

Universidad Nacional de Córdoba
Facultad de Ciencias de la Comunicación

BIBLIOTECA OSCAR GARAT

COMUNICACIÓN DE CRISIS EN TIEMPOS DE REDES SOCIALES

Análisis de situación crítica de Aguas Cordobesas en marzo – abril 2017

Delfina Flor Bogliotti

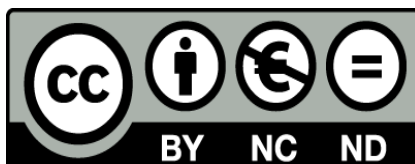
Silvina Juncos

Cita sugerida del Trabajo Final:

Bogliotti, Delfina Flor; Juncos, Silvina. (2019). "Comunicación de crisis en tiempos de redes sociales. Análisis de situación crítica de Aguas Cordobesas en marzo – abril 2017". Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita). Disponible en Repositorio Digital Universitario

Licencia:

Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional



TRABAJO FINAL DE GRADO

Comunicación de crisis en tiempos de redes sociales

Delfina Flor Bogliotti

Silvina Juncos

Dirección Lic. María José Bustos



Octubre 2019

“Comunicación de crisis
en tiempos de redes
sociales: análisis de
situación crítica de Aguas
Cordobesas en marzo-
abril del 2017”

Bogliotti, Delfina Flor & Juncos, Silvina. (2019). *Comunicación de crisis en tiempos de redes sociales* (Tesis de grado). Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina.

Dirección: Lic. María José Bustos

Diseño de portada: Ninio Buede y Cielo Ogando

¡GRACIAS!

A la Universidad Pública.

A nuestras familias, por la contención y el amor.

A nuestros amigos y amigas, por el aguante y los abrazos apapachadores.

A los compañeros y compañeras que caminaron junto a nosotras durante esta etapa.

A nuestros Maestros.

A María José Bustos, por la confianza y por invitarnos a crear.

A Cristina Barrientos y Jesica Nogueira, por su tiempo y predisposición.

*A los vecinos y vecinas de Santa María Sin Basura y a Darío Ávila, por su compromiso
y la calidez de los encuentros.*

A Ninio Buede y Cielo Ogando, por su arte.

ABSTRACT

La manera en que las redes sociales modifican las formas de pensar y hacer la comunicación se presenta como un desafío para las organizaciones, sobre todo en las situaciones críticas que éstas pueden padecer.

El siguiente Trabajo Final busca describir cómo las formas de gestión de comunicación de crisis organizacional se configuran a partir del advenimiento de las redes sociales, tomando para ello la crisis de la empresa Aguas Cordobesas ante la filtración de desechos contaminantes al canal Los Molinos-Córdoba, el cual abastece de agua cruda a su planta potabilizadora Los Molinos, durante el 28 de marzo y el 4 de abril del 2017 en Córdoba.

Este estudio es de tipo descriptivo, para el cual se recurrió a la triangulación de elementos de la metodología cualitativa y cuantitativa. Se realizaron entrevistas semiestructuradas, análisis de contenido a disertaciones públicas, clipping de medios, modelos de gestión de comunicación de crisis y a publicaciones en redes sociales presentes en el recorte temporal establecido.

Los datos recolectados permitieron caracterizar la situación crítica del caso testigo, determinar el rol de las redes sociales en la misma y entrever la intervención de distintos actores sociales que hacen de esta situación, una crisis con características distintivas. Esto nos permite distinguir cuestiones que tanto las organizaciones como los profesionales de la comunicación deben considerar para la gestión de comunicación de crisis en la era de la web 2.0.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
1. MARCO TEÓRICO	12
1.1 Punto de partida	13
1.1.1 Comunicación	13
1.1.2 Organización	14
1.1.3 Comunicación Organizacional	15
1.2 Vínculos	16
1.2.1 Actores Sociales	16
1.2.2 Públicos	17
1.2.3 Prosumidores	18
1.2.4 Stakeholders	18
1.3 El agua potable como servicio público	19
1.3.1 Servicios Públicos	19
1.3.1.1 Concesión de los servicios públicos	20
1.3.1.2 Empresa prestataria de los servicios públicos	21
1.3.2 El agua como derecho humano	21
1.4 Crisis organizacional	22
1.4.1 Clasificación de las crisis	24
1.4.2 Gestión de comunicación de crisis	24
1.5 Redes sociales	26
1.5.1 Redes sociales en las organizaciones	27
1.5.2 Facebook y Twitter	28
1.5.2.1 Facebook	28
1.5.2.2 Twitter	30
2. MARCO METODOLÓGICO	33
2.1 Entrevista semiestructurada	34
2.2 Análisis de contenido	36
2.2.1 Disertaciones públicas	36
2.2.2 Clipping o recorte de medios	37
2.2.3 Mod. de gestión de comunicación de crisis organizacional	37
2.2.4 Publicaciones de redes sociales	38
3. PUNTAPIÉ DE ANÁLISIS	46
3.1 Contextualización	47
3.1.1 Grupo Roggio	47
3.1.2 "Santa María Sin Basura"	49
3.1.3 Vinculación geográfica	51
3.1.4 Gobierno de la Provincia de Córdoba	51
3.2 Los hechos: secuencia temporal	54
3.3 Consecuencias jurídicas	72

4. SITUACIÓN CRÍTICA	74
4.1 Crisis organizacional de Aguas Cordobesas	75
4.2 Públicos organizacionales	77
4.2.1 Taym	78
4.2.2 Santa María Sin Basura	78
4.2.3 Entes Gubernamentales	83
4.2.4 Medios de Comunicación	88
4.2.5 Líderes de opinión	92
4.2.6 Usuarios del servicio en redes sociales	95
4.3 La crisis de Aguas Cordobesas en redes sociales	104
5. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS ORGANIZACIONAL	106
5.1 Modelos tradicionales de gestión de comunicación de crisis	107
5.1.1 Precrisis	107
5.1.2 Crisis	110
5.1.3 Poscrisis	114
5.2 Gestión de comunicación de crisis de Aguas Cordobesas	115
5.3 Gestión de comunicación de crisis en redes sociales	117
6. REFLEXIONES FINALES	126
6.1 Configuración de la crisis organizacional	127
6.2 Gestión de comunicación de crisis	129
6.3 Desafíos	131
BIBLIOGRAFÍA	133
ANEXOS	141



INTRODUCCIÓN

Los años transcurridos en la Universidad pública, las experiencias vividas, los procesos de construcción y deconstrucción de saberes y prácticas, fueron nuestro puntapié para elaborar este trabajo final y hacer el cierre que este ciclo se merece. Desde una mirada crítica de la realidad buscamos entrever el papel fundamental de la comunicación y asumir, de esta manera, el compromiso que el ejercicio de esta profesión nos demanda.

Ambas autoras de este trabajo final elegimos como orientación de nuestra carrera la comunicación institucional y al entrar en la etapa final de nuestro recorrido académico, nos propusimos abordar a las instituciones como un actor social dentro de un campo de interacción con otros actores. En este sentido, quisimos desprendernos de aquellos análisis que se centran única y exclusivamente en las organizaciones y en sus acciones comunicacionales, para realizar un abordaje íntegro y comprender cómo el entramado social y sus nuevas configuraciones, obligan a modificar las estrategias comunicacionales de las mismas.

A partir de todo esto, elegimos como tema de investigación la gestión de comunicación de crisis en tiempos de redes sociales, tal como el nombre de este trabajo lo expresa. La elección del mismo surgió de recordar la crisis medioambiental que sufrimos los cordobeses en marzo y abril del 2017 -cuando se inundó la planta de residuos industriales Taym y sus desechos llegaron al canal Los Molinos-Córdoba, el cual abastece de agua a la planta potabilizadora Los Molinos de la empresa Aguas Cordobesas-, el mensaje de alerta de WhatsApp que llegó a nosotras y a nuestros allegados en esos días, como así también las contundentes imágenes que circulaban en redes sociales y evidenciaban la gravedad de lo acontecido.

La intención de abordar este acontecimiento para nuestro trabajo, implicó que realizáramos nuestros primeros acercamientos a lo sucedido mediante la lectura de noticias de aquellos días y la indagación de los recuerdos que nuestros conocidos tenían sobre la situación. De esta manera fuimos vislumbrando que se trataba de una situación mucho más compleja de lo que parecía, cuya particularidad no estaba dada por los hechos en sí sino por los actores intervinientes, el rol de las redes sociales y porque se trataba de un servicio público y vital que no estaba siendo garantizado.

El advenimiento y alcance adquirido por las redes sociales modificaron la manera de pensar y hacer la comunicación, como también las formas de interactuar individual o colectivamente. De esto último se desprende el desafío que las redes presentan para las organizaciones, las cuales deben modificar las formas de comunicación con sus públicos para adentrarse en un mundo virtual que presenta características singulares.

A partir de lo expuesto comenzamos la tarea de delimitar nuestro problema de análisis, hacernos las preguntas de investigación y definir los objetivos que guiarán este informe. Partimos de preguntarnos si el advenimiento y la popularidad de las redes sociales modificaron la tradicional forma de gestión de comunicación de crisis organizacional, tomando como caso testigo la crisis de la empresa Aguas Cordobesas ante la filtración de desechos contaminantes al canal Los Molinos-Córdoba, el cual abastece de agua cruda a su planta potabilizadora Los Molinos, durante el 28 de marzo y el 4 de abril del 2017 en Córdoba. Ante esto, planteamos las siguientes preguntas de investigación:

- ¿De qué manera se vieron modificados los modelos tradicionales de gestión de crisis con el surgimiento de las redes sociales?
- ¿Qué sucedió y cómo se desarrolló la crisis organizacional de la empresa Aguas Cordobesas entre el 28 de marzo y el 4 de abril del 2017?
- ¿Qué actores sociales intervinieron en la situación de crisis del caso testigo?
- ¿Qué mensajes y contenidos relacionados a la situación de crisis del caso testigo circularon por las redes sociales en ese periodo de tiempo?
- ¿Qué acciones comunicacionales en redes sociales empleó la empresa frente a la situación de crisis?
- La empresa ¿interactuó con otros actores sociales a través de las redes sociales? ¿De qué manera?

Una vez definido el problema y las preguntas de investigación, nos propusimos los siguientes objetivos:

Objetivo General:

- Describir, en un caso testigo, las formas de gestión de comunicación de crisis organizacional configuradas a partir de las redes sociales

Objetivos Específicos:

- Describir los modelos tradicionales de gestión de crisis.
- Caracterizar la situación de crisis presente en el caso testigo.
- Identificar los actores sociales intervinientes en la situación de crisis del caso testigo.
- Caracterizar las modalidades de uso de las redes sociales por parte de los diferentes actores intervinientes.

Cabe aclarar que la búsqueda de antecedentes de investigación o de teorías que estuvieran direccionadas hacia el horizonte planteado en este trabajo, no nos dio resultados y no contar con este respaldo significó un desafío para este equipo de trabajo.

Luego de todo lo expuesto, resta realizar una breve descripción de cómo se estructura el siguiente informe:

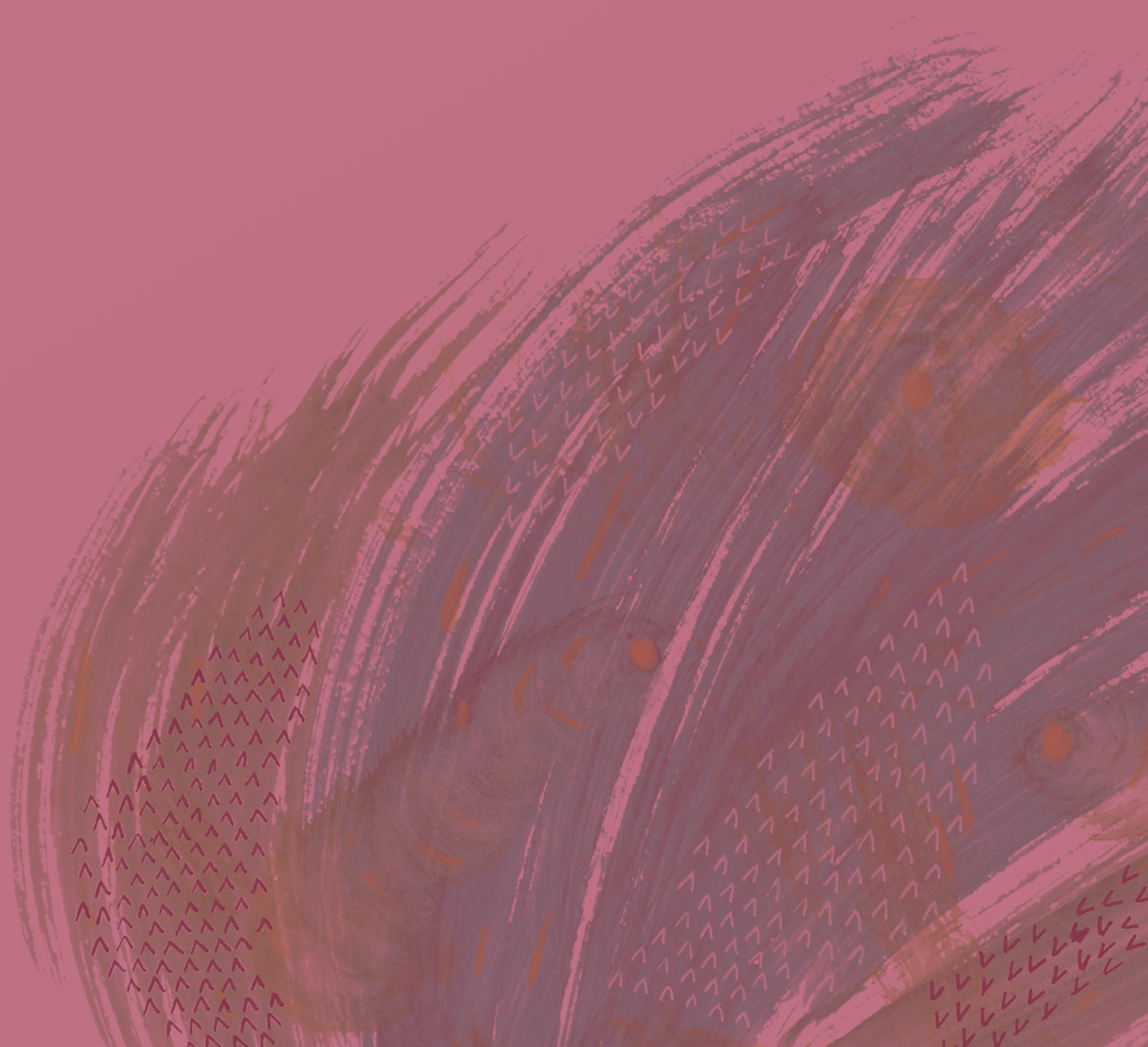
El **primer capítulo** ofrece una serie de teorías, conceptos y nociones que sirvieron como sustento teórico y que se irán poniendo en diálogo a lo largo de todo el análisis. En él se establecieron algunos ejes conceptuales como: comunicación organizacional, vínculos, servicios públicos, crisis organizacional y redes sociales.

En el **segundo capítulo** se presentan las técnicas y herramientas metodológicas de recolección de datos que nos permitieron abordar nuestro objeto de estudio.

El **tercer capítulo** denominado *Puntapié de Análisis*, presenta información contextual, los hechos ocurridos por día - 28, 29, 30, 31 de marzo y 1, 2, 3 y 4 de abril - y las consecuencias jurídicas que tuvo la situación, a fines de lograr una caracterización detallada de la misma. Además esta sección va acompañada de una línea de tiempo en la que se presentan, por medio de íconos, los hechos más significativos de cada jornada. Luego, en el **cuarto capítulo** llamado *Situación Crítica*, analizaremos cómo la situación descrita en el Puntapié de Análisis se convierte en una situación de crisis organizacional para Aguas Cordobesas, caracterizando los públicos de la empresa y cómo la crisis se traslada al campo de las redes sociales. En el **quinto capítulo** -*Gestión de Comunicación de crisis organizacional*- se pondrán en diálogo las formas de gestión de crisis organizacional planteadas por los modelos tradicionales con la gestión de crisis de Aguas Cordobesas en esta situación particular, donde las redes sociales tienen un papel clave.

Por último, nuestras reflexiones finales estarán presentes en el **sexto capítulo**, las cuales fueron surgiendo a lo largo de todo este proceso.

MARCO TEÓRICO



Los conceptos y aportes teóricos seleccionados para enmarcar nuestro análisis surgen del diálogo entre diversas corrientes, y esta interrelación es fundamental debido a que no existe una noción acabada que permita explicar fenómenos complejos de la realidad social.

Es por ello que a continuación desarrollaremos y relacionaremos conceptos desde los cuales nos vamos a posicionar en este trabajo final, a partir de nociones y saberes adquiridos durante nuestra formación profesional.

1.1. Punto de partida

En primera instancia expondremos las nociones de comunicación y organización para llegar a una definición íntegra de comunicación organizacional.

1.1.1. Comunicación

La comunicación es inherente al ser humano, y es a través de ella que los individuos son capaces de crear, transformar y modelar su propia realidad social. Es por esto que los aportes del enfoque simbólico-interpretativo nos ayudan a definirla, ya que la considera “un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos” (Trelles Rodríguez, 2009, p.11). Estos procesos de construcción devienen fundamentalmente de la interacción social, la cual está ligada al contexto histórico, político, cultural, económico y social en el que se sitúa la acción comunicacional. A diferencia de otras concepciones, este enfoque posiciona al emisor y al receptor dentro de roles intercambiables e igualmente importantes. Esto es relevante ya que consideramos que para nuestro análisis debemos apartarnos de un modelo de comunicación unidireccional para comprender que ambos sujetos de la comunicación son productores de sentido en permanente retroalimentación.

Como englobador de estas ideas tomamos el siguiente concepto de comunicación:

conjunto de intercambios de sentidos entre agentes sociales, que se suceden en el tiempo, y que constituyen la red discursiva de una sociedad, red que puede pensarse relacionamente a niveles micro, meso y macro. Esta red discursiva está tejida por las prácticas productoras de sentido -que se manifiestan en discursos- de los agentes sociales (individuos, instituciones, empresas, etc.) que ocupan distintas posiciones en el espacio social general (en las clases sociales) y en los campos que forman parte del mismo. (Von Sprecher, 2010, pp. 24-25)

1.1.2. Organización

Para comenzar a hablar de este concepto, es fundamental reconocer que los sujetos desde su nacimiento se encuentran insertos en organizaciones. Asimismo, esta noción comenzó a ser analizada teóricamente en el siglo XIX con la Revolución Industrial, y en el transcurso del tiempo continuó siendo reelaborada.

Siguiendo a Alberto Martínez de Velasco Arellano en Fernández Collado (1997), podemos encontrar distintos enfoques que estudian la organización y que se encuadran en cuatro escuelas teóricas: clásica, humanista, de sistemas y contingente. Si bien son nombradas según su orden cronológico de aparición, es importante remarcar que cada una surge para suplir los vacíos de la anterior, por lo que se van complementando.

La noción de organización que tomamos se desprende de una conjunción entre la teoría de los sistemas y la teoría contingente. La primera considera que la organización se encuentra estructurada por un conjunto de elementos en permanente interrelación, los cuales “constituyen un ‘todo organizado’, donde el resultado es mayor que la suma de las partes” (p.24). Por su parte, la segunda otorga importancia a las influencias del contexto externo, tomando a la organización como un sistema abierto que influye y es influenciado por el medio.

A partir de lo expuesto, consideramos pertinente el concepto de organización brindado por Aldo Schlemenson (1998):

La organización constituye un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación. (p.38)

El acuerdo para la formación de organizaciones es imposible sin la comunicación debido a que es un “elemento esencial en la creación y funcionamiento de la organización, (...) cuya existencia se proyecta en su accionar, en su praxis transformadora de la realidad, en la cual el lenguaje y la comunicación cumplen roles fundamentales” (Trelles Rodríguez, 2009, p. 6). A partir de lo anteriormente expuesto, no podemos pensar una organización sin comunicación, siendo éste el parámetro para introducir el próximo concepto.

1.1.3. Comunicación Organizacional

El estudio de la comunicación organizacional comienza a ser desarrollado teóricamente a partir de la segunda mitad del siglo XX. Es un campo relativamente nuevo que se encuentra determinado por contextos fluctuantes, y por tanto, en permanente revisión y reconstrucción. Es por ello que existen diversas maneras de concebir a la comunicación organizacional, fundadas principalmente en responder qué es, qué debe ser, cuáles son sus funciones y objetivos, y cómo se organizan sus componentes.

Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel en Fernández Collado (1997) brinda tres acepciones complementarias de comunicación organizacional: como fenómeno, como disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades.

La primera acepción refiere a la comunicación como proceso inherente al quehacer organizacional, cualesquiera sean sus características. Esto tiene lógica debido a que si pensamos a la comunicación como consustancial al ser humano y a sus vínculos sociales, definitivamente lo podemos trasladar como proceso consustancial a las organizaciones. Bajo esta perspectiva, el autor considera que “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (p.30).

La segunda considera que el objeto de estudio de la disciplina en cuestión es “la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio” (p. 30).

La última acepción propone partir de una investigación para establecer un conjunto de técnicas y actividades que tiendan a agilizar el flujo de mensajes y a influir en las conductas y opiniones de los públicos internos y externos.

Por su parte, Piñuel Raigada (1997) trabaja un concepto de comunicación social aplicada a las organizaciones considerando que es un intercambio de expresiones que “se somete a los procesos de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional” (p. 92). Este intercambio facilita la producción y reproducción de conocimientos, marcados por los propósitos sociales y materiales de la organización, que conforman un universo de referencia a partir del cual los actores sociales -la organización y sus públicos- ajustan sus conductas teniendo en cuenta sus aspiraciones materiales y sociales.

Por último, Pedro Avejera (1988) aporta el concepto de comunicación educativa institucional, la cual nuclea a un conjunto de actividades complementarias a los servicios

y/o productos que brinda una organización, posibilitando las relaciones entre sus miembros y entre ella y su contexto social. Estas actividades también poseen la finalidad de educación permanente, ya que tienen el propósito implícito o explícito de “generar, inducir, producir, conservar y/o transformar los conocimientos, actitudes, sentimientos, habilidades y/o destrezas de las personas, grupos, colectividades, sectores y/o clases sociales que constituyen su población meta” (p. 2). Lo que este concepto aporta a nuestro análisis es la propuesta de una comunicación participativa y dialógica, dejando a un lado la concepción de la organización como única fuente de información y posibilitando una participación simétrica en el proceso comunicativo.

Si bien sabemos que la comunicación es constitutiva y vital para las organizaciones, es necesario que este supuesto tenga un sustento teórico y práctico. Es por esto que entendemos a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades que regulan los procesos de intercambio de mensajes y expresiones entre los miembros de una organización, y entre ella y su entorno. La construcción de estas acciones comunicacionales debe tener en consideración no sólo las metas organizacionales y las necesidades de sus públicos, sino también el contexto histórico, político, cultural, económico y social en el que se inscriben.

1.2. Vínculos

1.2.1. Actores Sociales

La realidad social se estructura como una telaraña de relaciones y vínculos establecidos entre distintos actores sociales que poseen una ubicación, intereses y roles determinados. Tomando los aportes de Francisco Mojica (2005), los actores sociales son “grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer” (p. 114). Además, es necesario aclarar que los actores sociales no se definen de una vez y para siempre, sino que se van reconfigurando en la interacción y en su participación en los procesos sociales.

Por su parte, Mario Robirosa (2004) sostiene que los actores sociales deben ser analizados dentro de un escenario concreto de interacción, y lo que los caracteriza es la “posición particular en ese escenario, su papel o rol -lo que hace o podría hacer en él- y sus propósitos o intereses respecto de ese escenario o lo que se procesa en él” (p. 1).

1.2.2. Públicos

Es momento de conceptualizar a los destinatarios de las acciones comunicativas de una organización. Utilizamos el término destinatarios debido a que consideramos que hablar de ‘receptores’ es una noción simplista que remite a aquellos actores dispuestos a recibir de manera pasiva la información, mientras que la noción de destinatarios se refiere a aquellos actores con características específicas a quienes va dirigido especialmente el mensaje. Esta noción nos permite hablar de públicos.

Paul Capriotti (2013) define a los públicos como “un conjunto de personas con los que una organización tiene una relación o vínculo particular” (p. 38). En este punto remarcamos el concepto de ‘vínculo’ ya que los diversos públicos de una organización se constituyen como tales gracias a las características del mismo. En función de esto, siguiendo los aportes de Muriel y Rota (1980) podemos clasificar a los públicos en internos y externos. Si bien para nuestro trabajo nos centraremos en los públicos externos de la organización, desarrollaremos ambos conceptos, dado que su diferenciación nos permitirá comprenderlos:

- *Públicos Internos*: están “formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales” (p. 269). Este público se encuentra en el interior de las organizaciones, forma parte de su estructura organizativa y, conforme al nivel jerárquico que ocupe en ella, pueden distinguirse dos tipos: directivos y empleados.
- *Públicos Externos*: se refiere a individuos, grupos, organizaciones, sistemas sociales que son parte del medio externo de la organización y “que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos)” (p. 303). Cabe mencionar a los Medios de Comunicación, los cuales se presentan como una fuente de conocimiento de la realidad y se configuran como un público organizacional, debido a que difunden gran parte de la información que la sociedad obtiene de una organización, “las cuales pueden estar en consonancia o disonancia por las emitidas por la empresa, lo que puede generar un refuerzo o una discrepancia con los mensajes de la organización” (Capriotti, 2013, p. 98).

Párrafo aparte merece el aporte de Adriana Amado Suárez junto a Carlos Castro Zúñeda (1999), quienes plantean que los públicos se conforman “a partir de sus intereses comunes y de su intercomunicación, que no tienen que ser permanentes: basta con que una coyuntura los convoque para que un grupo se erija en público” (p.33). Esta cita nos parece interesante para nuestro caso de análisis, ya que existen situaciones o hechos puntuales que convierten a un actor social en público de la organización.

1.2.3. Prosumidores

Por las características del caso testigo que se analizará, es importante señalar el concepto de prosumidor surgido a partir de la era digital, cuyo acrónimo se desprende de la fusión de las palabras “productor” y “consumidor”. Esto implica que los destinatarios de los mensajes se convierten simultáneamente en consumidores y generadores de contenido gracias a las herramientas que ofrece Internet. La característica más importante de este concepto es que los prosumidores “a diferencia del usuario de los medios convencionales –cuyo acceso a la información en buena medida suele ser dosificado por las instituciones históricas y por el sistema convencional de medios de comunicación–, acostumbran involucrarse en la búsqueda de respuestas” (Islas-Carmona, 2008, p. 37). Esta particularidad es sumamente relevante debido a que la búsqueda de respuestas se constituirá como un eje de gran importancia en nuestro análisis. Para cerrar este concepto debemos remarcar que el prosumidor representa una profunda revolución en los sistemas comunicacionales en general y en las estrategias comunicacionales de las organizaciones en particular.

1.2.4. Stakeholders

Diversos autores de las Relaciones Públicas, del Marketing y de la Comunicación Organizacional brindan diferentes definiciones de esta noción, por lo que no existe un concepto unívoco. La falta de acuerdo conceptual está dada por la delgada línea que diferencia los conceptos de stakeholders y de públicos.

María Isabel Míguez Gonzalez (2007) realiza un recorrido por las distintas teorías y autores que desarrollan el término de stakeholders. La autora reconoce que uno de los primeros autores en desarrollarlo teóricamente fue R. Edward Freeman en el año 1984, quien lo define como cualquier grupo o individuo cuyas decisiones pueden afectar a las organizaciones, o que las decisiones tomadas por éstas puedan afectarlos. Observamos que existe una similitud entre esta definición y lo propuesto por Muriel y Rota para definir

a los públicos externos de una organización, por lo que consideramos necesario diferenciar estos conceptos.

Grunig y Grunig (2000) parten del concepto de stakeholders de Freeman puntualizando la idea de afectación mutua, y la diferencia que señalan entre los conceptos de stakeholders y públicos es su actitud pasiva/inconsciente o activa/consciente frente a esa afectación. Muchos grupos que se encuentran en la categoría de stakeholders -como empleados o habitantes de una comunidad- son pasivos. Los stakeholders que son o se vuelven más conscientes y activos pueden ser descriptos como públicos¹.

En definitiva, los stakeholders son públicos potenciales de la organización, es decir, grupos o individuos que por un acontecimiento determinado o una toma de conciencia del vínculo que los une con la organización, se pueden convertir en públicos.

1.3. El agua potable como servicio público

Teniendo en cuenta el caso testigo que tomamos para este trabajo final, es pertinente definir la noción de servicios públicos para luego desarrollar las características de las organizaciones privadas prestatarias de los mismos, y por último centrar nuestra atención en el agua como necesidad vital y derecho humano.

1.3.1. Servicios Públicos

Si bien posee antecedentes previos, la administración de los servicios públicos es una de las características principales del Estado Moderno. Las distintas formas de entender al Estado y sus funciones, traen consigo diversas acepciones de la noción de servicios públicos, por lo que es necesario pensarlas dentro de un contexto histórico.

Una noción general y aplicable a nuestro trabajo es la aportada por Rozas Balbontín y Hantke-Domas (2013), para quienes el servicio público es “prestado por una entidad, usualmente perteneciente al Estado o que es parte de éste, con el propósito de alcanzar el bienestar general de la sociedad y de sus miembros” (p. 35). Además estos autores proponen tres características elementales de la prestación de los servicios públicos:

¹ Texto original en lengua extranjera: “Many people in a category of stakeholders—such as employees or residents of a community—are passive. The stakeholders who are or become more aware and active can be described as publics”.

- *Universalidad de la prestación*: la misma debe dirigirse a toda la población “independientemente de su localización territorial u otros factores de diferenciación económica, social, política, étnica o cultural” (p. 42).
- *Acceso igualitario y garantía de inclusión*: al ser universal, todos los habitantes poseen el derecho de exigir y recibir, en igualdad de condiciones, la prestación del servicio público. Esto implica que el Estado debe garantizar tal prestación, y en el caso que sea un prestador privado, adoptar medidas regulatorias y de fiscalización.
- *Obligatoriedad de la prestación*: relacionada con el punto anterior, en el momento en que la prestación es solicitada se genera la obligatoriedad de la misma, por lo que su negativa “debe considerársela una falta gravísima que desvirtúa el principio del servicio público, debiéndose sancionar en consecuencia” (p. 43).

A partir de lo expuesto, podemos decir que los servicios públicos satisfacen necesidades sociales por lo que, generalmente, son prestados por el Estado en todos sus niveles (nacional, provincial y municipal). Si por cuestiones presupuestarias o de otra índole no puede garantizar la prestación, el Estado realiza una concesión del servicio a entidades privadas, estableciendo las condiciones y regulando el cumplimiento de las mismas.

1.3.1.1. Concesión de los servicios públicos

Durante la década de los 90 presenciamos un cambio importante en el rol del Estado en nuestro país, pero que también se replicó en otros países de América Latina. Es por esto que “muchos de los gobiernos fueron dejando de lado su función de prestadores directos de bienes y servicios, para dar lugar a las transferencias de responsabilidades de prestación a los niveles subnacionales y al mercado” (Soberon, 2009, p. 2).

En nuestro país, la ley 23.696 sancionada el 17 de agosto de 1989, establece en el art. 17 que las privatizaciones presentan distintas modalidades como la figura de la ‘concesión’. Esta última consiste en que el Estado delegue en un concesionario (particular y privado) la función de garantizar, en este caso, la provisión de un servicio público. Dicha concesión está establecida bajo una serie de bases y condiciones, como también por deberes y derechos a cargo del concesionario.

Estos procesos llevaron a que el Estado se desentienda de su función de prever y proveer los servicios públicos y pase a esgrimirse como ente de control y fiscalización de las empresas prestatarias. Rozas Balbontín y Hantke-Domas (2013) siguen lo planteado por Solanas y sostienen que el rol regulatorio del Estado “responde al objetivo de garantizar y cautelar la prestación del servicio del modo más eficiente posible, conforme a las circunstancias en las que se realiza tal prestación” (p. 39).

1.3.1.2. Empresa prestataria de los servicios públicos

Cuando un servicio público pasa a manos de un operador privado se pueden reconocer distintas modalidades en la forma de prestación de dicho servicio. En este sentido, Emanuel Soberon (2009) desarrolla tres tipologías de prestación de servicios por parte de las empresas:

- *Monopolio natural*: se establece por la propia naturaleza del servicio que se presta. El servicio es de tales características que no es posible la existencia de más de una empresa, es decir, no existe competencia.
- *Monopolio natural en disolución con ventajas de precedencia*: está presente en aquellos servicios donde los cambios y avances tecnológicos relativizan el carácter de monopolio natural.
- *Monopolio natural vinculado con mercados competitivos*: se refiere a la coexistencia de los monopolios naturales con otros monopolios potencialmente competitivos.

Si hablamos de falta de competencia debemos hablar, también, de los usuarios de los servicios públicos quienes no tienen la posibilidad de elegir entre distintas empresas prestatarias de un servicio, es decir, no pueden reemplazar un proveedor por otro, no tiene alternativas ni opciones. Es por ello que cuando hablamos de monopolios hablamos también de la noción de ‘público cautivo’.

Ahora bien, que una empresa prestataria de un servicio público se encuentre en condición monopólica, con ventaja en el mercado y público cautivo, no significa que sus acciones de previsión y planificación del servicio quede a su libre arbitrio. En estos casos vuelve a ser fundamental el rol de regulación y control por parte del Estado, para asegurar que la empresa operadora de un servicio público contribuya al bienestar de la sociedad.

1.1.3.2. El agua como derecho humano

Como mencionamos anteriormente, los servicios públicos responden a necesidades sociales. A los fines de nuestro análisis consideramos relevantes dedicar unas líneas para desarrollar brevemente la noción de agua como necesidad vital y como Derecho Humano.

El agua es un elemento esencial para la supervivencia no sólo del ser humano, sino también de todas las formas de vida conocidas. Por su parte, los Derechos Humanos “son aquellos derechos fundamentales de la persona humana considerada individual y colectivamente que le corresponden por su naturaleza y que deben ser reconocidos y respetados por toda autoridad y norma jurídica” (Morales Gómez y Torres Moreno, 2018, p. 414). Según la Declaración Universal de los Derechos Humanos sancionada en 1948, estos derechos son inherentes a todas las personas, sin distinción de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o ideológica, posición económica o cualquier otra condición.

En julio de 2010, la Asamblea General de las Naciones Unidas reconoció de manera explícita el Derecho Humano al agua a través de la Resolución 64/292. De esta manera, exhorta a los Estados a garantizar el suministro y acceso igualitario al agua potable, es decir, aquella apta para el consumo humano. Al ser una obligación del Estado, claramente constituye un servicio público cuya prestación debe asegurar y regular.

1.4. Crisis organizacional

Para el logro de los objetivos propuestos en este trabajo final es fundamental describir el concepto de crisis que se constituye como uno de los ejes angulares de nuestro informe. Si pensamos en esta noción nos daremos cuenta que la utilizamos para muchas situaciones en distintos ámbitos. La que aquí nos interesa es la crisis aplicada a las organizaciones y por ello tomamos la definición ofrecida por Piñuel Raigada (1997), quien se refiere a la crisis como un acontecimiento inesperado o extraordinario que produce un cambio entre la situación anterior y la situación posterior a él. Tras este acontecimiento, la organización encuentra amenazada su imagen, su equilibrio interno y externo, y su relación habitual con sus diferentes públicos. “Es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización, pues todo depende de cómo socialmente se perciben los acontecimientos y de cómo la organización reaccione ante ellos” (p. 167).

Otro aspecto a tener en cuenta es que ninguna organización está exenta de vivir una crisis, es decir, que para que un acontecimiento de estas características afecte a una organización no importa su tamaño, servicio o bien que ofrezca, ubicación, etc. Estas características particulares deberán ser tenidas en cuenta una vez que la crisis se haya instaurado ya que, por ejemplo, “una empresa prominente o con cierto reconocimiento público puede acarrear más atención de los medios y hacer parecer su crisis más importante que otras de organizaciones más pequeñas” (Sandoval, 2004, p.169).

Justo Villafañe (2002) expone una serie de características comunes de las crisis organizacionales, propuestas por Robert Bertrand y Daniel Berpeaux:

- Pérdida de confianza en el interior de la organización y en su entorno.
- Investigaciones periodísticas exhaustivas.
- Incertidumbre en los clientes de la empresa.
- Popularidad inmediata de las víctimas.
- Intervención de los poderes públicos a través de inspecciones, controles, etc.

Por último, consideramos interesante destacar los aportes de Luciano H. Elizalde (2004), quien define a la crisis como una situación que pone en juego la posición relativa de poder que tiene un agente individual o colectivo. Esta posición se define a partir de las relaciones de interdependencia que se mantienen con otros agentes para el logro de sus objetivos particulares y del grado de consenso o de disenso que se recibe de esos vínculos sociales.

Además, plantea que la crisis tiene una estructura bifacial: posee una cara objetiva caracterizada por su origen, activación y consecuencias -crisis de administración-, y otra subjetiva -crisis de disenso-, la cual hace hincapié en lo que otros agentes digan o piensen del nivel objetivo:

Lo que debería considerarse el centro de la crisis no es el apagón en una ciudad, el descarrilamiento de un tren, las inundaciones en una provincia, la falla en un puente, sino el mismo proceso de disenso y sus consecuencias, de acuerdo con la evaluación social o institucional de estos acontecimientos. Lo que decide el nivel de gravedad de la crisis es el modo en el que las instituciones de una sociedad, los grupos que tienen una mejor posición para hacer valer su punto de vista y la sensibilidad de la sociedad consideran relevante, grave, riesgoso, tabú. (p. 40)

La relación entre estas dos faces de la crisis puede presentarse de diferentes maneras y las soluciones a las mismas junto al tiempo que demanden comprenden un cierto grado de independencia y autonomía. Lo interesante de remarcar aquí es que “en el supuesto caso de que a nadie le interese lo que sucedió, la crisis no se presentaría” (p.40). Una vez desarrollada la crisis de disenso, Elizalde profundiza la importancia de conseguir un grado de cooperación y de consenso de los otros agentes a través de procesos de comunicación eficaces:

si se comunica eficazmente -es decir, si se obtiene el nivel necesario y suficiente de consenso- los problemas que surgen en el nivel objetivo de la crisis pueden ser solucionados, por lo menos en la dimensión de las soluciones sociales, legales, es decir, de las acciones y decisiones que necesitan de los demás. (p.39)

1.4.1. Clasificaciones de las crisis

Dado que no existe una única manera de concebir a las crisis, las formas de clasificarlas también son diversas. Por esta razón, y en función de lo que consideramos pertinente para este trabajo final, tomamos la propuesta de Amado Suárez y Castro Zúñeda (1999), quienes clasifican a las crisis en función de la naturaleza de los problemas a los cuales se asocia:

- *De producto*: son aquellas crisis cuyos riesgos vienen dados por los bienes que la organización comercializa, “ya sea por contaminación, mal estado, (...) y cualquier otra cuestión que sea responsabilidad del proveedor” (p.166).
- *De servicios*: son crisis relacionadas con la prestación de un servicio cualquiera que éste sea. Estas crisis pueden llegar a tener una gran repercusión pública y mediática que llevan a un alto riesgo.
- *Ambientales*: tienen que ver con los perjuicios que las actividades de la organización pueden provocar al medio. Este tipo de crisis “puede detonarse por denuncias de organizaciones ambientalistas (...) lo que determina la exposición pública de asuntos que quizás no hubieran tenido salida a la luz” (p. 167).
- *Institucionales*: son aquellas crisis cuyos riesgos vienen dados por cuestiones relacionadas al quehacer organizacional, incluyendo los aspectos financieros, comunicacionales, laborales, etc.

1.4.2. Gestión de comunicación de crisis

La crisis, según las características particulares que posea, obliga a la organización a poner en juego un conjunto de medidas para manejarla. Estas medidas y acciones no solo se aplican para que la crisis no aumente o desaparezca, sino también para evitarla. A partir de esto, podemos hablar de gestión de crisis y de comunicación de crisis, que si bien son dos conceptos que muchas veces son tratados de forma diferenciada, en una situación crítica se necesitan mutuamente y siguiendo a Sandoval (2004) una eficiente gestión necesita de la comunicación y ésta a su vez necesita ser gestionada.

Cuando hablamos de ‘gestión de crisis’ nos referimos al conjunto de acciones y operaciones que una organización debe asumir de manera rápida, estratégica y eficiente para conducir a la crisis por el camino que se desea y así evitar o reducir las amenazas que puede brindar dicha situación. Ahora bien, no basta solo con un plan operativo sino hay que considerar que muchas crisis pueden ser resueltas comunicativamente, “entendiendo que por debajo de la acción comunicativa se produce otro tipo de comportamiento corporativo, menos explícito, tendente a subsanar el origen funcional del conflicto” (Villafañe, 2002, p. 302).

Toda organización que considere la gestión de crisis debe, también, estar abierta a incluir la ‘comunicación de crisis’. A este último concepto podemos definirlo como un conjunto de acciones comunicativas que la organización planifica, articula y controla para prevenir o resolver una situación crítica. Además, la comunicación de crisis debe atender “las percepciones que se forman sobre la crisis al explicar qué es lo que está pasando” (Cabrera, s.f., p. 67) y, por tanto, trata de determinar estratégicamente qué medidas comunicacionales son las correctas para dar respuesta a la variada gama de percepciones de los públicos.

Como mencionamos anteriormente, gestión y comunicación son “dos conceptos que van unidos en este proceso crítico, no puede haber uno sin el otro ya que el éxito solo puede ser garantizado con la correcta interacción de ambos” (Sandoval, 2004, p. 225). Es por ello, que para el desarrollo de este trabajo final y para el logro de los objetivos planteados, decidimos tomar el concepto de ‘gestión de comunicación de crisis’. Es por ello que decidimos tomar a González Herrero (1998) quien define a la gestión de comunicación de crisis como:

la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación. (p. 38)

Ahora bien, en relación a este concepto hay algunas consideraciones a tener en cuenta, que son puntos de encuentro entre varios autores. Por un lado, no todas las crisis son iguales, como tampoco las reacciones de las organizaciones hacia las mismas, por lo tanto no podemos pensar en la gestión de comunicación de crisis como algo genérico y aplicable sin reconocer sus particularidades. Por otro lado, la gestión de comunicación de crisis no se pone en marcha, únicamente, cuando la situación crítica está siendo, sino también antes y durante.

Para concluir con este apartado nos parece pertinente exponer una cita de Piñuel Raigada (1997):

conviene, pues, no encadenarse a una actitud predefinida, sino al contrario, estar atento a las reacciones que cada toma de posición suscita y dar prueba así de su propia capacidad de apertura y flexibilidad, pero conservando bien sujeto al timón. La iniciativa de comunicación permite no tener que ‘sufrir’ la crisis. (p. 189)

1.5. Redes sociales

Para abordar teóricamente este concepto, decidimos diferenciar entre redes sociales ‘tradicionales’ y redes sociales ‘tecnológicas’. Esta distinción está signada por la irrupción de las tecnologías de información y comunicación (TIC’s).

Para introducirnos al concepto de redes sociales tradicionales resulta interesante abordar la noción de red presentada por Manuel Castells (2009), quien la define como “un conjunto de nodos interconectados” (p. 45). Para la vida en sociedad, las redes son “complejas estructuras de comunicación establecidas en torno a un conjunto de objetivos que garantizan, al mismo tiempo, unidad de propósitos y flexibilidad en su ejecución gracias a su capacidad para adaptarse al entorno operativo” (p. 46). De esta manera, las redes sociales surgen cuando estas estructuras son programadas por actores sociales, por

lo que su dinámica ha sido investigada por varias disciplinas, centrándose en el estudio de la interacción social y en las formas de producción de sentido.

Este concepto evoluciona considerablemente con el surgimiento y uso expandido de las tecnologías de información y comunicación, lo que incrementa su capacidad de introducir al proceso de organización social nuevos actores y contenidos.

Las redes sociales tecnológicas son las que nos interesan para nuestro trabajo, y pueden ser definidas como “un conjunto de nodos interconectados a través de plataformas tecnológicas como la web 2.0 que amplían las relaciones personales, empresariales y políticas” (Sandoval, Gómez Díaz y Demuner Flores, 2011, p. 20).

Ahora bien, ¿qué es la web 2.0? El concepto fue utilizado por primera vez por *O'Reilly Media*, una empresa editorial reconocida a nivel mundial por sus libros sobre tecnología e informática. La web 2.0 ofrece una segunda generación de servicios a través de Internet, donde lo más relevante es la creación de aplicaciones digitales fundadas en la colaboración colectiva online, con la posibilidad de compartir contenidos entre los usuarios. Frente a esto, Tim O'Reilly (2005) plantea que lo más importante de las aplicaciones dentro de la web 2.0 es que han abrazado el poder de la web para aprovechar la inteligencia colectiva². De esta manera, se construyen productos colaborativos, donde los usuarios deben ser considerados co-desarrolladores de los mismos, abarcando blogs, wikis, servicios multimedia interconectados y redes sociales.

1.5.1. Redes sociales en las organizaciones

Frente al avance de las redes sociales tecnológicas y su dinámica penetración dentro del tejido social, las organizaciones se han visto obligadas a introducirse en este mundo virtual, en el que la Internet se erige como un nuevo canal de comunicación. Zeler y Capriotti (2017) proponen entender a las redes sociales como una herramienta clave de comunicación de las organizaciones debido a que su característica principal es la interactividad, presentándose “como un espacio propicio para el contacto y la relación de las organizaciones con los públicos y los públicos con las organizaciones” (p.147). De esta manera, las redes sociales brindan espacios de diálogos personalizados e inmediatos con sus públicos.

² Texto original en lengua extranjera: “They have embraced the power of the web to harness collective intelligence”.

Otro de los puntos a destacar en la utilización de redes sociales es que ya no es viable el modelo unidireccional en el que la organización es la única emisora, sino que ahora los públicos son co-productores, es decir, también participan en la emisión de mensajes. De esta idea se desprende otra característica de las redes sociales: su efecto multiplicador, en el que “cada receptor de información se puede convertir, a su vez, en emisor de la misma” (Institut Cerdà, 2016, p. 10). Relacionado con esto, Ana María Enrique Jiménez (2013) plantea que los públicos de interés de una organización “se han convertido en agentes activos desde el punto de vista de la comunicación, siendo generadores de opinión y utilizando las redes sociales para decir lo que les gusta o no les gusta de la organización” (p.122).

1.5.2. Facebook y Twitter

A los fines de este trabajo final es importante señalar características de Facebook y de Twitter, plataformas virtuales que forman parte de la ya definida web 2.0. Según un estudio realizado en enero de 2019 por We are social³ junto a Hootsuite⁴, en nuestro país Facebook -con 32 millones de usuarios⁵- es la segunda red social más utilizada luego de YouTube, mientras que con más de 4 millones de cuentas⁶ se encuentra Twitter en cuarto lugar, detrás de Instagram.

1.5.2.1. Facebook

Creada por Mark Zuckerberg en febrero de 2004 con el objetivo de conectar personas y crear comunidad, Facebook es la red social más conocida y con mayor cantidad de usuarios en el mundo. Es una página multiplataformas debido a que “no se trata de un sitio web fijo o pasivo, sino de un conjunto de software y bases de datos interconectadas entre sí que permiten la administración de mensajes, perfiles, imágenes y vínculos entre personas y entre grupos” (Sandoval, Gómez Díaz y Demuner Flores, 2011, p. 30).

A pesar de su objetivo inicial, Facebook ha superado las fronteras de lo personal y se configura como un nuevo canal de comunicación para las organizaciones, las cuales

³ Agencia de marketing y publicidad con sede en más de 10 países.

⁴ Plataforma web y móvil de gestión de redes sociales.

⁵ Número basado en la audiencia publicitaria total direccionable de Facebook.

⁶ Número basado en la audiencia publicitaria total direccionable de Twitter.

encuentran en esta red un espacio de vinculación colaborativo con sus públicos. Esta oportunidad de interactividad es un aspecto clave en las planificaciones comunicacionales cuya efectiva gestión se centra en los contenidos y en los recursos de información utilizados por la organización (Zeler y Capriotti, 2017).

A los fines de nuestro análisis será importante la definición de los siguientes conceptos propios de esta red social:

- **Muro:** espacio de la plataforma donde cada usuario publica contenido propio.
- **Sección de noticias:** es la página de inicio en la que cada usuario puede ver el contenido publicado por sus contactos y por las páginas que sigue.
- **Fan page (Página):** Es un perfil creado especialmente para reunir personas interesadas en un asunto en particular. En este caso el interés se centra en las actividades de una organización, la cual a través de su página mantiene contacto con sus públicos.
- **Me gusta (en páginas):** Cuando a un usuario le interesa el contenido de una página tiene la opción de hacer clic en “Me gusta” y recibir en su muro o sección de noticias esta información. La cantidad de “Me gusta” de una página se asocia directamente al tamaño de la comunidad de una marca, organización o persona pública.
- **Seguidores (en páginas):** A diferencia del concepto anterior, cuando el usuario marca el botón de “seguir” indica que encuentra interés en el contenido de la página, pero no necesariamente desea formar parte de esa comunidad.
- **Me gusta:** Por medio del ícono con la manito arriba, el “Me gusta” indica que el usuario busca ponerse de acuerdo con un comentario o publicación. Desde hace un tiempo se han incorporado nuevas reacciones a las publicaciones: “Me encanta”, “Me divierte”, “Me asombra”, “Me entristece” y “Me enfada”.

- **Compartidas:** Permite que el usuario pueda replicar en su muro una publicación que le causó interés.
- **Comentarios:** Los usuarios tienen la posibilidad de dejar su opinión en una publicación.
- **Notas:** Elemento que permite realizar una publicación más extensa, con formato enriquecido.
- **Etiqueta:** Brinda la posibilidad de nombrar a otros usuarios en publicaciones propias o en comentarios de otras publicaciones. Desde hace un tiempo también se incorporó la posibilidad de etiquetar a lugares como ciudades y espacios públicos, entre otros.

1.5.2.2. Twitter

Básicamente, Twitter es una red de microblogging de uso gratuito en la que los usuarios intercambian mensajes breves -llamados tuits-, de no más de 280 caracteres (en sus inicios el límite era de 140). Esta plataforma virtual surge el 21 de marzo de 2006 en su versión en inglés, pensada como un simple medio de difusión por sus creadores Biz Stone, Evan Williams y Jack Dorsey, quienes en octubre de 2008 habilitaron la aplicación para su traducción en español, italiano, alemán y francés.

A diferencia de Facebook, Twitter no diferencia entre cuentas personales y perfiles de marca. La consultora Genes Interactive (2011) propone 10 formas en las que el buen uso de esta red social beneficia a las organizaciones:

1. Es una herramienta de servicio al cliente, en la que se resuelven dudas o se despejan consultas, de una forma rápida y eficiente.
2. Es un instrumento útil para expandir la red de contactos de la organización, estableciendo relaciones con públicos potenciales.
3. Se pueden establecer conversaciones con los públicos organizacionales.
4. Permite conocer las necesidades o preferencias de los públicos.
5. Puede ser una herramienta de publicidad de productos y servicios.
6. Fidelización de la marca: al mantener el contacto con los seguidores, se les puede brindar beneficios exclusivos.

7. Permite interactuar con la competencia, ver sus actividades comunicacionales en la plataforma.
8. Concede la oportunidad de buscar posibilidades de negocios, brindando información útil para todos aquellos públicos a los que les interese la actividad de la organización.
9. Esta plataforma también es útil al momento de anunciar eventos propios, como así también aquellos en los que la organización participará.
10. Comunicación interna: Twitter puede ser utilizado para comunicarse con el público interno de la organización.

Para finalizar presentamos el siguiente glosario, cuyos términos nos servirán de referencia para nuestro análisis:

- **Tweet (tuit):** es cada uno de los mensajes de un máximo de 280 caracteres que se pueden enviar a través de esta plataforma.
- **Followers (seguidores):** son todos aquellos usuarios -personas u organizaciones- que siguen la cuenta de la organización.
- **Follow (seguidos):** todos aquellos usuarios -personas u organizaciones- seguidos por la organización.
- **Hashtag o #:** es una herramienta indispensable para crear contenidos. Básicamente es una etiqueta dentro de los Tweets que trata sobre temas específicos, por lo que los usuarios pueden participar de conversaciones sobre esa temática en particular.
- **Menciones o @:** se dan cuando otros usuarios mencionan a la organización a través de su nombre de usuario.
- **Me gusta:** simbolizado con un corazón, esta herramienta permite valorar positivamente un Tweet.

- **Retweet (retuit):** consiste en re-publicar algún Tweet de alguno de los usuarios que se considera interesante.
- **Mensaje Directo (DM):** son los mensajes privados que se envían entre usuarios.
- **Trending Topic (TT):** son los temas más populares en cada momento en Twitter. Por lo general, adoptan el formato del Hashtag.
- **Respuesta:** mensaje que se da a tuits de otros usuarios.
- **Username:** nombre de usuario.
- **Timeline:** todos los Tweets que se ven en el inicio.



MARCO METODOLÓGICO

Para el presente trabajo desarrollamos una triangulación de elementos de la metodología cualitativa y de la cuantitativa para abordar nuestro objeto de estudio. Es importante señalar que este estudio es de tipo descriptivo debido a que nos proponemos observar un fenómeno determinado para conocer sus manifestaciones y características. Para ello tuvimos que construir herramientas metodológicas que no estaban estandarizadas, estableciendo categorías de análisis particulares.

A continuación se presentarán las diversas herramientas, técnicas e instrumentos de investigación utilizados para recolectar la información cualitativa y cuantitativa necesaria que nos permitieron dar respuesta a los objetivos planteados.

2.1. Entrevista semiestructurada

Esta técnica nos brindó información cualitativa de la opinión de agentes relevantes de nuestra investigación sobre los hechos acontecidos durante el recorte temporal analizado. Al ser semiestructuradas, se desarrollaron a partir de una guía de preguntas abiertas que brindaron la posibilidad a cada persona entrevistada de expresarse libremente, lo cual también permitió incluir preguntas durante la realización de las entrevistas.

Las personas entrevistadas fueron:

- Miembros del Área de Relaciones Institucionales de Aguas Cordobesas: Cristina Barrientos y Jesica Nogueira, cuyos testimonios aportaron datos fundamentales para conocer en general la estructura de la organización y el accionar de su comité de crisis, y en particular la planificación comunicacional de la empresa en redes sociales y su actuación durante la crisis de marzo de 2017.
- Representantes de Santa María Sin Basura: Teresa Gremo, Juan Gremo y Sebastián Pacheco, quienes con su aporte nos ayudaron a conocer los intereses de este colectivo y el por qué de su accionar tras el desborde de Taym. Además entrevistamos a Magdalena Schibli del Área de Prensa para profundizarnos en la gestión de las redes sociales de esta organización.
- Darío Ávila, abogado de Santa María Sin Basura en sus causas contra Taym y CORMECOR S.A. Su entrevista nos brindó elementos contextuales y aspectos técnicos específicos que nos ayudaron a

comprender las consecuencias ambientales tras la inundación de la planta de residuos peligrosos.

Para llevar a cabo el procesamiento de la información de estas entrevistas se establecieron las siguientes categorías y subcategorías de análisis, las cuales pueden apreciarse en la siguiente tabla junto a su respectiva descripción y codificación:

Tabla 1

Categorías y subcategorías de análisis

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA 1	DESCRIPCIÓN	SUBCATEGORÍA 2	SUBCATEGORÍA 3
SITUACIÓN DE CRISIS (SC)	Hechos (SC - H)	Información referida a lo ocurrido entre el 28/03/17 y el 04/04/17	-	-
	Acciones (SC - A)	Hace referencia a las acciones, actividades, operaciones que fueron llevadas a cabo por distintos actores, en relación a lo sucedido entre el 28/03/17 y el 04/04/17	Aguas Cordobesas (SC - A - AC)	-
			Vecinos de "Santa María Sin Basura (SC - A - V)	-
			Medios de Comunicación (SC - A - MC)	-
			Gobierno Provincial (SC - A - G)	Ente de Control (SC - A - G - E)
			Usuarios (SC - A - U)	-
			Fiscalía de Alta Gracia (SC - A - F)	-
	Contexto (SC - C)	Datos referidos a las circunstancias y hechos que rodean lo acontecido a partir del 28/03/17	-	-
	Postura (SC - P)	Se refiere a las maneras de pensar y a las actitudes que distintos actores toman respecto a lo ocurrido entre el 28/03/17 y el 04/04/17	Aguas Cordobesas (SC - P - AC)	-
			Vecinos de Santa María Sin Basura (SC - P - V)	-
			Medios de Comunicación (SC - P - MC)	-
			Gobierno Provincial (SC - P - G)	Ente de Control (SC - A - G - E)
			Usuarios (SC - P - U)	-

	Pos Crisis (SC - POS)	Información referida a hechos, acciones, posturas, evaluaciones realizadas posterior a la crisis.	-	-
REDES SOCIALES (RS)	Cambios (RS - C)	Se refiere a las opiniones que distintos actores tienen respecto a los cambios producidos por el advenimiento de las redes sociales.	-	-
	Usos (RS - U)	Información referida a las formas de uso de las redes sociales que tienen los principales actores sociales.	Aguas Cordobesas (RS - U - AC) Vecinos de "Santa María Sin Basura (RS - U - V)	- -
ACTORES (ACT)	Aguas Cordobesas (ACT - AC)	Información que posibilite la descripción y características de estos actores.	-	-
	Vecinos de "Santa María Sin Basura (ACT - V)		-	-
	Medios de Comunicación (ACT - MC)		-	-
	Gobierno Provincial (ACT - G)		Ente de Control (ACT - G - E)	-
	Usuarios (ACT - U)		-	-
	Organizaciones Ambientalistas (ACT - OA)		-	-
	Taym (ACT - T)		-	-

Las entrevistas con sus correspondientes codificaciones pueden encontrarse en el Corpus E de anexos.

2.2. Análisis de contenido

2.2.1. Disertaciones públicas

Durante la instancia exploratoria de nuestro proceso de investigación participamos de dos disertaciones públicas que fueron grabadas y reproducidas textualmente para su posterior análisis. La primera de ellas fue una charla a cargo de Cristina Barrientos, Responsable del Área de Relaciones Institucionales de Aguas Cordobesas denominada “Cómo gestionar la comunicación en una situación de crisis” (Corpus A). La misma se desarrolló el día lunes 27 de agosto de 2018 en marco de la

actividad “Mano a mano” del Instituto de Comunicación Institucional (ICI) de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Córdoba (FCC-UNC). La otra disertación pública fue una conferencia de prensa de Santa María Sin Basura el día lunes 5 de noviembre de 2018 en el Museo de Antropología de la UNC (Corpus B). Estas charlas fueron una primera aproximación a nuestro objeto de estudio y aportaron información que nos ayudó a caracterizar los modos de proceder de estos dos actores frente al acontecimiento estudiado. Para desarrollar su análisis de contenido se tomaron las mismas categorías y subcategorías establecidas para las entrevistas semiestructuradas.

2.2.2. Clipping o recorte de medios

El *clipping* es una herramienta utilizada en el ámbito de la comunicación organizacional para conocer el tratamiento de un tema en particular a partir de su aparición en los medios de comunicación. En nuestro trabajo este recorte fue de vital importancia para comprender la complejidad de la situación crítica y poder establecer la línea temporal de los hechos acontecidos en el período de días anteriormente señalado.

En este recorte relevamos 106 notas periodísticas publicadas en los portales web de diversos medios de comunicación (gráficos, radiales y audiovisuales), las cuales se plasmaron en una matriz señalando: medio, fecha, hora de publicación y actualización (en algunos casos), título o contenido, resumen y enlace. La misma puede encontrarse en anexos dentro del Corpus C.

2.2.3. Modelos de gestión de comunicación de crisis organizacional

Para conocer cómo se gestionaba la comunicación de crisis antes del advenimiento de las redes sociales, desarrollamos una recopilación documental y seleccionamos cuatro propuestas que, aún siendo provenientes de distintos campos de estudios, presentan puntos en común en sus abordajes teóricos sobre la crisis organizacional y sobre sus formas de gestión de comunicación de crisis. A estos modelos decidimos denominarlos “tradicionales” porque se ubican antes del surgimiento de las redes sociales, y los autores seleccionados -con sus correspondientes bibliografías- son:

- José Luis Piñuel Raigada, quien proviene del campo de la Psicología y la Filosofía, cuyo libro se titula *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, edición del año 1997.
- Adriana Amado Suárez y Carlos Castro Zuñeda, quienes centran su labor en torno al estudio organizacional, Amado Suárez desde la óptica de la

Comunicación Institucional y Castro Zuñeda desde las Relaciones Públicas. El libro que elaboran como coautores se titula *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*, del año 1999.

- Justo Villafañe, además de ser un reconocido catedrático es presidente de la consultoría Villafañe & Asociados, especializada en la gestión de recursos intangibles (reputación, cultura, marca, imagen, entre otros) de las empresas. El libro seleccionado de este autor es *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, edición 2002.
- Dennis Wilcox, Glen Cameron y Jordi Xifra, del ámbito de las Relaciones Públicas, en el año 2006 publicaron su libro *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*.

A partir de la propuesta que estos autores plantean sobre cómo gestionar comunicativamente una crisis, decidimos realizar una distinción meramente analítica de tres momentos: precrisis, crisis y poscrisis. En algunos de éstos se establecieron categorías de análisis que surgieron de los propios autores y que nos permitieron ponerlos en diálogo para acercarnos a una noción más acabada de lo que implica gestionar la comunicación de crisis, lo que se presentará en el capítulo 5 de este informe.

2.2.4. Publicaciones de redes sociales

Para nuestro análisis se eligieron Facebook y Twitter debido a que Aguas Cordobesas, en el momento de la crisis, tenía presencia únicamente en estas dos redes sociales. Tomamos como unidades de observación un total de 251 publicaciones de Facebook, 4329 comentarios, 455 tuits y 157 respuestas presentes durante el recorte temporal analizado. A partir de ello pudimos sumar información para caracterizar la situación crítica y describir las modalidades de uso de redes sociales de los siguientes actores involucrados:

Tabla 2

Publicaciones y tuits relevados

Actor	Cuenta en Facebook	Cant. de publicaciones	Cuenta en Twitter	Cant. de tuits
Periodistas	No relevado	-	@pamelamitre	1
	No relevado	-	@leoguevara80	40
Medios de Comunicación	LaVoz.com.ar	28	@LAVOZcomar	38
	La Nueva Mañana	24	@lmdiaricomar	30
	Cadena 3 Argentina	13	@Cadena3Com	29
	ElDoce.tv	17	@ElDoce	14
	Telefé Córdoba	25	@TelefeCordoba	40
	Cba24n Oficial	31	@cba24ntv	17
	Radio Universidad de Córdoba	2	@580universidad	1
	Radio Mitre Córdoba	8	@radiomitrecba	23
	El Show de la Mañana - Córdoba	24	@centromediatv	25
	Radio Nacional Córdoba	6	@NacionalCordoba	17
	ADN Tv Sitio Oficial	6	@Adntv	31
	Otra Vuelta de Tuerca - Conversatorio de la tarde AM580	7	@otravueltaam580	4
	Canal 10 - Córdoba	7	@Canal10Cba	20
Aguas Cordobesas	Aguas Cordobesas	6	@AguasCordobesas	6
Usuarios a los que Aguas Cordobesas respondió	No relevado	-	Múltiples cuentas	54
Santa María Sin Basura	Santa María sin basura	20	@StaMariaSinBasura	33
Entes Gubernamentales	Gobierno de Córdoba	0	@gobdecba	8
	Juan Schiaretti	0	@JSchiaretti	0
	Ministerio de Servicios Públicos	11	@MinSPcba	16
	No posee	-	@ministروفlopez	0
	Secretaría de Ambiente y Cambio Climático	1	@SecAmbyCC	0
	ERSeP	10	@ERSePcba	4
	Policía Ambiental	0	No posee	-
Adrián Rinaudo	0	@AARinaudo	0	
Universidades	Universidad Nacional de Córdoba	4	@unc_cordoba	2
	Universidad Siglo 21	1	@lasiglo21	2
	UTN - Córdoba	0	@utncordoba	0
Organizaciones ambientalistas	Adarsa ONG	0	No posee	-
	Foro Ambiental Cordoba -	0	No posee	-

	Asociación Civil - Argentina			
Total		251		455

Este muestreo se realizó con el propósito de ser lo más representativo posible, especialmente al relevar los medios de comunicación, para lo cual tuvimos en cuenta medios con distintos formatos y líneas editoriales. Por otro lado, no se relevaron los mismos actores sociales en las dos redes debido a que algunos de ellos tenían presencia en una u otra red. Particularmente Twitter fue la única en la que se relevaron dos periodistas. Esta elección se realizó por tuits puntuales de ambos: por un lado, Leonardo Guevara, movilero de Radio Mitre, fue el primer usuario en difundir imágenes del desborde de Taym, mientras que el tuit de Pamela Martínez fue replicado por la cuenta de Aguas Cordobesas en el momento álgido de la crisis, generando gran controversia.

Para configurar la muestra se procedió distinto en ambas redes, dependiendo de las herramientas brindadas por ellas. En Facebook la delimitación de las unidades de análisis se realizó de dos maneras diferentes. Para aquellas cuentas con pocas publicaciones diarias (Aguas Cordobesas, Santa María Sin Basura, Juan Schiaretto, Ministerio de Servicios Públicos, Secretaría de Ambiente y Cambio Climático, ERSeP y Organizaciones Ambientalistas) buscamos en sus muros hasta llegar a la fecha de la situación crítica, mientras que en las cuentas de Medios de Comunicación, Gobierno de Córdoba, Policía Ambiental, Adrián Rinaudo y las de Universidades, la búsqueda se delimitó temporalmente y se enfocó en las siguientes palabras claves:

- Taym
- Aguas Cordobesas
- Ersep
- Agua Envasada
- Los Molinos
- Whatsapp
- Vecinos autoconvocados
- Contaminación
- Santa Ana

Por su parte, para la selección de los tuits se utilizó la herramienta de búsqueda avanzada de la plataforma, la cual brinda todos los tuits de una cuenta particular en días delimitados. Al momento de relevar los tuits de Aguas Cordobesas pudimos también recolectar aquellos tuits de usuarios que obtuvieron una respuesta por parte de la cuenta de la organización. Esto nos permitió tomarlos como unidades de observación, las cuales enriquecieron nuestro análisis. Debido a las distintas lógicas y políticas de privacidad que maneja cada red social, esto no se pudo transpolar a Facebook, por lo que el análisis de las modalidades de uso por parte de usuarios del servicio en este canal se realizó a partir de sus comentarios en las publicaciones relevadas.

Las unidades de observación fueron plasmadas en una matriz de datos -una por cada día relevado- (Corpus F y G) en función de las siguientes categorías cualitativas y cuantitativas de análisis:

1. **Enlace.**
2. **Hora** de la publicación o tuit.
3. Publicación **propia/compartida** (en el caso de Facebook) y **tuit/retuit/tuit citado.**
4. **Contenido:** Texto - Imagen - Emoticon - Documento Adjunto - Video - Audio - Hashtag - Enlace - Mención o etiqueta - Enlace con imagen.
5. **Descripción** del contenido.
6. **Tipo** de mensaje:
 - a. Informativo
 - b. Informativo - Periodístico
 - c. Conductual
 - d. Consulta
 - e. Crítica

7. Interacciones:

- a. En Facebook: reacciones (me gusta, me encanta, me divierte, me entristece, me asombra y me enfada), compartidas y comentarios.
- b. En Twitter: retuits, me gusta y respuestas.

8. Por último, cada publicación, tuit, comentario y respuesta relevados fue clasificado según las siguientes **temáticas** del mensaje:

a. **Información sobre el estado del servicio:** categoría aplicada en aquellos casos en los que:

- Se informan acciones de Aguas Cordobesas que se relacionan puntualmente al servicio de agua potable.
- Se hace referencia a establecimientos (escuelas, hospitales, dependencias públicas, entre otros) que se encontraban afectados por la restricción del servicio.
- Se comparte el listado de barrios con el servicio restringido o los planos de la ciudad con las áreas afectadas.
- Cada usuario comparte información sobre la situación del servicio en su hogar o barrio.
- Aguas Cordobesas solicita la unidad de facturación para chequear la situación del usuario.

b. **Crítica al estado del servicio:** cuando se exige mayor información o se critica la brindada por Aguas Cordobesas o los Entes Gubernamentales, y también cuando se vincula lo sucedido con otras características de la empresa prestataria de agua potable (por ejemplo en aquellos casos en los que se relaciona la calidad del agua o la restricción del servicio con el precio de la factura).

c. **Información sobre la calidad del agua de red:** esta categoría abarca aquellas situaciones en las que:

- Se brinda información sobre estudios e informes (de Aguas Cordobesas, CIQA y otros entes) que se relacionen a la calidad del agua distribuida.

- Los medios de comunicación informan la preocupación de los usuarios sobre la potabilidad del agua.

- d. **Crítica sobre la calidad del agua de red:** cuando se recomienda no tomar agua de las canillas, o se propone hervirla o realizarle algún tipo de tratamiento antes de consumirla. También esta temática abarca los casos en los que se desconfía de la información sobre la calidad del agua brindada por Aguas Cordobesas o los Entes Gubernamentales.

- e. **Inundación Taym:** categoría utilizada cuando se hace referencia al desborde de la planta de residuos peligrosos o a información general sobre ella.

- f. **Contaminación:** cuando se trata el arribo de desechos industriales al Canal Los Molinos-Córdoba tras la inundación de Taym.

- g. **Crítica al vínculo Taym - Aguas Cordobesas:** se aplicó en aquellos casos en los que se hace referencia de manera negativa la pertenencia de ambas empresas al Grupo Roggio.

- h. **Acción gubernamental:** cuando se difunden declaraciones de algún funcionario provincial o se informan acciones del Gobierno Provincial y/o de sus dependencias.

- i. **Crítica a entes gubernamentales:** casos en los que se juzgan negativamente aquellas acciones u omisiones relacionadas únicamente a la situación crítica provenientes del Gobierno Provincial, sus funcionarios y sus dependencias.

- j. **Whatsapp:** temática que hace referencia a la viralización de mensajes por este servicio de mensajería en los que se recomendaba no consumir el agua suministrada por Aguas Cordobesas.

- k. **Consumo de agua envasada:** cuando usuarios de redes sociales declaran haber comprado agua envasada o su intención de hacerlo en el caso que la situación en sus hogares no se normalice. También aplicada en aquellas oportunidades donde los medios de comunicación publicaban en sus cuentas noticias referidas al aumento en las ventas de agua envasada.
- l. **Santa María Sin Basura:** abarca a aquellos casos que hacen referencia a este colectivo, ya sea por sus acciones o declaraciones.
- m. **Contexto:** aspectos que brindan información contextual y refieren a:
- Todo lo relativo a causas judiciales de Santa María Sin Basura.
 - Acciones y declaraciones de funcionarios sobre CORMECOR S.A.
 - Fenómeno meteorológico y sus consecuencias en la zona de Villa Parque Santa Ana (rutas cortadas, calles y casas inundadas, evacuaciones, destrozos, etc.).
 - Acciones pasadas de diversos actores implicados en la situación.
 - Contaminación del Lago San Roque (es la otra fuente hídrica que abastece a la zona norte de la ciudad de Córdoba).
- n. **Otro:** esta es la única categoría que se aplicó sólo en comentarios de Facebook y respuestas de Twitter en aquellos casos en los que:
- Se critica a la cuenta que realizó la publicación o tuit (sólo cuando el emisor es el actor Medios de Comunicación).
 - Son mensajes con errores de redacción que imposibilitan su comprensión y no pueden ubicarse en ninguna de las otras categorías.
 - Se etiqueta o menciona a otras cuentas.

- Se presentan datos o se realizan consultas que no se corresponden a nuestro análisis.

En este capítulo caracterizaremos la crisis medioambiental acaecida en 2017 a través de la presentación detallada de los hechos sucedidos durante el recorte temporal analizado.

Para ello, en primera instancia brindaremos una aproximación contextual, lo que nos permitirá entrever la complejidad de la situación y comprender las acciones desarrolladas por cada actor. Luego expondremos una línea de tiempo que acompañará la posterior narración de los hechos, y por último realizaremos una breve mención de las consecuencias judiciales tras esta situación.

3.1. Contextualización

Para poder abordar íntegramente la situación crítica, se presentarán los actores centrales que intervienen en ella a fin de comprender el rol que cada uno cumplió en dicha situación. A partir de la exposición de las características generales de estos actores y la realidad en la que se encontraban al momento de la crisis, podremos vislumbrar los vínculos existentes entre ellos.

3.1.1. Grupo Roggio

Tiene sus orígenes en el año 1908 con el surgimiento de la constructora familiar Benito Roggio e Hijos S.A., la cual a partir de un proceso de diversificación de su negocio se convirtió en un grupo empresarial cuya labor es referente a nivel nacional y regional. Sus principales áreas de negocios se centran en construcción, transporte, soluciones ambientales, agua y saneamiento.

En nuestro caso testigo se ven involucradas dos empresas de este grupo. Por un lado, Aguas Cordobesas que responde al área de agua y saneamiento, y por el otro Taym, la cual se encuentra dentro de la unidad de negocios Benito Roggio Ambiental, encargada del área de soluciones ambientales.

Aguas Cordobesas

Es la empresa que desde 1997 posee la concesión del servicio de agua potable para la ciudad de Córdoba, cuyo contrato con el gobierno provincial -titular del servicio- tiene una vigencia de treinta años. Durante el año 2017 la empresa se encontraba cumpliendo 20 años, por lo que sostenía: “teníamos mucho que comunicar, teníamos para compartir un montón de cosas” (Cristina Barrientos, disertación pública, 27 de agosto de 2018). Esto, al ser un hito en la historia organizacional, implicó la planificación de una campaña

comunicacional que durante el tránsito de ese año fue virando según la coyuntura de Aguas Cordobesas.

De carácter monopólico, se presenta como una empresa sustentable cuyo modelo de gestión se encuentra avalado por tres normas internacionales: ISO 9001 (Calidad), ISO 14001 (Gestión Medioambiental) y OHSAS 18001 (Salud y Seguridad Ocupacional). Tiene como visión “ser la empresa referente en la construcción de una ciudad mejor, llevando a todos los hogares cordobeses el agua, elemento esencial para la vida”⁷. Desde el año 2007 su principal accionista es el Grupo Roggio con un 71,98% de inversión, seguido de Inversora Central S.A., la cual posee un 28,02%.

Como concesionaria del servicio, se encarga de gestionar la captación, potabilización, conservación, transporte, distribución y comercialización del agua para consumo doméstico, comercial e industrial. Para abastecer a toda la ciudad posee dos plantas potabilizadoras. La más grande, Suquía, ubicada camino a La Calera km. 10,5, trabaja el agua proveniente del dique San Roque y abastece a un 70% de Córdoba. El 30% restante corresponde a la zona sur de la ciudad y es abastecida por la planta Los Molinos. El embalse Los Molinos provee de agua cruda a esta planta a través del canal Los Molinos-Córdoba.

Durante el año en el que transcurrió la situación de crisis, la empresa se encontraba inmersa en un contexto complejo. Por un lado, en la misma semana del incidente de Taym el agua del lago San Roque adquirió un color verde azulado fluorescente debido al estado de putrefacción de las algas que habitan la cuenca hídrica, lo que a su vez producía olores nauseabundos. Esta situación se encontraba en agenda no sólo por sus extrañas características, sino también porque es la fuente que abastece de agua a gran parte de la ciudad de Córdoba. Por otro lado, a nivel nacional se había tomado la decisión de la quita de subsidios a los servicios públicos, lo cual implicó un aumento de las tarifas y un malestar generalizado en la sociedad. Si bien este “tarifazo”, denominado de esta manera por la opinión pública, se dio principalmente en los servicios de luz y gas, “cada vez que la prensa hablaba de tarifas, hablaba de luz, agua, gas, por más que no fuera de nosotros de forma directa” (Cristina Barrientos, disertación pública, 27 de agosto de 2018).

⁷ Extraída del video institucional de la empresa: https://www.youtube.com/watch?v=7sRSbBNF_Rc

Taym

Consideramos que esta empresa es relevante para nuestro análisis dado que un incidente en su planta fue el detonante de la situación de crisis vivida por Aguas Cordobesas.

En el año 2000, la ex Agencia Córdoba Ambiente (hoy Secretaría de Ambiente y Cambio Climático) dio la autorización para construir la planta Taym. Esta empresa, encargada del tratamiento de residuos peligrosos, pertenece a la unidad de negocios Benito Roggio Ambiental (BRA). Según la Ley de Residuos Peligrosos N° 24.051, un residuo peligroso es “todo residuo que pueda causar daño, directa o indirectamente, a seres vivos o contaminar el suelo, el agua, la atmósfera o el ambiente en general” (1991).

Taym, como Operador de Residuos Peligrosos se encargaba de brindar este servicio a empresas cordobesas y de otras provincias para la disposición final de sus residuos. La lista de desechos que podía recibir esta planta es muy extensa, entre los más importantes se encontraban compuestos que contenían: Cromo hexavalente, Zinc, Cobre, Selenio, Cadmio, Plomo, Arsénico, Mercurio, Cianuros inorgánicos, Fenoles, entre otros. Estos residuos no pueden recibir un tratamiento para disminuir sus niveles de toxicidad por lo que se disponen en lugares donde se garantiza su inmovilidad de forma permanente, a través de un sistema de enterramiento. En este proceso se compacta la basura con cemento y se forman bloques, los cuales se disponen unos sobre otros dentro de fosas. Una vez que estas fosas se completan, son tapadas con tierra. La basura acumulada en ellas libera al ambiente líquidos lixiviados, los cuales se dirigen a través de cañerías a piletas, denominadas piletas de lixiviados.

3.1.2. “Santa María Sin Basura”

Santa María Sin Basura es un grupo de vecinos y vecinas de Villa Parque Santa Ana que decidieron formar un colectivo para impedir la instalación de un mega basural en cercanías de su pueblo, el cual por sus dimensiones sería el tercer basural más grande de Sudamérica.

En el mes de junio del año 2012 se firma un convenio entre el Gobierno de la Provincia de Córdoba, la Municipalidad de Córdoba, el Sindicato Único de Recolección de Residuos y Barrido De Córdoba (S.U.R.R.Ba.C.), y diversos municipios y comunas del Gran Córdoba para trabajar conjuntamente el tratamiento y la disposición final de Residuos Sólidos Urbanos (RSU). Este proyecto se institucionaliza con la conformación de la Corporación Intercomunal para la Gestión Sustentable de los Residuos del Área

Metropolitana de Córdoba Sociedad Anónima (CORMECOR S.A.), la cual el 7 de octubre del año 2016 toma posesión de las tierras donde funcionaría la planta de tratamiento de RSU.

Los vecinos de la zona, inmediatamente después de enterarse de esta situación, se reunieron en la plaza central del pueblo, la Plaza del Ángel, para discutir este tema. De esta manera surge la Asamblea de Vecinos Autoconvocados de Santa María Sin Basura que si bien su núcleo está conformado por vecinos de Santa Ana, se elige el nombre del departamento para incluir a toda la zona afectada.

Los argumentos que esgrime este colectivo no sólo se centran en el impacto ambiental que implicaría la instalación de la planta, sino también se sustentan en la crítica al estudio realizado por la consultora privada Geoambiental para CORMECOR S.A., sosteniendo principalmente que:

- Las distancias entre el predio y el pueblo Villa Parque Santa Ana presentadas no son correctas. Los vecinos plantean que el predio se ubica a diez cuadras, mientras que el estudio señala que se encuentra a cinco kilómetros.
- El informe es erróneo en cuanto a los vientos predominantes y la estimación de la recurrencia de lluvias. Los vecinos sostienen que esta es una zona inundable y que este estudio sólo toma de referencia veinticinco años de recurrencia, cuando según normativa internacional y recomendaciones de la Universidad Nacional de Córdoba, debería tomar los datos de cien años.

Seis días después de la toma de posesión de las tierras por parte de CORMECOR S.A., este grupo de vecinos autoconvocados decide iniciar como medida de lucha un acampe en el ingreso principal al predio, sobre el camino La Morita, para impedir el acceso de maquinarias y trabajadores. El acampe se concretó el día 26 de octubre y aún hoy sigue vigente.

Con el asesoramiento letrado de los abogados Carlos González Quintana y Darío Ávila, se encuentran trabajando en un amparo contra la instalación de CORMECOR S.A. por la violación a la Ley Provincial de Uso de Suelo. Se trata de una denuncia penal en contra de CORMECOR S.A. y el Secretario de Ambiente y Cambio Climático, Javier Britch, quien autorizó el proyecto. Los vecinos plantean que es ilegal la instalación de

una planta de características industriales en una zona que, según la ley, se encuentra destinada únicamente a la actividad agropecuaria.

3.1.3. Vinculación Geográfica

La situación de crisis a analizar tiene su desencadenante en el Valle de Paravachasca, donde se encuentran los tres actores anteriormente desarrollados. Éste se ubica en el Departamento Santa María, uno de los 26 departamentos de la provincia de Córdoba, Argentina. Esta región, al sur de la ciudad capital, no es un valle en sentido geográfico sino que está compuesta por zonas montañosas, varios valles pequeños y una parte de la llanura chaco-pampeana.

En este departamento, entre la Ruta Provincial 5 (RP-5) y la Ruta Nacional 36 (RN-36), se encuentran las tierras destinadas a la instalación de la planta de CORMECOR S.A., a una distancia aproximada de quince kilómetros al Sudoeste de la ciudad de Córdoba, siendo la localidad más próxima Villa Parque Santa Ana. Al este de ella, en el km. 792 de la RN-36 y a 700 mts. al sur del predio de CORMECOR S.A., se encuentra la planta de residuos industriales Taym. Aproximadamente a 5 kilómetros al este de esta planta se ubica el Canal Los Molinos-Córdoba, el cual provee de agua a los sistemas de riego de una parte del Cinturón Verde y a la planta potabilizadora Los Molinos, ubicada en Camino 60 cuadras km. 12,5.

La planta Potabilizadora Los Molinos abastece de agua potable a más de 150 barrios del sur de la ciudad, los cuales se corresponden en su mayoría a las áreas cubiertas por los Centros de Participación Comunal (CPC) Villa El Libertador y Empalme.

3.1.4. Gobierno de la Provincia de Córdoba

La provincia de Córdoba es la segunda más poblada de Argentina con una extensión de 165.321 km². El Gobierno de la Provincia de Córdoba es, al igual que otras provincias, autónomo respecto al Gobierno Nacional en cuestiones que no sean de carácter federal. El ciudadano encargado de la administración de la provincia tiene un mandato de cuatro años, siendo la autoridad a cargo por el período 2015-2019 el Gobernador Juan Schiaretti.

El Gobierno de la Provincia de Córdoba es otro actor fundamental para comprender la complejidad de la situación crítica analizada debido a que es el titular del servicio público de agua potable y además es responsable del mantenimiento y administración de las cuencas hídricas provinciales.

Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos

Este ministerio -ahora llamado Ministerio de Servicios Públicos- es uno de los 12 que conforman el Gobierno de la Provincia de Córdoba y su tarea es “lograr el desarrollo sustentable, la fiscalización del transporte y la regulación de los servicios en general”⁸. Atiende todo lo inherente a recursos renovables y energía, protección del medio ambiente y recurso hídrico provincial. La autoridad competente, tanto en el tiempo de nuestro caso testigo como en la actualidad, es el Ministro Fabián López.

Entre las dependencias de este ministerio consideramos relevante para el análisis destacar las siguientes:

- **Secretaría de Ambiente y Cambio Climático:** La autoridad competente es el secretario Javier Britch quien, entre otras funciones, se encarga de realizar estudios y seguimientos de los riesgos, amenazas y vulnerabilidades de cuestiones hídricas y ambientales y climáticas.
- **Secretaría de Servicios Públicos:** Alberto Bresciano es quien esgrime el cargo de secretario y tiene la función principal de controlar todo lo inherente a la prestación de servicios públicos provinciales.
- **Dirección de Policía Ambiental:** Su trabajo se centra en hacer cumplir toda normativa que se relacione con la protección y cuidado del medio ambiente y los recursos hídricos, incluyendo el control de la actividad pública y privada. Su director es Adrián Rinaudo.

Ente Regulador de Servicios Públicos (ERSeP)

Si bien pertenece al Ministerio de Servicios Públicos, el ERSeP es un organismo autárquico que inició sus actividades en el año 2001 con el objetivo de regular y controlar los servicios públicos provinciales: agua y saneamiento, antenas de telefonía celular, energía eléctrica, transporte interurbano de pasajeros y concesiones edilicias y viales. La Comisión Directiva de esta entidad está conformada por 6 miembros y presidida por Mario Blanco.

La regulación de la prestación del servicio de agua potable implica una multiplicidad de actividades de control, entre las que se destacan: recepción de reclamos

⁸ Extraído de la página oficial del Gobierno de la Provincia de Córdoba:
<http://www.cba.gov.ar/reparticion/ministerio-de-servicios-publicos/>

provenientes de los usuarios, establecimiento de tarifas a través de resoluciones legales y verificación permanente de la calidad del agua. Para desarrollar esta última actividad, el ERSeP posee un convenio con el Centro de Investigación y Transferencia de Ingeniería Química Ambiental (CIQA), para analizar y controlar los parámetros de potabilidad del agua de distintas prestatarias, entre las que se encuentra Aguas Cordobesas.

El CIQA pertenece a la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Córdoba (UTN-FRC) y busca establecer vínculos institucionales entre diversos sectores de la sociedad. Su director es Héctor Macaño y tiene tres grandes áreas: Procesos Ambientales, Procesos Químicos e Investigación, cuyo director es Javier Britch, quien a su vez se desempeña como Secretario de Ambiente y Cambio Climático del gobierno provincial.

Secuencia de hechos

-28 de marzo al 4 de abril de 2017-

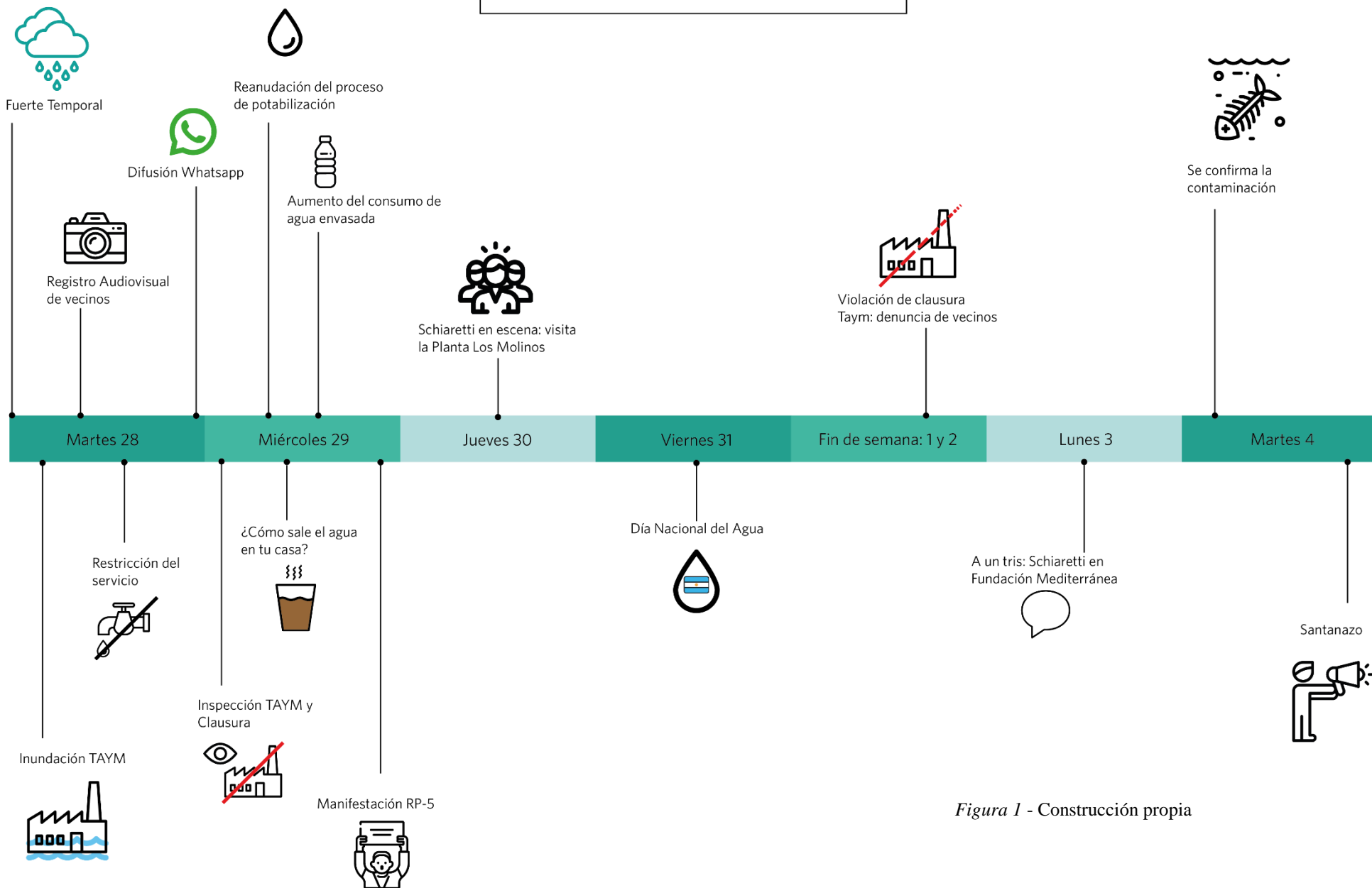
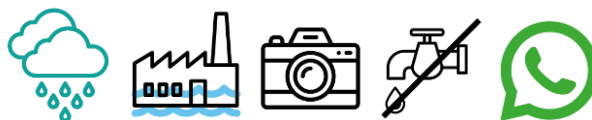


Figura 1 - Construcción propia

3.2. Los hechos: secuencia temporal

Martes 28 de marzo



#Córdoba Fuerte temporal de viento y lluvia en el Valle de Paravachasca⁹

Durante la madrugada del martes 28 de marzo de 2017 un fuerte temporal azotó varias localidades del Valle de Paravachasca, entre las que se encuentran Alta Gracia, Anisacate y Los Aromos, siendo Villa Parque Santa Ana la que más consecuencias sufrió. En este municipio cayeron más de 140 mm. en aproximadamente dos horas y media, lo que implicó evacuados, cortes de luz, daños en viviendas y la anegación de caminos internos, de la RP-5 y de la RN-36. El predio de CORMECOR S.A. también se inundó junto al acampe de los vecinos de Santa María Sin Basura.

Frente al evento climatológico, el agua de la lluvia escurrió por la mancha urbana de Villa Parque Santa Ana e ingresó por el extremo oeste del predio de Taym, rompiendo un terraplén de contención e inundando las piletas de lixiviados y fosas abiertas. Taym se encuentra en el medio de una cuenca, es decir, dentro de un cauce temporario de agua que desemboca en el canal Los Molinos-Córdoba, donde llegaron los residuos que se encontraban en tratamiento y que fueron arrastrados por las escorrentías.

El temporal de Paravachasca desbordó la planta de residuos Taym.¹⁰

El temporal y sus consecuencias se dieron a conocer a través de los medios de comunicación y redes sociales durante la madrugada de ese martes. Las primeras imágenes difundidas fueron tomadas, en su mayoría, en el barrio “Mi Valle Golf”,

⁹ Publicación en Twitter de @Lmdiaricomar, el 28/03 a las 07:31 hs. Recuperado de: <https://twitter.com/Lmdiaricomar/status/846671135672602624>

¹⁰ Publicación en Facebook de La Nueva Mañana, el 28/03 a las 21:36 hs. Recuperado de: https://www.facebook.com/LMDiario/posts/1287581257992585?_tn=-R

ubicado en cercanías del Autódromo Oscar Cabalén, zona donde fueron más visibles las consecuencias del fenómeno meteorológico.

En Twitter el primer usuario en difundir información al respecto fue el periodista de Radio Mitre Leonardo Guevara a las 6:02 hs., quien brinda datos sobre el estado de la RP-5. Las temáticas relacionadas a la inhabilitación del tránsito por esta ruta y la RN-36, a la evacuación de vecinos, a la inundación de viviendas y a otras consecuencias del temporal, fueron las principales en esta red social hasta las 8:52 hs. En esa franja horaria se publicaron 18 tuits y sólo dos hicieron referencia a la inundación del predio de CORMECOR S.A, provenientes de la cuenta del programa de Radio Orfeo “Comprendes Mendez”, bajo el usuario @Adntv.

Este mismo programa a las 8:55 hs. le realiza una entrevista en vivo a José Gremo, vecino de Santa María Sin Basura: “Yo estaba saliendo en vivo en Radio Orfeo, que le digo ‘está entrando el agua a la planta de Taym, está colapsando’. ‘¿Cómo me decís eso?’. ‘Sí, sí está colapsando la planta Taym’” (José Gremo, entrevista personal, 5 de noviembre de 2018). De esta manera, @Adntv fue la primera cuenta en hablar sobre la inundación de Taym en Twitter: “El agua arrasó con el alambre de Taym, el predio donde se guardan los residuos tóxicos y está inundado. Gremo #SantaAna #ComprendesMendez”¹¹. Este tema vuelve a ser tratado en esta red social recién a las 12:32 hs. a través de un tuit de Leonardo Guevara, quien informa de la inundación de la planta y anexa cuatro imágenes que muestran el ingreso al predio de Taym completamente inundado, su alambrado perimetral caído y basura desparramada como caños, televisores, barriles de metal, entre otros. Esta fue la primera publicación que mostró imágenes de lo que estaba sucediendo en Taym.

En Facebook se da una dinámica similar a Twitter en lo referido a las temáticas abordadas durante la mañana del 28 de marzo. La primera cuenta en publicar sobre la situación luego del temporal fue “ADN Tv (Sitio Oficial)” a las 7:31 hs., la cual a su vez hace referencia a la inundación del predio de CORMECOR S.A., siendo una de las cuatro publicaciones que se refieren a esta situación.

A las 15:41 hs. la cuenta de “Santa María Sin Basura” publicó la primera información sobre la inundación de la planta de residuos industriales: “Hoy la ruta 36 está cortada porque se inundó y desbordó Taym, la planta de residuos peligrosos. Justo al lado

¹¹ Publicación de Twitter de @Adntv, 28 de marzo de 2017, 8:55 hs. Recuperado de: <https://twitter.com/Adntv/status/846692158249844736>

del predio donde Cormecor quiere instalar el basural.... ¿Que más necesitan para entender que el predio tiene una marcada pendiente y que se forma un río cuando llueve?”¹². Este escrito se encuentra acompañado de capturas de pantalla de dos tuits de Leonardo Guevara. El primero dice: “bolsas residuos gomas pilas y hasta restos de computadoras y televisores comienzan a escurrir hacia el canal los molinos. Móvil @radiomitrecba”, mientras que el segundo sostiene: “#URGENTE colpaso de terraplén de contención en Taym comenzó a despedir material que estaba resguardado por contaminante. Movil @radiomitrecba”, ambos acompañados de imágenes.

Es importante destacar que, dados los cortes de las rutas, los periodistas no pudieron ingresar a la zona afectada por el derrumbe del terraplén de contención de la planta Taym. Es por esto que las imágenes a las cuales accedieron y luego publicaron fueron registradas por los vecinos que se encontraban en el acampe de CORMECOR S.A. y por algunos que se encontraban en zonas aledañas: “Entró uno de los periodistas, el periodista de Canal 8, me acuerdo que estuvo en el acampe... Y atrás en otro auto venía el camarógrafo también con dron para filmar, pero no lo dejaron entrar. (...) En ese momento me mandaban que yo les pasara las imágenes porque eran las únicas que había. Así que bueno, yo empecé a mandar imágenes” (Daniel Gremo, entrevista personal, 5 de noviembre de 2018). Estas fotografías y videos muestran la inundación de la planta Taym, del predio de CORMECOR S.A., de campos aledaños, y de las escorrentías de agua filtrándose desde Taym hacia el canal Los Molinos.

Otra acción que realizaron los vecinos de Santa María Sin Basura fue la búsqueda inmediata de una escribana para que certifique la situación que se estaba viviendo en la planta Taym luego del temporal, además de realizar una exposición policial de lo sucedido. Esto obligó a Alejandro Peralta Ottonello, fiscal de Alta Gracia y competente dentro de esa jurisdicción, a comenzar una investigación judicial de oficio por el delito de contaminación ambiental.

Por el temporal, restringen el servicio de agua en la zona sur de Córdoba¹³

Pasado el mediodía de ese martes, Aguas Cordobesas decide cerrar las compuertas de ingreso de agua cruda a la planta potabilizadora Los Molinos y cortar el suministro del

¹² Publicación de Facebook de “Santa María Sin Basura”, 28 de marzo de 2017, 15:41 hs. Recuperado de: <https://www.facebook.com/Santamariasinbasura/posts/1756573894671866>

¹³ Publicación en Twitter de @LAVOZcomar, 28 de abril de 2017 a las 17:25 hs. Recuperado de: <https://twitter.com/LAVOZcomar/status/846820442220515330>

servicio a más de 150 barrios de la ciudad de Córdoba, lo que implicó que los vecinos de esas zonas tengan que administrar el agua de reserva de sus tanques domiciliarios y muchas instituciones suspendieran sus actividades. La empresa justifica esta decisión argumentando que los niveles de turbiedad del agua del canal Los Molinos eran elevados: “nosotros nos enteramos de que se había incrementado el poder de turbiedad, se cierran las compuertas de la planta... Es decir, no ingresó más agua a la planta. En ese momento ¿qué hacemos?, como no sabíamos cuánto iba a durar salimos inmediatamente a informar” (Cristina Barrientos, entrevista personal, 13 de noviembre de 2018).

La primera cuenta de Facebook en informar sobre esta situación es la de Aguas Cordobesas que publica a las 16:57 hs. la información sobre el estado del servicio: “Importante!! Informamos que ante el fuerte temporal registrado en la zona de Paravachasca, la Planta Potabilizadora Los Molinos esta trabajando con reservas. Los barrios comprendidos desde Nueva Córdoba hacia el sur estarán afectados con baja presión y/o falta de suministro. Solicitamos a todos los vecinos restringir al máximo el consumo, utilizando el agua solo para cubrir necesidades esenciales”¹⁴. Por su parte, en Twitter, la cuenta del medio La Voz del Interior es la que, a las 17:07 hs., realiza la primera publicación sobre la restricción del suministro de agua potable a la zona sur de Córdoba.

Alerta, difundan !!!¹⁵

Durante la noche comenzó a circular un mensaje de WhatsApp alertando a los vecinos de la zona sur de la ciudad de Córdoba sobre la dispersión de material altamente contaminante en el canal Los Molinos debido a la inundación de Taym, aconsejando además que se evite el consumo de agua de red. Esto se encontraba acompañado de un video que ilustraba cómo las escorrentías de agua provenientes de Taym se filtraban hacia el canal Los Molinos-Córdoba, y la persona que se encontraba registrándolo expresa: “hola gente del grupo, miren lo que es el Canal Los Molinos-Córdoba en este preciso momento. El agua que baja desde la zona alta viene y desciende y cae sobre el canal. El olor a Taym que hay acá no se los puedo explicar. Perciban y aprecien cómo entra el agua

¹⁴ Publicación de Facebook de Aguas Cordobesas, 28 de marzo de 2017, 16:57 hs. Recuperado de: <https://www.facebook.com/aguascordobesas/posts/1487818077918310>

¹⁵ Recorte del mensaje de Whatsapp. Corpus de análisis D - Mensaje 2.

al Canal Los Molinos-Córdoba. Esta es el agua que toma un tercio de la población de la ciudad”.

La fuente de estos mensajes fueron los vecinos autoconvocados de Santa María Sin Basura: “Era tan grave la situación que nosotros avisando a nuestros familiares de la ciudad de Córdoba a las 11 de la noche mandamos un WhatsApp alertando sobre lo que estaba ocurriendo. Tal es así que nos llamaron de algunos medios grandes diciendo que éramos unos kamikazes, que cómo largábamos semejante información” (Sebastián Pacheco, entrevista personal, 5 de noviembre de 2018). Además, en este mensaje los vecinos pedían que esta información se comparta, lo cual se viralizó de tal manera que al otro día no solo llegó a los medios de comunicación, sino también a Aguas Cordobesas.

“Los tiempos de reacción y respuesta a veces no son los mismos...”¹⁶

Hasta las 23:33 hs. la única información que la sociedad tenía de la situación era la brindada por los medios de comunicación, los vecinos de Santa María Sin Basura y Aguas Cordobesas. A esa hora el ERSeP difunde su primer comunicado de prensa en su cuenta de Facebook, el cual apoya la decisión de la empresa concesionaria del servicio de restringir el ingreso de agua cruda a su planta y garantiza la potabilidad del agua distribuida desde las reservas. Para legitimar esto último, señalan que el CIQA de la UTN es el laboratorio encargado de analizar la calidad del agua. Minutos después, el Ministerio de Servicios Públicos comparte en la misma red social la publicación realizada por el ERSeP.

El 28 en números

Durante este día se realizaron 111 publicaciones en Twitter y 46 en Facebook, siendo las tres temáticas más recurrentes: *Contexto*, *Información sobre el estado del servicio* e *Inundación Taym*.

En la primera red social, 15 tuits hacen referencia a *Información sobre el estado del servicio*, 21 a *Inundación Taym* y 60 se enmarcan en *Contexto*. Además, 6 tuits combinan estas dos últimas temáticas. Por su parte, en Facebook, la categoría *Contexto* presenta 26 posteos, *Información sobre el estado del servicio* 9 e *Inundación Taym*, 8. Al igual que en Twitter, se observan combinaciones: *Inundación Taym* + *Contexto* (2) e *Información sobre el estado del servicio* + *Inundación Taym* (1)

¹⁶ Cristina Barrientos, entrevista personal, 13 de noviembre de 2018. Corpus de análisis C, E. N° 4, p. 69.

La frecuencia de publicaciones sobre estas temáticas en ambas redes sociales es similar. Durante la mañana la mayor cantidad de publicaciones hicieron referencia a *Contexto*, temática que durante el resto del día se siguió tratando con menor intensidad. Después del mediodía las temáticas que cobraron relevancia fueron *Inundación Taym* e *Información sobre el estado del servicio*.

Miércoles 29 de marzo



Repercusiones e intervención de nuevos actores

Durante las primeras horas de esta jornada las temáticas tratadas en medios de comunicación y redes sociales se centraron en las repercusiones de dos mensajes difundidos la noche anterior: el comunicado de prensa del ERSeP y el mensaje de WhatsApp viralizado por Santa María Sin Basura alertando sobre la posible contaminación del agua. Ante éste, autoridades del gobierno provincial, del CIQA y de Aguas Cordobesas salieron a transmitir tranquilidad a través de los medios de comunicación, asegurando que el agua de reserva suministrada cumplía los parámetros de potabilidad.

Desde el gobierno provincial se determinó que el servicio se vería resentido hasta que el agua del canal cumpla con todas las condiciones necesarias para su correcta potabilización, por lo que miembros del ERSeP y del CIQA se encontraban realizando monitoreos permanentes en la planta Los Molinos. Además, durante la mañana de ese miércoles, Policía Ambiental junto a miembros del área de Residuos Peligrosos de la Secretaría de Ambiente y Cambio Climático se hicieron presentes en Taym para evaluar su situación luego de la inundación. Esta inspección se centró en auditar toda la planta, especialmente sus fosas de tratamiento, y se concluyó que hubo desplazamiento de residuos sin determinar si los mismos llegaron al canal Los Molinos. Frente a esto, Policía Ambiental clausuró la planta y ordenó la activación de un plan de contingencia para remediar la situación.

Desde Taym, las únicas declaraciones las realizó Gabriela Ananía, Gerenta de Relaciones Institucionales y Comunicaciones de Benito Roggio Ambiental, a través de entrevistas radiales para Cadena 3 y Radio Universidad. En ellas informó detalles sobre la inspección de Policía Ambiental, destacando que el desplazamiento de residuos peligrosos fue dentro de las instalaciones de la planta, mientras que los residuos que salieron de ella eran asimilables a residuos sólidos urbanos, sin contenido contaminante.

La inundación de la planta de residuos industriales y sus consecuencias trajo repercusiones en el ámbito político, social y académico. En cuanto al primero, legisladores provinciales del Frente de Izquierda, representados por Eduardo Salas, expresaron su desacuerdo con la obra de CORMECOR S.A. y pidieron que se declare la emergencia ambiental por lo sucedido con Taym y se analice la posible contaminación. A nivel social, movimientos ambientalistas también se manifestaron en medios de comunicación, particularmente el Foro Ambiental Córdoba, cuyo presidente Federico Kopta es reconocido como una fuente confiable y calificada para hablar sobre estas temáticas. En referencia a Taym, el biólogo calificó a la situación como gravísima debido a que estos residuos son altamente peligrosos y deben encontrarse bien confinados, remarcando que esto generó un “gran riesgo sanitario para la población”¹⁷. Por último, en el sector académico, la Universidad Siglo 21 en su blog publicó una nota titulada “Los residuos peligrosos en la inundación de Taym S.A”., escrita por el Lic. Esp. Francisco J. César, tutor de la Lic. en Gestión Ambiental de esta unidad académica. En esta nota realiza un listado de los compuestos más importantes que Taym se encontraba autorizado a tratar y almacenar, y señala: “en el mejor de los casos los cordobeses pagaremos muy alta la evaluación y la remediación del daño causado y en el peor, con la pérdida de la calidad de vida y la calidad de los recursos naturales en un escenario donde todo queda por el momento en la incertidumbre”¹⁸.

¹⁷ Federico Kopta en una entrevista para Canal 12, 29 de marzo de 2017. Recuperado de: https://eldoce.tv/sociedad/aguas-cordobesas-restringio-servicio-tras-el-temporal-paravachasta-planta-taym-residuos-industriales_38476

¹⁸ Francisco César, nota en el blog Identidad 21, 29 de marzo de 2017. Recuperado de: <https://identidad.21.edu.ar/los-residuos-peligrosos-en-la-inundacion-de-taym-s-a/?fbclid=IwAR3jyzcPBBvfv-7Ppzs2Sfz0FGyOcmNUvwNo6UiSeYLCqFkeiIPuhPL-A1g>

Provincia, Ersep y Aguas Cordobesas afirman que el agua no está contaminada¹⁹

Por la restricción del servicio se suspendieron las clases en más de 60 escuelas de la zona sur de la ciudad y se vio afectado el funcionamiento de ciertas instituciones como el CPC Empalme y la Universidad Nacional de Córdoba, cuyo rectorado recomendó a las dependencias ubicadas en Ciudad Universitaria el cese de actividades y suspendió la atención del Comedor Universitario hasta la normalización del servicio. Las instituciones que tenían garantizado un abastecimiento ininterrumpido fueron hospitales y geriátricos, denominados por Aguas Cordobesas como “clientes sensibles”. Además, la empresa junto a la Municipalidad de Córdoba desarrollaron un plan de contingencia para proveer de agua potable a los CPC, escuelas municipales y dispensarios a través de camiones cisternas.

A las 17:30 hs. el ERSeP realizó una conferencia de prensa en la que informó que le dio autorización a Aguas Cordobesas para que abra las compuertas y reanude el proceso de potabilización en la planta Los Molinos, lo que se llevó a cabo aproximadamente a las 16:30 hs. Esta decisión fue comunicada por Mario Blanco, titular del ente, acompañado de Alberto Bresciano, Secretario de Servicios Públicos de la Provincia, y Enrique Sargiotto, Gerente General de Aguas Cordobesas. Blanco presentó los informes del CIQA que establecían que el agua del canal Los Molinos ya se encontraba en condiciones óptimas para su potabilización y destacó que por su parte el laboratorio de Aguas Cordobesas realizó análisis paralelos, arrojando los mismos resultados. Además señaló que el servicio se reestablecería con normalidad en las siguientes 24 horas, y volvió a asegurar que el agua de reserva suministrada por Aguas Cordobesas cumplía con todos los parámetros para ser consumida.

Cabe destacar que los informes realizados por el CIQA, que sostenían que el agua cruda cumplía con las exigencias de calidad para ser potabilizada, fueron publicados en la página web del ERSeP al día siguiente de esta conferencia de prensa. El retraso en la publicación de los informes generó cierto malestar en los usuarios del servicio en redes sociales, quienes exigían verlos y que los mismos sean explicados por especialistas. Además, por este medio también comenzaron a publicar imágenes que mostraban cómo salía el agua de red de sus canillas, con altos niveles de turbiedad, de color blanco o

¹⁹ Publicación en Facebook de Telefó Córdoba, 29 de marzo de 2017 a las 21:17 hs. Recuperado de: <https://www.facebook.com/telefecordoba/posts/10154828734007107>

marrón, expresando también que tenía olor. Estas publicaciones estuvieron presentes durante toda la jornada, y se volvieron más recurrentes luego que el ERSeP garantizara la potabilidad del agua suministrada por Aguas Cordobesas. Algunos medios de comunicación se hicieron eco de estas difusiones, replicándolas y solicitando a su audiencia que siga enviando imágenes. Sumado a esto, almacenes y supermercados de la zona sur aumentaron sus ventas de agua envasada, situación que también fue tratada mediáticamente y en redes sociales.

Para poder vislumbrar lo expuesto anteriormente, podemos tomar una publicación hecha por Aguas Cordobesas, en su cuenta oficial de Facebook, quien publicó a las 18:53: “Se constató que el agua cruda cumple con los parámetros de calidad establecidos, el Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos, el ERSeP Ente Regulador de Servicios Públicos y Aguas Cordobesas resolvieron reanudar proceso de potabilización. □El servicio se restablecerá en las próximas 24 hs.”. Esta publicación tuvo 202 comentarios en total, de los cuales 48 hicieron referencia a la temática *Otros*, 45 fueron *Crítica a la calidad del agua*, 44 *Críticas al estado del servicio*, 35 brindaron *Información sobre la calidad del agua* y 10 fueron *Información sobre el estado del servicio*. El resto se refirió a *Crítica al vínculo Taym - Aguas Cordobesas* (7), *Consumo de agua envasada* (4) y las temáticas *Inundación Taym*, *Contaminación* y *Crítica a entes gubernamentales* tuvieron 3 comentarios cada uno.

Hay olorcito a corte.. Cansados de que se decida nuestra salud dsd un escritorio²⁰

Por la tarde de ese miércoles los vecinos de Santa María Sin Basura realizaron una conferencia de prensa en el IPET 334 de Villa Parque Santa Ana para dar a conocer las implicancias ambientales del proyecto CORMECOR S.A. y de lo sucedido en la planta Taym. Los vecinos, acompañados de sus abogados, solicitaron que se declare la emergencia ambiental en la zona, sosteniendo que el canal Los Molinos - Córdoba se contaminó con el agua proveniente de Taym y que la misma ingresó a la planta potabilizadora de Aguas Cordobesas. Además, cuestionaron el accionar de los entes gubernamentales ante esta situación y exigieron la renuncia del Secretario de Ambiente de la provincia por considerarlo responsable de no haber prevenido una catástrofe

²⁰ Publicación de Twitter de @StamriaSnBasura, 29 de marzo de 2017 a las 17:26 hs. Recuperado de: <https://twitter.com/StamriaSnBasura/status/847243665080582144>

ambiental de tal envergadura. Por último, informaron que denunciaron esta situación ante la UFIMA (Unidad Fiscal para la Investigación de Delitos contra el Medio Ambiente) para que intervenga y ayude a esclarecer lo ocurrido.

Cabe destacar que esta acción por parte de los vecinos, seguida de un corte de la RP-5, fue abordada por distintos medios de comunicación quienes no solo subieron la noticia a sus portales y redes sociales, sino también realizaron entrevistas en vivo que fueron televisadas.

El 29 en números

Dentro del recorte temporal analizado, este día fue el que mayor cantidad de publicaciones y comentarios/respuestas registra en las dos redes sociales analizadas, siendo en Facebook una cantidad de 86 publicaciones y 1636 comentarios, y en la Twitter un total de 158 tuits y 137 respuestas.

En cuanto a las publicaciones, las temáticas que nos interesan relevar son: *Información sobre el Estado del Servicio y Acción Gubernamental*. En Facebook, la primera presentó un total de 30 posteos mientras que la segunda, 13. Además, 4 publicaciones trataron estas dos temáticas de manera conjunta, y otras las combinaron con *Información sobre la calidad del agua de red* (1) y con *Inundación Taym* (1).

Por su parte, en Twitter, *Información sobre el Estado del Servicio* tuvo 60 tuits y *Acción Gubernamental* 25 del total. Al igual que en Facebook, 3 tuits combinan estas dos temáticas y uno las combina a ambas con *Inundación Taym*.

Respecto a los comentarios/respuestas observamos que en Facebook, de un total de 1636 comentarios, 854 son de la temática *Otros*, seguida de *Crítica sobre calidad del agua de red* con 146, *Crítica al estado del servicio* (133), *Información sobre el estado del servicio* (121), *Contaminación* (112) y *Crítica a entes gubernamentales* (111). En Twitter las respuestas suman un total de 137, de las cuales 43 son sobre *Información sobre el estado del servicio*, 38 se refieren a *Otros*, 14 a *Crítica al estado del servicio* y la temática *Crítica sobre calidad del agua de red* suma 12 respuestas.

Con esto podemos ver que, si bien desde Aguas Cordobesas y el Gobierno Provincial se llevaba tranquilidad confirmando la potabilidad del agua suministrada, existió un cierto número de usuarios del servicio que no se encontraban conformes con ello eligiendo estas redes sociales para manifestarlo.

Jueves 30 de marzo



Siguen los problemas con el agua en los barrios de la zona sur²¹

Durante esta jornada el servicio no se había reestablecido en su totalidad, por lo que varias instituciones continuaban sin actividades. A su vez, en las redes sociales las críticas sobre la calidad del agua de red seguían siendo recurrentes y los usuarios continuaban compartiendo imágenes de agua turbia. Sumado a esto, el Defensor del Pueblo de la Provincia, Mario Decara, aconsejó a los vecinos de zona sur que no consuman agua de la red, cuestionando la calidad de la misma y la credibilidad de los entes gubernamentales de control.

Por otro lado en primeras horas de la mañana, el diario La Nueva Mañana publicó una nota de opinión escrita por Mauricio Saillén, Secretario General del S.U.R.R.Ba.C., titulada “Nuestro medio ambiente está en riesgo”. En la misma, el dirigente señala: “lo sucedido en Taym, la caducidad del enterramiento sanitario, las constantes inundaciones obligan a todos a pensar qué medio ambiente queremos”²². Paradójicamente, este sindicato es uno de los miembros accionistas de CORMECOR S.A.

Publican los análisis del #agua de la planta #LosMolinos²³

Pasadas las 14 hs., Aguas Cordobesas en su cuenta de Twitter es el primer actor en compartir los informes finales de los análisis de agua cruda y potable de la planta Los Molinos realizados por el CIQA, seguido por el Ministerio de Servicios Públicos, el cual los replicó en sus cuentas de Facebook y Twitter.

²¹ Publicación en Twitter de @ElDoce, 30 de marzo de 2017 a las 08:53 hs. Recuperado de: <https://twitter.com/ElDoce/status/847416459600855040>

²² Recuperado de: https://lmdiarario.com.ar/noticia/11644/nuestro-medio-ambiente-esta-en-riesgo?fbclid=IwAR06J1IqF-eQr1r2Ln62dODPGyDR9hHLfLH31ka4cdosWD-SvPzg99lahvM#.WNz-v_hGP44.facebook

²³ Publicación en Twitter de @Lmdiaricomar, 30 de marzo de 2017 a las 15:28 hs. Recuperado de: <https://twitter.com/Lmdiaricomar/status/847515804090404865>

Por la tarde, el Gobernador de la Provincia Juan Schiaretti, tras suspender su receso vacacional, realizó su primera aparición pública desde que se desencadenó esta situación. Se reunió con el Ministro de Servicios Públicos Fabián López, el entonces decano de la UTN-FRC Héctor Aiassa, y autoridades de Aguas Cordobesas para analizar la situación vivida tras el fuerte temporal. Luego de este encuentro, Schiaretti recorrió la planta potabilizadora Los Molinos y se refirió a Taym: “si la firma hizo algo irregular, y el agua entró como pancho por su casa en la planta, tiene que caer todo el peso de la ley”²⁴.

El 30 en números

En cuanto a las temáticas presentes este día, se observa que *Información sobre la calidad del agua de red* es, tanto en Twitter como en Facebook, la más abordada con 22 y 16 publicaciones respectivamente. En este punto es interesante señalar que las 16 publicaciones realizadas en Facebook sobre la temática fueron comentadas por los usuarios de esta red social, llegando a 248 comentarios. De ellos, un 20% tiene como temática *Crítica a la calidad del agua de red* y un 14%, *Crítica a entes gubernamentales*. En Twitter las dinámicas de interacción entre usuarios conllevan otras lógicas, por lo que los 22 tuits tuvieron 7 respuestas, de las cuales 3 trataron sobre *Crítica a la calidad del agua de red*.

La otra temática que mayor presencia tuvo en estas redes sociales fue *Acción Gubernamental* con 11 publicaciones en Facebook y 19 en Twitter.

Viernes 31 de marzo



²⁴ Recuperado de: <https://cordoba.telefe.com/telefe-noticias/schiaretti-sobre-taym-si-hubo-algo-irregular-tendra-que-caer-todo-el-peso-de-la-ley/>

El agua es esencial para la vida...²⁵

En el año 1970 una Resolución Ministerial del gobierno de facto de Onganía decretó al 31 de marzo como el Día Nacional del Agua con el objetivo de concientizar sobre el cuidado de este recurso. En el año 2017 esta efeméride se situó en medio de este momento de crisis ambiental en el que el agua jugaba un rol fundamental.

En este día, la empresa Aguas Cordobesas hizo referencia a esta fecha únicamente en su cuenta de Twitter, en la que publicó un flyer con la leyenda: “20 años comprometidos con el cuidado del agua. 31 de marzo, día nacional del agua”. El mismo se encontraba acompañado del texto: “El agua es esencial para la vida. Cuidémosla entre todos. #DiaNacionalDelAgua”, y mencionó a las cuentas del Ministerio de Servicios Públicos y del ERSeP. En esta red social dos usuarios se hicieron eco de esta efeméride. Uno de ellos respondió al tuit de la empresa señalando: “No son oportunos para esta publicación jajaja”, mientras que el otro publicó desde su cuenta: “@AguasCordobesas te desea que brindes con un rico vasito de agua con residuos peligrosos en el #DiaNacionalDelAgua”.

Además, en esta jornada la UNC informó a través de su cuenta de Facebook que el CEQUIMAP (Centro de Química Aplicada) de la Facultad de Ciencias Químicas realizó estudios con muestras de agua tomadas en el ingreso a Ciudad Universitaria, los cuales concluyeron que es apta para ser consumida.

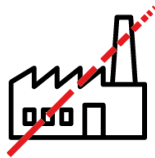
Por otro lado, Telefó Córdoba en primeras horas de la tarde publicó en sus cuentas de Twitter y Facebook una entrevista a Medardo Ávila Vázquez, coordinador de la Red Universitaria de Ambiente y Salud, en la que el investigador desconfía de los informes presentados por el ERSeP sobre el agua cruda del canal. Ávila Vázquez sostiene que las escorrentías que llegaron al canal no solo pasaron por Taym, sino también por campos sembrados con soja, los cuales durante el verano fueron embebidos por pesticidas y herbicidas. Frente a ello, señala que en los estudios no se encuentra ningún valor relacionado con los residuos tratados por Taym ni con agroquímicos: “sabemos que en esa zona están tirando 15 kilos de glifosato por hectárea y dicen que hay menos de 10 microgramos (...) es un hallazgo que este agua esté tan pura después de haber pasado lo

²⁵ Publicación en Twitter de @AguasCordobesas, 31 de marzo de 2017 a las 10:23 hs. Recuperado de: <https://twitter.com/AguasCordobesas/status/847801530841518080>

que ha pasado. Increíblemente pura, lo cual me hace creer que esto es una mentira absoluta”²⁶.

Las otras temáticas tratadas en medios de comunicación y redes sociales se centraron en las repercusiones de los hechos de los días anteriores: el aumento de las ventas de agua envasada; la visita de Schiaretti a la planta potabilizadora Los Molinos y sus declaraciones sobre Taym; y la conferencia de prensa de los vecinos de Santa María Sin Basura, principalmente lo relacionado con su denuncia ante la UFIMA y con la exigencia de renuncia de Britch.

Fin de Semana - 1 y 2 de abril



La calma

Durante el sábado 1 y el domingo 2 de abril observamos una calma en el tratamiento que los medios de comunicación hicieron sobre la situación en cuestión. Esto se replicó en Facebook y en Twitter ya que se realizaron 8 y 4 publicaciones respectivamente durante los dos días.

Los únicos hechos novedosos fueron, por un lado, la difusión de un comunicado de prensa del bloque de Cambiemos en la Legislatura Provincial, el cual denuncia conflicto de intereses cuestionando la relación entre el Grupo Roggio y el Gobierno de la Provincia de Córdoba. Por otro lado, el día domingo, Santa María Sin Basura da aviso en su cuenta de Facebook que Taym violó la orden de prohibición de ingreso al predio establecida por Policía Ambiental. Esto mismo nos comentaron los hermanos Teresa y Juan Gremo, vecinos autoconvocados: el día sábado vinimos a comer a lo de la Marce y a la noche pasamos por la ruta y nos volvimos, y todas luces, luces juntando (...) Oh casualidad se veían luces... Si vos no tenés nada que ocultar, creo que no vas a andar

²⁶ Medardo Ávila Vázquez, entrevista de Telefó Córdoba el 31 de marzo de 2017. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=0zgBeuL9ROI>

haciendo a escondidas cosas. De noche eran cuadrillas de gente (Teresa y Juan Gremo, entrevista personal, 5 de noviembre de 2018).

Lunes 3 de abril



Impacto ambiental en #Córdoba. "Estuvimos a un tris de un desastre ecológico con Taym"²⁷

Durante este día, el tema con mayor tratamiento mediático y en redes sociales fue la denuncia que Santa María Sin Basura realizó ante la Fiscalía de Alta Gracia por la violación de clausura de Taym. Los vecinos exigieron que esta autoridad judicial esclarezca qué actividades se estuvieron realizando durante el fin de semana en la planta de residuos industriales y si efectivamente Taym cometió una infracción.

Otro hecho destacado de esta jornada fue la presencia del Gobernador Juan Schiaretti en un almuerzo organizado por la Fundación Mediterránea para celebrar su 40° Aniversario. Esta organización se centra en la investigación y análisis de cuestiones económicas nacionales y latinoamericanas, por lo que Schiaretti presentó la situación económica y fiscal de la provincia, haciendo hincapié en el plan de obras públicas y destacando el proyecto de entubamiento del Canal Los Molinos-Córdoba. Ante esto, se refirió al anegamiento de Taym: “cuando el agua de la tormenta que se abatió en el Valle de Paravachasca pasó por encima de donde está esa empresa que tiene que cuidar los residuos tóxicos como es Taym y arrastró residuos tóxicos y entró al canal los Molinos, nadie sabía cuáles iban a ser las consecuencias (...) algunos harán las interpretaciones que quieran, pero lo concreto fue eso y lo concreto es que estuvimos a un tris de tener un desastre ecológico”²⁸. Esta última frase fue la más replicada en medios de comunicación y redes sociales, convirtiéndose en titular de noticias.

²⁷ Publicación en Twitter de @Cadena3Com, 3 de abril de 2017 a las 19:45 hs. Recuperado de: <https://twitter.com/Cadena3Com/status/849030022417571840>

²⁸ Discurso recuperado de: https://www.cadena3.com/audios/notas-reportajes/fuerte-discurso-schiaretti-fundacion-mediterranea-audio-completo_52283 (a partir del minuto 56:06).

Cabe destacar que estas declaraciones del gobernador fueron las primeras que, pasados seis días de la inundación de Taym, rompieron el silencio que venían manteniendo los entes gubernamentales y las empresas implicadas, confirmando que los residuos tóxicos llegaron al Canal Los Molinos-Córdoba. Puntualmente esta información no fue abordada mediáticamente.

Martes 4 de abril



#Grave: confirman que derrame de #Taym contaminó el agua del canal²⁹

Luego de estos días de relativa calma, el martes 4 de abril surge una nueva información que reactiva la situación de crisis y obliga a varios actores involucrados a expresarse en las redes sociales y en los medios de comunicación. Se trata de los primeros resultados periciales del agua que pasó por Taym y llegó al canal Los Molinos-Córdoba, solicitados por el Fiscal Peralta Ottonello en el marco de la investigación a Taym por el delito de contaminación ambiental. Éstos confirman que efectivamente el agua contenía elementos contaminantes como combustible y aceite de avión, herbicidas y metales. Es importante destacar que los análisis fueron desarrollados por el CIQA y que las muestras para realizarlos fueron tomadas por Policía Judicial durante la noche del martes 28 en las afueras de Taym y en el canal. Frente a esto, el fiscal ordenó la creación de un equipo interdisciplinario que esté conformado por hidrólogos, biólogos, geólogos, abogados, especialistas en gestión ambiental, entre otros, para que determinen con claridad qué es lo que sucedió el día del temporal y si esto podría haberse evitado.

Es interesante analizar esta información teniendo en cuenta las previas declaraciones del gobernador Schiaretti el día anterior y las posteriores acciones comunicacionales que tuvieron que llevar a cabo varios actores.

²⁹ Publicación en Twitter de @Lmdiariocomar, 4 de abril de 2017 a las 9:20 hs. Recuperado de: https://www.facebook.com/LMDiario/posts/1294953537255357?_tn=-R

Por un lado, Aguas Cordobesas ratifica que los análisis realizados al agua cruda demostraron que ésta cumple con los parámetros exigidos para su potabilización y que el agua distribuida en la zona sur es apta para consumo. Esto se difundió a través de un comunicado de prensa en sus cuentas de Facebook y Twitter, y por medio de una entrevista realizada en el programa “Entre Nosotros Rebeca” de los SRT a Enzo Bonfanti, jefe de Calidad de la empresa, y a Cristina Barrientos.

Por otro lado, esta noticia de contaminación llevó a que representantes del Gobierno Provincial realizaran declaraciones. El ministro Fabián López brindó entrevistas al programa “De Mañana” de Radio Mitre y a Canal 10, en las que señaló que las muestras de la Fiscalía fueron tomadas cuando la planta potabilizadora se encontraba con sus compuertas cerradas. Además brindó una conferencia de prensa acompañado por Héctor Macaño del CIQA y el Subsecretario de Ambiente de la Municipalidad de Córdoba. En ella reiteró que: “el agua que se entregó a la población de Córdoba siempre fue potable y el agua que se usó para potabilizar e ingresó a la planta Los Molinos siempre estuvo en condiciones de ser potabilizada, siempre”³⁰. Además, pidió prudencia a los medios de comunicación en el tratamiento de este tema tan delicado. Por su parte, Walter Scavino, vocal del ERSeP, fue entrevistado por el programa “Otra Vuelta de Tuerca” de Radio Universidad, y señaló que su propuesta personal para llevar tranquilidad a la sociedad se centra en que diversos institutos con aparatología y capacidad técnica realicen, al mismo tiempo, otros análisis con muestras tomadas simultáneamente.

A nivel político, Gabriela Estévez, Diputada Nacional del Frente para la Victoria, presentó en la Cámara de Diputados un proyecto para solicitar la declaración de la Emergencia Ambiental en aquellos departamentos cordobeses involucrados en esta situación, proponiendo exenciones impositivas, suministro gratuito de agua potable y aumentos en las asignaciones de seguridad social durante el tiempo que dure la emergencia. Por otra parte, en la Legislatura Provincial, el bloque Córdoba Podemos solicitó al Ministro Fabián López que se presente en el órgano parlamentario y brinde explicaciones sobre lo ocurrido luego de la inundación de la planta de residuos industriales y sobre la confirmación de contaminación por parte de la Fiscalía de Alta Gracia.

³⁰ Fabián López durante una conferencia de prensa, 4 de abril de 2017. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=bFHP73qyY0w&fbclid=IwAR0sVhs35CcnOK7l8le1-N3A5uzfWjVMKdvcvg7-FReta_L53oXR-F1ZF4

Santanazo

Este día a partir de las 19 horas se realizó la movilización llamada “Santanazo”, organizada por los vecinos de Santa María Sin Basura. La misma se llevó a cabo en Plaza España, punto neurálgico de la ciudad de Córdoba, y contó con la presencia de militantes de otras organizaciones ambientales, referentes políticos y residentes de la capital cordobesa.

La convocatoria para esta medida de lucha fue realizada a través de las cuentas de Facebook y Twitter de Santa María Sin Basura eligiendo como soportes material audiovisual (video de YouTube) y una placa gráfica digital (flyer), en los que se invita a los cordobeses a marchar por el aire, el suelo y el agua. Las consignas de este Santanazo rechazaban la instalación de Cormecor y exigían el cierre definitivo de las instalaciones de Taym, la renuncia del Secretario de Ambiente por la incompatibilidad de sus funciones, y la declaración de emergencia ambiental en toda la provincia tras la contaminación del canal Los Molinos.

Algunos medios de comunicación como La Nueva Mañana, La Voz Del Interior, Telefé Córdoba y Cba24n replicaron la convocatoria a la movilización en sus redes sociales y en sus portales web de noticias. Además, los tres primeros junto a Cadena 3 realizaron una cobertura del Santanazo mediante entrevistas en vivo, publicaciones minuto a minuto en Twitter y videos en vivo de Facebook, entre otros.

3.3. Consecuencias jurídicas

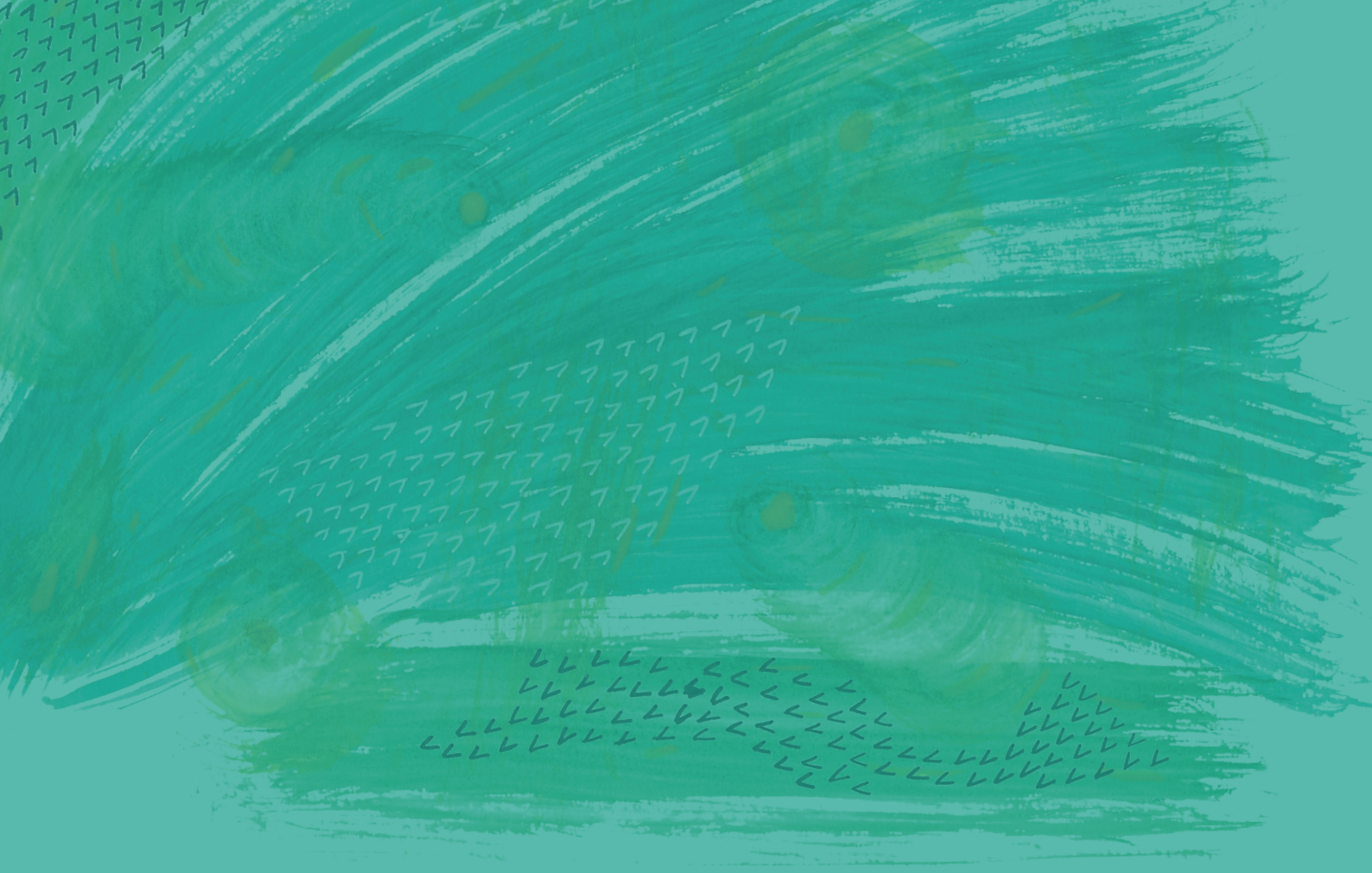
Los efectos de esta situación atravesaron y atraviesan al día de hoy distintos ámbitos cuyo conocimiento ayudan a dimensionar la envergadura de esta situación vivida en Córdoba en el 2017. Si bien el análisis de cada una de estas consecuencias excede a este trabajo final, no queremos dejar de mencionar el viraje jurídico que ha tomado el caso.

Luego de lo sucedido, la cuestión judicial tomó dos caminos. Por un lado, la investigación a Taym por parte de la Fiscalía de Alta Gracia, y por el otro, la causa en el Fuero Penal, Económico y Anticorrupción para indagar las responsabilidades de los funcionarios públicos en lo acontecido.

La empresa de residuos industriales aún sigue clausurada y se encuentra siendo investigada por el delito de contaminación ambiental culposa bajo los artículos 56 y 57 de la Ley Nacional de Residuos Peligrosos 24.051. La Fiscalía aceptó que los vecinos de

Santa María Sin Basura se constituyan como querellantes en esta causa penal, por lo que están habilitados a participar de manera activa en este proceso judicial. Cabe recordar que al constatarse que las escorrentías alojaron elementos contaminantes en el canal, el fiscal Peralta Ottonello ordenó la creación de un equipo interdisciplinario para investigar lo ocurrido. Este equipo terminó su informe en agosto del año 2018 y confirmó los primeros resultados periciales asegurando que existió contaminación de agua, tierra y aire. Si bien estas pericias señalaron que el agua con elementos contaminantes ingresó a la planta potabilizadora Los Molinos una hora antes de que la misma cerrara sus compuertas, Aguas Cordobesas no se encuentra implicada en ningún proceso judicial. No obstante, Peralta Ottonello decidió imputar a tres directivos de Taym: su presidente Alberto Esteban Verra, su responsable técnica, María Aráoz, y su gerente operativo, César Ernesto Ripsky, quienes al día de hoy no han presentado declaraciones.

Por su parte, en la Fiscalía Anticorrupción se investiga a Javier Britch debido a que meses antes de lo ocurrido se llevó a cabo una inspección de Policía Ambiental que detectó irregularidades en la planta de residuos industriales y no se tomaron medidas desde la secretaría competente. En esta causa, los vecinos de Santa María Sin Basura también han solicitado participar como querellantes y el fiscal a cargo Marcelo Fenol rechazó el pedido argumentando que sus derechos al goce de un ambiente sano y saludable ya se encuentran garantizados al ser querellantes en el proceso judicial de la Fiscalía de Alta Gracia. Esta investigación aún no ha concluido.



SITUACIÓN CRÍTICA

A partir de los hechos descritos anteriormente nos detendremos a analizar cómo esta situación crítica ambiental se convirtió en una crisis organizacional para la empresa prestataria de agua potable en la ciudad de Córdoba. Por las características y la envergadura social y política que supuso, delimitaremos el mapa de públicos de Aguas Cordobesas para esta situación y caracterizar las posiciones, intereses y modalidades de uso de redes sociales de cada uno de ellos. Por último analizaremos cómo la crisis organizacional de esta empresa -en su faz administrativa y de disenso-, se trasladó al escenario de las redes sociales.

4.1. Crisis organizacional de Aguas Cordobesas

Lo sucedido en marzo del 2017 significó un desequilibrio para Aguas Cordobesas al verse amenazado su funcionamiento cotidiano, la relación con sus públicos y su imagen corporativa. Estos efectos sobre la empresa prestataria de agua potable pusieron en juego su posición relativa de poder y nos permite afirmar conceptualmente que estuvo ante una crisis de producto y de servicios con sus propias peculiaridades. Asimismo, lo característico de esta situación es que, en función de la naturaleza de los problemas a los cuales se asocia, también podemos enmarcarla dentro de la crisis de tipo ambiental e institucional.

Esta situación se caracterizó por ser una cadena de hechos que desembocaron en una crisis administrativa para Aguas Cordobesas: el temporal, la inundación de Taym, la contaminación del Canal Los Molinos-Córdoba y la decisión de la empresa prestataria de agua potable de cerrar las compuertas de su planta potabilizadora, restringiendo el suministro al 30% de la población de la ciudad de Córdoba. Esta faz administrativa implicó una serie de procedimientos operativos por parte de Aguas Cordobesas para poner fin a la crisis material y cumplir con la responsabilidad que le corresponde por su condición de prestataria de un servicio público y vital.

Además de esta cara administrativa, la crisis analizada presenta la cara del disenso. Para entenderla, por un lado, debemos remarcar que toda organización depende siempre de otros para el logro de sus objetivos y Aguas Cordobesas no es la excepción. Para lograr lo que hace y lo que quiere hacer, mantiene relaciones de interdependencia con otros actores, las cuales se forman en torno al consenso o la coordinación. Por otro lado, la existencia de los mismos nos permite comprender cómo ante una misma situación objetiva -crisis de administración-, los agentes implicados tienen diferentes formas de

percibirla y evaluarla. En el momento en el que Santa María Sin Basura difunde lo que estaba sucediendo con Taym y pone a consideración de la opinión pública el hecho de que esta contaminación pudo haber sido prevista, que Taym se encontraba en infracción, que el Gobierno Provincial no había tomado las medidas necesarias y que Aguas Cordobesas se encontraba suministrando agua contaminada, se presenta la crisis de disenso. De esta manera, los sujetos de la crisis dejaron de ser los habitantes de la zona sur de la ciudad de Córdoba para ser sujetos Taym, Entes Gubernamentales y Aguas Cordobesas. El primero -en términos administrativos- fue clausurado y aún hoy sus puertas continúan cerradas, y en cuestiones comunicacionales tomó la estrategia del silencio; mientras que las dependencias del gobierno provincial fueron públicamente responsabilizadas por su negligencia.

Para Aguas Cordobesas, las acusaciones de contaminación de Santa María Sin Basura, sumadas al hecho de que la crisis administrativa era palpable al momento en que los usuarios abrían la canilla y el agua no salía en condiciones óptimas, hicieron que la crisis de disenso se agrave. Sumado a esto debemos remarcar que la organización se convirtió en objeto mediático por la gravedad de la crisis de servicio que estaba sufriendo, la cual impactaba a un 30% de la población cordobesa. Esto fue posible gracias al trabajo no sólo de los medios de comunicación sino también por el rol que cumplieron las redes sociales de visibilización, por lo que a la tensión propia de la crisis se suma la presión ejercida por la opinión pública. Por todos estos factores consideramos que Aguas Cordobesas es el actor que estuvo más expuesto en esta situación de crisis ambiental.

Párrafo aparte merece la concepción de la organización, la cual considera que la causa de esta situación crítica fue pertenecer al mismo grupo empresarial que Taym: “yo te diría que para nosotros crisis se convierte... No tanto por el hecho en sí, sino porque éramos dos empresas del mismo accionista. Si no hubiésemos tenido el mismo accionista, yo te puedo asegurar que en el caso nuestro no nos impacta... Porque entendemos que nosotros actuamos de acuerdo al protocolo tal como teníamos que hacerlo” (Cristina Barrientos, entrevista personal, 13 de noviembre de 2018). Si bien el vínculo Taym-Aguas Cordobesas pudo haberse presentado como un punto de disenso -por el hecho de que la empresa contaminada era del mismo grupo empresarial que la empresa contaminante- no fue la cuestión determinante de la crisis. Esto se hace evidente a partir de los datos cuantitativos que nos arrojan las redes sociales, los cuales nos demuestran que la temática *Crítica al vínculo Taym-Aguas Cordobesas* se hizo presente en una mínima proporción de publicaciones/tuits y comentarios/respuestas: en Facebook, de un total de 251

publicaciones, sólo 3 trataron este tema, mientras que de 4340 comentarios, un 2% criticó el vínculo empresarial. Por su parte, en Twitter, de los 455 tuits relevados, sólo 3 se encuentran dentro de esta categoría, y de un total de 293 respuestas, 6 critican la pertenencia de ambas empresas al Grupo Roggio.

Para finalizar, sostenemos que la causa de la crisis de Aguas Cordobesas obtuvo tal magnitud no por su vínculo con Taym, sino por diversos factores, entre los que destacamos: las condiciones en las que el agua de red llegaba a los hogares, el hecho de que se tratara de un servicio público y vital, y el rol que cumplieron las redes sociales, las cuales fueron utilizadas por los distintos públicos respondiendo a determinados intereses.

4.2. Públicos organizacionales

En este apartado nos proponemos delimitar el mapa de públicos de Aguas Cordobesas en esta situación crítica. Si bien en la gestión de comunicación de crisis una organización debe atender tanto a sus públicos internos como externos, en esta situación particular nos centraremos en aquellos que son parte del medio externo de Aguas Cordobesas en función de los objetivos aquí propuestos. La empresa posee un amplio mapa de públicos externos que si bien en esta situación particular lo delimitó a comunidad local, medios de comunicación y periodistas, líderes de opinión, Gobierno Provincial, ERSeP y organizaciones ambientalistas, consideramos que hay dos actores fundamentales que no tuvo en consideración: Santa María Sin Basura y Taym. Es por ello que a los fines de este trabajo definimos el mapa de públicos externos de Aguas Cordobesas en esta situación crítica de la siguiente manera:

- Taym.
- Santa María Sin Basura.
- Entes Gubernamentales.
- Medios de comunicación.
- Líderes de Opinión (Universidades y referentes sociales).
- Usuarios del servicio en redes sociales.

El aporte de cada uno de estos públicos hace que la crisis presente características singulares, por lo que es fundamental determinar su rol, los vínculos que establecen entre sí en este escenario concreto de interacción, y las modalidades de uso de redes sociales que realiza cada uno de ellos.

4.2.1. Taym

Para comenzar tenemos a la planta de residuos industriales cuya inundación contaminó el Canal Los Molinos-Córdoba, el cual abastece de agua a la empresa Aguas Cordobesas de su mismo grupo empresarial. Si bien en esta situación Taym es uno de los actores que se encuentra en el centro de la cuestión mediática, las únicas declaraciones que se hicieron en representación de la empresa las realizó Gabriela Ananía, quien no forma parte del staff de Taym sino de la unidad de negocios a la que pertenece (Benito Roggio Ambiental). A pesar de esto, sostenemos que en esta situación crítica la empresa tomó una actitud de silencio.

4.2.2. Santa María Sin Basura

Las vecinas y vecinos nucleados en la organización Santa María Sin Basura son otro actor en este escenario de interacciones, quienes jugaron un rol determinante al visibilizar y dar a conocer lo sucedido en la planta de residuos industriales. Al registrar las imágenes y difundirlas, se convirtió en los ojos de la sociedad cordobesa y fue clave para vincular a los medios de comunicación con la catástrofe ambiental logrando instalar el tema en la agenda mediática de esos días: “lo que nos dieron estos dos años de lucha es poder visibilizar esto, que si nosotros no hubiésemos estado en el lugar, que si un vecino no hubiese tenido un drone, una cámara de fotos, o hubiese estado el acampe, la verdad que esto pasaba inadvertido... porque de hecho tenemos sospechas de que haya sucedido en otro momento y que como nadie lo registró y lo difundió, pasa inadvertido (...) sin esas imágenes no hubiese pasado nada de todo esto que pasó después. Es “la” prueba, es el motivo por el que nos dieron bola en la justicia, por el que se inició una causa de oficio ese día, si esas imágenes no circulaban... No sé qué hubiese sido” (Magdalena Schibli, entrevista personal, 5 de noviembre de 2018).

Este colectivo con un interés específico -que no alcanza a Aguas Cordobesas-, se convierte en público de la organización dentro de esta coyuntura. Al momento de ser consultada por esto, la responsable de Relaciones Institucionales de Aguas Cordobesas expresó que este actor social no entra dentro de la categoría de público ni de stakeholder: “a ver, ¿por qué no? Primero porque insisto no son clientes nuestros, nosotros no los abastecemos a ellos y por otro lado, para mí... la lucha de ellos es otra ¿entendés? Y esto, nos guste o no, es algo que los ayudó de alguna manera, a lo que ellos están haciendo, entonces... Realmente cuando lo analizamos dijimos ¿por qué vamos a ir? Si a ellos no

los impacta, y lo que les impacta les sirve que les impacte de esa manera, o sea que la verdad que no hemos actuado sobre ellos” (Cristina Barrientos, entrevista personal, 13 de noviembre de 2018). Si bien desde la organización expresan que Santa María Sin Basura no es su público, realiza un monitoreo permanente de sus acciones tras su intervención en la situación crítica: “tenés que estar en conocimiento de lo que está pasando para ver si intervenís o no. (...) De hecho vos fijate, hubo una conferencia creo que la semana pasada de la agrupación... De los vecinos de Santa Ana y no obtuvo ni impacto en la prensa, prácticamente. Entonces bueno, en ese caso, nosotros no intervenimos. Sí estamos atentos, sí estamos mirando en el caso de que haya que intervenir o no” (Cristina Barrientos, entrevista personal, 13 de noviembre de 2018).

Las organizaciones son sistemas abiertos, por lo que no sólo importa lo que la organización hace sino también las acciones de su entorno, las cuales pueden afectar sus decisiones. En primera instancia, Santa María Sin Basura se esgrimía como stakeholder de Aguas Cordobesas debido a que mantenía una actitud pasiva frente a ella y sus acciones concretas perseguían un interés que involucraba a otras organizaciones como Taym y CORMECOR S.A. Ahora bien, a partir del acontecimiento de aquel 28 de marzo, este colectivo comienza a llevar a cabo acciones que afectan a Aguas Cordobesas, transformándose -aún sin ser afectado directamente por la organización- en público de la misma, obligándola a modificar su gestión comunicacional de crisis.

En primer lugar, un punto importante para analizar de este actor es el uso de WhatsApp como canal de difusión. La viralización de los mensajes de alerta que comenzaron a circular la noche del martes invita a pensar si esta aplicación puede enmarcarse dentro del concepto de red social o no. Por un lado, posee características propias de las redes sociales como su capacidad de ampliar relaciones personales y su efecto multiplicador, la cual se ve claramente en esta viralización. Por otro lado, el destinatario de los mensajes sabía quién le estaba enviando el mensaje, pero desconocía la fuente del mismo, lo que imposibilitaba la comunicación con el “emisor real”. Es por ello que podemos ubicar a WhatsApp en una zona gris entre red social y servicio de mensajería, según los usos que se le confiera.

En otro orden de ideas cabe pensar cómo reaccionó Aguas Cordobesas ante estos mensajes: “nosotros estábamos al tanto y lo que hicimos fue salir con mucha información nuestra, con información en medios” (Cristina Barrientos, disertación pública, 27 de agosto de 2018). Esto nos indica, en primer lugar, que la viralización fue de tal magnitud que llegó hasta Aguas Cordobesas, y en segundo lugar, que al desconocer la fuente real

de los mensajes fue más fácil para la organización refutarlos a través de un aumento en las frecuencias de difusión de información propia, principalmente en medios de comunicación.

SOCIEDAD INUNDACIÓN

“El agua es potable”, aclara Aguas Cordobesas

La empresa restringió el servicio a barrios del sur por la inundación de la planta de residuos de Taym.



Por: Nicolás Colautti
Miércoles 29 de Marzo de 2017



La fuerte tormenta que **azotó e inundó a los vecinos del Valle de Paravachasca** trajo problemas y temores a miles de vecinos de Córdoba. Argumentando "un incremento de la turbiedad del agua en el canal que la transporta hacia la planta potabilizadora Los Molinos", **Aguas Cordobesas cortó el 30 por ciento del servicio para la zona sur de Córdoba.**

Sin embargo, **la empresa aclaró que el agua que sale de la canilla es apta para el consumo.** También estimaron que la situación se solucionaría a partir de la tarde del miércoles y **aclararon que desconocen la procedencia de un mensaje de alerta que circula principalmente por WhatsApp.**

Figura 2: Captura de pantalla – Portal web de El Doce

En cuanto a las modalidades de uso de las redes sociales, esta organización realizó publicaciones en sus cuentas de Twitter y de Facebook. Las mismas son administradas por el área de prensa de la organización, conformada por vecinos que no son profesionales de redes sociales y no poseían -por lo menos hasta ese momento- estrategias o planes de comunicación en estos canales.

En Facebook este es el único actor que realizó publicaciones todos los días del recorte analizado. Todas ellas fueron de tipo informativo y el total de las mismas fue 20. Su contenido estuvo prioritariamente conformado por texto e imagen en 13 publicaciones y por texto y enlace en las 7 restantes. De estas, 2 enlaces redirigen a noticias de medios locales, mientras que los restantes tienen como destino la página YouTube, con videos subidos en el canal de la organización. Esta modalidad de uso nos indica que este actor le dio gran importancia al contenido audiovisual para difundir información, lo cual es facilitado por las redes sociales. Las cuatro publicaciones del día martes 28 fueron las que

mayor cantidad de interacciones recibieron: 672. En este día, la publicación con mayor cantidad de reacciones (119) y compartidas (129) se realizó a las 21:44 hs. y presenta -en formato de nota- el comunicado de prensa de la organización tras la inundación de Taym. Estos datos cuantitativos nos muestran cómo Santa María Sin Basura, aún sin tener una planificación estratégica en redes sociales, publicó todos los días utilizando varios formatos y logrando un gran alcance.

En Twitter durante estos días la cuenta @StamriaSnBasura realizó 33 tuits y 4 retuits. De estos últimos, el día 28 retuiteó a la Coordinadora en Defensa del Bosque Nativo (CoDeBoNa), y a Ezequiel Peressini, Legislador Provincial del Frente de Izquierda y los Trabajadores. El día 2 de abril se realizó el tercer retuit a la cuenta del diario La Nueva Mañana, la cual informaba sobre la denuncia realizada por el bloque de Cambiemos en la Legislatura Provincial exigiendo respuestas del Poder Ejecutivo sobre la situación ambiental. El 4 de abril fue el cuarto y último retuit, pero en este caso a Gabriela Estévez, Diputada Nacional por Córdoba del Frente Para la Victoria. Esto demuestra que su gestión de lobby³¹ permitió acercar su lucha a diversos sectores, trascendiendo diferencias políticas y partidarias. Esta actividad de vinculación con miembros de diversos partidos políticos se desarrolló únicamente a través de Twitter, donde recurrieron a la mención de dirigentes políticos no sólo como herramienta de acercamiento, sino también para delegar responsabilidades tras la crisis ambiental.

En esta red social la cuenta tuiteó en 33 oportunidades y, a diferencia de Facebook, un 85% de los tuits fueron de tipo crítico, mientras que el 15% restante de tipo informativo. Esta diferencia nos da un indicio de que aun siendo la misma organización la emisora, estas dos redes se utilizaron de dos maneras distintas: Facebook para transmitir información y Twitter para presentar críticas sobre diversos aspectos de la situación analizada. A pesar de esta distinción en el uso de las redes, en ambas la temática central fue la inundación de Taym, acompañada de temas referidos a su lucha, críticas a entes gubernamentales, contaminación y acción gubernamental. Las publicaciones referidas a la calidad del agua de red y al estado del servicio se vinculan a la responsabilidad de Entes Gubernamentales y en Twitter se interpela a Aguas Cordobesas sólo en dos oportunidades.

³¹ La organización posee un área específicamente destinada al lobby político y jurídico.



Figura 3: Captura de pantalla – Tuit de la cuenta de Santa María Sin Basura

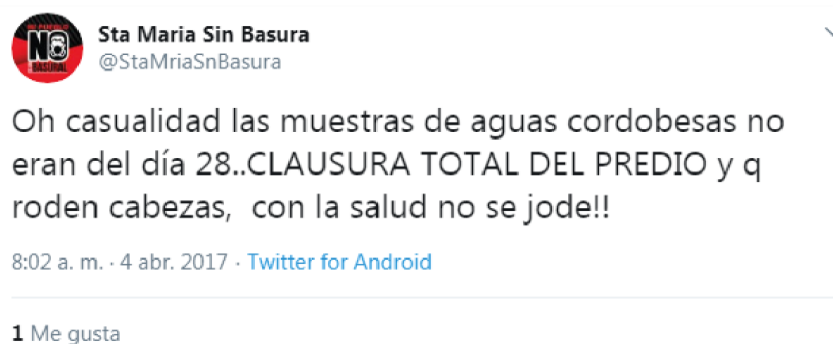


Figura 4: Captura de pantalla – Tuit de la cuenta de Santa María Sin Basura

Por otro lado, el día 29 de marzo a las 8:42 hs. se publicó el tuit con mayor cantidad de me gusta (14) y retuits (29): “Britch dice "usan agua de las reservas, el agua turbia no se distribuye" y media hora dps te manda esto.. A quien le creo?”. Este texto se encuentra acompañado de una imagen que es una captura de pantalla de WhatsApp, la cual muestra un vaso con agua de color marrón con el siguiente comentario: “Hora 8:30 hs, agua recién sacada d la canilla.Direcc.San lorenzo 309 esq Chacabuco.Tengo testigos”. Esta publicación es una de las tantas que cuestiona la incompatibilidad del

discurso de Entes Gubernamentales con lo que estaba aconteciendo en la zona sur de la ciudad.

Para finalizar con este actor, podemos señalar cómo su interés -en ese momento- se centraba en impedir la instalación de CORMECOR S.A., y la llegada de los residuos industriales de Taym al canal le dio la oportunidad para establecer un paralelismo entre lo sucedido y lo que podría suceder con el basural. Esto quiere decir que la inundación de Taym, lo que Santa María Sin Basura denominó “el desastre anunciado”³², sirvió para probar que sus argumentos contra la instalación del mega basural relacionados a la morfología del terreno eran válidos y reales. Ahora bien, lo que pasó ese 28 de marzo sumó nuevos intereses a este colectivo: exigir el cierre definitivo de Taym y el esclarecimiento de las responsabilidades de los directivos de la planta y de funcionarios provinciales. Esto se puede vislumbrar en su activa participación en los procesos judiciales anteriormente descritos.

4.2.3. Entes Gubernamentales

Este actor se encuentra conformado por distintos subactores nucleados por el Gobierno de la Provincia de Córdoba: el Gobernador Juan Schiaretti, el ERSeP, el Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos -hoy Ministerio de Servicios Públicos- y tres de sus dependencias: Secretaría de Ambiente y Cambio Climático, Secretaría de Servicios Públicos y Dirección de Policía Ambiental. En la situación crítica analizada, Entes Gubernamentales interviene no sólo por ser titular del servicio público que se encontraba en el ojo de las críticas, sino también por ser responsable del mantenimiento y la administración de las cuencas hídricas que acusaban haber sido contaminadas.

Los subactores señalados son claves no sólo por las tareas que les competen dado su lugar en el organigrama provincial, sino también por algunas acciones llevadas a cabo en el contexto de esta crisis y por su participación, o no, en la situación. El primero en intervenir fue el ERSeP el día martes 28 a las 23:33 hs. al difundir su primer comunicado de prensa en su cuenta de Facebook, publicación compartida minutos después por la cuenta del Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos. Durante las horas de incertidumbre de la primera jornada de crisis, en las que la única información era la

³² Publicación de Facebook de Santa María Sin Basura, 28 de marzo de 2017, 21:44 hs. Recuperado de: <https://www.facebook.com/notes/santa-maria-sin-basura/el-desastre-anunciado/1756675604661695/>

brindada por Aguas Cordobesas, este comunicado rompió el silencio gubernamental existente, evidenciando que en esta oportunidad la empresa prestataria y el ente regulador no manejaron los mismos tiempos de respuesta. Tras la conferencia de prensa del día miércoles 29, en la que el ERSeP, la Secretaría de Servicios Públicos y Aguas Cordobesas informaron la reanudación del proceso de potabilización, esta desarticulación se revierte y se instala un discurso común entre estos dos actores (Aguas Cordobesas y Entes Gubernamentales).



Figura 5: Captura de pantalla – Publicación de Facebook de la cuenta de Telefé Córdoba

Si bien excede a los objetivos de este trabajo realizar un análisis de discurso, consideramos importante señalar algunas cuestiones puntuales. En primer lugar, ambos actores centraron la información difundida en los siguientes ejes:

- No se habló de la inundación de Taym como catástrofe ambiental (el único que lo hizo fue el gobernador Juan Schiaretti, lo que desarrollaremos más adelante).

- Se sostuvo en todo momento que el agua de reserva suministrada por Aguas Cordobesas cumplía los parámetros de calidad exigidos.
- Se reforzó el punto anterior con el aval de los estudios realizados por el CIQA, independientemente de los realizados por la empresa prestataria del servicio.
- Se utilizó en varias oportunidades la palabra “tranquilidad” con el afán de transmitir esa sensación a la sociedad cordobesa.
- Una vez reanudado el proceso de potabilización, se reiteró que el agua cruda del canal estaba en condiciones de ser potabilizada.

En segundo lugar, esta postura se mantuvo y se reforzó en ambos actores aún frente a nuevas informaciones que se presentaban para contradecirla, como por ejemplo la viralización por WhatsApp de Santa María Sin Basura, la difusión de imágenes de agua turbia en redes sociales y medios de comunicación, las declaraciones de líderes de opinión como Federico Kopta y Medardo Ávila Vázquez, y la confirmación de contaminación del canal Los Molinos por parte de la Fiscalía de Alta Gracia.

En tercer y último lugar, en el escenario de las redes sociales también existió la articulación entre estos actores mediante diversas herramientas de interacción que ellas brindan: menciones (ej.: la cuenta del Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos en Twitter arrobó en diversas oportunidades a las cuentas de Aguas Cordobesas, ERSeP, Secretaría de Ambiente y Cambio Climático, Gobierno de Córdoba, Juan Schiaretti y Fabián López), compartidas o retuits (ej.: la cuenta de Aguas Cordobesas retuiteó en tres oportunidades al Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos), y redirección mediante enlaces a páginas oficiales.

Por otro lado, el gobernador Juan Schiaretti interviene públicamente, en esta situación crítica, sólo en dos oportunidades y en ambas se refiere a la inundación de Taym - jueves 30 y lunes 3-. Su última aparición nos dejó una frase que fue replicada por los medios de comunicación y por otros actores, convirtiéndose en un mensaje residual: “estuvimos a un tris de un desastre ambiental”. Si bien estas declaraciones marcaron una contradicción en el discurso sostenido durante esos días por Entes Gubernamentales y Aguas Cordobesas, ninguno de estos actores se hizo eco de las mismas y continuó informando bajo los ejes anteriormente detallados.

En el ámbito de las redes sociales, si bien el gobernador tiene perfiles en Facebook y en Twitter -"Juan Schiaretti" y @JSchiaretti respectivamente-, las acciones oficiales del

mandatario se comunicaron por la cuenta de Twitter del Gobierno de la Provincia (@gobdecba). La misma realizó ocho tuits de tipo informativo, de los cuales cuatro refieren a situaciones contextuales y los restantes a: reanudación del proceso de potabilización (1), recorrido del gobernador a la planta potabilizadora (2) y su pedido de análisis para determinar si Taym cumplió o no con la ley (1). Cabe destacar que el gobierno provincial tiene una cuenta en Facebook (“Gobierno de Córdoba”), pero durante los días analizados no realizó ninguna publicación.

Respecto a los otros subactores, la Secretaría de Ambiente y Cambio Climático tuvo escasa intervención en la situación analizada: el miércoles 29 su área de Residuos Peligrosos inspeccionó las inmediaciones y la planta Taym junto con Policía Ambiental, quien posteriormente determinó su clausura. Esto fue informado en la cuenta “Secretaría de Ambiente y Cambio Climático” de Facebook -esta dependencia posee cuenta de Twitter, que no registra publicaciones durante esos días-, a través de un enlace que redirigía a la página de prensa del Gobierno de la Provincia, titulado: “Disponen el cese preventivo y precautorio de Taym”. Estas fueron las únicas intervenciones que tuvo este agente particular durante los ocho días analizados y cabe preguntarnos si el silencio de este subactor se encuentra relacionado con las acusaciones contra su secretario a cargo, Javier Britch, quien en su momento autorizó la construcción de la planta Taym y posteriormente aprobó el proyecto CORMECOR S.A. y era, al momento de la crisis, co-director del CIQA.

La Dirección de Policía Ambiental y la Secretaría de Servicios Públicos también intervinieron en contadas oportunidades. En el caso del primer subactor, su única intervención es esa inspección antes descrita, sumado a que no tiene cuentas en ninguna de las dos redes sociales y que, si bien su director Adrián Rinaudo tiene un perfil en Twitter (@AARinaudo), no realizó ninguna publicación referida a la situación. Por su parte, la Secretaría de Servicios Públicos a cargo de Alberto Bresciano, figura únicamente acompañando al titular del ERSeP durante la conferencia de prensa del miércoles 29. Este subactor, además de su pobre intervención, no tiene perfiles en ninguna de las dos redes sociales.

El silencio y la escasa participación de los tres agentes recién descritos, son contrarrestados por la acción del Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos y del ERSeP, quienes tienen mayor intervención en la situación crítica y activa participación en el escenario virtual.

El ministro Fabián López fue la única autoridad que actuó en nombre del Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos e intervino por primera vez el día jueves 30 al acompañar al Gobernador Schiaretti en su recorrido por la planta potabilizadora Los Molinos. La segunda y última intervención de este funcionario fue el día martes 4 de abril al brindar una conferencia de prensa y entrevistas en diversos medios de comunicación para transmitir tranquilidad frente a la confirmación judicial de contaminación del canal Los Molinos, siendo el único funcionario provincial que dio declaraciones al respecto.

Esta dependencia posee cuentas en Facebook y Twitter –“Ministerio de Servicios Públicos” y @MinSPcba, respectivamente- y el Ministro Fabián López también tiene cuenta en la red social del pajarito -@ministroflopez-, aunque ésta no presenta publicaciones en los días analizados. Este ministerio junto al ERSeP, que posee cuenta en ambas redes sociales, son los que más publicaciones realizaron en referencia al resto de los subactores que conforman Entes Gubernamentales:

Tabla 3

Publicaciones de cada subactor por día en Twitter

Cuenta/Día	28	29	30	31	1	2	3	4
@gobdecba	1	3	2	-	-	-	2	-
@ERSePcba	-	3	1	-	-	-	-	-
@JSchiaretti	No publicó							
@SecAmbyCC	No publicó							
@ministroflopez	No publicó							
@AARinaudo	No publicó							
@MinSPcba	-	11	5	-	-	-	-	-

Tabla 4

Publicaciones de cada subactor por día en Facebook

Cuenta/Día	28	29	30	31	1	2	3	4
Secretaría de Ambiente y Cambio Climático	-	1	-	-	-	-	-	-
ERSeP	1	7	2	-	-	-	-	-
Gobierno de Córdoba	No publicó							
Juan Schiaretti	No publicó							
Ministerio de Servicios Públicos	1	6	3	-	-	-	1	-

En Facebook, Entes Gubernamentales realizó 22 publicaciones en total, de las cuales un 45% tuvo como contenido enlace con imagen, redirigiendo a las páginas web y perfiles de redes sociales de los mismos subactores, mientras que un 32% presentó como contenido texto con imagen. Esto nos muestra la elección del recurso visual para comunicar las actividades oficiales. En Twitter, estas cuentas en conjunto realizaron 28 tuits, cuyos contenidos -a diferencia de Facebook- fueron muy variados debido a que se utilizó, sin la predominancia de ningún recurso, texto, imagen, menciones, enlaces y hashtags. Se recurrió a estos últimos como recurso de posicionamiento de temáticas, y los más utilizados fueron: #PolicíaAmbiental, #Agua, #FundaciónMediterránea y #UTN.

Otro punto importante a destacar en este análisis es que tanto en Facebook como en Twitter el nivel de interacción de las cuentas gubernamentales con los usuarios de estas redes sociales es muy escaso. Si nos enfocamos en los comentarios recibidos, las 22 publicaciones de Facebook tuvieron sólo siete, de los cuales cuatro tratan temáticas que no corresponden a nuestro análisis, uno critica a este actor, otro realiza una crítica al vínculo existente entre Taym y Aguas Cordobesas, y el último refiere a la inundación de Taym. Por su parte, los 28 tuits fueron respondidos en nueve oportunidades, de las cuales cinco son *Crítica a entes gubernamentales*, dos refieren a *Acción Gubernamental* y las dos restantes se enmarcan en la categoría *otros*. En ambas redes sociales no se registraron respuestas a estas interacciones por parte del actor.

4.2.4. Medios de Comunicación

Para analizar la intervención de este actor en nuestro caso testigo es indispensable plantear en primera instancia que la problemática en cuestión, la cual involucra al cuidado

del medio ambiente y al agua potable como recurso vital, no presenta grandes polarizaciones ya que se trata de una temática que acarrea cierto consenso social, viéndose esto reflejado en el tratamiento que realizaron los medios de comunicación. De todas maneras, una de las disidencias que se observa es en el momento de presentar las responsabilidades de la catástrofe ambiental.

Por otro lado, los medios de comunicación brindaron un espacio para que los Entes Gubernamentales, Taym y Aguas Cordobesas puedan brindar información relevante sobre lo que estaba sucediendo, como así también canalizaron demandas de los usuarios afectados por la restricción del servicio, sirviendo de puente entre todos los actores de la situación crítica analizada. Además de hacerse eco de la iniciativa de Santa María Sin Basura de visibilizar lo que estaba sucediendo con Taym y hacer una gran cobertura mediática de todas las acciones de este colectivo, realizaron entrevistas a distintos líderes de opinión.

Si bien el tipo de mensaje que manejaron los medios de comunicación fue en su mayoría informativo, es interesante remarcar que el tratamiento de cierta información fue desestabilizante para la empresa Aguas Cordobesas. Con esto nos referimos a la invitación a los usuarios para que envíen fotos de cómo salía el agua de sus canillas y al aumento del consumo de agua envasada en la zona sur de la ciudad:

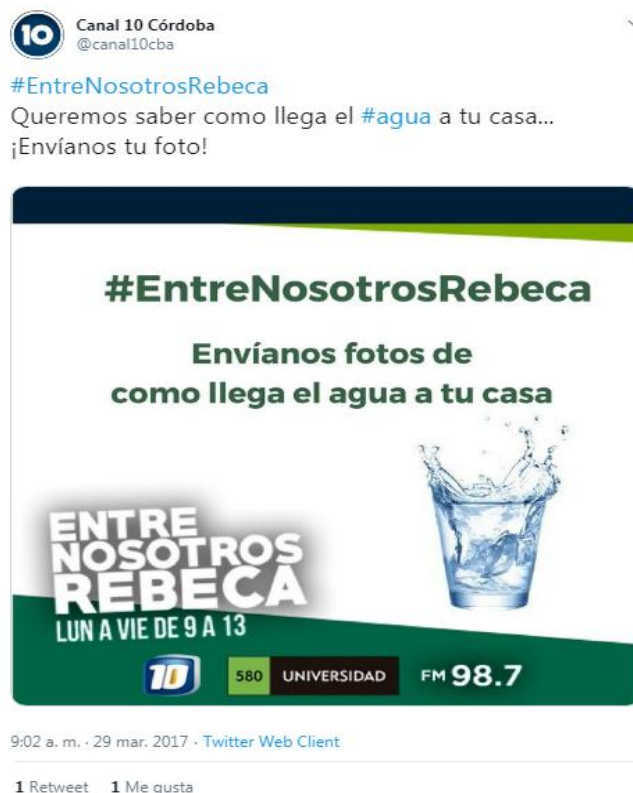


Figura 6: Captura de pantalla – Tuit de la cuenta de Canal 10 Córdoba



Figura 7: Captura de pantalla – Publicación de Facebook de la cuenta de La Voz del Interior



Figura 8: Captura de pantalla – Tuit de la cuenta de Telefé Córdoba



Figura 9: Captura de pantalla – Publicación de Facebook de la cuenta de El Show de la Mañana

Desde el surgimiento de la web 2.0, los medios de comunicación vienen atravesando cambios que se acentúan con mayor intensidad desde la popularidad de las redes sociales en las que, como ya venimos trabajando, hay una amplia variedad de recursos disponibles para generar contenido y vincularse con sus audiencias. Con respecto a lo primero, las redes brindan la posibilidad de aplicar los tres formatos tradicionales - gráfico, auditivo y audiovisual-, complementando el original de cada medio. En nuestro caso testigo, esto se observa claramente en las publicaciones de Facebook de los medios audiovisuales, las cuales si bien presentan videos, los contenidos más utilizados fueron texto, enlace con imagen e imagen. Además, observamos una diferencia entre las modalidades de uso de Facebook y Twitter por parte de los medios de comunicación. En la primera red social, de 198 publicaciones relevadas se utilizó en un 70% texto junto a enlaces con imagen, los cuales redirigían en su mayoría a los portales web de cada medio. Por su parte, en Twitter hay una mayor disposición de los recursos ofrecidos por las redes, dado que si bien los contenidos más utilizados fueron texto e imagen en un 49%, también se utilizaron hashtags, menciones y enlaces, entre otros.

Las nuevas oportunidades de vinculación con las audiencias están dadas principalmente por las herramientas de interacción que se ponen a disposición. Si bien Twitter tiene mayor cantidad de publicaciones que Facebook, esta última presenta más interacciones que la primera: las publicaciones relevadas en Facebook fueron 24825 veces compartidas y 3686 veces comentadas, mientras que en Twitter la cantidad de retuits es 738 y de respuestas, 117. En ambas redes sociales, las temáticas de respuesta más utilizadas fueron:

Tabla 5

Frecuencia de temáticas de comentarios

Facebook	
Temática	f
<i>Otro</i>	2269
<i>Crítica a entes gubernamentales</i>	388
<i>Crítica a la calidad del agua de red</i>	267
<i>Contaminación</i>	200

Tabla 6

Frecuencia de temáticas de respuestas

Twitter	
Temática	f
<i>Otro</i>	66
<i>Crítica a entes gubernamentales</i>	15
<i>Crítica a la calidad del agua de red</i>	11
<i>Crítica al estado del servicio</i>	9

En las dos redes sociales las publicaciones del miércoles 29 fueron las que mayor cantidad de interacciones tuvieron en relación al resto de los días. Por otro lado, la cantidad de interacciones que se realizaron estos días nos muestra cómo los usuarios de redes sociales eligen los perfiles de medios de comunicación para informarse, confirmando que éstos son por excelencia los principales difusores de información y que esto no fue la excepción en la situación analizada.

4.2.5. Líderes de opinión

Bajo este público delimitamos a las universidades junto a referentes sociales y ambientalistas que tuvieron intervención en la situación crítica. Estos últimos tuvieron una activa participación a través de los medios de comunicación, los cuales los tomaron como palabra autorizada para brindar comentarios sobre lo que estaba sucediendo. Principalmente se entrevistó a Federico Kopta y Medardo Ávila Vázquez, referentes de movimientos socioambientales y al Defensor del Pueblo Mario Decara, quienes presentaron posturas críticas frente a lo que estaba aconteciendo.



Figura 10: Captura de pantalla – Reportaje de El Doce



Figura 11: Captura de pantalla – Publicación de Facebook de la cuenta de El Doce

Particularmente, las cuentas de las organizaciones ambientalistas relevadas en redes sociales no presentaron publicaciones durante el período temporal analizado.

Por otro lado, en relación al sector académico es interesante señalar que uno de los roles que se espera de las universidades dentro de nuestra sociedad es el de bregar por la búsqueda de la verdad de manera imparcial, siendo referentes en la producción del conocimiento. En la situación analizada entraron en escena tres centros académicos locales: la Universidad Siglo 21, de carácter privado, la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y la Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Córdoba (UTN-FRC), ambas públicas.

La Universidad Siglo 21 intervino durante la tarde del día miércoles 29 a través de la publicación en sus redes sociales de la nota del Lic. Esp. Francisco César sobre las consecuencias ambientales tras la inundación de Taym. Lo interesante de destacar es que en Facebook la cuenta de esta entidad educativa publicó sólo una vez durante nuestro recorte temporal y esta única publicación tuvo más del doble de interacciones que, por ejemplo, todas las publicaciones del actor Entes Gubernamentales en esta red: 217 reacciones, 238 compartidas y 19 comentarios. La opinión de César fue importante al punto tal que al día siguiente fue entrevistado por el programa Crónica Matinal de Canal 10 para que brinde su postura. En Twitter @LaSiglo21 publicó esta nota en dos oportunidades (los días 29 y 30 respectivamente), teniendo en conjunto 13 retuits, 1 respuesta y 28 me gusta.

Por su parte, la UNC fue una de las instituciones afectadas por la restricción del servicio de agua potable debido a que Ciudad Universitaria se encuentra dentro de la zona geográfica abastecida por la planta Los Molinos. Es por ello que la primera intervención de esta organización se dio el día 29 por la mañana al brindar información sobre el estado del servicio en sus cuentas de Facebook y de Twitter. Además, el día jueves 31 intervino mediante el CEQUIMAP de la Facultad de Ciencias Químicas, el cual garantizó que el agua estudiada estaba en condiciones de ser consumida. Desde la UNC esto se comunicó únicamente a través de su cuenta de Facebook en dos oportunidades: el mismo 31 y el martes 4 de abril.

Por último, la intervención de la UTN-FRC fue diferente a la de las demás universidades debido a que el CIQA fue el encargado de realizar los análisis del agua para el gobierno provincial y para la Fiscalía de Alta Gracia. Además, su entonces decano Héctor Aiassa participó de la visita del gobernador Schiaretti a la planta Los Molinos el jueves 30. Esta tarea asignada al CIQA le significó a la UTN-FRC una cuota adicional de

responsabilidad en su rol social, el cual se vio acusado de parcialidad dado que uno de sus codirectores es a la vez Secretario de Ambiente y Cambio Climático de la provincia. Asimismo, los perfiles en redes sociales de este centro educativo no realizaron ninguna publicación referida a esta problemática durante estos días.

4.2.6. Usuarios del servicio en redes sociales

Si bien la empresa tomó como público a la comunidad local, para los objetivos de nuestro trabajo es necesario delimitar a este público en aquellos usuarios del servicio de agua potable que se manifestaron a través de las redes sociales. Este público es multi target o multi segmento, es decir, que posee una amplia diversidad de características para segmentarlo, y la que aquí nos interesa es el hecho de poseer una cuenta en Facebook o en Twitter.

Hay algunas consideraciones a tener en cuenta respecto a este público. En primer lugar resulta imposible, dadas las lógicas con las que se manejan las redes sociales, conocer si las personas que interactuaron durante los días analizados eran o no clientes de Aguas Cordobesas o si eran, o no, clientes directamente afectados por la situación. En segundo lugar podemos entrever que si bien este actor fue el mayor damnificado por la crisis administrativa, en el transcurso de los días fue clave en la profundización de la crisis de disenso sufrida por la empresa prestataria del servicio público. Esto fue posible gracias a las redes sociales, las cuales se erigieron como un canal de comunicación propio de los usuarios para que puedan realizar consultas, efectuar reclamos y exigir respuestas, posicionándose como emisores legítimos. Sumado a esto, los otros actores dirigían sus acciones comunicativas en redes sociales a este público, multiplicando además sus requerimientos.

A sus modalidades de uso de redes sociales decidimos analizarlas tomando los comentarios que recibieron las publicaciones en Facebook de medios de comunicación y de Aguas Cordobesas, y aquellos tuits que fueron respondidos por la empresa prestataria de agua potable. Mediante el uso de distintos recursos y las posibilidades de interacción, utilizó las redes sociales para:

- Consultar información sobre el estado del servicio:

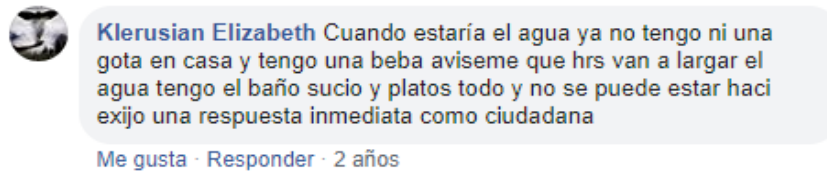


Figura 12: Captura de pantalla – Comentario a publicación de Aguas Cordobesas



Figura 13: Captura de pantalla – Tuit de usuario del servicio

- Brindar datos sobre la situación en sus barrios y/o sus hogares:

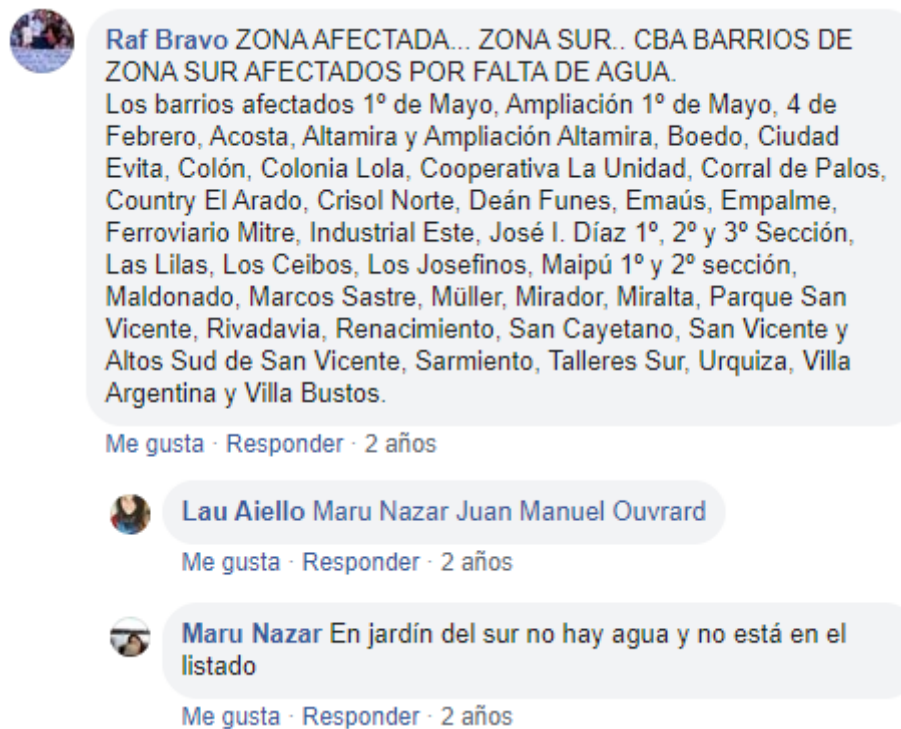
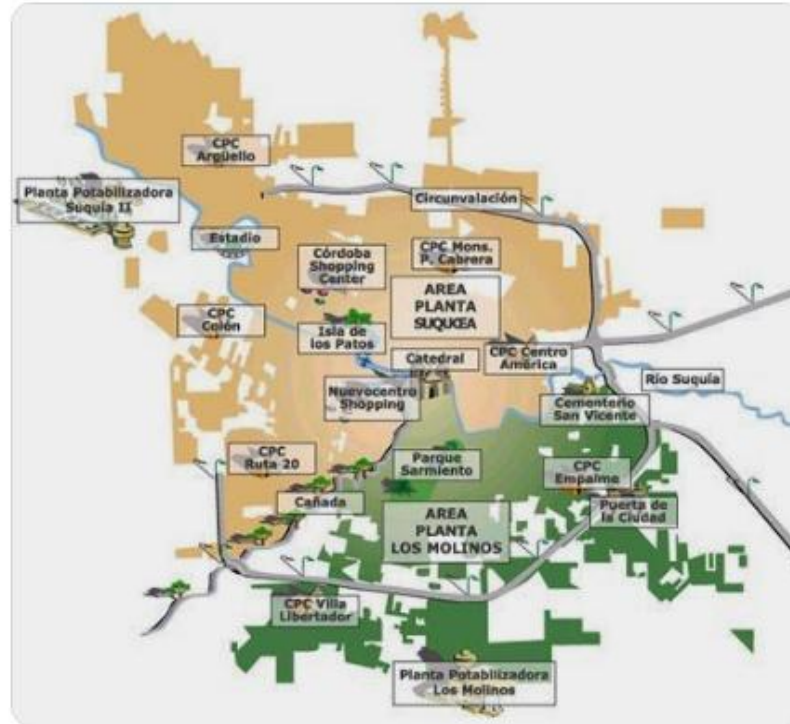


Figura 14: Captura de pantalla – Comentarios a publicación de Aguas Cordobesas



Vivi Villalba
@Vivi_Villalba

Área afectada por el corte preventivo de
[@AguasCordobesas](#) debido al anegamiento de la
planta de desechos del Grupo Roggio Taym



10:28 a. m. · 29 mar. 2017 · [Twitter Web Client](#)

19 Retweets 11 Me gusta

Figura 15: Captura de pantalla – Tuit de usuaria del servicio

- Reclamar información clara sobre lo que estaba sucediendo, haciendo hincapié en sus derechos como usuarios de un servicio público:



Laura Riquelme No les creo nada lo que ocurrió es muy grave no es moco de pavo los ciudadanos tenemos que tomar conciencia y ponerlos firme y exigimos agua POTABLE PARA ESO PAGAMOS EL AGUA (o tendremos que convertirnos en la NANNIS y bañarnos en agua mineral)

[Me gusta](#) · [Responder](#) · 2 años

Figura 16: Captura de pantalla – Comentario a publicación de Aguas Cordobesas

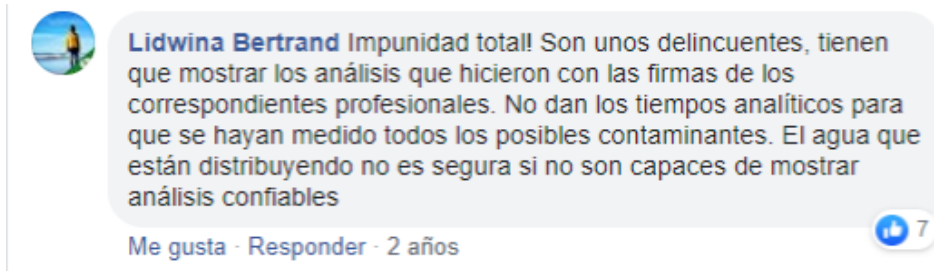


Figura 17: Captura de pantalla – Comentario a publicación de Aguas Cordobesas



Figura 18: Captura de pantalla – Tuit de usuaria del servicio

- Expresar sus críticas a la calidad del agua de red, evidenciando que la crisis se estaba haciendo palpable en sus hogares al momento de abrir el grifo de agua y que ésta salga con color y olor.



Figura 19: Captura de pantalla – Comentario a publicación de Medios de Comunicación



Figura 20: Captura de pantalla – Tuit de usuaria del servicio

- Criticar las vinculaciones entre Aguas Cordobesas, Taym y los Entes Gubernamentales:

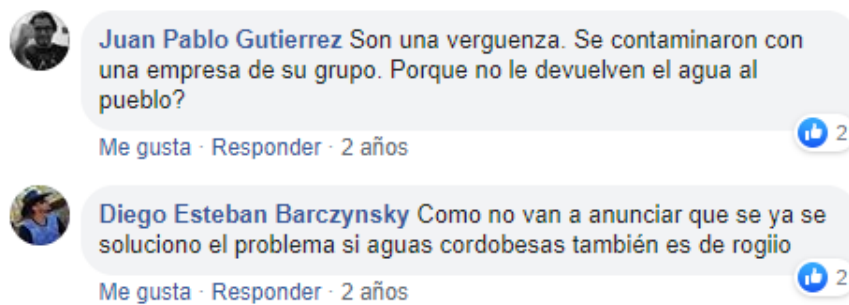


Figura 21: Captura de pantalla – Comentario a publicación de Medios de Comunicación

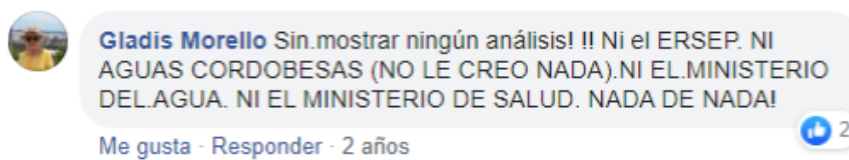


Figura 22: Captura de pantalla – Comentario a publicación de Medios de Comunicación



Figura 23: Captura de pantalla – Tuit de usuario del servicio

- Compartir información con otros usuarios a través del recurso de la mención (sólo en Facebook):



Figura 24: Captura de pantalla – Comentario a publicación de Medios de Comunicación

Otro punto para destacar en las modalidades de uso de redes sociales de este actor es el empleo de memes y humor irónico para referirse a esta situación:



Figura 25: Captura de pantalla – Comentario a publicación de Medios de Comunicación



Figura 26: Captura de pantalla – Comentario a publicación de Medios de Comunicación



6:03 p. m. · 29 mar. 2017 · Twitter for Android

Figura 27: Captura de pantalla – Tuit de usuario del servicio



Figura 28: Captura de pantalla – Tuit de usuaria del servicio



Figura 29: Captura de pantalla – Tuit de usuaria del servicio

Por último podemos remarcar características propias de cada red social utilizadas por este actor: en Twitter la mención a medios de comunicación y cuentas con gran cantidad de seguidores (ej: @VivirEnNuevaCba), y en Facebook la posibilidad de moderarse entre usuarios e intercambiar información.

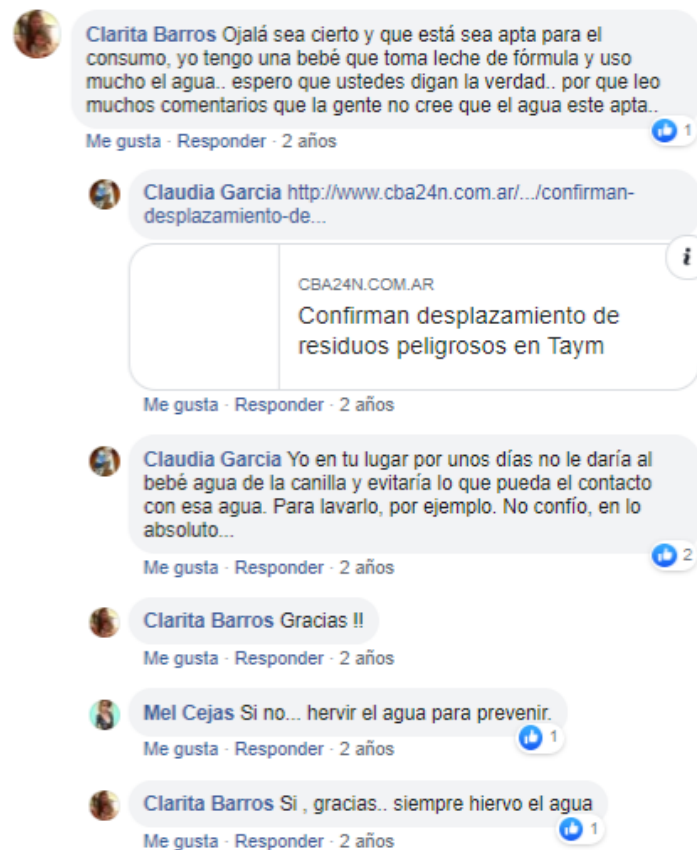


Figura 30: Captura de pantalla – Comentario a publicación de Aguas Cordobesas

4.3. La crisis de Aguas Cordobesas en redes sociales

La crisis analizada presenta dos caras, cuyas soluciones además de ser diferentes, llegaron en distintos momentos. La crisis administrativa se solucionó cuando Aguas Cordobesas abre las compuertas y retoma el proceso de potabilización, mientras que la crisis de desconfianza continuó, y por momentos se vio más agravada al hacerse públicas imágenes del agua que demostraban que no estaba en condiciones de ser consumida. Este hecho, sumado a la posibilidad de que Santa María Sin Basura pudiera difundir y alertar a la población lo que estaba sucediendo con Taym, nos confirman el rol fundamental de las redes sociales en esta situación. Estas plataformas online se erigen como nuevos

canales de comunicación que provocan que aquellos acontecimientos que antes podían mantenerse en “secreto”, hoy salgan a la luz y tomen relevancia pública, logrando que muchas veces las consecuencias sociales de una situación crítica sean más graves para la organización que las consecuencias materiales de la misma.

Aparte de estos dos hechos particulares que, fogueados por las redes sociales, comenzaron la crisis de disenso y la agravaron, debemos remarcar que estos canales presentan otras características que le son intrínsecas y que también son claves en nuestro caso testigo. Por un lado, tenemos la *interactividad* como espacio de diálogo personalizado e inmediato que permite el contacto y la relación de las organizaciones con sus públicos, efectivizada en nuestro caso por medio de los comentarios/respuestas directos y la posibilidad de los mensajes privados; el *efecto multiplicador* que puede cuantificarse -hasta cierto punto- en los compartidos o retuits, y la *diversidad de formatos* para la presentación de contenidos.

Por otro lado, hay una característica que merece un párrafo aparte y es la *bidireccionalidad de la comunicación*, la cual en nuestro caso de análisis permitió que los ciudadanos en general, los usuarios del servicio afectados por la restricción del suministro y otros públicos organizacionales de Aguas Cordobesas, puedan exponer sus perspectivas y problemáticas en una especie de asamblea virtual. Esto se relaciona con la pretensión de los públicos de ser escuchados, lo cual se consolida dentro del espacio de diálogo inmediato propiciado por las redes sociales y por la posibilidad que éstas les otorgan de ser co-productores de mensajes.

Por último debemos remarcar que en la situación crítica aquí analizada lo que se observa es que, además del campo material donde se estaba desarrollando la crisis, que implicó que Aguas Cordobesas realizara acciones concretas para solucionarla, existía un campo virtual donde la dinámica de la crisis era otra. Ese campo, signado por las redes sociales, fue el lugar donde Aguas Cordobesas tuvo que dar otra batalla en términos comunicacionales y atender no sólo el impacto que podían llegar a tener sus propias acciones comunicativas, sino también las de otros actores que, facilitados por las redes, lograban un alcance masivo y suponían una ampliación de la crisis para la organización. Es por ello que a continuación analizaremos la gestión de comunicación de crisis en estos canales por parte de Aguas Cordobesas.

En las crisis organizacionales las percepciones sociales cumplen un papel fundamental, y es clave que la organización acompañe su gestión de crisis con acciones comunicacionales concretas que permitan reducir riesgos y encaminar la situación hacia donde se desee.

A continuación se expondrán modelos de gestión de comunicación de crisis propuestos antes del surgimiento de las redes sociales. Luego se presentará la gestión de comunicación de crisis de Aguas Cordobesas, centrando nuestro análisis en cómo la organización utilizó sus perfiles en redes sociales durante esta situación. Todo esto nos permitirá observar cómo la gestión de comunicación de crisis organizacional se ha visto profundamente modificada a partir de la irrupción de las redes sociales.

5.1. Modelos tradicionales de gestión de comunicación de crisis

Por definición, las crisis son inevitables, y cuando hablamos de ellas no sólo debemos enfocarnos en las consecuencias que éstas acarrearán sino también en la capacidad que tiene cada organización para disminuir los efectos de las mismas a través de la gestión de comunicación de crisis.

En este apartado buscamos dar el puntapié para pensar de qué manera se proponía llevar a cabo este tipo de gestiones antes de que el mundo, y en especial las organizaciones, se vieran atravesadas por la nueva era digital. Es por ello que a continuación pondremos en diálogo cuatro propuestas de gestión de comunicación de crisis organizacional en función de las siguientes categorías de análisis: precrisis, crisis y poscrisis.

5.1.1 Precrisis

Para una efectiva gestión de la comunicación organizacional frente a una situación crítica, todos los autores analizados coinciden en la necesidad de una etapa de planificación y prevención que permita evitar una situación crítica o, en su defecto, disminuir su impacto.

Los autores plantean que si bien las crisis no son evitables, las organizaciones deben tener previsiones mínimas para afrontarlas y que su respuesta a estas situaciones no sea improvisada.

En particular, Villafañe sostiene que es fundamental que la organización tenga un perfil comunicativo y que la “anticipación” es un principio fundamental dentro de él.

Además, aporta un concepto importante en esta etapa precrítica: la Imagen Positiva de la organización como un “elemento de amortiguación” una vez estallada la crisis, por lo que es necesario una gestión permanente para mantenerla.

Por su parte, Wilcox, Cameron y Xifra conciben a la gestión de crisis organizacional como un proceso cíclico compuesto de cuatro fases. Dos de ellas -la “fase proactiva” y la “fase estratégica”- incluyen actividades orientadas a impedir que surja una crisis o evitar que la organización pierda su control una vez originada.

Si bien todos los autores coinciden en la necesidad de tener preestablecidos diversos procedimientos de acción sistematizados en un plan de comunicación de crisis, cada uno de ellos brinda elementos distintivos en sus recomendaciones para elaborarlo. A continuación expondremos las propuestas de acción en esta etapa precrítica, formuladas en los cuatro modelos seleccionados, donde señalaremos puntos de coincidencia o de disidencia entre ellos.

a. Identificación de riesgos

Este es el primer paso propuesto por Piñuel Raigada, quien recomienda realizar una “auditoría de riesgos” en base al análisis de las enseñanzas de crisis anteriores y la identificación de posibles peligros provenientes del entorno en el que se encuentra la organización. Los datos relevados deben volcarse en una matriz metodológica denominada “fichero de crisis”, en la que se clasifican los riesgos por su naturaleza, nivel de gravedad, historia y/o lo que se considere importante discriminar.

La identificación de riesgos también es abordada por Amado Suárez y Castro Zuñeda y por Wilcox, Cameron y Xifra. La diferencia es que éstos definen a los riesgos como temas potencialmente conflictivos y plantean que es necesario realizar una “gestión de conflictos potenciales” o “issues management” para evitar que los mismos se conviertan en crisis.

b. Información de la organización y mapeo de consultoras externas

En este proceso de preparación previo a las crisis, Villafañe y Piñuel Raigada coinciden en recomendar la redacción de información general sobre la organización para evitar vacíos comunicacionales una vez desencadenada la crisis, como por ejemplo: historia, presentación, actividades, productos y servicios. Además, consideran como opción tener mapeadas agencias externas especializadas que puedan ser consultadas en el momento de crisis.

c. Identificación de públicos y preformateado de mensajes

Piñuel Raigada y Villafañe son los únicos autores que plantean estas actividades dentro del proceso de planificación de la gestión de crisis. Ellos sostienen que, una vez detectados los riesgos, la organización debe identificar qué públicos pueden verse afectados y planificar respuestas para cada uno, previendo los medios técnicos y logísticos para llevarlas a cabo. Para ello Villafañe propone realizar un inventario de los canales de comunicación de la organización junto a un repertorio de los contactos que posean sus altos directivos.

Uno de los públicos prioritarios según estas dos propuestas son los medios de comunicación, los cuales deben ser previamente fichados. Piñuel Raigada sostiene que si bien no podemos anticiparnos al tratamiento de la crisis que van a realizar los media, es útil realizar un análisis de ellos, teniendo en cuenta: política editorial, plazos de producción, marco legislativo, manuales de estilo, tratamiento y toma de posición que hicieron en crisis similares, líderes de opinión y fuentes de información a las que recurren los periodistas habitualmente.

Con respecto al preformateado de mensajes y comunicados, este mismo autor recomienda definir de antemano la estructura de los mensajes que serán difundidos durante la crisis, lo que permitirá a la organización reaccionar rápida y estructuradamente. Sumado a esto propone la elaboración de un “vademécum argumentativo” en el que se delimita la postura de la organización, lo que permite brindar un discurso único y evitar contradicciones. Relacionado con esto Villafañe sugiere establecer, a partir de los riesgos mapeados, una tipología de actuación y redactar un documento que establezca reglas para llevarla a cabo.

d. Comité de crisis

De los modelos analizados, tres de ellos (Villafañe, Piñuel Raigada y Amado Suárez y Castro Zuñeda) consideran la conformación previa de un grupo de agentes que se encargará de la gestión integral de la crisis organizacional, denominado comité de crisis. La única diferencia es que Villafañe propone en esta etapa precrítica la formación de una “célula de crisis” que se constituirá ante la primera señal de alarma y que podrá o no conformar el comité de crisis que gestionará la situación.

A continuación, se deberá establecer qué funciones específicas desarrollará cada uno de estos colaboradores, sus responsabilidades y los canales de comunicación que

utilizarán. Si bien este comité puede estar compuesto por diversos agentes, Piñuel Raigada propone los siguientes: responsables de prensa, relaciones públicas y comunicación interna; el presidente de la organización; expertos y jefes de áreas que se encuentran directamente implicados y, dependiendo de la situación, aliados externos como consultores, expertos técnicos y líderes de opinión.

Una vez conformado este grupo de personas, Amado Suárez y Castro Zuñeda recomiendan el desarrollo de una instancia de preparación en la que sus miembros estudien exhaustivamente todo el procedimiento a llevar a cabo frente a la eventual crisis y, particularmente, se preparen para desarrollar las funciones y responsabilidades asignadas.

e. Anticipación de los papeles de comunicación

Como última instancia dentro de esta etapa previa a la crisis, Piñuel Raigada y Amado Suárez y Castro Zuñeda proponen realizar ejercicios de simulación de crisis en los que se ensayan las acciones comunicativas planificadas con el objetivo de internalizar sus procedimientos. Además, remarcan la importancia de prepararse para una correcta interpretación de estas acciones en el caso que los emisores designados tengan que enfrentarse a los periodistas, lo que se conoce como “media-training”.

5.1.2. Crisis

Esta es la etapa en la cual la crisis ya ha estallado y, siguiendo a Piñuel Raigada, es el momento en el que debemos adaptar lo planificado en la fase de anticipación a las situaciones que están sucediendo.

Si tomamos a la gestión de comunicación de crisis como un proceso cíclico como lo plantean Wilcox, Cameron y Xifra, podemos observar cómo, en esta etapa de crisis, muchas de las acciones y estrategias que se pondrán en juego ya fueron previstas en la etapa precrítica.

Aquí estableceremos dos categorías: una correspondiente a principios y reacciones que los autores analizan y en ciertos casos recomiendan, y otra referida al aspecto operativo a poner en marcha durante la situación crítica.

a. Actitudes y principios

Frente a una crisis, las organizaciones deben encontrar una postura comunicativa acorde a las características particulares de esa situación y a su vez dicha postura debe inspirarse en determinados principios.

Tanto Wilcox, Cameron y Xifra como Piñuel Raigada sostienen que ante una situación crítica no todas las organizaciones actúan de la misma manera, por lo que elaboran un listado de ‘reacciones’ –según los primeros- y de ‘actitudes’ –según el segundo– que son posibles de ser adoptadas. El elaborado por Piñuel Raigada tiene un enfoque comunicacional que aquí interesa y plantea las siguientes actitudes:

- “Del silencio”: la organización decide no responder, o responder lo menos posible, las acusaciones. Algunos autores se oponen a este tipo de actitud: Amado Suárez y Castro Zuñeda plantean que la organización no debe recurrir al silencio ni negar los hechos, mientras que Wilcox, Cameron y Xifra recomiendan asumir las responsabilidades y nunca decir “sin comentarios”.
- “De la negación”: la organización en su conjunto niega las acusaciones y no les brinda interés ni tiempo.
- “De transferencia de responsabilidades”: para proteger a la organización, se transfiere la responsabilidad de la crisis a un tercero, el cual puede encontrarse dentro o fuera de ella.
- “De la confesión”: se asume toda responsabilidad propia de la organización y se pone a disposición toda la información sobre lo sucedido.
- “De la discreción controlada”: la organización brinda información en función de lo que los públicos implicados y los medios de comunicación solicitan. De esta manera mantiene el control sobre su discurso y maneja el ritmo de la información.

Siguiendo al autor, debemos remarcar la importancia de no encadenarse a ninguna de estas actitudes para dar prueba de apertura y flexibilidad organizacional en función a las características puntuales de cada crisis.

Por otro lado, Villafañe (2002) propone cuatro principios sobre los que toda comunicación de crisis debería esgrimirse, dado que entiende que “por debajo de la acción comunicativa se produce otro tipo de comportamiento corporativo, menos explícito, tendente a subsanar el origen funcional del conflicto” (p. 302). El primero de estos principios -“Anticipación”- lo ubicamos en la etapa de precrisis, mientras que en esta etapa encontramos los tres restantes:

- “Agilidad”: este principio exige una respuesta inmediata a la crisis, siendo esenciales las primeras 24 horas. Relacionado con esto, Piñuel Raigada plantea que la organización debe ser visible, lo cual implica no sólo reaccionar lo más rápido posible, hacerse ver y hacerse entender, sino también saber en qué momento esto es oportuno.
- “Calidad informativa”: es exigible en cualquier acción comunicativa pero debe extremarse en situaciones críticas y tener las siguientes características:
 - Ser precisa: que explique y justifique los hechos, suministrando información necesaria.
 - Tranquilizadora: que contribuya a desdramatizar la situación creada.
 - Dinámica: establecimiento de diversos puntos de información.

Este principio coincide con la propuesta de Wilcox, Cameron y Xifra de ubicar al público en primer lugar, presentándole los acontecimientos sin engaños y ofreciendo información continuamente.

- “Veracidad”: este principio sostiene que si bien en determinados momentos es necesario preservar ciertos datos, nunca se debe difundir información que no se ajuste a la realidad.

b. Aspectos operativos

Los autores se refieren a esta categoría de diferentes maneras. La tercer fase del proceso cíclico de Wilcox, Cameron y Xifra, la “fase reactiva”, pone en acción el plan diseñado en la “fase estratégica”. Por su parte, los aspectos operativos de la propuesta de Piñuel Raigada se encuentran en lo que define como “procedimientos de vigilancia y control”, mientras que Villafañe elabora tres etapas a poner en acción una vez estallada la crisis. Por último, Amado Suárez y Castro Zuñeda no proponen pasos a seguir, pero brindan recomendaciones para la gestión de la comunicación. A continuación partiremos de la propuesta de Villafañe para poner en diálogo al resto de los autores con ella.

Una vez reconocida la crisis, este autor sostiene que para afrontarla se deben seguir las siguientes etapas:

1. Identificación de la crisis:
 - a. Establecer los límites de la crisis identificando causas y riesgos existentes y potenciales.
 - b. Determinar las responsabilidades propias y de terceros.

- c. Evaluar daños, número de afectados y beneficiados, consecuencias jurídicas y comerciales, entre otras.

Complementariamente, Amado Suárez y Castro Zuñeda plantean que la organización debe estar dispuesta a tomar las medidas que sean más beneficiosas para los damnificados. Si bien en ese momento esto puede ser perjudicial para ella, a largo plazo su imagen se verá favorecida.

- d. Establecer el grado de visibilidad mediática de la crisis.
- e. Reunir a la célula de crisis, la cual definirá un discurso de espera que permita ganar tiempo.

2. Enfrentamiento a la crisis:

- a. Constitución del comité de crisis, integrado por personas claves de la organización que deben reunirse cuando sea necesario, contando con un espacio fuera del lugar de la crisis y disponiendo de canales directos de comunicación. La base de este comité puede ser la célula de crisis.

Piñuel Raigada también propone la reunión del Comité de crisis y sostiene que éste estará a cargo de los procedimientos de vigilancia y control. La diferencia con Villafañe es que para Piñuel Raigada este comité ya se encuentra constituido en la precrisis y se reúne una vez originada la crisis para gestionarla, siendo ésta su única función y permitiendo que el resto de las funciones de la organización sigan su curso sin verse afectadas por esta situación.

- b. Designación de un portavoz.

Con relación a este punto, Wilcox, Cameron y Xifra junto a Amado Suárez y Castro Zuñeda también recomiendan nombrar a un único vocero.

- c. Asignación de roles y responsabilidades alternativas a la labor cotidiana de la organización.
- d. Evaluación de las necesidades instrumentales y humanas de la comunicación.

3. Contribuir a la resolución de la crisis a través de acciones comunicativas concretas:

- a. Elaboración de información documental en forma de discursos de crisis, dossieres informativos e informes de antecedentes. Estos documentos deben ser redactados cuidando extremadamente su contenido.

- b. Difusión de información hacia el exterior a través de comunicados de prensa, contactos telefónicos, ruedas de prensa con expertos y puntos de información permanentes.
Esto último también es propuesto por Wilcox, Cameron y Xifra al plantear la necesidad de establecer un centro de información durante la crisis.
- c. Difusión de información hacia el interior a través de los canales habituales.

Si bien decidimos utilizar la propuesta de Villafañe para poder integrar las otras, hay algunos aspectos operativos que no considera y es fundamental detallarlos.

Dentro de los procedimientos de vigilancia y control planteados por Piñuel Raigada, el autor señala la importancia de realizar un seguimiento diario de la crisis creando un “tablón de seguimiento”, en el cual se registran acontecimientos acaecidos, medidas tomadas, recortes de prensa, acciones realizadas por distintos miembros de la organización, entre otros. Esto no sólo servirá para tomar decisiones, sino también como memoria de la crisis para su posterior evaluación.

Por otro lado, no debemos dejar de reconocer la importancia de los públicos organizacionales en toda gestión de la comunicación de crisis. Amado Suárez y Castro Zuñeda recomiendan confeccionar un mapa de públicos que permita la identificación selectiva de los mismos y monitorear permanentemente sus reacciones. Siendo los medios de comunicación un público fundamental, estos autores también proponen elaborar un mapa de medios que contemple sus líderes de opinión, las fuentes de información utilizadas, sus políticas editoriales y sus formatos. Esto es propuesto en la etapa precrítica por otros autores.

Por último, Wilcox, Cameron y Xifra plantean que durante la crisis la organización debe no solo ponerse en contacto con los públicos claves, sino también familiarizarse con las necesidades de los medios y con los plazos de cierre de sus ediciones, realizando un seguimiento de noticias y de solicitudes telefónicas de información.

5.1.3. Poscrisis

Según Piñuel Raigada, la crisis finaliza cuando la organización gana en capacidad de respuesta, y es importante destacar que la terminación de la crisis no siempre se corresponde con su final técnico. La poscrisis, o “fase post-traumática” para este autor, debe seguir las siguientes reglas:

- Retomar y analizar lo registrado en el tablón de seguimiento para extraer enseñanzas.
- Fortalecer el vínculo con el público interno de la organización agradeciéndole su labor durante la situación crítica.
- Evitar actitudes pedantes si la crisis tuvo un buen desenlace.
- Poner en práctica las enseñanzas recogidas, integrándolas a las políticas de comunicación interna y externa.

Por su parte, en el proceso cíclico de Wilcox, Cameron y Xifra se encuentra la “fase de recuperación”, la cual se puede enmarcar en la etapa poscrítica. Ellos señalan que la organización, luego de una crisis y dependiendo de los alcances de la misma, puede aplicar las siguientes estrategias:

- “Gestión de la reputación”: implica una investigación sistemática de los tres pilares de la reputación: resultados económicos, sensibilidad social y capacidad de ofrecer resultados valiosos para los públicos estratégicos. De esta manera será posible dilucidar en qué estado se encuentra la reputación organizacional luego de la situación crítica y dar los pasos necesarios para remediarla.
- “Recuperación de la imagen”: esta estrategia se pone en práctica en el caso que los daños de la crisis hayan sido extremos. Para ello los autores no determinan pasos a seguir, sino que vinculan esta estrategia con las posibles reacciones a tomar durante la crisis.

Por último, Amado Suárez y Castro Zuñeda no plantean pasos a seguir una vez terminada la crisis, mientras que Villafañe no define a esta etapa como una fase operativa en sí misma, sino únicamente como una oportunidad de aprendizaje organizacional.

5.2. Gestión de comunicación de crisis de Aguas Cordobesas

En primer lugar es importante destacar que Aguas Cordobesas posee procedimientos automatizados para la detección de riesgos y sus potenciales damnificados: “nosotros hoy tenemos la empresa mapeada, los mapas de riesgo (...) Cada una de las áreas detecta cuáles son sus aspectos críticos, qué nos puede llegar a pasar, y en función de eso se arman planes” (Cristina Barrientos, disertación pública, 27 de agosto de 2018). En ellos se encuentran protocolizadas las líneas de acción a seguir por cada área de la organización en el caso de que se presente alguno de estos riesgos. Además, se realiza un relevamiento y evaluación de los denominados “clientes sensibles” para

priorizar -en una situación de crisis- la asistencia evitando que los mismos se queden sin agua.

En segundo lugar, la empresa ya tiene configurado un Comité de Crisis integrado por los responsables de sus áreas estratégicas: Gerencia General, Relaciones Institucionales, Calidad, Legales, Operaciones, Comercial y Recursos Humanos. Cada vez que una crisis se desata, Aguas Cordobesas reúne a su Comité de Crisis: “se aplica procedimiento, la planta ya sabe que cuando se detecta este tipo de cosas, automáticamente arranca el proceso y el protocolo. Cada área desarrolla todas las acciones que tiene que hacer, cada uno vamos, nos juntamos y después nos abocamos a lo que nos compete a cada uno. Después se hacen reuniones de seguimiento y ajuste y evaluación de las acciones” (Cristina Barrientos, disertación pública, 27 de agosto de 2018). Además, los miembros de este comité desarrollan actividades de media training para acompañar a la vocera designada (Cristina Barrientos) en aquellas situaciones en las que el disenso exija conocimientos y datos específicos. En nuestro caso testigo se recurrió a Enzo Bonfanti, jefe del Área de Calidad, quien brindó explicaciones técnicas sobre las particularidades de la situación.

En tercer lugar, la organización realiza un monitoreo permanente de medios a través de un clipping realizado por una agencia tercerizada. Además, desarrolla una constante gestión de prensa dado que durante las crisis organizacionales ya “no es momento de establecer vínculos con la prensa. Esta es una construcción que hay que hacerla en forma permanente y todo el tiempo. Ya si acá no nos conocen, y... No sé si nos atienden el teléfono, no sé si nos dan el espacio que nosotros queremos o necesitamos para poder comunicar (Cristina Barrientos, disertación pública, 27 de agosto de 2018). Una vez desatada la crisis, refuerza todos los canales de comunicación propios: página web, redes sociales, centros de atención al cliente, aplicación móvil (no existía en marzo de 2017), y en particular despliega relaciones con la prensa a través de comunicados y del contacto con los medios más influyentes. En la situación analizada, los comunicados de prensa también fueron difundidos a través de la página web y redes sociales.

Luego de cada situación crítica, desde Aguas Cordobesas se realiza una evaluación de las acciones comunicacionales desarrolladas: “en cada situación (...) estamos midiendo, viendo cómo nos fue, viendo en qué podemos mejorar. Porque podemos mejorar siempre, es prueba y error y el contexto también va cambiando, la forma de envío de comunicación también va cambiando” (Jesica Nogueira, entrevista personal, 13 de noviembre de 2018). De esta manera se actualizan los mapas de riesgo y se integran

los resultados de estas evaluaciones a las políticas comunicacionales de la organización. Relacionado con esto, podemos señalar la acción poscrítica más manifiesta tras la crisis del 28 de marzo de 2017: “lo que hicimos nosotras a raíz de este evento es abrirla a la comunidad, hicimos grupos especiales en ese momento con los centros vecinales y a periodistas a Planta Los Molinos. Muchos ya conocían Suquía, pero no conocían Los Molinos” (Cristina Barrientos, entrevista personal, 13 de noviembre de 2018).

5.3. Gestión de comunicación de crisis en redes sociales

Por las características de la situación crítica vivida por Aguas Cordobesas que ya se vienen mencionando a lo largo de este trabajo, resta analizar cómo la empresa prestataria del servicio público de agua potable la gestionó en las redes sociales. Aunque no podemos saber con exactitud cómo eran los siguientes números en marzo de 2017, actualmente su página de Facebook -Aguas Cordobesas- posee un total de 17.810 me gusta y 18.173 seguidores, mientras que la cuenta de Twitter -@AguasCordobesas- es seguida por 5860 usuarios de esta red social. Si bien hace varios años que la organización se encuentra en el escenario virtual (la página de Facebook fue creada en noviembre de 2010 y la de Twitter en agosto de 2011), hace poco que comenzó a participar más activamente: “fue una definición, dijimos: “vamos a estar”. Ahora si no queremos estar, vamos a estar lo mismo porque la gente habla de nosotros ahí, o sea que la primera decisión fue ‘vamos a estar, le vamos a poner pecho a lo que venga y vamos a escuchar también acá que está pasando’” (Cristina Barrientos, disertación pública, 27 de agosto de 2018).

El monitoreo y la gestión de redes sociales de la organización se encuentran tercerizados en una agencia externa, pero el área de Relaciones Institucionales es la encargada de su planificación estratégica: “nosotros armamos la planificación, les decimos qué queremos en redes... Ellos arman el contenido y los posteos” (Cristina Barrientos, entrevista personal, 13 de noviembre de 2018). Si bien en la cotidianeidad la gestión en redes sociales de Aguas Cordobesas es una gestión profesional y estratégica con protocolos de respuesta, particularmente no posee planificación en estos canales para situaciones críticas.

Modalidades de uso de redes sociales durante la situación crítica

Aguas Cordobesas realizó, tanto en Facebook como en Twitter, un total de seis publicaciones en cada una. La distribución de las mismas por día se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 7


Cantidad de publicaciones y tuits de la cuenta de Aguas Cordobesas por día

Red Social/Día	28	29	30	31	1	2	3	4
Facebook	2	2	-	-	-	-	-	2
Twitter	-	2	2	1	-	-	-	1

En cuanto a las temáticas tratadas, en ambas redes sociales las publicaciones referían a *Información sobre el estado del servicio* e *Información sobre la calidad del agua de red*, y particularmente en Twitter se suma la temática *Contexto* en una oportunidad (publicación por el Día Nacional del Agua).

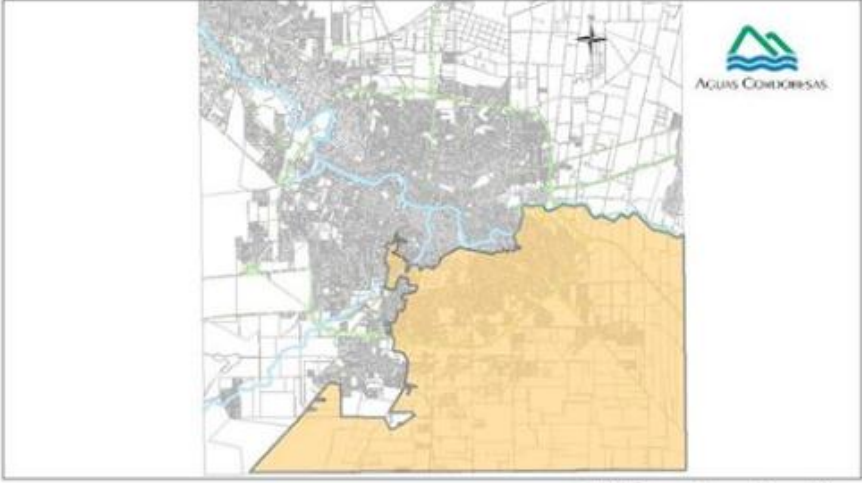
Contenido de las publicaciones

En el contenido de las publicaciones de Facebook prevalecieron texto, emoticones y enlaces que redirigían a su página oficial. En una sola oportunidad se subió un video y se realizó una mención al medio Canal 10 para difundir la entrevista a Enzo Bonfanti en el programa Entre Nosotros Rebeca, y la única vez que se utilizó la imagen como recurso fue al publicar un impreciso mapa de la ciudad de Córdoba -también publicado en Twitter- en el que se puede observar la zona afectada por el corte del suministro. En esta situación donde se esperaba que la organización brinde información clara y precisa, este mapa generó mayor confusión con respecto a los barrios afectados, y esto se trasladó a los comentarios de los usuarios del servicio en redes sociales.

 **Aguas Cordobesas**
29 de marzo de 2017 · 🌐

▲ Planta Los Molinos: conocé la zona afectada.
➡ Para más info, ingresá aquí: <https://goo.gl/64q1Ws>


Zona Afectada - Planta Potabilizadora Los Molinos




Referencias
Zona Afectada

👍 🤔 😲 42 58 comentarios 62 veces compartido


Figura 31: Captura de pantalla –Publicación de la cuenta de Aguas Cordobesas

 **Patricia Caballero** No entiendo Villa del Libertador, Santa Isabel, Cabildo, Vícor, Parque futura, etc, etc, no está en la zona sur, de donde nos abastecemos de agua nosotros....

Me gusta · Responder · 2 años 👍 12

 **Romina Valdez** Yo pregunto lo mismo


Me gusta · Responder · 2 años 👍 2

 **Carolina Carreño** Yo igual.

Me gusta · Responder · 2 años

 **Fan destacado**
María Stobbia Pensé lo mismo... Pero es obvio q está dentro del área... Debe ser un error

Me gusta · Responder · 2 años

 **Luciano Guillermo Lema** Yo soy de santa isabel y tengo la misma duda...PERO TENGO AGUA!

Me gusta · Responder · 2 años 👍 1

Figura 32: Captura de pantalla – Comentario a publicación de Aguas Cordobesas

Por otro lado, la información se estructuró de manera similar en todas las publicaciones: primero una frase o palabra que llama la atención, luego información en ítems, recomendaciones y por último un enlace a su página para ampliar la información.



Figura 33: Captura de pantalla – Publicación de la cuenta de Aguas Cordobesas

Por otro lado, en Twitter la organización hizo seis tuits propios y cinco retuits a otras cuentas: @MinSPcba (3), @ERSePcba (1) y @pamelamitre³³ (1). Este último retuit es importante debido a que fue la primera y única acción en Twitter de Aguas Cordobesas durante el día en el que se decide restringir el suministro. Esto fue criticado en esta red social y se suma a las exigencias de información por parte de los usuarios.

³³ Cuenta de Pamela Martínez, productora del programa radial “Aquí Petete” de Radio Mitre.



Figura 34: Captura de pantalla – Tuit de usuario del servicio

El contenido en esta red social fue variado y los recursos utilizados fueron texto, emoticon, hashtag, imagen, enlace y mención, la cual, a diferencia de Facebook, se utilizó para vincularse con las cuentas del ERSeP y del Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos.

Los tiempos

En este punto es crucial considerar que en una situación de crisis hay tiempos sociales que se tienen que considerar y más cuando se trata de un servicio público. Aguas Cordobesas, a diferencia de otras empresas, tiene una ventaja: “cada cliente tiene un tanque domiciliario, entonces ante un evento, la rapidez de la comunicación a nosotros nos ayuda (...) ese tiempo para nosotros es fundamental porque si ustedes ese día, nosotros no lo comunicamos y justo se les ocurrió poner el lavarropas, llenar la pileta, o lo que se les ocurra, a las dos horas se quedan sin agua” (Cristina Barrientos, disertación pública,

27 de agosto de 2018). Es por ello que es importante, no sólo salir a hablar y a dar información, sino también la forma y los canales que se eligen para hacerlo.

En la situación crítica analizada, el día martes 28 Aguas Cordobesas cumplió con el principio de agilidad al ser la primera cuenta oficial en dar información sobre el estado del servicio: “dijimos "salimos con lo que tengo" ¿qué tengo en este momento? Solo decirte que tengo turbiedad y que voy a bajar las compuertas y que la planta no va a producir... ¿por cuánto tiempo? No lo sé. Todavía no lo sé. Entonces... Pero si yo esperaba a saber qué tipo de turbiedad tenía, cuánto iba a demorar el trabajo... Cuánto iba... Y... Tenía que esperar hasta las seis de la tarde... Y en el mientras tanto se me habían pasado cuatro horas que para nosotros eran fundamentales” (Cristina Barrientos, entrevista personal, 13 de noviembre de 2018).

Esta acción la llevó a cabo en su cuenta de Facebook a las 16:57 hs. y aproximadamente seis horas después publicaron, en esa misma red social, algunos subactores del actor Entes Gubernamentales.

Interacciones

Las seis publicaciones de Facebook fueron 1088 veces compartidas y obtuvieron 910 reacciones y 548 comentarios, de los cuales las temáticas más recurrentes fueron: *Otro* (204), *Crítica al estado del servicio* (112), *Crítica sobre la calidad del agua de red* (75), *Información sobre el estado del servicio* (54) e *Información sobre la calidad del agua de red* (47).

Aguas Cordobesas posee en redes sociales una política de respuesta activa: “lo que es la gestión de redes sociales independientemente de que sea crisis o no, tiene que ver con una decisión nuestra, se contesta todo. Siempre hay una respuesta para todo. (...) Lo primero que se hace es identificar el cliente y se le pide el número de unidad de facturación que es el número de cliente” (Jesica Nogueira, entrevista personal, 13 de noviembre de 2018). Si bien plantean que existe una respuesta constante, desde el área de Relaciones Institucionales también señalan que antes de contestar tienen en consideración características de su interlocutor en estos canales como su cantidad de seguidores, si es de la ciudad de Córdoba y si podría considerarse un líder de opinión a partir de su profesión o posición en la sociedad: “si de pronto la fuente es un Federico Kopta, que es un referente en el tema... Bueno ahí sí, amerita que nosotros tengamos una intervención. Sino lo otro también es darle entidad a cosas que no la tienen” (Cristina Barrientos, entrevista personal, 13 de noviembre de 2018).

De los 548 comentarios de Facebook, sólo 90 fueron respondidos por Aguas Cordobesas, y de estas respuestas el 54% brindó información sobre la calidad del agua de red, un 38% información sobre el estado del servicio, y el 8% restante se encuentra bajo la categoría *Otro*.

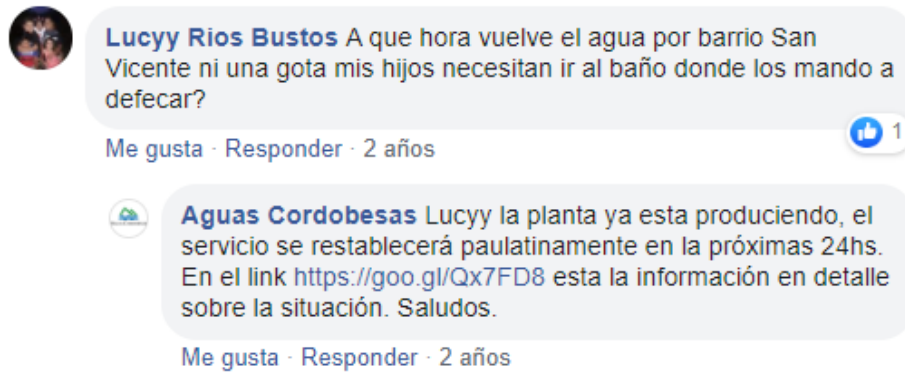


Figura 35: Captura de pantalla – Comentario y respuesta de Aguas Cordobesas



Figura 36: Captura de pantalla – Comentario y respuesta de Aguas Cordobesas

Por su parte, de los tuits relevados, Aguas Cordobesas respondió en 67 oportunidades a sus propios tuits cuando se le respondía, a Medios de Comunicación y a Usuarios del servicio. De estas respuestas, un 70% fue de tipo *informativo*, un 25%

conductual, y el 4% se encuentra bajo la categoría *otro*. En cuanto al contenido de las mismas, todas tuvieron texto, el cual fue acompañado por un enlace en el 42% de los casos.

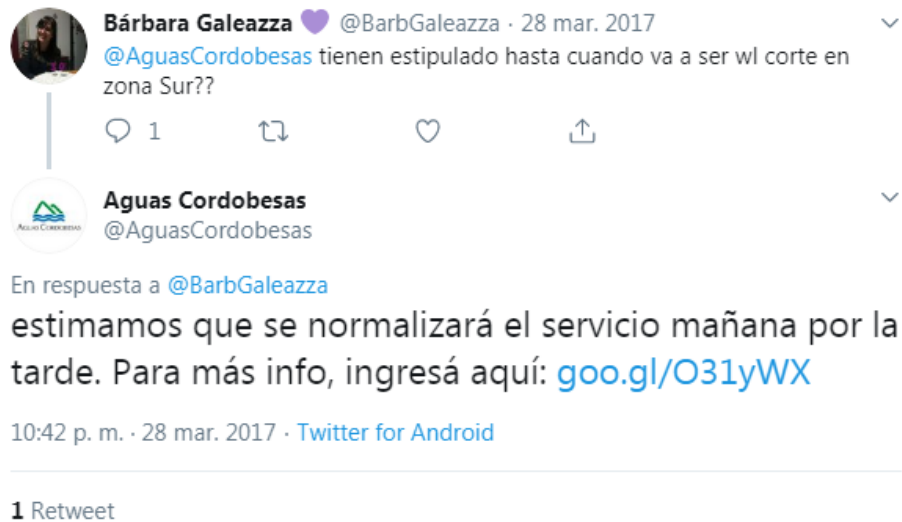


Figura 37: Captura de pantalla – Respuesta de Aguas Cordobesas



Figura 38: Captura de pantalla – Respuesta de Aguas Cordobesas



Figura 39: Captura de pantalla – Respuesta de Aguas Cordobesas

Para concluir este capítulo podemos señalar que la actitud comunicativa tomada por Aguas Cordobesas en esta situación fue una fusión entre la actitud de la discreción controlada y la de negación, debido a que brindó información básica y genérica para sus distintos públicos en redes sociales, al tiempo que no atendió todas las inquietudes y reclamos que se le hacían y estaban a su alcance.



REFLEXIONES FINALES

Cuando decidimos emprender este proceso nuestra idea era bien clara: desarrollar una investigación en comunicación institucional desde una mirada integral, entendiendo que las organizaciones pertenecen a un gran entramado de relaciones sociales en las que se definen y a partir de las cuales elaboran sus estrategias de comunicación. Frente a ello tomamos como caso testigo una situación compleja con diversas aristas de análisis, lo que nos obligó a poner en juego los saberes adquiridos durante nuestro trayecto académico, buscar aportes de otros ámbitos del conocimiento y retomar constantemente el horizonte establecido para este trabajo.

Nos propusimos describir, a partir de la situación crítica vivida por Aguas Cordobesas en marzo del 2017, cómo la gestión de comunicación de crisis organizacional se configura tras el advenimiento de las redes sociales. En primer lugar, describimos la catástrofe medioambiental para entender cómo ésta es desencadenante de la crisis de Aguas Cordobesas y a partir de las particularidades presentes en la situación crítica organizacional poder caracterizar la gestión de comunicación de crisis realizada por parte de la empresa. Del recorrido planteado y del propio proceso de producción de este trabajo, fueron surgiendo algunas reflexiones que presentaremos en tres puntos: configuración de la crisis, gestión de comunicación de crisis organizacional y por último, los desafíos a futuro.

6. 1. Configuración de la crisis organizacional

La catástrofe medioambiental ocurrida en la provincia de Córdoba el 28 de marzo del 2017 fue detonante de la crisis organizacional de Aguas Cordobesas. Luego del análisis desarrollado podemos establecer que esta empresa padeció la situación de manera indirecta por estar involuntariamente en el centro de la cuestión mediática, por tratarse de un servicio público que se veía vulnerado y por el papel fundamental de las redes sociales.

Las responsabilidades de la crisis medioambiental caen sobre la empresa Taym y funcionarios del gobierno provincial, quienes fueron acusadas de negligencia y sus acciones aún hoy continúan siendo investigadas por la justicia. A pesar de esto, el ojo fue puesto en la calidad del agua y por tanto, en la única empresa encargada de su suministro en la ciudad de Córdoba.

Los efectos de esta catástrofe se manifestaban al momento en el que los ciudadanos abastecidos por la Planta Los Molinos abrían sus canillas y el agua les salía con color y olor, o directamente no les salía. También por el cese de actividades de las

instituciones educativas (del nivel primario, secundario y universitario), de los Centros de Participación Ciudadana y el estado de emergencia en hospitales y geriátricos. Estas consecuencias palpables, sumadas al hecho de que Aguas Cordobesas es del mismo grupo empresarial que la empresa responsable de la crisis medioambiental y además es la encargada de prestar un servicio público y vital como el agua -prestación que bajo las condiciones legales sobre las que se rige estaba siendo vulnerada-, fueron el punto de apalancamiento de su crisis organizacional.

Párrafo aparte merecen las redes sociales y su rol en esta situación específica. La facilidad de uso y la accesibilidad a estos canales han sido algunos de los motivos por el que éstos se han asentado en el tejido social con gran celeridad. Esto no sólo se refleja en el aumento exponencial de usuarios sino también en las organizaciones que deciden estar y participar en este escenario virtual, tomándolo como un canal de comunicación legítimo con sus públicos. Ahora bien, la diferencia que marcan las redes con los canales tradicionales es que las organizaciones dejan de ser las únicas emisoras del mensaje y pasan los usuarios a ser también generadores de contenido propiciando un diálogo con la organización. Frente a esto, es menester detenernos en dos características propias de las redes sociales y que en esta situación particular tuvieron un rol fundamental como desencadenantes y profundizadoras de la situación crítica de Aguas Cordobesas: la comunidad virtual y la viralización de mensajes.

En primer lugar, en la comunidad virtual los usuarios separados por todas las distancias que puedan imaginarse pueden encontrarse en un punto específico de este escenario para compartir algo que les está sucediendo. En nuestro caso testigo analizado, observamos cómo los usuarios exigían respuestas por lo que estaba ocurriendo y compartían imágenes o relatos que evidenciaban las consecuencias manifiestas de la crisis. Estas acciones se desarrollaban por medio de publicaciones en sus cuentas personales y por las interacciones realizadas a través de comentarios, compartidas y/o reacciones en las publicaciones de otros actores, principalmente medios de comunicación, Aguas Cordobesas y Santa María Sin Basura. En segundo lugar, cuando hablamos de viralización nos referimos a aquellos mensajes, campañas o publicaciones que en poco tiempo logran llegar a muchas personas siendo éstas quienes facilitan la distribución del mismo, multiplicando así su alcance. En este trabajo se analizó la viralización de un mensaje del actor Santa María Sin Basura por WhatsApp que además de constituirse en una de las primeras noticias que tenía la ciudadanía de lo que estaba sucediendo, su mensaje problematizaba y ponía en duda la calidad del agua. Por la relevancia de la

información ofrecida es que, aún sin ser planificado por el emisor, se logró que distintos usuarios compartieran el mensaje logrando un efecto multiplicador.

Por último afianzamos la idea de que Aguas Cordobesas fue víctima del desastre medioambiental debido a que éste generó una crisis bifacial para la organización. Por un lado, la cara administrativa de la crisis implicó que Aguas Cordobesas tuviera que cerrar las compuertas para que no ingrese agua cruda a su planta, dejar de producir y por tanto, restringir el suministro de agua al 30% de la población cordobesa. Por otro lado, la crisis de disenso fue fogoneada por los medios de comunicación que pusieron a la empresa en el centro de la cuestión mediática, por la gran convocatoria de las redes sociales, su accesibilidad y facilidad de uso, como también por el rol de los públicos como productores de mensajes. Ambos aspectos de la crisis obligaron a la empresa prestataria del servicio público a que deba considerar estrategias de comunicación para acotar los riesgos y ejercer el mayor control posible de las circunstancias, pero a diferencia de la crisis administrativa que se solucionó en 24 horas, la crisis de disenso perduró durante los ocho días del recorte temporal aquí analizado.

6.2. Gestión de comunicación de crisis

En este punto es necesario delimitar la gestión comunicacional de Aguas Cordobesas para apaciguar la crisis administrativa y la de disenso. En el caso de la primera, se recomienda que la comunicación de la organización con sus públicos sea de carácter informativo y no persuasivo, mientras que para solucionar la segunda se debe generar consenso para evitar su expansión. Si bien la crisis material se solucionó rápido y la comunicación acompañó esta gestión con información técnica y concreta, el agua que comenzó a llegar a la zona sur no estaba en condiciones de ser consumida, lo que agravó la crisis de disenso. Inmersa en ella, la empresa generó con Entes Gubernamentales una relación de apoyo y coordinación mutua estableciendo un frente discursivo común, que no alcanzó para llevar tranquilidad a los usuarios de la zona sur de la ciudad. Para ellos la verdad se hacía palpable al momento de abrir sus canillas, lo que no podía ser contrarrestado ni con cientos de estudios e informes que garantizaran la potabilidad del agua.

En el escenario de las redes sociales en particular, donde el disenso se agravaba, la organización generó espacios de consenso poniéndose a disposición de los usuarios que realizaban un reclamo en particular a través de la solicitud de sus unidades de

facturación para verificar el estado del servicio. Sin embargo, no supo aprovechar todas las herramientas que brindan las redes sociales para generar consenso dentro de la comunidad virtual debido principalmente a que el carácter de la comunicación en estos canales era informativo, atendiendo únicamente a las cuestiones de la crisis administrativa. Más allá de la utilización de recursos como emojis, enlaces y menciones o etiquetas a otras cuentas, Aguas Cordobesas no generó contenido específico para redes sociales.

Si tomamos los modelos de gestión de comunicación de crisis expuestos en nuestro análisis, la empresa posee procedimientos estandarizados que responden a estos lineamientos y que funcionaron correctamente en esta situación, pero no fueron suficientes. Las dificultades se presentaron al momento de gestionarla en las redes sociales, lo que nos lleva a considerar la imperiosa necesidad de integrar estos nuevos canales de comunicación a las formas tradicionales y gestionarlos de manera estratégica.

Luego del análisis de nuestro caso testigo podemos confirmar que las propuestas operativas de los modelos tradicionales se modifican en las tres etapas de la crisis. En la fase precrítica, las organizaciones deben mapear los riesgos o posibles conflictos en el escenario virtual, identificando los públicos implicados y estableciendo procedimientos de actuación para cada uno de ellos. Esto debe incorporarse a la planificación general de la comunicación de crisis organizacional, por lo que en cada comité de crisis no puede faltar el equipo responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad virtual (community managers).

En la etapa crítica, la comunicación bidireccional propiciada por las redes sociales se presenta como un desafío para las organizaciones dado que la dinámica de la información que circula por el escenario virtual puede provocar que la organización llegue tarde a comunicar. Un claro ejemplo de esto se ve cuando una periodista de Radio Mitre publicó en su cuenta de Twitter la decisión que había tomado la empresa Aguas Cordobesas de restringir el suministro de agua, siendo que todavía la organización no había publicado nada sobre ello. Estos cambios en la concepción del tiempo obligan a las organizaciones a integrar el seguimiento continuo de lo que se está hablando en las redes sociales al monitoreo permanente de lo que sucede en los medios de comunicación tradicionales. Por otro lado, es importante tomar a estos canales como un nuevo punto de información y de recepción de reclamos y consultas, el cual debe reforzarse en las situaciones de crisis organizacional y poseer procedimientos estandarizados de respuesta aprovechando las lógicas propias de las redes.

Por su parte, en la poscrisis es necesario incorporar al análisis general de la situación crítica un balance de la gestión de las redes sociales durante la misma para poder evaluarla, extraer enseñanzas y sumarlas a las políticas comunicacionales de la organización.

6.3. Desafíos

A partir del análisis realizado, podemos confirmar que las estrategias de comunicación en las organizaciones se ven modificadas por el advenimiento de las redes sociales y por tanto también se modifican las formas de gestionar la comunicación de crisis.

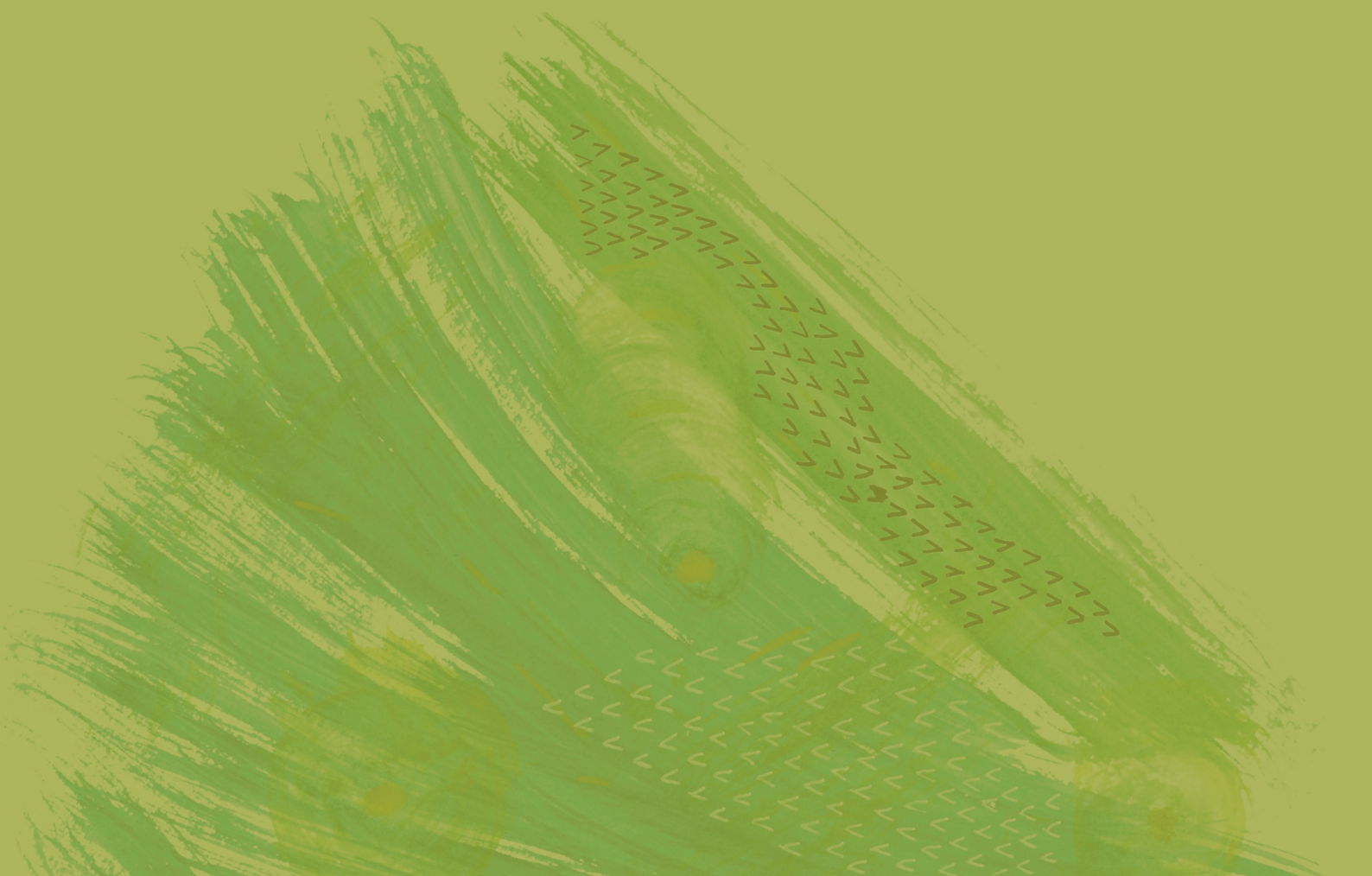
Que una organización se rehúse a entrar al mundo virtual no garantiza que no tenga presencia en él porque si bien no hablará por sí misma, otros lo harán por ella. Es por esto que resulta imposible, y poco conveniente, escapar de las redes sociales y del dinamismo que presentan.

Lo característico de la crisis analizada es que no se generó en el escenario específico de las redes sociales, sino que surgió en el espacio real o material y se trasladó al virtual. Aquí es importante remarcar que si bien las redes han significado una modificación en la cotidianeidad de las organizaciones, esto no implica la caducidad de los modelos tradicionales presentados, sino la necesidad de adaptarlos a los desafíos que imponen las redes sociales.

De este trabajo pueden desprenderse algunos interrogantes o temas para futuras investigaciones, que si bien no fueron abordados porque no respondían a los objetivos de esta informe queremos ponerla en común con ustedes. Por un lado, resta preguntarnos si los medios de comunicación alteran, modifican o detienen la dinámica de las crisis organizacionales en redes sociales. Este interrogante surge en primera instancia de ver cómo los media se han amoldado más rápido a las modalidades de las redes sociales y aprendieron a aprovechar la multiplicidad de funciones, formatos y herramientas que éstas tienen; y en segunda instancia, entrever que son claves para la distribución del mensaje y su multiplicación. Por otro lado, después de analizar las modalidades de uso de los actores en las redes sociales, podemos ver cómo el espacio virtual se configura como espacio de relación con los otros, de contacto e identificación y de expresión comunitaria. Esto nos muestra la necesidad de reconstruir la noción de espacio público aparejado a la reconfiguración también del ejercicio de la ciudadanía.

Para concluir, podemos decir que el dinamismo que presentan las redes sociales, las constantes modificaciones que sufren, las funciones que se actualizan y las posibles redes que puedan surgir de acá en adelante, presentan un reto para las organizaciones y nos obligan, como profesionales de la comunicación, a estar al alcance de las mismas. Es fundamental y necesario tomar a las redes sociales como espacios en lo que también hay que considerar los riesgos, las ventajas y planificar acorde a ello.

BIBLIOGRAFÍA



Libros

- Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga, España: Edita IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid, España: Editorial Alianza.
- Celaya, J. (2011). *La empresa en la web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Elizalde, L. (2004). *Estrategias en las crisis públicas: la función de la comunicación*, Buenos Aires, Argentina: Editorial La Crujía.
- Fernandez Collado, C. (Ed.) (1997). *La comunicación en las organizaciones*, Ciudad de México, México: Editorial Trillas.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Estados Unidos: Editorial Pitman.
- Gonzalez Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona, España: Editorial Bosch.
- Mojica, F. (2005). *La construcción del futuro junto concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad Externado de Colombia.
- Muriel M. L., y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional. Enfoque Social de las Relaciones Públicas*. Quito, Ecuador: Ediciones CIESPAL.
- Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Sandoval Almazón, R., Gómez Díaz, M.R. y Demuner Flores, M.R. (2011). *Redes sociales en las organizaciones*. Ciudad de México, México: Editorial Bonobos.
- Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Schlemenson, A. (1998) *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflictos en contextos turbulentos. Grupos e Instituciones*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Trelles Rodriguez, I. (Ed.) (2009). *Comunicación Organizacional. (Selección de lecturas)*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.

- Villafañe, J. (2002). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Von Sprecher, R., y Boito, M. (2010) *Comunicación y Trabajo Social*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Wilcox, D.L., Cameron, G. T., y Xifra, J. (2006) *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas*. Madrid, España: Editorial Pearson Educación.
- Zalazar, R. J. D. (2012). *Introducción a la administración: Paradigmas en las organizaciones*. Málaga, España: Editorial Eumed.

Artículos de revistas

- Casaló, L.V., Flavián, C. y Guinaliú, M. (2011, 14 de septiembre). Redes sociales virtuales desarrolladas por organizaciones empresariales: antecedentes de la intención de participación del consumidor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15, pp. 42-51.
- Grunig, J.E. y Grunig, E. (2000, mayo). Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: theory and evidence from the IABC Excellence project. *Journalism Studies*, 1 (2), pp. 303-321.
- Miguez González, M.I. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. *ZER - Revista de Estudios de Comunicación*, 23, pp. 183-197.
- Morales Gómez, S. y Torres Moreno, H. (2018, enero-junio). Agua: una necesidad humana básica. *Revista Perfiles de las Ciencias Sociales*, 5 (10). pp. 411-435.
- Resina de la Fuente, J. (2010). Ciberpolítica, redes sociales y nuevas movilizaciones en España: el impacto digital en los procesos de deliberación y participación ciudadana. *Mediaciones Sociales*, 7, pp. 143-164.
- Ritter, M. (2013, abril). Redes sociales, crisis y comunicación. Su efecto en la reputación online (Parte I). *Revista Imagen y Comunicación*, 40, pp.9-14.
- Ritter, M. (2013, mayo). Redes sociales, crisis y comunicación. Su efecto en la reputación online (Parte II). *Revista Imagen y Comunicación*, 41, pp.5-10.

Artículos de revistas online

- Alonso González, M. (2016, julio-diciembre). Opinión pública y web 2.0. Las redes digitalizan el barómetro político en España. *Revista Mexicana de Opinión Pública*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/rmop/n21/2448-4911-rmop-21-00095.pdf>
- Enrique Jiménez, A.M. (2013, enero-abril). La gestión de la comunicación de crisis en las redes sociales. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70926716008>
- Guzmán Napurí, Christian (2002) Las teorías existentes sobre el servicio público. *Revista Foro Jurídico. Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de: <http://textos.pucp.edu.pe/pdf/780.pdf>
- Huerta Díaz de León, H. M. (2003). Privatización y concesiones. *Revista Jurídica de la Escuela Libre de Derecho de Puebla*. Recuperado de: <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/juridica-libre-puebla/article/view/604/548>
- Islas-Carmona, J. O. (2008). El prosumidor. El actor comunicativo de la sociedad de la ubicuidad. *Palabra Clave*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/649/64911103.pdf>
- O'Reilly, T. (2005, 30 de septiembre). What Is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Recuperado de: <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Robirosa, M. (2004, 31 de mayo). Articulación, Negociación, Concertación. *Revista Mundo Urbano*, 17. Recuperado de: <http://www.mundourbano.unq.edu.ar/index.php/ano-2002/55-numero-17/82-2-articulacion-negociacion-concertacion>
- Rubio Ferreres, J. M. (2009, marzo). Opinión pública y medios de comunicación. Teoría de la 'agenda setting'. *Gazeta de Antropología*, 25 (1). Recuperado de: <http://digibug.ugr.es/handle/10481/6843>
- Saladrigas Medina, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 8 (60). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81986008>
- Zeler, I. Y Capriotti, C. (2017). Facebook como herramienta de Relaciones Públicas en las empresas: Información de negocios y de RSE en las empresas con mejor

reputación a nivel mundial. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. VII (14), pp. 145-164. Recuperado de:

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-14-2017-09-145-164>.

Tesinas

Fierros Uehara, S. (2005). *Manual de manejo de crisis* (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico y de estudios Superiores de Monterrey, Ciudad de México, México.

Sandoval, J. C. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra, España.

Ponencias

Grando, J. & Medina, M. (2006). *Clasificación de los Servicios Públicos. Punto de partida para el análisis del servicio público de agua potable*. Recuperado de:

<http://www.unne.edu.ar/unnevieja/Web/cyt/cyt2006/01-Sociales/2006-S-066.pdf>

Soberon, E. (2009). *Los Servicios Públicos Privatizados en la Reforma del Estado en Argentina*. Trabajo presentado en 5° Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Buenos Aires, Argentina.

Informes

Cabrera, M. (s.f.). *Guía para el manejo de crisis y la comunicación de crisis. Las industrias extractivas y las crisis sociales*. Recuperado de:

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/6F1F80A0ADACC7D805257967007263B4/\\$FILE/GUIA_PARA_EL_MANEJO_DE_CRISIS_Y_LA_COMUNICACION_DE_CRISIS.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/6F1F80A0ADACC7D805257967007263B4/$FILE/GUIA_PARA_EL_MANEJO_DE_CRISIS_Y_LA_COMUNICACION_DE_CRISIS.pdf)

Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Nacional de Córdoba (s.f.). *Declaración del Departamento de Geografía sobre CORMECOR - Complejo Ambiental de Tratamiento, Valorización y Disposición de los Residuos Sólidos Urbanos del Área Metropolitana de Córdoba*. Recuperado de:

http://blogs.ffyh.unc.edu.ar/deptodegeografia/files/2017/12/INFORME-GEOGRAFIA_CORMECOR.pdf

Genes Interactive (2011). *Libro de Twitter: Conectados en 140 caracteres*. Recuperado de:

https://perio.unlp.edu.ar/ingreso/sites/perio.unlp.edu.ar.ingreso/files/libro_de_twitter_lite.pdf

Geoambiental Geólogos Consultores (2015). *Estudio de Impacto Ambiental “Proyecto Ambiental de Tratamiento, Valoración y Disposición de los Residuos Sólidos Urbanos del Área Metropolitana de Córdoba*. Recuperado de:

<http://secretariadeambienteycambioclimatico.cba.gov.ar/wp-content/uploads/2015/11/EIA-Cormecor.pdf>

Institut Cerdà (2016). *Las redes sociales en la gestión de crisis: decálogo de buenas prácticas*. Recuperado de:

<https://www.icerda.org/media/files/noticies/2016%20IC%20Monografia%202.pdf>

Rozas Balbontín, P. y Hantke-Domas, M. (2013, junio). *Gestión pública y servicios públicos. Notas sobre el concepto tradicional de servicio público*. Recuperado de:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6366/LCL3648_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

We Are Social y Hootsuite (2019, 31 de enero). *Global Digital Report 2019: Argentina*.

Recuperado de: <https://datareportal.com/reports/digital-2019-argentina>

Referencias normativas

Ley 23.696: *Reforma del Estado*. InfoLeg, Buenos Aires, Argentina, 17 de agosto de 1989.

Ley 24.051: *Residuos peligrosos - Generación, manipulación, transporte y tratamiento - Normas*. InfoLeg, Buenos Aires, Argentina, 17 de diciembre de 1991.

Resolución 64/292: *El derecho humano al agua y el saneamiento*. Asamblea General de las Naciones Unidas, Sexagésimo cuarto período de sesiones, 108ª sesión plenaria, 28 de julio de 2010.

Resolución 217 A: *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Asamblea General de las Naciones Unidas, París, Francia, 10 de diciembre de 1948.

Páginas web

- ACIF - Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento (2016). *CAF Canal Los Molinos*. Recuperado de: <http://acif.cba.gov.ar/project/caf-canal-los-molinos/>
- Aguas Cordobesas (2018). *Área alcanzada por Planta Los Molinos*. Recuperado de: <https://www.aguascordobesas.com.ar/CanalNoticias/DetalleNoticia/183/rea-alcanzada-por-planta-los-molinos>
- Aguas Cordobesas (2017). *Empresa sustentable – Plan de obras*. Recuperado de: <https://www.aguascordobesas.com.ar/Canal/10/plan-de-obras>
- Benito Roggio Ambiental (s.f.). *Sobre nosotros*. Recuperado de: <http://www.bra.com.ar/sobre-nosotros>
- Cámara, J. (2017). *Dos universidades, a cargo del control del agua potable en Córdoba*. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/dos-universidades-cargo-del-control-del-agua-potable-en-cordoba>
- CIQA – Centro de Investigación & Transferencia en Ingeniería Química Ambiental (s.f.). *Inicio*. Recuperado de: <https://www.ciqa.com.ar/>
- Couto, B. (2013). *Historia Contemporánea de las Empresas de Córdoba*. Recuperado de: <https://issuu.com/barbaracouto/docs/2012-11-historia-contemp-empresas-cba-calidad-web>
- Diario Sumario (2017). *Vecinos de Santa Ana se suman como querellantes en la causa TAYM*. Recuperado de: <https://www.diariosumario.com.ar/sociedad/2017/4/4/vecinos-santa-suman-como-querellantes-causa-taym-8269.html>
- Diario Tortuga (2018). *Causa Taym: rechazaron ser querellantes a los vecinos de Villa Parque Santa Ana*. Recuperado de: <http://diariotortuga.com/2018/08/08/causa-taym-rechazaron-ser-querellantes-a-los-vecinos-de-villa-parque-santa-ana/>
- ECYT-AR (2010). *Fundación para la Defensa del Medio Ambiente*. Recuperado de: https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Fundación_para_la_Defensa_del_Medio_Ambiente
- Foro Ambiental Córdoba (s.f.). *Lo que buscamos*. Recuperado de: <https://www.foroambientalcba.org/about>
- García, F. (2008). *Jugar con residuos peligrosos: la historia del documento que abrió paso a la instalación de Taym*. Recuperado de: <https://enredaccion.com.ar/jugar->

[con-residuos-peligrosos-la-historia-del-documento-que-abrio-paso-a-la-
instalacion-de-taym/](#)

- Gobierno de Córdoba (s.f.). *Inicio*. Recuperado de: <http://www.cba.gov.ar/>
- Grupo Roggio (2017). *Home*. Recuperado de: <https://www.roggio.com.ar/index.php>
- Jatimliansky, D. (2017). *¡De película!: el lago de Carlos Paz se volvió fluorescente*. Recuperado de: <http://www.infonews.com/nota/306773/de-pelicula-el-lago-de-carlos-paz-se>
- La Nueva Mañana (2018). *Imputaron al presidente de Taym por "contaminación ambiental culposa"*. Recuperado de: <https://lmdiarario.com.ar/noticia/92899/imputaron-al-presidente-de-taym-por-contaminacion-ambiental-culposa>
- La Tinta (2018). *Taym: El daño ya está hecho*. Recuperado de: <https://latinta.com.ar/2018/11/taym-el-dano-ya-esta-hecho/>
- La Voz del Interior (2017). *Desborde de Taym: el peritaje oficial constató la contaminación*. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/desborde-de-taym-peritaje-oficial-constato-contaminacion>
- La Voz del Interior (2017). *Taym: deben investigar a funcionarios*. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/taym-deben-investigar-funcionarios>
- Museo de Antropología de la Universidad Nacional de Córdoba (2018). *El Santanazo: imágenes, palabras y acciones*. Recuperado de: <http://museoantropologia.unc.edu.ar/2018/11/08/el-santanazo-imagenes-palabras-y-acciones/>
- Resumen de la Región (2017). *Vecinos de Santa María Sin Basura se presentaron como querellantes en la causa de Taym*. Recuperado de: <https://www.resumendelaregion.com/vecinos-de-santa-maria-sin-basura-se-presentaron-como-querellantes-en-la-causa-de-taym/>
- Romero, M. E. (2017). *Taym: El peritaje oficial comprueba que contaminaron el canal Los Molinos*. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/cordoba/taym-el-peritaje-oficial-comprueba-que-contaminaron-el-canal-los-molinos.phtml>
- Universidad Siglo 21 (2016). *Inicio*. Recuperado de: <https://21.edu.ar>
- Universidad Tecnológica Nacional (2018). *Inicio*. Recuperado de: <https://utn.edu.ar/es/>
- Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Córdoba (2005-2019). *Inicio*. Recuperado de: <https://www.frc.utn.edu.ar/>

