aval de la misma.
Rumor	Informaciones que no han sido constatadas, que en ocasiones se toman como verdaderas, generando ruido e inseguridad al interior de la organización.
Individuo= Universidad	Todos los públicos internos de la Universidad son representantes y portavoces de imagen de la misma.
Cierre de programas	Clausura de programas académicos por ausencia de estudiantes inducidos por transformaciones del mercado (incidencias de la competencia o baja demanda de profesionales de determinada área de conocimiento). Afecta la credibilidad de los programas que ofrece la Universidad.
Fallas en la Interacción permanente con todos los grupos de interés	A pesar de la existencia de diferentes medios y canales de comunicación, hay segmentos de los públicos se encuentran desinformados.
Apertura de Nuevos	Después de realizar estudios de mercado y de viabilidad, en

Programas	la apertura de programas el riesgo es latente debido a que resulta incierto afirmar que se cumple a cabalidad con las expectativas del estudiante y con el futuro laboral del mismo en ese campo o disciplina.
Planta física (parqueaderos, etc.)	Saturación de los elementos estructurales necesarios para que una organización preste sus servicios.
Biblioteca	Ausencia de libros para llevar a cabo la labor investigativa y de estudio por parte de los educandos.
Salones	Aulas de clase que no se encuentran dotadas con la tecnología, iluminación, ventilación, etc.
Comodidad del campus	Debido al número de estudiantes que ingresan a la Universidad no hay suficiente espacio. La cafetería de estudiantes es uno de los mayores referentes.
Reestructuración curricular	Cambios en el pensum académico que afecta a los estudiantes, quienes tienen que ver materias las cuales inicialmente no tenían contempladas además de atrasar su plan de estudios.
Deserción de estudiantes	Debido a la baja demanda de algunos programas académicos.
Viabilidad del pensum académico (Contenidos de programa)	En ocasiones algunos pensum tienden a parecer a otros perdiendo su valor diferenciador haciendo que los estudiantes pierdan interés en ellos.
Disposición y disponibilidad del profesorado y de los colaboradores	Teniendo en cuenta las diferentes labores a las que se enfrentan los profesores tiempo completo, su tiempo es escaso influyendo en su disponibilidad a los estudiantes. En mayor medida, la disponibilidad de los profesores hora cátedra, se ve afectada ya que sólo se encuentran en la Universidad cuando están dictando sus clases.
Eliminación de planes humanístico y sociales en el pensum	Debido a los recortes curriculares, de los pensum académicos, las primeras cátedras en ser eliminadas, son las humanísticas.
Cancelación de asignaturas	En el momento que los estudiantes se matriculan señalan las asignaturas que quieren cursar, en el semestre, pero si esas asignaturas no cuentan con el número de estudiantes necesario se ve cerrado el curso.
Calidad de procesos (acreditaciones)	Son los entes certificadores los encargados de confirmar si un programa académico, tiene la calidad suficiente a nivel nacional e internacional. La falta de esta acreditación, hace que el programa no tenga credibilidad.

Desarrollo del curso (materias- docente)	A razón de que existen diferentes grupos por materia, la exigencia de cada grupo es diferente generando resultados disimiles.
Unión de estudiantes de diferentes programas y diversos semestres	Convergencia de estudiantes de diferentes programas y semestre en una misma materia.
Desconocimiento de los representantes de los profesores y estudiantes	Los estudiantes desconocen quienes son las personas que los representan ante los consejos de la Universidad y mucho menos saben cuales son sus funciones.
Perdida, robo o adulteración de la información	La universidad simplemente no podría operar sin la información, ya que es fundamental para la prestación de su servicio tanto a nivel administrativo como académico. En el caso de que alguna información sea cambiada, se podrían generar efectos en diferentes dependencias.
Factor Humano	Es el responsable del manejo de la información y, al mismo tiempo, los protocolos de seguridad.
Protección de los equipos	Es la seguridad establecida para la protección del hardware de la Universidad.
Inhabilitar la operación	La dependencia no puede prestar servicio el cual es función fundamental.
Fallas tecnológicas	Situaciones inesperadas que afectan el curso normal de la organización.
Ubicación del centro de servidores	Según los protocolos de seguridad los servidores se encuentran ubicados en una zona vulnerable.
Suministro eléctrico y/o de gas	Servicio necesario para dar continuidad a los procesos desarrollados dentro de la Universidad.
Perdida de la confianza	Situación que conllevaría a que los estudiantes no hagan uso de los diferentes programas desarrollados por ésta área.
Celebración de contratos	Es el convenio entre dos partes, las cuales deben cumplir con sus compromisos sino quieren ser penalizadas

	legalmente.
Incumpliendo de contratos	Incumplimiento de los deberes pactados en el contrato generando una repercusión legal.
Incumplimiento de Obligaciones Legales	Faltar a la normatividad y leyes colombianas.
Perdida de información	Sin la información de las bases de datos, no se podría seguir el curso normal de la organización debido que no tendrían los datos de respaldo, que soportan la legalidad de los procesos.
No asistencia del personal	La ausencia de los colaboradores a su puesto de trabajo.
Falta de implementos	Los recursos necesarios para llevar a cabo la labor diaria.
Suministro de Agua	Sin suministro de Agua los planteles educativos no pueden operar.
Calidad del Agua	El agua es consumida por las personas que se encuentran en la universidad. Si alguien se llegase a intoxicar por su consumo sería una situación devastadora.
Salud Ocupacional (Accidentes)	Cualquier acto o acción que afecte con la integridad o bienestar de los colaboradores. Riesgos Profesionales.
Suministro de la energía	Sin energía, los equipos para el desarrollo de las tareas diarias dentro de la Universidad no podrían funcionar. Pérdida de Información.
Agresión física a estudiantes, colaboradores y/o visitantes.	Atentar contra la integridad de los diferentes actores que conforman la comunidad universitaria.
Perdida de los activos de la Universidad	Hurto de los recursos físicos y primordiales para el desarrollo de tareas por parte de los estudiantes y colaboradores.

Comercialización de estupefacientes.	Venta de sustancias alucinógenas al interior de la organización y consumo de las mismas.
Actos que atenten contra las políticas y normativas de la Universidad y la Constitución Política Nacional.	Incumplimiento de las normas y estatutos establecidos en el reglamento. Adicional a ello irrupción de los artículos contenidos por la Constitución Política Nacional.
Intento de intrusión agresiva a las instalaciones.	Abrupto ingreso de personas al campus universitario, en aras de afectar el orden funcional de la institución.
Falta de cultura de seguridad.	Ausencia de estrategias que permitan la colaboración de la comunidad universitaria en los procesos de denuncia y control de hechos y actores que atenten contra la estabilidad de la Universidad.
Perturbación de los Procesos de Acreditación	Intrusión agresiva y/o inesperada en los procesos de certificación de los programas.
Selección Docentes y Descontento profesoral	Pre-requisitos para la selección del cuerpo docente como profesionales integrales. Insatisfacción por parte de los docentes, quienes son el insumo fundamental para la calidad del producto que se pretende formar.
Infiltración de la guerrilla	Ingreso de grupos al margen de la ley en el campus Universitario, entregando panfletos, generando alteraciones del orden público y apologías ideológicas.
Asesinato y/o heridos al interior del campus	Riñas, venganzas, peleas al interior del campus que dejan un saldo de heridos y víctimas fatales.
Manifestaciones	Marchas que desvían su origen creando momentos de tensión y desorden público.

Demandas y/o acciones de tutela	Mecanismos legales que permiten al ciudadano apelar por el incumplimiento y/o violación a sus derechos.
Acceso a Base de datos	Irrumpir y/o quebrantar la seguridad informática de la universidad teniendo acceso a múltiples y vitales fuentes de información.
Credibilidad	Perder la confianza de los distintos públicos de interés, afectando la reputación de la organización.
Tergiversación de la información.	Uso indebido de datos y/o manipulación de información conforme a intereses particulares.
Sindicato	Grupo o asociaciones de colaboradores que se confabulan para luchar por intereses en común.
Comunidad Universitaria	Cada individuo que conforma la universidad se convierte en un portavoz de la imagen institucional, por tanto lo que haga al exterior de la mismas repercute en la reputación de la organización.
Divulgación	Callar, omitir o desconocer la labor de la institución. Evitar la emisión y difusión de las distintas actividades y logros alcanzados por la institución.
Corrupción	Ir en contra de los preceptos legales. Manejo inadecuado de los recursos, accionado por el beneficio propio alterando los procesos y buen obrar de la organización.
Seguridad Industrial	Permite evitar accidentes y garantizar la seguridad de los colaboradores mientras realizan su labor.
Interés de Poder	Centralizar los intereses y la gobernabilidad en una sola persona. Manejo, desempeño, implementación y alineación de las políticas con la persona que está a cargo.
Aglomeración de Personas	El ser humano es una variable que conlleva al riesgo constante. Los grupos de personas reunidas pueden generar accidentes, incidentes o disturbios.

Digitación de la información	Error en la sistematización de la información que conlleve a la pérdida y/o tergiversación de la información.
Comunidad aledaña	La incidencia del entorno en el funcionamiento de la organización (vías de acceso, ruidos, etc.)

Fichero de Crisis: Directores de Programa

De los 22 directores de programa de la Universidad Autónoma de Occidente, 17 fueron entrevistados, con el fin de recopilar información que permitiera reconocer las vulnerabilidades existentes en la institución, especialmente en lo relacionado con los estudiantes y la calidad de la educación, sin olvidar que este grupo de personas también cumple con la labor de docencia.

El nivel de vulnerabilidad de la categoría fue medido a partir del número de convergencias en la identificación de los riesgos. Teniendo en cuenta que el resultado de la división es decimal, el resultado se aproxima a 5, motivo por el cual la segmentación se hace en 3 fracciones de 1 a 5; de 6 a 11 y de 12 a 17.

Nivel de Vulnerabilidad de la Categoría	Descripción
Alto	Categoría más vulnerable de la Universidad, medida de 12 a 17
Medio	Categoría de vulnerabilidad media, medida de 6 a 11
Bajo	Categoría de vulnerabilidad baja, medida de 1 a 5

Tabla N.2
Realizada por Oscar Mauricio Alturo Soto y Mónica María Caicedo Rojas

DIRECTORES DE PROGRAMA					
Categoría	Riesgo	ORIGEN		Número de Convergencias	Nivel de Vulnerabilidad
		Interno	Externo		
Financiero	Presupuesto	X		1	
	Crisis económica		X	6	
	Cobros adicionales	X		1	
Administrativo	Proceso de Matrículas, cupos	X		4	
	Apertura de asignaturas	X		1	
	Proceso de Grados	X		1	
	Cambios estructurales	X		1	
Legal	Determinaciones y/o variaciones Ministerio de Educación Nacional		X	1	
	Entes certificadores (ICFES)		X	1	
	Violación al reglamento	X		1	

	Fraude	X		1	
	Política ambiental		X	1	
	Normatividad local		X	1	
Técnicos y Tecnológicos	Equipos	X		6	
	Disponibilidad de los recursos (CS)	X		1	
	Seguridad Informática	X		1	
	Servidores	X		1	
Comunicaciones e Imagen	Posicionamiento y Competencia	X	X	5	
	Sentido de Pertenencia	X		1	
	Proyección laboral	X	X	2	
	Actividades externas guiadas por la universidad	X		1	
	Rumor	X	X	1	
	Individuo= Universidad	X	X	1	
	Cierre de		X	1	

	programas				
	Fallas en la Interacción permanente con todos los grupos de interés	X	X	1	
	Apertura de Nuevos Programas	X		2	
Infraestructura	Planta física (parqueaderos, etc.)	X		1	
	Biblioteca	X		1	
	Aulas de clase	X		1	
	Comodidad del campus	X		1	
Fenómenos Naturales	Inundaciones		X	1	
	Terremotos		X	1	
	Reestructuración curricular	X	X	4	
	Deserción de estudiantes	X	X (mercado)	8	

Servicio (EDUCACIÓN)	Viabilidad del pensum académico (Contenidos de programa)	X		2	
	Disposición y disponibilidad del profesorado y de los colaboradores	X		6	
	Eliminación de planes humanístico y sociales en pensum	X		2	
	Cancelación de asignaturas	X		2	
	Calidad de procesos (acreditaciones)	X	X	2	
	Desarrollo del curso (materias-docente)	X		1	
	Unión de estudiantes de diferentes programas y diversos semestres	X		3	

	Desconocimiento de los representantes de los profesores y estudiantes	X		1	
--	---	---	--	---	--

Fichero de Crisis: Jefes de Dependencias

A partir de la especificidad de cada uno de los directores de dependencias, se identificaron variables que incidieran en el campo de acción de estos y en el equilibrio de la Universidad. Lo anterior con el fin de hallar la probabilidad que tiene el riesgo para materializarse, teniendo como criterios de evaluación los controles que se realizan o no al interior de las mismas.

Cada una de las dependencias debe estar articulada para permitir el óptimo funcionamiento de la institución, motivo por el cual fue necesario indagar sobre los factores o variables que pueden afectar, debilitar o amenazar el accionar de éstas.

Probabilidad	Definición
Mayor	Si el riesgo no presenta ningún tipo de control o plan de contingencia la posibilidad que se materialice es alta
Menor	Si el riesgo presenta controles o planes de contingencia, la posibilidad de que se materialice es baja.

Tabla N.3
Realizada por Oscar Mauricio Alturo Soto y Mónica María Caicedo Rojas

JEFES DE DEPENDENCIAS					
Área o dependencia	Riesgo	Origen		Control	Probabilidad
		Interno	Externo		
División de Tecnología	Pérdida, robo o adulteración de la información	X	X	Back up, copias de unidades de cinta,	
	Manipulación de la información, de los equipos por parte del ser Humano, confidencialidad	X		Creación y recomendación de uso de contraseñas. Controles para cambio de notas.	
	Protección de los equipos	X		Alarmas, cámaras, control de ingreso.	
	Inhabilitar la operación	X		25 Controles de Seguridad	
	Fallas tecnológicas	X		Servidores de respaldo.	
	Ubicación del centro de servidores	X		—	
	Suministro eléctrico y/o de gas	X	X	Ups.	

Desarrollo Humano	Pérdida de la confianza	X		Diálogo, reserva de la información, contratación del personal adecuado.	
Jurídico Legal	Celebración indebida de contratos	X	X	Asegurar que todo se haga en el marco de la ley y con las normativas establecidas	
	Incumpliendo de contratos	X	X		
	Incumplimiento de Obligaciones Legales	X			
Servicios Generales	Pérdida de información	X		—	
	No asistencia del personal	X		Empresa contratista envía replazo	
	Falta de implementos		X	Llamar a otros proveedores	
	Problemas en el Suministro y tratamiento del Agua	X		- Carro tanques con adaptación para la planta de agua. - Proveedores externos.	

Planta Física				-Suministro de Botellones.	
	Calidad del Agua	X		Entidades Reguladas	
	Salud Ocupacional (Accidentes)	X		- Brigada de emergencia. -Área Segura. - Trabajos complementarios (en parejas, como ayuda y apoyos) - Capacitación y elementos de seguridad.	
	Suministro de la energía	X	X	Planta de energía, con plan de mantenimiento y revisiones permanentes.	
	Agresión física a estudiantes, colaboradores y/o visitantes.	X		Recurso humano, 20 auxiliares de protección y 30 de seguridad	
	Pérdida de los activos de la Universidad	X			

Protección y Control	Comercialización de estupefacientes.	X	X	Vigilancia continua, ronderos y vigilantes vestidos de civil	
	Actos que atenten contra las políticas y normativas de la Universidad y la constitución nacional.	X		—	
	Intento de intrusión agresiva a las instalaciones.		X	—	
	Falta de cultura de seguridad.	X	X	Campañas de cultura.	
Registro Académico	Incendio (Pérdida de la información de la historia académica de los estudiantes)	X	X	Alarma contra incendio, Back up.	
	Matrículas y cupos	X		Privilegiar cupos a los estudiantes con los mejores promedios.	
<p>Nota: Los controles y planes de contingencia disminuyen la posibilidad de que se materialice un riesgo. Sin embargo, esto no significa que se encuentren exentos de pasar de un problema a un conflicto y de un conflicto a una crisis.</p>					

Fichero de Crisis: IES, Directores de Comunicaciones

De las instituciones de educación superior existentes en la ciudad de Santiago de Cali, por accesibilidad y sectorización, las fuentes seleccionadas (directores de comunicación) para abordar organizaciones de la misma tipología fueron: Germán Nieto de la Universidad ICESI, Juan Carlos Prado de la Pontificia Universidad Javeriana, Magda Luz Arias de la Universidad San Buenaventura y Jairo Canaval de la Universidad del Valle. Aunque esta última es una institución de carácter público, la experiencia que tiene en materia de crisis es de gran enriquecimiento y pertinencia para la investigación.

El nivel de vulnerabilidad estará medido en este fichero, a partir de cinco fuentes de información dentro de los que se encuentran los enunciados anteriormente y los antecedentes de la Universidad Autónoma de Occidente, fraccionados en tres partes: 1 y 2, 3 y 4 y de 5 en adelante.

Nivel de Vulnerabilidad de la Categoría	Descripción
Alto	Categoría más vulnerable de la Universidad, medida de 5 en adelante
Medio	Categoría de vulnerabilidad media, medida de 3 y 4
Bajo	Categoría de vulnerabilidad baja, medida de 1 y 2

Tabla N.4
Realizada por Oscar Mauricio Alturo Soto y Mónica María Caicedo Rojas

IES (Instituciones de Educación Superior) Directores de Comunicaciones					
Categoría	Riesgo	ORIGEN		N. de Convergencias	Nivel de Vulnerabilidad
		Interno	Externo		
Financiero	Crisis Económica		X	3	Red
	Corrupción	X		4	
Administrativo	Salud Ocupacional	X		1	Yellow
	Seguridad Industrial	X		2	
	Administración de los Recursos	X		1	
Legal	Interés de Poder	X	X	1	Yellow
	Apertura de programas, aval del Ministerio de Educación	X		1	
	Contrataciones	X	X	1	
	Demandas y/o acciones de tutela			1	

Técnico y Tecnológicos	Acceso a Bases de Datos	X		1	
	Acceso a cuentas de usuario	X		1	
Comunicación e Imagen	Credibilidad		X	2	
	Rumor	X	X	2	
	Tergiversación de información		X	2	
	Sindicato	X		1	
	Comunidad Universitaria= Universidad	X		2	
	Divulgación			1	
	Sentido de Pertenencia			1	
Infraestructura	Escape de Gas	X		1	
Fenómenos Naturales	Temblores		X	1	

Servicio (Educación)	No cumplir con las expectativas, con lo que se ofrece	X		1	
	Selección docentes	X		1	
	Perturbación de los procesos de Acreditación		X	1	
	Descontento Profesoral			2	
	Actividades académicas que involucran dinero			1	
Seguridad y Control	Robos activos de la Universidad	X		1	
	Expendio y consumo de estupefacientes	X	X	2	
	Infiltración de grupos armados al margen de la ley		X	1	
	Asesinato y/o heridos al interior de la Universidad	X	X	1	
Factor Humano	Manifestaciones	X	X	1	
	Conglomerado de	X		2	

	Personas				
	Digitación de la Información (Beca)	X		1	
	Comunidad Aledaña	X	X	1	
	Ética Profesional	X		1	

Fichero de crisis: representantes estudiantiles

Como su nombre lo indica, los representantes estudiantiles son voceros de uno de los públicos más importantes de la Universidad en los diferentes estamentos y escenarios de debate y toma de decisiones.

La razón por la cual, los pasantes seleccionaron a estos actores, fue por la representatividad, la voz y el voto que tienen cada uno de ellos, además del conocimiento y experiencia que han adquirido a lo largo de su carrera y en la participación de los consejos de la Universidad, dentro de los que se encuentran principalmente el Consejo Superior y el Consejo Académico.

El criterio de evaluación de la matriz estuvo supeditado a la existencia o no de controles que se realizan en cada uno de los riesgos identificados desde su campo de acción.

Probabilidad	Definición
Mayor	Si el riesgo no presenta ningún tipo de control o plan de contingencia la posibilidad que se materialice es alta
Menor	Si el riesgo presenta controles o planes de contingencia, la posibilidad de que se materialice es baja.

Tabla N.5

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES					
Representantes Consejos	Riesgo	Origen		Control	Probabilidad
		Interno	Externo		
Consejo Académico	Cierre de Programa Académico	X		—	
	Comunicación del consejo estudiantil	X		Cabildo abierto y apertura de escenarios comunicativos	
	Representación de estudiantes y compromiso de los líderes	X		—	
	Apoyo de la Universidad a los representantes	X		—	
	Participación del estudiante	X		—	
	Trámites administrativos, proceso de matrículas	X		Flexibilidad de horario para la realización de la misma	
	Calidad Académica	X		Clases obligatorias, ayuda de Bienestar	
	Falta de docentes	X	X	Maestría	

	cualificados			obligatoria	
	Criterios de asignación de horas para los docentes	X		—	
Consejo Superior	Archivos como soporte para la presentación de la evidencia	X		Preservar archivos de hace 35 años	
	Posicionamiento de la universidad (proyección, tiempo de vida)	X	X	Reconocimiento Local y/o regional	
	Relaciones corporativas (egresado), proyección laboral	X	X	Representantes de egresados en los consejos	
	Baja Demanda de estudiantes	X			
	Respaldo institucional (empresarial- ICESI, religioso- San Buenaventura, Javeriana) La UAO es una Universidad autónoma.	X		Fortalecimiento de la cultura Autónoma	
	Financiero	X	X	Recortes: Gastos- manejo de la energía, papelería, salidas, alimentación),	

				matrículas	
	Divulgación de la información	X		—	
	Baja creación e implementación de canales de comunicación entre los representantes y el estudiantado.	X		—	
	Falta de participación e inclusión en los procesos (creación de ambiente, de gobierno colegiado)	X		Reforma estatutaria para el fortalecimiento de las elecciones	
	Criterios de selección del estudiantado nuevo	X		—	

Fichero de Crisis: Docentes- MAPA

La calidad de la educación al interior de la universidad está supeditada a la calidad de los docentes de la institución. Más allá de la capacidad intelectual y de la preparación académica de los mismos, se hallan diversas variables de tipo financiero y estructural que influyen en el desarrollo satisfactorio de la actividad que estos ejerzan al interior de la organización. A partir de la experiencia de los directores de programa como docentes, se extractó información de las entrevistas realizadas

MAPA (Movimiento Autónomo de Profesores Activos) es el grupo que representa a este público de la Universidad y el cual fue seleccionado por los pasantes como una de las fuentes de identificación de riesgos, ya que son la “materia prima” del servicio (educación) que ofrece la universidad.

El criterio de evaluación de este fichero está dado por los controles que se realizan para atender las necesidades y/o vulnerabilidades de un público tan importante para la institución.

Probabilidad	Definición
Mayor	Si el riesgo no presenta ningún tipo de control o plan de contingencia la posibilidad que se materialice es alta
Menor	Si el riesgo presenta controles o planes de contingencia, la posibilidad de que se materialice es baja.

Tabla N.6
Realizada por Oscar Mauricio Alturo Soto y Mónica María Caicedo Rojas

DOCENTES- MAPA				
Riesgo	Origen		Control	Probabilidad
	Interno	Externo		
Falta de estímulos para la constante formación docente	X		—	
Cuidado y puesta en práctica de protocolos de seguridad de la información	X		Divulgación y capacitación de tecnología	
Fallas en la metodología	X		Consejos de Facultad, Jefes de Departamento	
Carga Extracurricular de los docentes, (trabajo de grado, etc.)	X		—	
Rechazo a las propuestas de ajustes estatutarios.	X		—	
Incertidumbre por la reducción de docentes HC y el aumento de carga para los de planta	X		Consejos de Facultad y reuniones con jefatura de departamento	

Nota: Los pasantes dentro de su ejercicio como estudiantes y como investigadores encontraron riesgos de apuestas al interior de la universidad, consumo de sustancias psicoactivas en la parte trasera de la institución, falta de profesionalismo y de ética proveniente de algunos docentes o estudiantes. Los cuales tienen como ente regulador a seguridad y control, al comité de ética.

11. CONCLUSIONES

- Un riesgo es aquella variable que impide al sujeto/objeto cumplir con su razón de ser.
- El impacto reputacional que genera un riesgo, está relacionado con la incidencia del mismo en la opinión pública, no puede medirse hasta que no se materialice, es decir hasta que se filtre a los medios de comunicación y permee las instancias de la organización, inhibiéndola a cumplir con su razón de ser.
- Todos los organismos que conforman una organización deben estar alineados a cumplir con una misma finalidad y a optimizar el desarrollo de los procesos, para de esta manera consolidarse como una organización que garantice la calidad.
- Una Institución de Educación Superior está dividida en dos grandes pilares que se complementan entre sí, el primero hace referencia a la instancia administrativa y el otro a la academia. Sin embargo su autonomía no debe convertirse en el obstáculo comunicativo que separe dos procesos que permiten el desarrollo y cumplimiento del objetivo corporativo.
- La auditoría de riesgos es un mecanismo que permite la identificación de vulnerabilidades y amenazas de una organización; al mismo tiempo permite conocer las fortalezas y controles que tiene la organización para prevenir ciertas situaciones.
- La Universidad Autónoma de Occidente reconoce la existencia de los riesgos y la susceptibilidad de la caracterización de la organización, en la medida en que aplica correctivos y planes para prever ciertos riesgos a los que se encuentra expuesta. Lo anterior con la finalidad de disminuir la posibilidad de que estos se materialicen.
- En las instituciones de educación superior la reputación es el intangible que predomina en la mente de los clientes reales y potenciales. Ésta puede materializarse en la calidad del egresado y en la aceptación del mismo en el campo laboral. No obstante puede sufrir un alto impacto si algún riesgo permea las instancias mediáticas afectando la imagen de la organización.

- La calidad del servicio que se está prestando a la comunidad universitaria se encuentra supeditada a la coherencia que debe existir entre calidad de docentes, equipos, infraestructura, pensum y estudiantes. La falta de uno de los factores que se nombraron anteriormente, generaría efectos perjudiciales al resultado final.
- Las estrategias proactivas en comunicación para la crisis generalmente presentan excelentes resultados, en consecuencia, las crisis vividas o los conflictos que aún no han alcanzado a materializarse, sirven como una oportunidad de afianzar su imagen en el mercado y estrechar lazos con los medios de comunicación.
- A pesar de conocer diferentes situaciones de crisis generadas desde el aspecto financiero en universidades de Cali, y de reconocer que ésta es una de las áreas más vulnerables de la Universidad, no fue posible para los pasantes tener acceso a la información relacionada con esta categoría, aquella que se encuentra circunscrita a riesgos con tendencia a trascender a dimensiones críticas.
- Para poder reaccionar oportunamente a una crisis es necesario contar con la cooperación y provisión de información necesaria por parte de todos los estamentos de la organización, con el fin de dar una respuesta eficaz a una situación de crisis. De no ser así la responsabilidad no será del departamento de comunicaciones sino del departamento que se negó a atender a un llamado que concierne a toda la comunidad universitaria pues las crisis no dicen ni cómo, ni cuando llegarán y mucho menos el efecto que causarán.

12. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados que la investigación arrojó, es pertinente tener en cuenta los siguientes puntos de comunicación para la crisis:

- Algunas de las categorías de análisis abordadas comprenden diversos niveles de vulnerabilidad, por ende es necesario alinear los procesos de la institución con el fin de acceder a información pertinente que permita tener una amplia perspectiva sobre el problema, conflicto o crisis que se esté presentando, para así generar mecanismos de respuesta a cualquier inquietud o vacío que se esté gestando.
- A partir de las debilidades encontradas fortalecer las categorías que permiten el óptimo funcionamiento de la Universidad, con el ánimo de disminuir la posibilidad de materialidad del riesgo.
- Estrategia de puertas abiertas: En caso de que el riesgo se materialice, evitar los vacíos de información, proveer la que sea necesaria a los medios de comunicación y a los públicos de interés de la misma.
- Hablar siempre con la verdad Negar, ocultar, evadir o mentir son acciones que atentan contra la credibilidad de la organización haciendo que el intangible que más tiempo cuesta construir se derrumbe en tan sólo unos minutos, es por ello que las empresas deben apostar a la divulgación de información veraz en el momento oportuno.
- Fortalecer los lazos con los medios de comunicación, como aliados estratégicos para prever o manejar una crisis.
- Teniendo en cuenta el impacto que tenga el riesgo en la reputación de la universidad, o del programa y el nivel de especificidad realizar la selección oportuna del vocero.
- La universidad no debe olvidar que es una sola organización, cada una de las partes que la conforman se convierten en una pieza fundamental y estratégica para el funcionamiento de la misma, por tal motivo los procesos al interior de ésta deben estar alineados.
- La comunicación es el eje transversal de la organización, por tanto todos los procesos al interior deben estar articulados

- Utilizar este trabajo como una herramienta para fortalecer las distintas instancias y vulnerabilidades de la institución, en aras de cumplir con el plan estratégico de la organización, proteger la reputación de la Universidad y mejorar los protocolos de comunicación y acción al interior de la institución.
- Realizar un taller de sensibilización a todas las dependencias de la universidad para acrecentar y fortalecer la cultura en torno a la comunicación.
- Creación e implementación de un Manual de Crisis para la Universidad Autónoma de Occidente como una herramienta que permita fortalecer los procesos al interior de la organización y a su vez tener alternativas de acción frente a un momento en el que se vea inmiscuida la reputación de la universidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ARROYO, Luis. YUS, Magali. Los cien errores de la comunicación de las organizaciones. Error 20. Editorial ESIC. Madrid 2003. P. 87.
- ANDRADE, Horacio (2007). “El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales” en Razón y palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996.
- CONTRERAS, Daniela. La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile. Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura, ISSN 0211-2175, N° 34, 2006 (Ejemplar dedicado a: Relaciones públicas) , pags. 305-313
- COSTA, Joan. Máster DirCom. Los profesores tienen la palabra. Grupo Editorial Design. Bolivia 2005. P. 246.
- COSTA, Joan. DirCom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a Distancia. Grupo Editorial Design. Bolivia 2004. P. 218.
- VILLAFANE, Justo. Las mejores marcas para trabajar en España. Paper: Villafañe y Asociados. España Junio de 2008.
- VILLAFANE, Justo. La gestión profesional de la imagen corporativa. Ediciones Pirámide. España 2004. P. 322.

Páginas consultadas en la Web:

- Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos13/progper/progper.shtml#CONCEP>, consultado el 06 de abril de 2009.
- Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_emp%C3%ADrico, consultado el 05 de abril de 2009.

- Disponible en: <http://www.reddircom.org/textos/valorreputacion.pdf>, consultado el 06 de abril de 2009
- Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/n61/comestrategica/mhuitron.html>. 07 de Abril de 2009.
- Disponible en: <http://itemsweb.esade.edu/wi/research/iis/articulos/NP/Jornada%20Foro%20reputaci%C3%B3n%20corporativa.pdf>, consultado el 06 de abril de 2009
- Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>, consultado el 06 de abril de 2009.
- Extraído en línea de: <http://www.gerencie.com/activos-intangibles.html>
- Disponible en: <http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/179400/03/07/Nuestra-empresa-esta-en-crisis-que-hacer-para-no-morir-en-el-intento.html>
- Disponible en: <http://www.augac.org/Viernes%20Manual%20de%20Comunicacion%20de%20Crisis.%20Prevencion,%20gestion,%20conclusiones.pdf> (08 de Abril de 2009)

ANEXOS

A continuación se deja en evidencia dos de los cuestionarios aplicados a las fuentes seleccionadas y las transcripciones de algunas de las entrevistas realizadas por los pasantes para recopilar la información necesaria:

Entendiendo por riesgo, cualquier incidencia del entorno y de su comunidad que puede conllevar a afectar el equilibrio natural de la organización, en este caso de la Universidad Autónoma de Occidente, queremos a través de un paneo general, identificar los posibles riesgos y vulnerabilidades que afronta esta institución de Educación Superior. Para ser más claros y teniendo en cuenta el contacto constante y directo que usted tiene con los docentes nos gustaría conocer:

- *¿Cómo y por qué nació MAPA?, ¿Cuál es la función de éste?*
- *¿Cuántas personas conforman MAPA y cómo son seleccionadas?*
- *¿Cómo se da a conocer MAPA? (medios)*
- *¿Qué indicadores o qué mecanismos utilizan para dar a conocer la labor de MAPA y a su vez para ser los portavoces de los docentes?*
- *¿Cuáles son las situaciones que generan mayor conflicto e insatisfacción a los docentes?*
- *¿Cómo manifiestan esas inconformidades? (¿A través de qué?)*
- *¿Ha logrado MAPA dar solución a estas situaciones? ¿cómo?*
- *¿Cuál es el conducto regular que debe seguir MAPA para manifestar y buscar una solución a las inconformidades que se plantean?*
- *De los riesgos – inconformidades enunciadas anteriormente, ¿cuáles podrían afectar la imagen y/o reputación de la Universidad?*
- *¿Cuáles son los mayores obstáculos que se presentan para gestionar y por tanto dar solución a determinada situación?*
- *¿Alguna de las situaciones que nombró ha llegado a los medios de comunicación?*
- *¿Conoce o recuerda algún rumor o noticia en la que se vea inmiscuida la reputación de la Universidad o la estabilidad o buen nombre de algún programa académico o dependencia de la misma?*
- *¿A través de que medio se enteró?*
- *¿Cuál fue la reacción de la Universidad con relación a ésta?*

- ¿Qué agentes externos y ajenos a la organización pueden incidir en el funcionamiento natural de determinadas dependencias y de la Universidad como tal?
- ¿Cuáles son los puntos más frágiles o vulnerables de la Universidad con relación a los docentes?
- ¿A qué tipo de amenazas y/o vulnerabilidades se enfrentan los docentes?

Para Directores de Programa

Para ser más claros y teniendo en cuenta el contacto constante y directo que usted tiene con los estudiantes nos gustaría conocer:

¿Cuáles son las inconformidades que los estudiantes y docentes presentan en su oficina?

¿Cómo da solución a esas situaciones?

¿Cuáles de las anteriores pueden afectar la imagen y/o reputación de la Universidad?

¿Cuáles son los mayores obstáculos que se presentan para gestionar y por tanto dar solución a determinada situación?

Acorde con los problemas que se presentan dentro del programa ¿Cuál es al árbol de decisión dependiendo de la gravedad de la situación?

De las situaciones enunciadas ¿alguna ha llegado a los medios de comunicación?

¿Quién es la persona idónea dentro de la Universidad para hacer frente a los medios de comunicación en el caso de que se filtre una información?

¿Cuáles son las características que debe tener esa persona?

¿Sabe usted si se ha creado un comité para dar respuesta a una crisis en la Universidad?

¿Conoce o recuerda algún rumor o noticia en la que se vea inmiscuida la reputación de la Universidad o la estabilidad o buen nombre de algún programa académico o dependencia de la misma?

¿Qué agentes externos y ajenos a la organización pueden incidir en el funcionamiento natural de determinadas dependencias y de la Universidad como tal?

Transcripciones

JORGE PEÑALOSA, Director de la División de Tecnología

Hay cosas que se deben controlar para garantizar la seguridad de la organización, que haya una política de seguridad de la información, que haya una organización interna, que haya un persona responsable, que hay un área responsable, que haya gestión de activos, es decir que se conozcan cuáles son los activos que manejan la información, que se hagan análisis de riesgos, el cuarto punto la seguridad de los recursos humanos, como contratamos la gente, cómo evaluamos a quiénes estamos mandando a manejar la información, que políticas hay con lo que se puedo y que no hacer con la información de la universidad, la seguridad física, cómo están protegidos los servidores, los computadores, hay un respaldo eléctrico , lo que sea dependiendo de la organización, habrán unos criterios que se deben cumplir.

El otro se llama gestión de comunicación y de operaciones, comunicaciones aquí hablando con el sistema de la documentación, del control de cambios, como manejamos los contratos por terceras partes , el control de acceso, cómo se hace el control de acceso a las aplicaciones y a los recursos, a redes, el siguiente es adquisiciones, desarrollo y mantenimiento de sistemas, cómo contratarlos, cómo le damos el mantenimiento a las aplicaciones , control de incidentes, cómo se tratan los incidentes de seguridad de la información ... gestionar la continuidad con el negocio, el cumplir por último con el complemento , que es cumplir con todo lo que tiene que ver con las cosas de ley. Entonces digamos que hay toda esta serie de 12 elementos que se deben tener en cuenta para manejar la seguridad de la información.

Ese manual de crisis me imagino que tiene que ver cuando pase algo que tiene que ver no solo con la información, también con las personas, el entorno.

El banco le avisa, le dice no de la clave, no se la entregue, sale en la prensa, sale en los avisos y la gente nunca cambia la clave, es la misma de hace veinte años y es la fecha de nacimiento del hijo, entonces hacen los desfalcos y después el echan la culpa al banco. Entonces le cogen la clave el docente, porque le cogen la clave al docente, porque era la cédula ; qué hacen universidades como el ICESI, los docentes no pueden meter notas por internet tienen que ir a la Universidad, empezar el formato, firmarlo y además sumar todas las notas que están entregando para que quede la huella. Entonces la gente se queja de un problema de tecnología cuando el problema no es de tecnología.

La creación de contraseñas se debería controlar a través de un proceso formal de gestión y el proceso de gestión, es que una empresa debe decirle a los usuarios, exigirles una firma desde la persona, que comprometa no darle la contraseña a nadie, acepto quiere decir que usted es responsable de la cuenta, que no se la debe entregar a nadie, que si se al entrega va bajo su responsabilidad. Las

contraseñas se deben suministrar de forma segura, los usuarios deben confirmar que le entregaron la contraseña, las contraseñas nunca se deben almacenar en formatos no protegidos, las contraseñas deben ser cambiadas una vez se las reciban, toda una serie de controles, cuando un auditor viene y verifica cómo e están controlando las contraseñas a mi me dicen vea usted tiene todo esto implementado no se le permite cambiar contraseñas por la misma que tenía el mes anterior, o se le permite que utilice solamente cuatro dígitos.

- Hemos encontrado casos que el docente tiene su monitor y le entrega su contraseña a éste, grave la nota y trabaje en mi computador, hasta ese nivel, eso implicaría un control más elevado que no se justifica implementar, será que tiene que implementar huellas digitales o un lector de retina en el computador para ver si la persona es quien debe ser. No somos el Banco de la República ni somos la Nasa, no podemos confiar en las personas que son quienes dicen que son.

Qué sería lo peor que podría ocurrir: que no pudiéramos seguir operando o que haya un error o un problema en la parte como en la parte tecnológica, que no deje continuar. Por ejemplo supongamos que es un banco y al banco se le pierde la información de un cliente y de la información que tiene en las cuentas, el Banco así siga teniendo el edificio, siga teniendo los empleados y los computadores, no puede responder, incluso es menos complicado que el banco se quede sin plata, porque si se queda sin plata el Gobierno entra a respaldarlo, pero si no se sabe de quién es la plata ni quiénes son sus clientes eso sería una pesadilla en cualquier banco, tiene el sistema operando, tienen el sistema en un sitio remoto cercano con alta disponibilidad y además tienen un back up a no se cuántos kilómetros. Pienso que lo más terrible desde el punto de vista de tecnología es que se pierda la información que le impida al negocio operar.

Desde el punto de vista de tecnología porque si ustedes van a hablar desde el punto de vista de otra área de la Universidad puede ser que caiga un rayo o un meteorito y destruya la Universidad, claro ahí si que no hay nada que hacer o que entre un psicópata a un salón de clase y haga lo que hacen en las universidades gringas sería una cosa terrible, al otro día estaríamos en el caleño, en CNN porque entro un psicópata e hizo una maldad; para otras empresas debe ser terrible que se cierren las exportaciones a Venezuela porque yo dependo de esas exportaciones; desde el punto de vista de tecnología el riesgo es que yo no le pueda ofrecer en primer lugar que no le pueda responder por la información, lo segundo es que no le pueda responder por los equipos para procesar la información.

Hay dos conceptos, la vulnerabilidad y la amenaza el riesgo es una resultante de combinar una vulnerabilidad con una amenaza, una vulnerabilidad por ejemplo que este edificio no soporta terremotos grado 8, la amenaza es un terremoto, qué tan probable es que haya un terremoto de grado 8, como la probabilidad es tan

pequeña, digamos que la universidad asume el riesgo de que se vea afectada la operación no solo de tecnología sino de la universidad ante el terremoto y tiene un seguro contra terremotos, hay una vulnerabilidad, hay una amenaza, hay un riesgo que es resultante de que esa amenaza se pueda cumplir cuál es la probabilidad de que esa amenaza se cumpla, esa amenaza cumplida ataca una vulnerabilidad, genera un riesgo y entonces uno decide cómo voy a mitigar el riesgo. El riesgo es la pérdida de la información otro riesgo puede ser el robo y adulteración de información, entendiendo por pérdida que se perdió ya no hay nada que hacer, no se puede encontrar, no la tiene nadie, adulteración que alguien me modifica lo que yo creo que es verdad y no es verdad como en su momento ocurrió con algunas cooperativas en donde usted pagaba una plata y le modificaban el saldo de la deuda y el banco creía que le debían tanto.

Nosotros acá para mitigar esos riesgos hemos implementado más controles, digamos que para los sistemas de pérdida de información hay unos procedimientos establecidos de back ups, hay unas copias se están sacando a unidades de cinta, de la universidad se están guardando en otro sitio con el propósito de que si llega a ocurrir una catástrofe en la parte de servidores, podamos extraer unos servidores de respaldo y volver a montar los datos para que la operación siga funcionando, para que no nos roben la información hay que manejar dos niveles, la información que está en los sistemas y la que no está en los sistemas, la información que está en los sistemas, pues eso incluye las políticas de contraseñas, eso incluye los listados para que los docentes accedan a los sistemas de grabación de BETA, eso incluye las restricciones a qué máquinas tienen acceso a qué servicios, pero eso en cuanto a los controles de la información que esta en medios digitales, la información que esta escrita, ya hay otro tipo de control que se escapa del área de tecnologías, usted puede tener todos los controles del mundo en el sistema pero si reportes .. te lo llevaste para al casa, se quedo en el bus, se lo pasaste a un amigo, se quedo en la fotocopidora, llego la competencia, en la basura, no es que digamos que en la universidades hayan llegado a eso, pero en muchas empresas hay especialistas en ir a husmearle la basura de la competencia, porque en la basura la gente busca por ahorro manda a imprimir por detrás de las hojas y no mira que en la parte de atrás hay valores, información financiera, información del producto, en una universidad por ejemplo usan de borrador las calificaciones, la adulteración de información, entonces se tienen que poner controles en los certificados que imprimen, en los diplomas, la gente por fuera es bastante creativa, a la secretaría general, llega la Fiscalía o las entidades de control para verificar si es verdad que Mónica María Caicedo estudia en la Universidad o que se graduó de comunicadora social en el año 85 porque tienen un diploma que dice Universidad Autónoma, Universidad del Valle y efectivamente lo han mandado a hacer en alguna litografía del centro donde hacen diplomas, donde hacen cédulas, pases, visas. La universidad hace su mejor esfuerzo en colocar los dispositivos y los elementos de control que impidan la réplica o copia, la duplicación o la adulteración de documentos, la adulteración de registros.

Árbol de decisiones. En le área de tecnología digamos que ocurre algún incidente entonces ese estado es evaluado y dependiendo la gravedad del incidente, digamos que se empieza a escalar.

Uno de los riesgos es la localización del centro de servidores, el centro de servidores esta aquí, al otro lado de la puerta, entonces según el proveedor ustedes están en un riesgo porque están debajo de edificio que no tiene vigilante en la portería, no hay un guarda armado en la puerta, debajo hay un salón de clases, es de fácil acceso, alguien viene con un roquet y quiere volar la pared del centro de servidores y lo puede lograr porque es una pared así como las paredes de las casas, muy probablemente los bancos no tengan el centro de servidores en un segundo piso, sino que lo tienen en un sótano, en el caso nuestro hay un riesgo ahí, es un riesgo que la Universidad decide aceptar, pero no tenemos más espacio y aquí no tenemos ampones, ustedes los estudiantes son personas de un nivel académico alto, no tenemos el riesgo de que se nos vayan a entrar a robar los servidores, que quieran entrar a destruir los equipos esperamos no?

Hay una vulnerabilidad, la amenaza e s unos estudiantes iracundos que quieran venir a destruir el cuarto de servidores, como no es una Universidad caracterizada como algunas de problemas de orden público, la Universidad decide que asumimos el riesgo, que se puede manipular. De igual manera para entrar aquí se requiere que alguien te abra la puerta, para entrar al cuarto de servidores se requiere de una llave de control, no cualquiera puede entrar allá, hay unos controles de aire acondicionado, de alarma contra incendio, de alarma de movimiento de registro de quien entra y quien sale, por lo menos tenemos garantizado de quién tiene acceso a los equipos en la planta física.

El año pasado hubo, no solo acá, hubo en varias Universidades, rumores de que había una banda que se dedicaba a la falsificación de notas, en ese caso la Universidad hizo todo un proceso de revisión encontró unas fallas en los controles que se estaban aplicando y efectivamente se descubrió que de alguna manera la forma como los docentes administraban la seguridad de las claves no era muy segura, normalmente cuando creábamos las claves de usuarios vea su usuario es tal y su clave es la cédula y no se les obligaba a cambiar al clave, fue un error nuestro y los muchachos como en el carnet esta la cédula de uno, se grabaron unas notas, se sospecho, se empezó a sospechar del personal interno, no se pudo encontrar nada, se revisaron back ups de los últimos tres años para verificar si en los datos de atrás habían algunos cambios, no se encontraron, lo que se encontró pues la justificación, se tuvo que llamar a cuenta a unos estudiantes que se encontraron estaban como involucrados en el proceso, algunos de ellos no se pudieron graduar y pues se hizo un saneamiento completo del proceso, se mejoraron los controles y eso creo malestar en la comunidad de docentes porque implica que la cosa sea más segura, entonces para grabar la nota se le colocaron ciertas restricciones, normalmente un docente grababa una nota y tenía todo el semestre para entrar , para manosear la nota, se devolvía y cambiaba la nota del

primer parcial y al final era como más autónomo en la decisión de la calificación del estudiante, para evitar el riesgo de cambio de nota pues se colocó que el docente una vez daba la nota no la podía modificar, para modificarla ahora tiene que ir a registro Académico.

La probabilidad de que se materialice un riesgo es mayor entre menos controles haya, entonces lo que logramos es un balance, al Universidad Javeriana, ellos lo publicaron en la prensa salió que había encontrado problemas con cambio de notas y que estaban haciendo el proceso para revertir el cambio, aquí decían que cambiaban las notas, se hizo todo el proceso y eso genera una paranoia institucional – en la Autónoma cambian notas- cómo así? - se empiezan a regar esos chismes, a rodar ese tipo de información en los estudiantes, en los docentes, llegan las autoridades de control, verifican, no se encuentra nada. Ese es uno de los riesgos que se tienen no en la información sino en la forma como se maneja, cuando se crea un rumor, se esparce muy rápido, se detecta que no es cierto, a veces hace más daño decir que en la Autónoma o que en la Universidad X cambian las notas, que cambiarlas, porque solamente con generar el rumor se crea indisposición en las personas, falta de credibilidad, recursos que se tienen que sacar de lo que están haciendo, para dedicarlos a buscar, a escarbar en nota tras nota, revisar las notas de los profesores a buscar en archivos históricos , a comparar a mano las notas del sistema con las notas que el profesor grabó, para verificar que no ah pasado nada. Eso genera un desgaste, hoy en día y según el último análisis que nos hizo la Contraloría tenemos 25 controles diferentes, es una cosa muy grande, pero es la única forma que hemos logrado que de alguna manera haya tranquilidad en el cuerpo directivo y docente, hay malestar porque tiene que hacer muchas vueltas, tienen que generar un certificado, tienen que cargarlo en la memoria usb sino tienen el certificado digital no funciona, entonces no solamente es para usuario del pago, sino que necesitan un elemento adicional que se lo entregamos y solo funciona para el docente, entonces la cosa se ha vuelto más segura por un lado, se ha vuelto más molesta para el lado del usuario. El riesgo más grande que uno puede tener como institución es que la información se desaparezca, el segundo es que se la adulteren, el tercero que se la roben y el cuarto que es que los equipos que sirven para procesar al información no estén disponibles y no estén disponibles porque se cayó el servidor porque se dañó un equipo y ya no lo venden, porque no hay importaciones y no lo podemos recuperar, porque se lo robaron, en algunos sitios han llegado hombres armados se han robado los equipos, esos son riesgos que afectan tecnología. El departamento de comunicaciones, para hacer algo un plan de comunicaciones en el departamento de tecnologías, que vaya anexo al plan de comunicaciones de la Universidad, porque no solamente hay que hacer cuando ocurren cosas malas, en comunicaciones nos apoyamos y decimos mira no hay comunicaciones, necesitamos un canal más estable que nos permita comunicar todo lo que está pasando y puede afectar positiva o negativamente a la universidad pues parte de eso estamos manejándolo ahorita, no queremos hacer las cosas por nosotros mismos, a mi personalmente me molesta que los funcionarios llamen a preguntar

qué paso. Necesitamos un mecanismo estándar para evitar las cosas, de cuando paso un evento de cuándo se soluciono, cuándo se afecta un servicio, de cuando el servicio vuelve a levantarse pues dependemos de muchos servicios internos y externos que en algún momento pueden afectar, si no hay energía, el sistema , a Telmex se le cae el canal, a Emcali, a la empresa de gas , que hace mantenimiento una vez al año y nos deja sin gas y el día que no hay gas, se va la energía y la planta no funciona, sino funciona la planta pues nos toca apagar los equipos.

La parte de la naturaleza, una tormenta eléctrica, terremotos, inundaciones, aquí no hay riesgo de tsunamis ni esas cuestiones, pero digamos que por ese lado hay unos riesgos que nos pueden sacar del servicio, porque nos pueden sacar del servicio porque nos afecta indirectamente los equipos, porque nos afecte el suministro eléctrico para que los equipos funcionen, si el suministro eléctrico falla, si falla Emcali porque no hay energía, sino hay energía entra la planta, en el momento en que se va la energía y la planta entra hay UPS que son los que garantizan que lo equipos no se caen, pero si la planta no entra entonces la UPS tiene un tiempo de vida 40 o 50 minutos para soportar las cosas, entonces hay que empezar a apagar los equipos, esa rutina de apagado, si no hay gas, si no hay agua, pues realmente hay un problema de salud pública, si no hay acceso a las instalaciones, mientras no haya una forma de llegar no hay operaciones, pero no afecta el área de tecnologías, lo afecta a usted que viene a estudiar, incendio es un riesgo que afecta no solo a tecnologías, sino a toda la universidad, terrorismo, una bomba, la otra vez pusieron una bomba en un parqueadero de una Universidad, no aquí no, y mataron al estudiante, y explotó cuando estaba en el parqueadero de la Universidad, eso es algo que no se puede escapar en un medio, robo, que en la universidad no haya internet, teléfono, no es un daño en la parte de datos, sino en a parte de teléfonos de Emcali, con quien tenemos nuestro sistema telefónico, pero no nos quedaríamos nosotros solos, como contratamos los servicios de comunicaciones con todas las universidades de Cali, ya es un problema, al noticia no sería la Autónoma no tiene Internet, sino no tiene internet ninguna universidad, en la parte de energía igual, nos quedaríamos sin energía la Javeriana, el ICESI y la San Buenaventura, porque todos estamos en la misma parte de ..eléctrico de la ciudad, porque otra cosa no podríamos trabajar, virus, los sistemas informáticos que de alguna manera estamos cubiertos no en el 100% porque en los temas de seguridad informática uno nunca puede estar 100% seguro, la única forma es que este apagado y desconectado, pero mientras este conectado, tenemos sistemas de seguridad en los equipos, las redes en los correos electrónicos, en los servidores, para garantizar no solamente los ataques contra el sistema, sino contra cualquiera de los sistemas de información de la Universidad, hicimos un proyecto el año pasado de control de riesgo contratamos una firma que evalúa vulnerabilidades de los sistemas bancarios, trataron de entrar desde fuera de la universidad para ver desde donde se podían generar ataques, realmente no lo pudieron hacer, internamente encontraron unas vulnerabilidades por versiones activas de los sistemas operativos, se tuvo que

cambiar actualizaciones en el sistema operativo, luego intentaron hacer ingeniería social que es detrás de las personas y ahí es donde se encuentra la mayoría de los problemas, el tipo se puso una chaqueta que decía comunicaciones, una chaqueta azul, - vengo a tomar una foto para la revista y la gente salía del puesto a tomarse una foto, porque había un fulano con la chaqueta de comunicaciones, pasa aquí y en cualquiera parte, al gente ve 3 veces a una persona sentada detrás del escritorio y al cuarto día ya lo saluda – q hubo cómo estas y ay como se hizo amigo lo deja entrar. Llega un correo en el que decía por favor mándenos su clave que le vamos a hacer un cambio, no ha entendido que eso no se puede hacer, ese es uno de los riesgos más importante que tenemos, el factor humano, la gente es el eslabón más débil de la tecnología y también es el eslabón más vulnerable, usted le dice que se intoxicó alguien en la cafetería y a la media hora todo el mundo lo sabe, nadie se toma a la tarea de verificar las cosas que pasan y esa es una de las cosas en las que debe trabajar comunicaciones, para lograr que las personas tienen un rol importante y no pueden dejarle todo en manos al sistema, o creer que las cosas se cuidan solas, porque siempre habrá un humano que tiene que meter la clave, pasar la tarjeta.

OSCAR DUQUE, Asesor Jurídico Universidad Autónoma de Occidente

En lo que tiene que ver concretamente con mi área, yo diría que los riesgos son permanentes, la universidad esta inserta en el medio cumple una función social y empresarial obviamente, función social que esta reglamentada por la misma Constitución, en el marco de la Constitución, en el marco de las leyes que regulan la prestación del servicio público sobre todo de la educación superior, las relaciones de la Universidad con el estado y fundamentalmente con los estudiantes y desde el punto de vista empresarial, la relación que tiene que ver con sus empleados y con sus proveedores de bienes y servicios ,es decir todas aquellas personas con las cuales se relaciona para adquirir los insumos, insumos digamos para la prestación del servicio, esto obviamente genera un riesgo latente por cuanto implica la celebración de múltiples contratos y la adquisición de múltiples obligaciones , todas ellas enmarcadas en el carácter y criterio de responsabilidad legal- empresarial, porque el riesgo es permanente , el riesgo es latente, qué hace la universidad para controlar ese riesgo, primero una política muy clara de transparencia en lo que tiene que ver con las relaciones con algunas instancias, con el gobierno, con los estudiantes a través de los reglamentos en el marco de la autonomía universitaria, con sus proveedores y empleados a través de los parámetros y manuales de contratación, procurando siempre que todo se haga conforme a los procesos y procedimientos que están establecidos, y con el cumplimiento de todas las salvaguardas y las garantías que se exigen para cada uno de ellos, de hecho la función es asegurar que todo se haga en el marco de la ley, en el marco de los procedimientos y con las normatividades que la ley

establece, esta oficina es fundamentalmente de prevención y de prevención con todo lo que tiene que ver con los riesgos legales.

Incumplimiento de contratos, incumplimiento de las obligaciones legales, esas serían básicamente.

Hay multiplicidad de contratos que dependen de la naturaleza y de las cuantías, no es lo mismo incumplir un contrato de mínima cuantía, lo que le interesa a la Universidad es prevenir todos los riesgos que se derivan del incumplimiento de contratos lo que se considere que es supremamente grave. Si se incumpliera un contrato la Universidad tendría que pagar una indemnización, lo que se deriva de la responsabilidad, pero eso depende de múltiples factores, no se puede establecer una calificación cuantitativa única. Para la Universidad es grave que se incumpla cualquier contrato, que tan grave depende del contrato, pero es por principio, no por cuánto le pueda costar sino por principio de la Universidad tiene por principio, tiene como norma que todos los contratos se tienen que cumplir.

La universidad no puede incumplir con la obligación legal, no evalúa ese tipo de cosas como costo- beneficio cuánto me podría costar.

Por factores internos de la Universidad no, ahí si estoy yo seguro... de hecho todo lo que sucedió el año pasado fue externo, personas ajenas a la Universidad, quedo claro que en ningún momento internamente en la Universidad...

Agentes externos: Nosotros tenemos proveedores que nos incumplen contratos, pero eso ya no es responsabilidad de la Universidad, es decir la Universidad esta expuesta a un montón de riesgos, unos que puede controlar internamente y otros que no, controla internamente lo que tiene que ver con el cumplimiento de sus obligaciones y de sus compromisos, pero no puede controlar que las otras personas cumplan con sus obligaciones, si las incumplen toda la Universidad tome las medidas conducentes, de echo para prevenir ese tipo de problemas, se asegura a través de cobertura de riesgos, si recibe unas garantías para que... algunas personas, a quienes los incumplan la Universidad pueda hacer ... Lo peor que le podría ocurrir: que la Universidad tenga que pagar las indemnizaciones, tras el incumplimiento de contratos, indemnizaciones y ante el Estado que pierda la posibilidad de seguir funcionando...

Persona idónea, el rector, no creo que ante una situación de riesgo, el problema sea mediático, no pienso yo que sea mediática, sino de responsabilidad ... Es imposible generalizar, porque depende de que es lo que produjo esa situación, sobre eso no hay una cuartilla, es decir hay que analizar cada caso en particular, mirar las potencialidades y la situación específica en la que se encuentra la Universidad y de acuerdo a eso se hacen las recomendaciones, tengo muy claro que las situaciones en derecho no son teóricas son prácticas y por tanto la

respuesta inmediata es en forma genérica, de acuerdo a cada situación. El nivel de consejo y el tipo de consejo puede variar de acuerdo a la situación...

Rumor: Si infinidad y todo eso esta documentado con ese proceso que hubo de la situación de Fundaviva y del señor Fabio Vargas ahí es claro el manejo que se le dio, siempre ha través del representante legal, siempre atendiendo a consideraciones específicas.

Tuve conocimiento de la misma forma como todos nos enteramos, a través de las comunicaciones que esta gente.

Acciones de tutela ha habido cantidades, de hecho lo más normal es que llegue una tutela, cosa bien distinta es que ganen la tutela, en ese sentido si tengo que decir que la Universidad ha sido supremamente transparente, porque siempre he probado que las decisiones que he tomado... cómo se retroalimenta al interior de las dependencias ... conozco que la Universidad tenga mecanismos institucionales,, desde el área de responsabilidad desde la decanatura.... se informa a la persona ,de hecho mi oficina no es la que se encarga de hacer la divulgación de las decisiones, actúa en lo que tiene que actuar e informa a la persona que tiene que informar, ...

Apelan a todo, al derecho a la educación, derecho al buen nombre, derecho al patrimonio, derecho a todo, en Colombia toda persona que siente que le lesionan acciona a una tutela, tiene derecho a hacerlo, en general ... y es lo usual y para mi es lo más normal, yo hace rato desmitifique la tutela, incomodo pa los jueces, otra cosa es que el ejercicio del derecho derive beneficios para ellos, cuando llega una notificación de una acción de tutela, generalmente eso llega al Representante Legal, al rector, el me lo hace llegar, hago las intervenciones pertinentes, preparo la documentación que hay que enviar al juzgado, contesto y cuando llegan la decisión del juzgado se la notifico al rector.

JAIRO CANAVAL, Jefe de Comunicaciones Universidad del Valle

Primero que todo tendría que decirle, que en la Universidad Pública, las cosas son muy diferentes a la Privada, aquí hay muchos más riesgos, porque en una pedrada que hacen las públicas nos e presenta en al privada y cuando una pedrada hay riesgo de que una persona muera o un policía o un estudiante, entonces eso es una de las muchas diferencias que hay, pero riesgos hay a toda hora y en todo momento definitivamente, siempre donde hay un conglomerado bastante numeroso hay riesgo.

Por ejemplo cada vez que hay un evento, que implique la reunión de más de 500 personas, siempre hay una ambulancia, una enfermera, un equipo médico y paramédicos porque eso implica riesgo, siempre que haya un grupo un grupo de personas reunidas hay un riesgo, entonces siempre que vamos a reunir un grupo tenemos eso como mínimo.

Cuando hay una pedrada hay un riesgo grande, entonces ahí está la ambulancia. Cuando hay una reunión de grados hay riesgo, cuando hay reunión de estudiantes, como Asambleas...

Todos llegan a los medios de comunicación, una cosa es riesgo y otra cosa es la crisis, en unos casos hay riesgos de que una persona se enferme, en los grados por ejemplo siempre hay una persona, se reúnen hasta 3000 personas, ahí hay riesgo, a una le da un impresionante dolor de cabeza, otra que le falta el aire y entonces hay que sacarlo en camillas, si no hubiese quien los atendiera el problema sería bastante grave, que se den cuenta o no los medios de comunicación eso es intrascendente para nosotros, cuando hay las peleas, los medios de comunicación se dan cuenta, se han presentado casos de muertos, de heridos y eso está como dentro de lo normal.

Y en caso de que haya un herido, la ambulancia de la universidad tiene que prestar el servicio, así sea uno de esos sin vergüenza que está protestando y tirando piedra.

Crisis es cuando es un problema muy grande para la institución que se puede haber causado por hechos que están por fuera de la institución, del manejo de la institución, o por el mal manejo de alguien de la institución. Por ejemplo nosotros sentimos que hay una crisis cuando hay una pedrada, además del riesgo hay una crisis, cuando una persona dentro de la Universidad muere por una sobredosis, que eso ha pasado, tenemos una crisis cuando un periodista como sucedió hace dos meses, se inventa una historia que no es cierta que acá hay una babilla con un ladrón, entonces la gente empieza a decir cómo mando a mi hija donde hay babillas cerca, tenemos una crisis como cuando antenoche un periodista enfermo irresponsable dijo que la guerrilla entró a la universidad del Valle, encapuchados repartiendo propaganda, eso genera una crisis y me obliga a responder.

Una pedrada que uno no sabe si son estudiantes de la institución o no, porque una pedrada genera congestión del tráfico, el ingreso de la Policía, la intervención de la Policía y un herido, se muere un policía o un estudiante o una persona que no es estudiante y que estaba ahí metida, eso nos genera un gran problema.

Nosotros no mediamos las situaciones, nosotros lo que tratamos es de que la información que circule sea la correcta, por ejemplo El periódico El país, publicó que la guerrilla había entrado a la Universidad del Valle, entonces nosotros mandamos un comunicado diciendo que esa información es tendenciosa en la medida en que fueron 5 encapuchados que se metieron en julio en un salón de clase y repartieron publicidad, eso no implica que la guerrilla se haya metido a la Universidad, es diferente decir que 5 encapuchados se metieron a la Universidad, se dio en Julio y sale en septiembre...para hacerle creer a la gente que es la universidad y que la guerrilla entra a la universidad...diciendo que eso no es

cierto y lo que ustedes están haciendo es apoyando a un grupo, en un acto aislado y repartiendo publicidad de un movimiento bolivariano. Además de reproducir la noticia...

Qué debe contener la información que se entrega en época de crisis, ante todo veraz, cierta pues y precisa y completa en lo posible, si usted dice una sola mentira, inmediatamente pierde la credibilidad, más allá de eso hay cierto tipo de cosas que uno tiene q responder en épocas de crisis, por ejemplo cuando un muchacho murió por intoxicación por alucinógenos, eso fue hace dos años, obviamente lo primero que uno tiene que decir es que lamenta el hecho, imagínese que uno diga no pues quien lo manda, se le viene toda la sociedad encima y eso no se puede olvidar nunca, de lamentar un hecho de esos, todo tiene que ser absolutamente cierto, en las crisis no puede decir nada que no sea cierto, porque la crisis se agranda, se empeora.

El único vocero idóneo de la Universidad es el rector y el puede delegar en los vicerrectores, o el secretario general y normalmente cuando hay una crisis yo como jefe de comunicaciones le sugiero que aquel con quien hablar y con quien no hablar....

No hay una capacitación para ese vocero, simplemente el rector es el vocero, se sugiere con quien habla, con quien no habla, de que temas habla y porque no, la experiencia nos ha asignado esas cosas.

El vocero es el representante de la universidad y eso es más que suficiente, el tiene los comentarios y sugerencias más cuando va los medios o cuando los medios lo llaman, cuando comete un error, uno le sugiere contestar de esta forma, por ejemplo había un rector cuando le preguntaban unas cosa siempre respondía Si, No y ese tipo de muletillas hacen daño porque...

Sea claro y preciso con la primera palabra, ¿usted cree que le problema de los estupeficientes se ha salido de las manos?, entonces usted tiene que decir No, el problema de los estupeficientes no se nos ha salido de las manos, claro que no, es una sugerencia que ese rector del momento acogió.

Nosotros vivimos en crisis, todas las semanas tenemos una crisis, entonces no tenemos comité de crisis, no no tenemos.

Todo lo que afecta la institución de manera inconveniente de credibilidad ante la sociedad, de respeto ante la sociedad, de imagen ante la sociedad, todo nos afecta profundamente, toda noticia nota que sea contra la universidad cierta o no, nos afecta en todos los sentidos.

Cuando la crisis del 98 la universidad tuvo una crisis muy fuerte económica, para esa época salieron a relucir malos manejos y entonces el apoyo no fue el que la gente esperaba.

Basta con que haya una información cierta o no cierta que repercuta en la imagen de la universidad ahí sabemos que estamos en crisis.

Cuando hay una crisis la gente duda mucho en lo que se le diga y entonces si hay alguna de esa tendencia es cierta, la credibilidad se nos pierde y si eso sucede la crisis continuará y hay una clave y es dar la información correcta en el momento oportuno.

Siempre se hace partícipe a la comunidad universitaria de lo que sucede en época de crisis, digo siempre porque los estudiantes, los docentes, los miembros de la comunidad tienen derecho de conocer lo que esta sucediendo, nosotros lo hacemos a través de internet básicamente y de boletines que circulamos el mismo día y la repartimos el mismo día en mil copias Meléndez y San Fernando y a las sedes regionales las mandamos por fax, de esa manera conjuramos las crisis cuando es de información equivocada e incorrecta.

Controles, hay cosas que dependen de la universidad y otras de afuera, por ejemplo el gobernador del valle dejo de girar 10 mil millones de pesos a la universidad del año pasado entonces, los estudiantes salen a protestar. Lo que si hago es cuando están protestando porque tienen información incorrecta inmediatamente dar la información correcta, por ejemplo en este caso estábamos de que el gobernador no estuviera dando la plata del año pasado, estábamos sacando un comunicado cada que el gobernador tomaba una decisión, o el consejo superior para solucionar la crisis, también la información del consejo superior las divulgábamos al interior de la universidad, entonces la crisis se conjugo el gobernador debería darle los recursos en un mes y listo se soluciono el problema. Nosotros con la información hacemos lo que está a nuestro alcance, pero solucionar la crisis antes de que llegue ojalá pudiéramos.

Fui invitado a una reunión de las universidades privadas, un conferencista hablaba de la importancia de tener un manual de crisis, y yo le preguntaba a la muchacha que si ellos tenían un manual de crisis, solamente la delos Andes, no es que nosotros construimos muchísimo y que de pronto se caiga un trabajador y se mate y quede muy mal herido, es muy improbable que suceda, lo que sucede aquí es que apenas sucede el problema, vigilancia y seguridad le informa al rector de todo lo que sucedió y el rector le consulta por teléfono al comité de rectoría, vicerrectores.

Por ejemplo a unos profesores los suspendieron porque hicieron cosas indebidas, no ilegal, una cosa es ilegal y otra es inmoral, salieron a decir que el problema era que el rectorestaban inculpando al rector de perseguir a ... estudiante (sobredosis), se pregunta a registro académico si es apersona estudia aquí.

ANEXOS (B)

El siguiente es el modelo de matriz creado e implementado por los pasantes para sistematizar la información dada por los directores de programa:

	Riesgo (Marcar con x)	Frecuencia (de 1 a 5)	Solución	Vocero	Comité de Crisis y/o Árbol de decisiones	Obstáculos de la comunicación	Vulnerabilidad	Amenaza
Estudiantes								
Reputacional								
Técnicos								
Infraestructura								
Legales								
Financieros								
Tecnológicos								
Naturales								
Intangibles								
Calidad del servicio								
Seguridad								
Docentes								
Reputacional								
Técnicos								
Infraestructura								
Legales								
Financieros								
Tecnológicos								
Naturales								
Intangibles								
Calidad del servicio								
Seguridad								