

PREMIOS EIKON 2018  
CATEGORÍA 5. Comunicación en situación de Crisis

**“CASO UTA – PARO ILEGAL DE TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE CÓRDOBA.  
JUNIO DE 2017”**

**Crisis y Comunicación gubernamental**



Secretaria de Modernización, Comunicación y Desarrollo Estratégico  
Secretaría de Servicios Públicos  
Responsable: Dr. Marcelo Cossar - Dr. Alejandro Álvarez Nobell - Julio Waisman



@Municba: No se puede premiar, ni la ilegalidad ni a la violencia

# “CASO UTA – PARO ILEGAL DE TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE CÓRDOBA.

JUNIO DE 2017”

## Crisis y Comunicación gubernamental

### INTRODUCCIÓN

**Descripción de la institución:** Según el art. 1 de la Carta Orgánica, la “Municipalidad de Córdoba constituye una unidad territorial, poblacional, cultural, política y jurídica, fundada en la convivencia, con participación de comunidad y gobierno en la definición y satisfacción de las necesidades del conjunto”<sup>1</sup>.

Para el año 2017 se proyectaron 1.430.000 habitantes, 473.025 viviendas, distribuidas en el ejido de 576 km<sup>2</sup> y 502 barrios. Es la segunda ciudad en el ranking de población de ciudades argentinas y mayor a 18 provincias<sup>2</sup>. En cuanto al Sistema de Transporte Urbano de Pasajeros (TUP)<sup>3</sup> de la ciudad, en el año 2016 la ciudad contaba con 890 unidades (35% adaptadas para discapacitados); 184 millones de pasajeros transportados anualmente; 60 millones de kilómetros recorridos anualmente por las XXX líneas que lo componen. Por día, en la ciudad se trasladan un promedio de 700 mil pasajeros por día. El sistema masivo en la ciudad es único, ya que no existen otras alternativas como tranvías, subterráneos o ferrourbano.

### **Problemática:**

El día viernes 02 de junio de 2017, la **Unión de Tranviarios Automotor (UTA)** declaró un “Paro de Transporte Urbano” que deja a más de 700 mil cordobeses sin ninguna posibilidad de trasladarse. Las supuestas causales de la medida de fuerza eran demandas laborales, aunque en realidad se trataba de una puja interna de facciones en el sindicato, el cual llevaba más de un año intervenido. La protesta duró 9 días y atravesó múltiples etapas. A días de la protesta, el Ministerio de Trabajo de la Provincia dictó una conciliación obligatoria, la cual no es acatada y por ende el paro es decretado ilegal, por lo que los trabajadores que estaban reclamando pierden total estatus o protección gremial y el paro se politiza.

### **Diagnóstico de situación:**

Desde el Municipio, en un primer momento, se subestimó el alcance y como primera respuesta se propuso un plan en el cual se establecía una tarifa plana de taxis y remises, medida que fue formalizada a través de un instrumento legal. Esta primera medida se dió en el marco de una primera conferencia de prensa. El plan propuesto no funcionó, fundamentalmente por cuestiones de seguridad.

El gremio organizó un acampe en la puerta del gremio, en donde, entre otras cuestiones se suscitaron hechos de violencia, donde personas afines al gremio de UTA atacaban a los permisionarios de taxis y remises que se habían plegado a la medida; y a periodistas que estaban cubriendo. Asimismo, se producían ataques a las unidades que eran operadas por empleados que habían abandonado el paro y retomaron su lugar de trabajo.

Sin una solución jurídica y legal, al sexto día el conflicto se nacionalizó y empezó a tener cobertura de medios nacionales. Se involucraron personajes como Rubén “*el pollo*” Sobrero, un gremialista ferroviario que se traslada a Córdoba. La crisis se viralizó a nivel digital.

El día viernes 09 de junio, por la noche se intenta un primer acuerdo en una mesa de negociación, pero no llega a cerrarse, porque en realidad la cuestión de fondo era si esos trabajadores, unos 200 que estaba en la ilegalidad, iban a ser reincorporados o no. El municipio se planta fuertemente diciendo

<sup>1</sup> <https://www.cordoba.gov.ar/gobierno/carta-organica/>

<sup>2</sup> <https://gobiernoabierto.cordoba.gov.ar/nuestra-ciudad>

<sup>3</sup> <https://gobiernoabierto.cordoba.gov.ar/data/datos-abiertos/categoria/transporte>

que van a ser desvinculados. Continúa la escalada de la contienda, hay negociaciones cruzadas entre Unión Tranviaria Nacional quien envía a la ciudad al Secretario de Interior.

El clima social era muy tenso y distintos sectores empiezan a ver en el Municipio incapacidad para resolver el conflicto. La Provincia no había tenido participación activa, más allá de algunos intentos de garantizar la seguridad. Y a nivel de gobierno nacional, no se visualizaban intervenciones concretas.

Para ese entonces, el Plan de Gestión de Crisis se activó, intentando vincular la mayor cantidad de actores posibles para recuperar el estado de derecho en cuanto a la protesta ilegal, restablecer el sistema y evitar mayores pérdidas; y que el Municipio y la gestión no vieran afectada su imagen.

El domingo 12 se lanza el Plan de Contingencia conjuntamente para trasladar 120 (ciento veinte) unidades custodiadas por Gendarmería y con el boleto gratuito para garantizar los corredores troncales el día lunes.

El plan es exitoso y el servicio se normaliza, se despiden a aquellos que desde la ilegalidad no acataron la conciliación obligatoria.

#### **Objetivos Generales:**

- A. Contribuir desde la gestión estratégica de la comunicación a la resolución de la crisis articulando los procesos de escucha activa, producción de contenido y gestión de las relaciones.
- B. Evitar un impacto negativo en la imagen de gestión.

#### **Objetivos Específicos:**

- 1) Determinar y caracterizar los principales issues asociados a la crisis y el mapa de actores en cuestión.
- 2) Definir los atributos claves e intereses que el municipio quiere comunicar vinculado a la resolución de la crisis.
- 3) Gestionar la producción de contenido y las relaciones a partir de los múltiples dispositivos, plataformas y formatos que tiene el municipio.
- 4) Medir la conversación que se va produciendo en las distintas comunidades y el impacto en la imagen de la gestión.

#### **Público:**

La crisis paralizó literalmente la ciudad y involucró a múltiples públicos.

El principal público era la ciudadanía de Córdoba en general, y en particular los usuarios del transporte. Se priorizó a nivel comunicativo a los adultos mayores, niños, estudiantes y personas con dificultades de salud. Con el avance de la crisis, distintos sectores se empezaron a ver afectados. Además, la UTA (local y nacional) y los delegados y choferes “díscolos”, el resto de los choferes y las Empresas de Transporte (entre ellas, la empresa Pública Municipal TAMSE).

**Institucional:** Municipalidad (Intendente y Secretario de Servicios Públicos); Ministerio de Trabajo de la Provincia, Ministerio de Gobierno de la Provincia, Secretaria de Seguridad, Vicegobernador (a cargo, ya que el Gobernador estuvo ausente durante gran parte de semana), Policía de la Provincia y Legislatura; Ministerio de Transporte de la Nación, el Ministerio de Seguridad, el Ejército, Fuerza Aérea y Gendarmería; Concejales, Legisladores provinciales y diputados nacionales; Justicia Provincial y Fiscales del Ministerio Público.

**Político:** Se sumaron otros gremios: UEPC, SURRBAC, UTA; y agrupaciones políticas: Polo Obrero, la Izquierda y sectores del Kirchneristas;

**Social:** Se buscaron convocar a todas las fuerzas sociales y productivas a través del Consejo Económico y Social de la ciudad, entre los que participaron Hugo Juri (rector de la UNC), Carlos Jornet (La Voz del Interior), Manuel San Pedro (SRT), Marcelo Polakoff, Eduardo Fernández (APYME), Horacio Buzzo (Cámara de Comercio), Horacio Parga (Bolsa de Comercio), y representantes de UTN, UES21, INADI, APYME, Cámara de la Construcción, UIC, Consejo Pastoral, DAIA, Abuelas, Sociedad Musulmana/Centro Islámico de Córdoba, Centros Vecinales, CTA, Colegio de Abogados de Córdoba, ADEC, Consulados de Brasil, Japón, Paraguay, Perú, Uruguay, así como también los concejales presidentes de bloque de Juntos por Córdoba y Fuerza la de Gente. También fue muy importante el papel de los Medios de Comunicación locales y nacionales.

### **Mensaje claves:**

Se definieron los siguientes mensajes claves:

#### **a. Conflicto Violento con intereses políticos y gremial**

- Grupo de prepotentes y matones HAN LLEVADO al límite la convivencia y la decencia de la ciudad. Por la fuerza, han intentado apropiarse de lo público, desconociendo la ley y los órdenes Nacional, Provincial y Municipal. Sitiaron nuestra ciudad. Más aún: rompieron el Estado de Derecho.
- Entendemos a los trabajadores y respetamos la actividad gremial. Siempre lo hemos hecho. Pero unos pocos, que han obtenido aumentos de más del 120% en los últimos tres años -más que ningún sector-; han sumergido en el CAOS a Córdoba, con violencia e ilegalidad. Algunos sugerían desde el absurdo, un “Cordobazo”, intentando resignificar un hito histórico totalmente ajeno a esta coyuntura. Se equivocan, somos personas de paz. No solo están yendo contra las instituciones de gobierno; sino contra la ley, contra todos.
- Contexto inédito en el que Córdoba está saliendo de años de discriminación. Avergüenza que no quieran que Córdoba progrese. Los verdaderos motivos:
  - Una paritaria legal, nacional y desconocida acá en Córdoba.
  - Un proceso de regularización institucional de UTA deslegitimado.
  - Una oportunidad político partidaria de la Izquierda, del kirchnerismo (incluso, de la propia ex Presidenta) al “nacionalizar” un conflicto sectorial como un reclamo nacional al gobierno del presidente Mauricio Macri.

#### **b. Córdoba vive un giro traumático de 360 grados.**

- Estamos en el mismo punto de partida, pero poniendo en riesgo TODO: vidas incluso. Penoso, brutal, violento. Perdimos todos y pierde Córdoba. Es un drama social. Familias enteras afectadas, la educación de nuestros chicos que no pueden ir a la escuela; vacunaciones, cirugías, emergencias de salud resentidas; y todo con un frío inclemente que vive la población.
- Este es un conflicto que afecta a todos.
- Ha sido y es un conflicto de jurisdicción nacional, a quien le compete la regulación gremial y los acuerdos paritarios.
- Ha sido y es un conflicto normativo, de vacío legal, que requiere urgente el tratamiento, por parte de los legisladores nacionales, de proyectos que declaren y regulen la prestación de los servicios públicos esenciales.
- Ha sido y es un conflicto judicial, que muestra claramente las dificultades que tienen fiscales y jueces para encauzar las reiteradas y flagrantes vulneraciones de derechos básicos que viven los ciudadanos.
- Ha sido y es un conflicto de seguridad, que atemoriza a la sociedad, que no posibilita a los que quieren trabajar, ejercer ese derecho.
- Ha sido y es un conflicto del gobierno local como prestador de los servicios públicos; que se encuentra frente a la responsabilidad de siempre: RESPONDER PRIMERO a los CIUDADANOS

desprovisto de competencias policiales, de regulación laboral o sindical, de administración de justicia; y de presupuestos.

- Ha sido y es un conflicto económico, que demanda del sector empresarial mayor sensibilidad y responsabilidad social. Pero por sobre todo, que afecta a cada cordobés que trabaja, que gasta más, que vende menos. Que paraliza la economía de la segunda ciudad del país.

### **c. Necesitamos recuperar el Estado de Derecho y el contrato social básico para la convivencia ciudadana**

- Hicimos y haremos lo imposible. Lo venimos haciendo. Aún frente al avasallamiento no hemos claudicado. Sólo intentamos que Córdoba vuelva a la normalidad y, por sobre todo, que tenga paz y la violencia no sea la moneda de cambio.
- Siguen en la ilegalidad. El peor rostro de la política sumado a lo peor del sindicalismo: dirimir una interna jodiéndole la vida a los trabajadores, a los que más necesitan cuidar sus ingresos.
- Frente a ese puñado de violentos, insensibles y extorsivos se debe avanzar para que ustedes tengan una oportunidad de una ciudad vivible y con servicios previsibles.
- Es una meta para cualquier gobernante, pero básicamente es una meta de todos los que habitamos esta ciudad.

### **Canales de comunicación utilizados**

Durante la gestión de comunicación de crisis, se procuró siempre TRANSMITIR CERTEZAS. Las comunicaciones fueron 100% INFORMATIVAS, y cuando no se tenía alguna precisión, la información que se brindaba era una próxima instancia de contacto. Se usaron sólo canales institucionales y las cuentas personales del Intendente, único responsable de la solución del conflicto.

Los medios y canales utilizados fueron:

- Portal Institucional [www.cordoba.gob.ar](http://www.cordoba.gob.ar)
- Portal de Gobierno Abierto <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar>
- Redes Institucionales
  - <https://www.facebook.com/MuniCba/>
  - <https://twitter.com/MuniCba>
- Redes Personales del Intendente
  - <https://twitter.com/ramonimestre>

Además, se emplearon medios masivos de comunicación a través de convocatorias de prensa (incluso un día domingo por la mañana y por la tarde) y el envío de materiales.

Sin duda el canal que surgió como novedoso y muy efectivo fue Whatsapp, que se usó para tomar contacto con periodistas, actores claves, coordinar los equipos y planes de contingencia y además fue el escenario natural de la campaña de fake news y memes que circularon durante la crisis (en particular cuando se anunció con ironía la intervención de gremios nacionales combativos y violentos).

### **Acciones realizadas**

#### **1. Mapeo de actores y gestión de relaciones:**

Se convocó en 2 oportunidades al **Consejo Económico y Social** de la ciudad que lo integran todas las fuerzas vivas con el objetivo de establecer un canal de diálogo y legitimidad ante el conflicto. La participación, difusión e impacto fue clave en la resolución de la crisis.

#### **2. Conferencia de Prensa para presentar Plan de tarifa plana de Taxis y Remises:**

La realizaron la **Secretaría de Servicios públicos junto con los taxistas**. Fue una medida cautelar que no terminó funcionando.

### **3. Envío de Comunicados y Gacetillas de Prensa de manera constante.**

El equipo de Prensa reportó en **tiempo real, 24x7 información sobre el conflicto**. El día domingo, que se celebraron **2 conferencias de prensa**, se activó una **sala de prensa exclusiva para periodistas** que estaban cubriendo. La agresión que sufrieron algunos periodistas por parte de los sindicalistas, fue un factor clave de alianza y apoyo.

### **4. Conferencia de Prensa para intimar a los trabajadores a que depongan la medida de fuerza.**

Fue una puesta en escena para demostrar firmeza. De la conferencia de prensa, que tuvo lugar el domingo en el Palacio y de la que participaron en primera plana el **intendente Ramón Javier Mestre estuvo acompañado por Felipe Lábaque, Viceintendente de la ciudad de Córdoba; Diego Hak, Secretario de Seguridad de la Provincia de Córdoba; Julio Waisman, Secretario de Servicios Públicos de la Municipalidad de Córdoba; Jorge Gómez, Comisario y el Comodoro Gabriel Quiroga, de la Escuela de Aviación Militar, Fuerza Aérea**. En ella se hizo un claro posicionamiento frente al conflicto y marca el quiebre positivo comunicación. Además, se filtraron intencionalmente FOTOS del traslado de colectivos durante la noche y la madrugada a los predios de la Fuerza Aérea.

### **5. Conferencia de Prensa para presentar esquema de emergencia del servicio de transporte.**

Durante la tarde del domingo, con la **televisión en vivo (ediciones especiales)** se dió a conocer los detalles del **Plan de Contingencia del Servicio de Transporte** con unidades custodiadas con la actuación conjunta de Gendarmería Nacional, Policía Federal y Policía de Córdoba; el Gobierno Municipal, Provincial y Nacional y las Empresas.

Se anuncian recorridos troncales, gratuidad en el servicio y unidades custodiadas. El servicio comenzó a las 8 hs y se registró en vivo desde la Fuerza Aérea. **La crónica de ese lunes por la mañana fue clave para posicionar en la ciudadanía que el “TRANSPORTE VOLVÍA A CIRCULAR”**.

### **6. Gestión en Redes Sociales.**

Durante la nacionalización del conflicto, el uso de las redes sociales fue clave en la **viralización de fake news que usando la ironía** descalificaron el temor que se intentó instalar.

Además, **durante la negociación del viernes, se filtró a las 10 de la noche (ya sin medios de comunicación)** que el Intendente había aceptado que los Choferes despedidos fuesen reincorporados. Rápidamente, a través de sus cuentas personales, la medida fue desmentida categóricamente y se transformó en la fuente oficial del conflicto en horario de “NO MEDIOS MASIVOS”.

### **7. Gestiones antes el Gobierno Provincial, Nacional y el Poder Legislativo.**

Durante todo el conflicto, se procuraron acercamientos con los **gobiernos nacionales y provincial**. Se hizo una reunión, por la noche del jueves 8 de junio, en la casa de Gobierno junto al **vicegobernador en funciones**. Además se gestionaron **cartas y avales para impulsar leyes de servicios esenciales** (que la Provincia termina sancionando en tiempo records); incluso la posibilidad de un llamado a una **consulta popular**, para que los vecinos se expresen sobre el transporte como servicio esencial; las asambleas de los servidores públicos en horarios de trabajo y las políticas de transparencia.

El ministerio de seguridad de la Nación fue clave aportando Gendarmería para custodiar las unidades.

## EJECUCIÓN DEL PLAN

### **Descripción de pasos y procesos**

El plan de gestión de crisis se estructuró en tres procesos:

### **1) Escucha activa**

- a) Monitoreo en tiempo real de los principales issues, conversaciones e influencer asociados.
- b) Alertas PREVENTIVA a la mesa de crisis de potenciales conflictos.
- c) Control de la agenda mediática, política y social para determinar las oportunidades de comunicación y los impactos previstos.+
- d) Nos transformamos prácticamente en la fuente de información básica, no solamente para los vecinos, sino para la toma de decisiones hacia dentro del propio municipio.

### **2) Gestión de Contenidos**

- Definición de mensajes claves.
- Estructuración y redacción de discursos, intervenciones en medios, mensajes en redes sociales y demás soportes de comunicación.
- Toda la producción se pensó para múltiples plataformas, hipersegmentado y geolocalizado.

### **3) Gestión de relaciones**

- Mapeo, jerarquización y priorización de públicos e interlocutores válidos en función de los intereses y objetivos trazados.
- Diseño y control total de eventos, exposiciones en medios, filtraciones de información, registros fotográficos y audiovisuales, apertura y publicación de datos.

## **Ajustes que se introdujeron durante su implementación**

Quizás los dos principales ajustes, aunque la totalidad de plan fue contingencial y de diseño de escenarios, fueron:

- La acción de desmentir la versión que circuló respecto del que el Municipio daba marcha atrás con los despidos. Para ello el Intendente publicó 4 tweets que fueron trending topic.
- La contraofensiva viral con memes vinculados al desembarco en la ciudad de sindicalistas y fuerzas de choque que venían de Buenos Aires.

## **Dificultades encontradas y solución**

A la hora de implementar los planes de emergencia, nos encontramos con falta de informatización de los recorridos del transporte, lo que llevó a una demora en el diseño y la comunicación del esquema de emergencia del servicio de transporte. Esto se resolvió con una carga gradual de mapas de recorridos alternativos a través del **Portal de Gobierno Abierto, lo cuales fueron difundidos por los medios.**

## EVALUACIÓN

### **Identificación, análisis y cuantificación de los resultados**

A partir del análisis de los objetivos específicos propuestos, podemos señalar los siguientes resultados e impactos comunicativos:

- Se determinó un mapa de más de 50 actores y se diseñaron acciones para los intereses comunes de cada uno de ellos. Se buscaron y lograron introducir otros issues a la agenda, como la transparencia, la falta de legislación sobre servicios públicos esenciales y el rol de los gremios
- Se consolidó un conjunto de atributos definidos como claves: convivencia ciudadana, seguridad jurídica; rol de los gremios; capacidad de gestión y resolución de conflictos; convicciones.
- El conflicto y la resolución del mismo fue tema nacional y agenda permanente durante una semana, tanto en medios offline como online.

- En total, se registraron más de 3056 impactos en medios de comunicación durante junio del 2017 vinculados al conflicto, de los cuales el 36% (1121) fueron negativos si consideramos al Municipio como sujeto de la conversación.
- En redes sociales, #ParoUTA y #UTA fueron tendencia local de manera constante y a nivel nacional tuvo una destacada participación.
- Una primera muestra, al comienzo del conflicto, aplicado en Twitter y Facebook entre el 08/06/2017 00:00 horas – Hasta: 09/06/2017 00:00 horas nos arrojó:
- Volumen: 738 publicaciones. Autores: 590 autores únicos. Alcance: 4.684.433 de impresiones. Tendencia: ascendente
- -Principales influenciadores: axelgmxmxyz, UCRCBA, Politik\_Cba, izquierdadiario, nestorpitrola.
- Principales hashtags: #Córdoba, #UTA, #ParoDelTransporte, #UTAConflictoNacional.
- Palabras clave: UTA, Córdoba, paritarias, choferes, paro, trabajadores, gremios, huelga, medida, fuerza, trabajadores, salarial, ilegal, despidos.
- Polaridad (respecto del paro de choferes): Positividad: 60% - Negatividad: 40%
- Ya finalizando el conflicto, durante el 13 de JUNIO a las 0:00 hasta el 13 de JUNIO 07:00 hs se llegó a más de 7012 menciones en redes sociales, internet y clipping digital que incluyen las palabras claves: MESTRE / SCHIARETTI / LLARYORA / MARIN / OLIVA.

### **Beneficios producidos por la puesta en marcha del plan.**

Al medir los impactos sobre los objetivos generales propuestas, observamos que el plan de comunicación de crisis:

- *Contribuir desde la gestión estratégica de la comunicación a la resolución de la crisis articulando los procesos de escucha activa, producción de contenido y gestión de las relaciones.*

Efectivamente el conflicto se resolvió, ya la clave fue la gestión articulada de procesos y acciones de control de agendas, instalación de mensajes claves y relaciones con actores y públicos absolutamente individualizados y segmentados.

El Municipio y el Intendente no perdieron credibilidad ni confianza en la solución del conflicto. Hubo un correcto enmarcamiento del mismo y una lectura acertada y estratégica del contexto que permitió tomar decisiones políticas, claves en la gestión de crisis.

La político ordenó la comunicación, pero esta última fue clave y estratégica para superar la crisis.

El equipo de comunicación se legitimó y a partir de esta campaña ha logrado consolidar políticas, prácticas, incrementar recursos, proveedores e incidir positivamente en la función directiva y política del gobierno de la ciudad.

- *Evitar un impacto negativo en la imagen de gestión.*

La desaprobación de la gestión subió entre 3 y 4 puntos (según las mediciones) pero también mejoró en 2 puntos la aprobación. Y lo más importante es que la crisis NO DETUVO EL CRECIMIENTO CONSTANTE desde principio de año.

A tal punto que los niveles de adhesión con la gestión, crecieron de 17% en marzo del 2017 a casi 26,7% en septiembre de ese año, teniendo de por medio la crisis de UTA.

Finalmente, la crisis impactó positivamente en la imagen y liderazgo de Mestre, creciendo en 5 puntos entre junio y julio del 2017.