



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Comunicación de la Autoridad de Cuenca Matanza Riachuelo para empresas

Autor: Julián A. Ricci

DNI: 26.251.105

Mentor: Constanza Schriefer

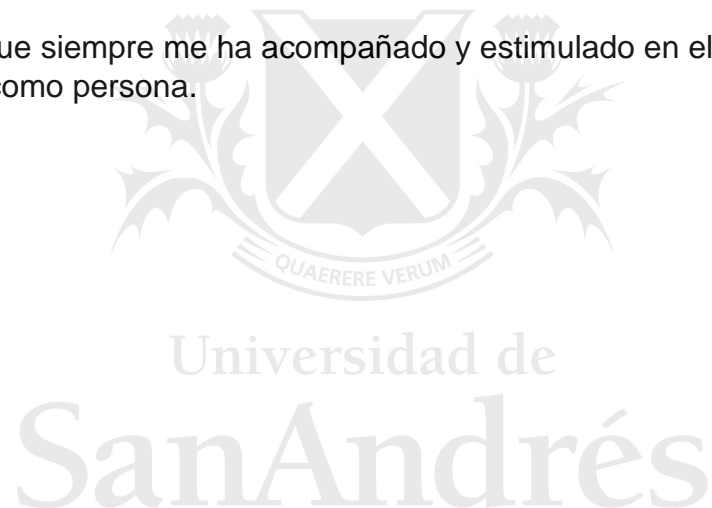
Buenos Aires, 10 de Marzo de 2018

Agradecimientos

A la Comunidad de la Universidad de San Andrés, donde siempre me he sentido parte de la misma, y donde he adquirido un mejor pensamiento crítico.

A Constanza Schriefer, quien gracias a su paciencia y consejos analíticos he podido confeccionar este trabajo.

A mi familia, que siempre me ha acompañado y estimulado en el crecimiento profesional y como persona.



Contenido

Introducción.....	4
Capítulo 1. Antecedentes	13
Presentación de Organización: ACUMAR.....	14
Realidad institucional	16
Identidad Institucional	20
Identidad Visual.....	21
Discurso Institucional	22
Comunicación institucional	24
Imagen institucional.....	29
Capítulo 2. Análisis.....	33
Análisis FODA	33
Capítulo 3. Objetivos.....	50
Capítulo 4. Público objetivo o target de la comunicación.....	54
PÚBLICOS.....	54
• Público directo de interés	58
Capítulo 5. Estrategia: elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.....	67
El Mensaje	67
Producto	71
Precio.....	75
Plaza	79
Promoción	80
Comunicadores.....	80
Capítulo 6. Análisis Financiero.....	84
Capítulo 7. Cronograma	88
Capítulo 8. Evaluación y seguimiento	89
ANEXO I.....	90
Anexo II	99
Referencias	102

Introducción

El desafío de cambiar la forma de pensar el ambiente

En la actualidad existe el control de desvíos ambientales, cumpliendo el rol del Estado como controlador. Pero es preciso crear otros canales de comunicación con las empresas, donde existan nuevos modelos de negocios (técnico-económico), que cumplan con los parámetros ambientales establecidos.

Para ello se conformó este **Plan de Comunicación de la ACUMAR para empresas**, teniendo como objetivo principal:

Concientizar sobre los deberes y responsabilidades en cuanto al ambiente logrando un cambio de comportamiento (cambio cultural) en las empresas de productos y servicios que se encuentran en la Cuenca Matanza Riachuelo.

Y a su vez,

Brindar conocimiento de la normativa vigente ambiental en la Cuenca Matanza Riachuelo

Estimular las prácticas responsables sustentables y su integración en la empresa.

Dar a conocer las consecuencias de no hacer las cosas correctamente.

Brindar un medio de intercambio entre las empresas de la cuenca, el organismo, los sindicatos y las cámaras empresarias e industriales.

Estos objetivos están enfocados en la prevención ambiental y el autocontrol de las empresas. Esto optimizará el trabajo del organismo dado que las horas-hombre destinadas actualmente para el análisis de desvíos ambientales (y todo su procedimiento administrativo) decrecerán en función de una mejor gestión ambiental propia de las empresas, y de la prevención de daños.

¿Es posible cambiar la forma de pensar?

Sí, es posible.

Y esto es absolutamente necesario para pensar al ambiente como una variable fundamental de cada empresa.

Para ello se realizará un Plan de Comunicación, con acciones planificadas. El contacto directo es esencial: conocer los problemas que poseen las diferentes empresas de la Cuenca Matanza Riachuelo. El acercamiento a las empresas se efectuará no desde el rol de controladores de la normativa, sino acompañando al cambio en la forma de ver al ambiente. Esto es, educar sobre las consecuencias de no tener en cuenta la variable ambiental en el modelo de negocio, en procesos internos, en la prevención al daño ambiental. Se crearán nuevos canales de comunicación brindando soluciones a los problemas que surjan a raíz del cambio de comportamiento. Se informará sobre las últimas reglamentaciones y conocimientos ambientales.

El proyecto tiene una fase inicial de 36 meses, donde se dará a conocer y se desarrollarán las actividades correspondientes. Posterior a la duración de este plan inicial, se analizará la continuación por otro período de tiempo.

En el siguiente cuadro se describen los términos principales del proyecto

OBJETIVO
Concientizar sobre los deberes y responsabilidades en cuanto al ambiente logrando un cambio de comportamiento (cambio cultural) en las empresas de productos y servicios que se encuentran en la Cuenca Matanza Riachuelo. Objetivos secundarios Brindar conocimiento de la normativa vigente ambiental en la Cuenca Matanza Riachuelo Estimular las prácticas responsables sustentables y su integración en la empresa. Dar a conocer las consecuencias de no hacer las cosas correctamente. Brindar un medio de intercambio entre las empresas de la cuenca, el organismo, los sindicatos y las cámaras empresarias e industriales.
PÚBLICO
Establecimientos productivos y de servicios que se encuentran en el ámbito de la Cuenca Hídrica Matanza Riachuelo. Subgrupos de públicos: Micro, pequeñas, medias y grandes empresas.

MENSAJE
<p>El compromiso debe ser personal, y no general o del otro. Por ello se elige una frase de campaña simple, directa, y personal: “Yo me Comprometo”.</p> <p>De esta manera, cada vez que se refiera a las acciones de campaña, quien la nombre reforzará su participación, principalmente del sector empresario, pero también de parte de los demás actores.</p> <p>La palabra Ambiente se figurará de manera directa, o indirecta en el contexto de la campaña (Isologo).</p> <p>El mensaje principal es el siguiente: “Con el Ambiente, YO ME COMPROMETO”</p> <p>Y se derivan de la misma, metas internas a la empresa: “Con los Residuos, YO ME COMPROMETO” “Con los procesos industriales, YO ME COMPROMETO”</p> <p>El mensaje es positivo, integrando a los actores desde el presente con vista al futuro: independiente de lo que pasó antes, hoy Yo Me Comprometo. Y desde hoy mis acciones con concomimiento, prevención y compromiso, aportan de manera positiva al ambiente.</p>
MEDIOS
<p>1-Revista específica para establecimientos industriales y de servicios 2-Reuniones técnicas-administrativas. 3- Folletos 4-Plataforma digital</p>
CALENDARIO Y PRESUPUESTO
<p>El Plan de Comunicación consta de 36 meses de duración en su primera etapa. Se ha planificado este período para una primer fase de implementación, pero dados los objetivos que se quieren alcanzar, los mismos deben tener una continuación en el tiempo, de la misma manera que el control ambiental en las empresas. El presupuesto total del proyecto, de duración de 36 meses, es de \$12.954.000.-</p>
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO
<p>Para los tres años pautados del proyecto, se realizarán evaluaciones del proyecto. Esto permitirá conocer los objetivos alcanzados, y de ser necesario introducir mejoras necesarias para alcanzar otros.</p>

Tabla 1. Términos principales del Plan de Comunicación. Elaboración propia

El producto

El mensaje debe integrar estos tres conceptos: **Compromiso-Prevención-Conocimiento.**

El compromiso debe ser personal, y no general o del otro. Por ello se elige una frase de campaña simple, directa, y personal: **“Yo me Comprometo”.**

De esta manera, cada vez que se refiera a las acciones de campaña, quien la nombre reforzará su participación, principalmente del sector empresario, pero también de parte de los demás actores intervinientes en esta temática: profesionales ambientales y jurídicos; representantes de cámaras empresarias, y también integrantes de los organismos ambientales estatales.

El presupuesto total del proyecto, de duración de 36 meses, es de \$12.954.000.- Se debe tener en cuenta que los recursos humanos propios para este proyecto se encuentran dentro del personal estable de ACUMAR, y sólo se contratarán profesionales específicos por su conocimiento en diferentes temáticas (especialistas en diferentes rubros productivos, en tratamientos de efluentes, en sustentabilidad, entre otros). Cabe aclarar que las horas-hombre destinadas actualmente para el análisis de desvíos ambientales (y todo su procedimiento administrativo) decrecerán en función de una mejor gestión ambiental propia de las empresas, y de la prevención de daños.

Situación actual

En la Argentina, un grave problema ambiental deviene de la cultura y accionar de la población en general, que se ve reflejada en la falta de educación, conciencia y responsabilidad ambiental de las empresas actuantes, y del control y acciones del Estado en dicho tema. Estas falencias a través del tiempo han generado una alteración ambiental en la cuenca constituida por el Río Matanza y el Riachuelo, lo que implica una reacción en temas de salud de la población, economía, turismo, degradación de flora y fauna.

En el año 2013, se dio a conocer un estudio realizado por The Blacksmithⁱ Institute y Green Cross¹ donde determinaron que la Cuenca Matanza Riachuelo se encontraba dentro de los diez lugares más contaminados del mundo.

¹ The Blacksmith¹ Institute y Green Cross.

http://www.worstpolluted.org/projects_reports/display/114

Dicho análisis fue fundamentado por un estudio realizado en el año 2008 sobre la calidad de barros en el lecho del río, donde presentaba niveles de zinc, cobre, níquel y cromo por encima de los límites recomendados. (Ronco, Alicia et al. "Screening of Sediment Pollution in Tributaries from the Southwestern Coast of the Río De La Plata Estuary." *Latin American Journal of Sedimentology and Basin Analysis* (2008).

Este tipo de contaminantes influyen en la salud de las personas, y así también en el ecosistema del río. Cabe destacar que existen otros aportes contaminantes químicos y biológicos que afectan de igual manera al ambiente, modificando la acidez del agua, quitando el oxígeno disuelto necesario para la vida acuática, generando malos olores y contaminación visual del riachuelo.

La contaminación tiene su origen en los desechos efectuados por las industrias que se encuentran en la Cuenca, pero también por los desechos generados por los ocho millones de habitantes de la misma. Sobre este último foco de contaminación, se destaca la falta de capacidad de tratamiento cloacal (efluentes cloacales que llegan sin tratamiento al río) dado el crecimiento poblacional en la región.

En los primeros años del siglo XIX, la ruptura revolucionaria impulsó una nueva orientación económica. La actividad ganadera cobró relevancia. Se instalaron los primeros saladeros. Las orillas eran un puerto natural y el río el lugar elegido para arrojar los restos sobrantes.

Los principales hitos históricos que demuestran una preocupación por limpiar el río de contaminantes (los cuales traían olores, enfermedades y alteraban el color del mismo), son los siguientes:

1811: Juan José Paso, miembro de la Primera Junta, se comprometió a limpiar el río.

1813: La Asamblea del año XIII solicitó la expulsión de curtiembres y saladeros.

1822: Por decreto se establece alejar del casco urbano las curtiembres y saladeros.

1830: Se prohíbe arrojar residuos de faena al río.

1868-1900: La fiebre amarilla y el cólera afectan a los pobladores de la zona. Se prohíbe arrojar residuos al río y nuevamente se prohíben las faenas en saladeros y graserías. A raíz de esta situación se instala la intención de sanear el Riachuelo, sin llegar a cumplir dicho objetivo por presión de empresarios.

1900-1920: Se instalan los primeros talleres metalúrgicos y astilleros en la zona de la Boca que centralizaba la actividad portuaria. Sus vertidos dañan aún más la salud del río.

1930-1970: Se instalan industrias en la región del la Cuenca. Crece la cantidad de habitantes en la misma.

1990-2000: Se reclama un saneamiento del Riachuelo por parte del Estado. Se intentan realizar proyectos sin llegar a un resultado satisfactorio.

2004-2006: A raíz de una demanda generada por un grupo de vecinos, comienza la Causa Matanza Riachuelo, la cual es aceptada por la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

2006. Se crea por Ley Nacional la Autoridad de Cuenca Matanza Riachuelo (ACUMAR).

2008: La Corte Suprema de Justicia de la Nación dicta un fallo donde responsabiliza a ACUMAR, y concurrentemente al Estado Nacional, la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a realizar un plan de saneamiento según los objetivos prefijados.

2009-2018: ACUMAR presenta un Plan Integral de Saneamiento Ambiental, que ha sido actualizado en el transcurso de estos años. Comienzan los proyectos y obras necesarias para el saneamiento y control ambiental de la Cuenca.

Autoridad de Cuenca Matanza Riachuelo

En el año 2006 se crea la Autoridad de Cuenca Matanza Riachuelo por ley nacional. Este organismo tiene facultades de regulación, control y fomento respecto de las actividades industriales, la prestación de servicios públicos y

cualquier otra actividad con incidencia ambiental en la cuenca, pudiendo intervenir administrativamente en materia de prevención, saneamiento, recomposición y utilización racional de los recursos naturales.

Es de destacar que en el año 2004 un grupo de personas presentan una acción judicial contra el Estado Nacional, la Provincia de Buenos Aires, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 44 empresas reclamando daños y perjuicios sufridos en consecuencia a la contaminación de la Cuenca Matanza-Riachuelo. Dicha causa es aceptada por la Corte Suprema de la Nación, quien dictó sentencia definitiva en el año 2008. Esta sentencia contiene una condena general, que recae sobre la ACUMAR, el Estado Nacional, la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, "igualmente responsables en modo concurrente", por el cumplimiento del programa establecido en la resolución, "que debe perseguir tres objetivos simultáneos: 1) la mejora de la calidad de vida de los habitantes de la cuenca; 2) la recomposición del ambiente en la Cuenca en todos sus componentes (agua, aire, y suelos) y 3) la prevención de daños con suficiente y razonable grado de predicción.

En la investigación que se ha realizado para este trabajo, se contempla la labor de la ACUMAR en los últimos años (2009 en adelante) y la reacción en las industrias radicadas en la Cuenca.

Desde el punto de vista ambiental, el control de las industrias es fundamental ya que históricamente son las que han originado el daño ambiental. Pero es importante aclarar que se toma al daño ambiental realizado desde aproximadamente el año 1780 hasta el año 2008 como histórico, es un pasivo ambiental que debe ser saneado, y desde el año 2009 en adelante como un aporte de contaminantes al medio natural que debe ser controlado.

La Cuenca Matanza Riachuelo, por su dimensión y características físicas, se divide en tres subcuencas. Desde un punto de vista simplificado, en la Cuenca Alta se encuentran los rubros agroindustriales (cría de animales, frigoríficos, tambos, agrícolas). En la Cuenca Media y en la Cuenca Baja, se encuentran rubros pertenecientes a sectores frigoríficos, metalúrgicos, curtiembres, químicos, textiles, farmacéuticos y petroquímicos, entre otros.

Según los registros de ACUMAR a julio de 2015 se encuentran empadronados 13.392 establecimientos industriales²ⁱⁱ, agrícolas y de servicios en el ámbito de la Cuenca Hídrica.

Se aclara que existen focos de contaminación no industriales como basurales, efluentes cloacales y pluviales, y acciones del hombre como la generación y arrojo de basura o restos de reciclaje informal. Particularmente, el vuelco de efluentes cloacales sin el tratamiento requerido contamina con una magnitud igual o mayor que la contaminación originada por las industrias.

Conclusiones

Una dificultad con la que se encuentra el organismo frente al control de desechos de las industrias es la falta de educación en cuanto a responsabilidad ambiental por parte del sector empresario.

Por parte del Estado, al tener un contacto mayor con la empresa, ver su situación, se podrán brindar acciones específicas y mejorar su vínculo.

El mayor desafío a la hora de comunicar un nuevo comportamiento de las empresas respecto al ambiente, es que el primer beneficiario sea la sociedad en general.

De esta forma los beneficios para las empresas se relacionan a un mejor vínculo con la sociedad y la prevención de sanciones al cumplir con la reglamentación vigente. A su vez, se obtiene una mejor competitividad al cumplir con requisitos ambientales por parte de compradores de sus productos y/o servicios.

Actualmente, el daño ambiental realizado por parte de las empresas que afecte a la sociedad (problemas de salud, calidad de vida, vulnerabilidad social) lo asume el Estado. Por tal motivo es altamente probable que exista un costo por parte de las empresas en mejoras ambientales: optimización de plantas de

² ACUMAR, 2015. Información de establecimientos industriales empadronados.

tratamiento de desechos, inversión en tecnología más eficiente, capacitación, entre otras. El entendimiento de trasladar costos que asume actualmente el Estado, pero que son propios de las empresas, será un tema clave a comunicar.



Capítulo 1. Antecedentes

“¡40 años contaminando y ahora ustedes quieren que cambie!”

Esta es la frase que escuché por parte del dueño de una curtiembre. Era el año 2010 y hacia un año que trabajaba en la Autoridad de Cuenca Matanza Riachuelo.

¿Qué había pasado? ACUMAR comenzó a realizar inspecciones a empresas a comienzos del año 2009, y posteriormente estas inspecciones llevaron a clausuras preventivas de establecimientos donde se detectaron desvíos ambientales. Estos desvíos, de manera general, comprendían faltas a la reglamentación ambiental vigente.

Me impactó de tal manera esa frase, que averiguando sobre el caso pude saber que a esta persona se le había clausurado su empresa. Cuando dijo la frase (intentando hablar con un director) estaba desesperado. Con el tiempo entendí por qué había dicho lo que dijo: al decir “contaminar” lo que quería decir es que por 40 años había trabajado de la misma manera, la cual sabía que algo de contaminación traería porque era consiente que generaba desechos o residuos de producción. Pero en su forma de pensar no existía la variable Ambiental. Podían existir reglas básicas de otros aspectos como cargas impositivas de empleados, pagos a proveedores, cobranzas de productos terminados, calidad de materiales, hasta habilitaciones ambientales para poder trabajar... Pero la variable ambiental en el esquema de trabajo, en la concepción de empresa en el año 2010 no existía en muchas empresas pertenecientes a la Cuenca Matanza Riachuelo.

Fue en esos primeros años de trabajo donde pude observar que el rol de controlador o policía de las reglamentaciones vigentes es necesario, pero de ninguna manera es la única herramienta para modificar un cambio de paradigma en las empresas, cualquiera sea su rubro o su magnitud.

Si realmente como sociedad se quiere tener una conciencia y cuidado ambiental, es necesario un cambio de paradigma. En el caso de las empresas, es necesario un cambio de comportamiento desde lo más profundo de su existencia: integrar la variable ambiental al núcleo de decisiones y acciones.

Para ello no es necesario una confrontación, sino un acompañamiento desde el Estado, con políticas claras, educación ambiental y gran habilidad de comunicación.

En la actualidad sigue existiendo el control de desvíos ambientales (y ello es muy bueno porque el Estado cumple su rol de controlador). Pero es preciso crear otros canales de comunicación, donde existan nuevos modelos de empresas (técnico-económico), que cumplan con los parámetros ambientales establecidos, y pensando en los parámetros futuros que tal vez hoy no conozcamos. Esto es, trabajar en pos de lo expuesto en el Artículo 41 de nuestra Constitución Nacional:

“Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo.”

Presentación de Organización: ACUMAR

La Autoridad de Cuenca Matanza Riachuelo (ACUMAR) es un organismo público que se desempeña como la máxima autoridad en materia ambiental en la región. Es un ente autónomo, autárquico e interjurisdiccional que conjuga el trabajo con los tres gobiernos que tienen competencia en el territorio: Nacional, Provincia de Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires³ⁱⁱⁱ.

En 2004 la problemática de la cuenca fue llevada a instancias judiciales por un grupo de vecinos que presentaron una demanda en reclamo de la

³ ACUMAR sitio web. www.ACUMAR.gov.ar

recomposición del ambiente y la creación de un fondo para financiar el saneamiento.

Esta situación dio origen a la causa “Mendoza, Beatriz Silvia y otros c/ Estado Nacional y otros s/daños y perjuicios (daños derivados de la contaminación ambiental del Río Matanza – Riachuelo)”. Allí se responsabilizaba por daños y perjuicios al Estado Nacional, la Provincia de Buenos Aires, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a 44 empresas. Posteriormente, se amplió la demanda hacia los 14 municipios de la Provincia de Buenos Aires por los que se extiende la Cuenca Matanza Riachuelo.

El organismo fue creado en el año 2006 mediante la Ley Nacional N° 26.168. Su misión es “recuperar la Cuenca Matanza Riachuelo, con el objetivo de generar resultados duraderos a través de la articulación de políticas públicas que promuevan nuevas obras de infraestructura, la limpieza y el mantenimiento del espacio público, el control de las condiciones ambientales y de la actividad industrial. Se busca entregar conocimiento y promover el compromiso social como un valor fundamental para cumplir los objetivos propuestos.

El 8 de julio de 2008, la Corte Suprema de Justicia de la Nación dictó un fallo histórico donde se determinó que ACUMAR, Estado Nacional, la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires son igualmente responsables en modo concurrente con la ejecución de llevar adelante las acciones y las obras de saneamiento, el plazo en que deben ser ejecutadas, dejando abierta la posibilidad de imponer multas para el caso de incumplimiento.

En el fallo se obliga a ACUMAR a llevar a cabo un programa cuyos objetivos son:

- 1) La mejora de la calidad de vida de los habitantes de la cuenca
- 2) La recomposición del ambiente en todos sus componentes (agua, aire y suelo)
- 3) La prevención de daños con suficiente y razonable grado de predicción

El plan de acción ambiental de la ACUMAR es el Plan Integral de Saneamiento Ambiental (PISA), el cual fue elaborado en diciembre de 2009, actualizado en 2010 y en 2016, en forma conjunta por profesionales especializados en materia administrativa y técnica de las jurisdicciones que integran ACUMAR.

A continuación se realiza una investigación de la identidad del Organismo, mediante la identificación, y descripción de la actividad institucional, en la que se destacan los diferentes estilos comunicacionales a partir de las relaciones que existen entre Imagen- Comunicación - Realidad e Identidad.

Realidad institucional

ACUMAR surge de un fallo judicial contra el Estado Nacional en el año 2008. Es un organismo público interjurisdiccional que involucra en su estructura al Gobierno Nacional, la Provincia de Buenos Aires, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y 14 municipios de la Provincia de Buenos Aires.

El organismo opera con autonomía funcional y autárquica financiera en donde define su presupuesto, patrimonio y personal.

Según la Ley de creación del Organismos, sus facultades, poderes y competencias en materia ambiental prevalecen sobre cualquier otro organismo en el ámbito de la Cuenca Matanza Riachuelo.

Los tres objetivos fundamentales del organismo son: mejorar la calidad de vida de la población que habita la cuenca, recomponer el ambiente y prevenir futuros daños.

La realidad de ACUMAR va a estar representada por elementos objetivos y reales en donde se plasma su existencia.

ACUMAR posee tres sedes edilicias ubicadas en:

-Sede Central: Esmeralda 255 PB, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

-Sede Cuenca Media: Nuestras Malvinas 119, Esteban Echeverría.

-Sede Cuenca Alta: Libertad 798 (Palacio Municipal), Cañuelas.

El control del Plan de Saneamiento y de las obligaciones y fallos que la Corte establece en la sentencia estarán a cargo del Defensor del Pueblo de la Nación y un grupo de cinco ONG: Fundación Ambiente y Recursos Naturales (FARN), Fundación Greenpeace Argentina, Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), Asociación Vecinos de La Boca, Asociación Ciudadana por los Derechos Humanos (ACDH).

También designó al Juzgado Nacional en lo Criminal y Correccional Federal N° 12 a cargo del Dr. Sergio Torres para “(...) el control de los contratos celebrados o a celebrarse en el marco del plan de obras de provisión de agua potable, cloacas (a cargo de AySA, ABSA ENHOSA), del tratamiento de la basura (a cargo de CEAMSE), así como su nivel de ejecución presupuestaria (...)”

En tanto “todas las restantes competencias atribuidas en la sentencia de julio de 2008 (...)” quedaron a cargo del Juzgado Federal en lo Criminal y Correccional N° 2 de Morón, cuyo titular es el Dr. Jorge Rodríguez.

Área de Influencia

El Organismo tiene un área de acción determinada por los límites de la Cuenca Hídrica, según se observa en la Resolución ACUMAR N° 1113/13. Esta área se encuentra en el territorio que abraza parte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 14 municipios de la provincia: Lanús, Avellaneda, Lomas de Zamora, Esteban Echeverría, La Matanza, Ezeiza, Cañuelas, Almirante Brown, Morón, Merlo, Marcos Paz, Presidente Perón, San Vicente y General Las Heras.

Dentro de la Cuenca se pueden distinguir tres áreas: Cuenca Alta, Cuenca Media y Cuenca Baja. Esta división se debe a razones geográficas, económicas, políticas, sociales y a las diversas problemáticas que atraviesan las regiones.

La zona cuenta con un territorio de aproximadamente 2.200 km², por donde discurren los 64 km de extensión del sistema hídrico integrado por los ríos Matanza y Riachuelo.

Esta zona es la más urbanizada e industrializada de Argentina, con una densidad poblacional con más de 4 millones de personas* según el último Censo^{4iv}.

En el siguiente infograma se observa el área que ocupa la Cuenca Hídrica Matanza Riachuelo y los municipios que la integran.

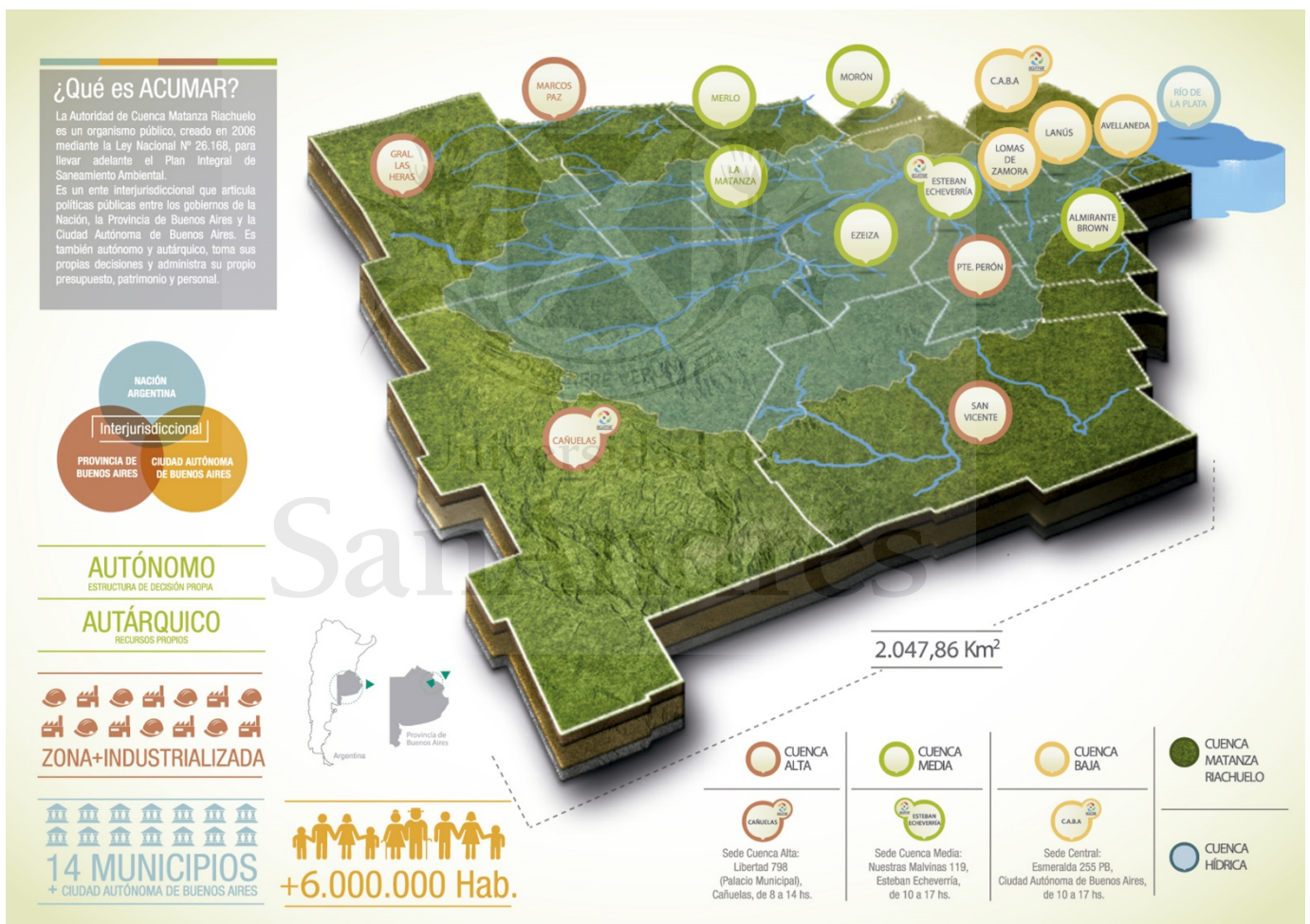


Figura 1. Infograma Cuenca Matanza Riachuelo. Fuente: ACUMAR

Ejes de Acción

⁴ ACUMAR, 2017. Memoria Primer Semestre 2017-ACUMAR

El organismo realiza su labor en el marco del Plan Integral de Saneamiento Ambiental (PISA)^v, con objetivos concretos a corto, mediano y largo plazo.

Las líneas de acción están organizadas en ejes que corresponden:

Gestión - Prevención - Control

ACUMAR articula y coordina con las jurisdicciones y organismos públicos acciones y obras concretas.

En el sitio web del organismo se describen las áreas de trabajo: Control y Monitoreo; Fortalecimiento Institucional; Gestión de Residuos; Obras e Infraestructura; Ordenamiento y abordaje Territorial; y por último Salud.



Figura 2; Sitio web ACUMAR. Fuente: ACUMAR.

Estructura

La organización cuenta con 520 Trabajadores en Planta Permanente y 290 Trabajadores contratados. En el ANEXO I se observa el organigrama de ACUMAR.

Identidad Institucional

Elementos de Identidad

En cuanto a la Identidad corporativa de ACUMAR, teniendo en cuenta que dicha identidad se encuentra compuesta por dos componentes: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa (Capriotti, 2009)^{5vi}. La Filosofía Corporativa representa lo que la empresa quiere ser, una mirada más proyectiva, compuesta por la visión, misión y valores corporativos. Por tanto “se refiere a aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización” (Capriotti, 2009).

En este sentido la Misión de ACUMAR, entendiendo por misión aquello que establece “qué hace la organización/entidad”, es *recuperar la Cuenca Matanza Riachuelo, generando resultados duraderos a través de la articulación de políticas públicas que promuevan nuevas obras de infraestructura, la limpieza y el mantenimiento del espacio público, el control de las condiciones ambientales y de la actividad industrial, entregando conocimiento y promoviendo el compromiso social como un valor fundamental para cumplir los objetivos propuestos. Es decir que, ACUMAR trabaja para sanear la cuenca y así mejorar la calidad de vida de más de 8 millones de personas, preservando el derecho de las generaciones actuales y futuras a vivir en un ambiente más sano. (ACUMAR).*^{6vii}

Sobre la Visión de ACUMAR, en el Plan Integral de Saneamiento Ambiental (PISA actualización 2016), se describe como fundamental la propuesta de construcción de una Visión Compartida de Cuenca de largo plazo, validada por todos los actores involucrados en el proceso y en el territorio, planificando, definiendo y realizando los escenarios de recomposición deseables y posibles.

⁵ Capriotti, Paul, 2009. Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Chile: Colección de libros de la empresa.

⁶ ACUMAR, sitio web.

Por lo tanto aún no se encuentra escrita la Visión Compartida de la Cuenca, pero sobre el rol del organismo se observa que debe ser:

- Una entidad modelo;
- Un referente técnico;
- Un organismo fuerte, transparente, abierto, inteligente, innovador, ágil, eficiente;
- Una garantía de acceso a la información y de participación social.

Los pilares del trabajo en la Cuenca son los siguientes: : **Dejar de contaminar, prevenir el daño ambiental, mejorar la calidad de vida de los habitantes de la cuenca**, y como condición para lo anterior, empoderar la ACUMAR como autoridad de cuenca destinada a **planificar, coordinar y controlar** las actividades de ese territorio. **En todos los casos se debe tener una respuesta sistémica que contribuya a “mejorar la calidad de vida” de los habitantes de la cuenca.**

La Cultura Corporativa que representa aquello que la organización es en éste momento, ligando a la organización con su pasado. Se compone del conjunto de creencias, valores y pautas de conductas compartidas y no escritas, es decir el conjunto de códigos compartidos por los empleados de ACUMAR de manera implícita.

Identidad Visual

LOGOTIPO



Figura 3. Logotipo ACUMAR. Fuente: ACUMAR.



Figura 4. Logotipo ACUMAR. Fuente: ACUMAR.

La elección cromática del logo institucional corresponde a:

- Rojo: **Control**
- Amarillo: **Prevención**
- Celeste: **Transparencia**
- Verde: **Gestión**

Discurso Institucional

El discurso Institucional de ACUMAR a partir del cual expresa su identidad es de *Soberanía* (Weil, 1992)^{7viii}: “Autoridad de Cuenca Matanza Riachuelo”. Este discurso pone el acento sobre la autoridad del organismo, su poder y su rango. El término “Autoridad” expresa claramente “quien soy” (Weil, 1992), sobresaliendo su status y haciendo una clara autoreferencia de quien es.

Teniendo en cuenta que “la Comunicación Institucional emergió para subrayar una novedad: la de un discurso que no estaba directamente destinado a vender un producto” (Weil, 1992). Es decir, que las empresas u organizaciones dejan de ser generadoras de productos para presentarse como sujetos sociales y así se convierten en emisoras de mensajes. Y teniendo en cuenta que ACUMAR no genera ni vende bienes sino que es una organización que se encarga del cuidado ambiental y saneamiento de la Cuenca Matanza Riachuelo, por lo tanto es un actor social de gran importancia. Tal es así que comunica sus actividades, sus proyectos y demás información a través de informes en su página web, la revista Cuenca, boletines informativos y la utilización de las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y Youtube.

Destinatarios de las comunicaciones de ACUMAR

Los destinatarios de sus mensajes actualmente se segmentan en tres grupos de la siguiente manera:

- Público rojo: Cuerpo Colegiado; funcionarios del gobierno Nacional, CABA, Pcia. de Buenos Aires y municipios; fuerzas de seguridad, justicia, entre otros).
- Público verde (organizaciones sin fines de lucro).
- Público general que viva en municipios de la Cuenca.

⁷ Weil Pascale, 1992. LA COMUNICACION GLOBAL: COMUNICACION INSTITUCIONAL Y DE GESTION. España: Paidós Ibérica.

Se aclara que el Cuerpo Colegiado (órgano que tiene como principal función auditar y controlar los avances del Plan Integral de Saneamiento Ambiental (PISA) de la ACUMAR, está integrado por: el Defensor del Pueblo de la Nación y un grupo de cinco ONG: Fundación Ambiente y Recursos Naturales (FARN), Fundación Greenpeace Argentina, Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), Asociación Vecinos de La Boca, Asociación Ciudadana por los Derechos Humanos (ACDH).

En el Capítulo 4 se describen las características de los actores principales de la Cuenca.

Una particularidad de esta Cuenca es su trascendencia más allá de su territorio. Esto se vincula directamente a los imaginarios sociales construidos sobre ella que persisten a través del tiempo y que no solamente responden al proceso de contaminación que sufre la Cuenca Matanza Riachuelo, sino también a la desarticulación histórica y reiterada de las acciones emprendidas para su saneamiento, hechos que fueron visibilizados sistemáticamente por los medios de comunicación.

Universidad de
Comunicación institucional
SanAndrés

Actualmente, la comunicación común a todas las audiencias es transmitida a través del sitio web del organismo y redes sociales. Esto se realiza a través de noticias sobre acciones realizadas, demostrando el trabajo efectuado por el organismo.

A su vez, desde el sitio web se tiene acceso a información sobre temas puntuales (salud, control de industrias, obras de infraestructura, entre otros) y a indicadores de gestión.

La comunicación a funcionarios del gobierno y otras instituciones gubernamentales se realizan por informes: desde informes de gestión a la Jefatura de gobierno, como específicos para temáticas puntuales.

Existen áreas dentro de ACUMAR específicas para vincularse con las organizaciones sin fines de lucro y con los municipios. Estas son la Comisión de Participación Social y el Consejo Municipal. De igual forma que con la comunicación a funcionarios del gobierno, esta se realiza a través de reuniones e información escrita en informes.

Aspectos de la comunicación organizacional

En una organización todo comunica, lo que se hace y lo que no. Teniendo en cuenta al autor Paul Capriotti, existen dos formas de comunicar en una organización, a través de “la conducta corporativa y la comunicación corporativa” (Capriotti, 2009).

En cuanto a la Comunicación Corporativa, implica la Comunicación Comercial y la Comunicación Institucional. La Comunicación Comercial que “se refiere a las acciones que la organización realiza en cuanto sujeto comercial” (Capriotti, 2009).

El Comportamiento Institucional “son las acciones llevadas a cabo por una organización a nivel social, cultural y política, como sujeto integrante de la sociedad” (Capriotti, 2009). ACUMAR es una organización que no se dedica a producir ni vender bienes, sino que se trata de un servicio de saneamiento ambiental de la cuenta, por tal motivo tiene un comportamiento institucional con sus destinatarios como un importante actor social.

Revista ACUMAR

El organismo genera una revista periódica de distribución gratuita. El acceso a la misma es en las oficinas del organismo y en eventos ambientales. También es posible descargarlo en formato PDF desde el sitio web. El objetivo es comunicar las principales acciones realizadas por el organismo, acercar o

crear empatía con la Cuenca, brindar datos históricos culturales, y presentar mediante entrevistas a integrantes del organismo, o personas que trabajan en actividades relacionadas a la Cuenca, las tareas puntuales que se realizan.

La edición de la revista se realiza de manera cuatrimestral, teniendo como público los habitantes de la Cuenca.

La impresión es de 10.000 ejemplares que se distribuyen mediante la presencia del organismo en barrios, en actividades culturales, stands en ferias, congresos, y eventos municipales.

En la revista se pueden ver artículos acerca de turismo, de ambientalismo, de arquitectura, y de flora y fauna.



Figura 5. Sitio web ACUMAR. Fuente: ACUMAR.

Además se emplean folletos con la información general de la organización y sus objetivos, para repartir en proyectos de salud a través de las campañas en territorio.

Es posible suscribirse a un boletín informativo semanal con el objetivo de estar en conocimiento de las últimas noticias actualizadas.



Figura 6. Sitio web ACUMAR. Fuente: ACUMAR.

Redes Sociales

Desarrollo en redes

El modo de comunicarse que utiliza es a través de las redes sociales, Facebook, Twitter, Instagram y Youtube, aquí puede mantener un vínculo directo con el público target general: las personas que viven en la Cuenca y quienes se encuentren interesados en las acciones en la misma.

Intercala servicio, como datos de 0-800 para realizar denuncias, con gestión e incorpora efemérides propias de la problemática de ACUMAR.

Las redes sociales, en las cuales ACUMAR ya tiene presencia, son un canal de comunicación directa hacia la población de la cuenca y hacia el público no especializado ya que transmiten las acciones que el organismo realiza en el territorio proporcionando una interacción inmediata con los destinatarios de los mensajes.

Actualizado a enero de 2018, las principales redes sociales tienen la siguiente cantidad de seguidores:

- Facebook: 31.000 seguidores.

- Twitter: 5.000 seguidores
- Instagram: 600 seguidores

En las redes sociales y página web se observan actividades realizadas, las campañas cumplidas y los proyectos por venir. Es habitual ver un calendario de actividades. Se aprecia una gran valorización de imágenes, para poner en comparación con el pasado, de lo que se está haciendo: hay comparaciones del antes y después de diferentes zonas.

El organismo implementa una serie de recursos que promueven el conocimiento interno del organismo como el boletín semanal, las recorridas por la Cuenca o la reunión de facilitadores de comunicación de las áreas, pero ninguna de ellas ha sido suficiente para promover la participación como un factor fundamental para el cumplimiento del objetivo primario del organismo: sanear la Cuenca Matanza Riachuelo.

En el sitio web también se observa un sector destinado a fomentar la participación de ciudadanos. Esto a través de consultas de información pública del organismo, con material didáctico de educación socioambiental, brindando material de apoyo docente y de interés (mapas, libros, video, etc.).

Por otra parte informa de la existencia de la Comisión de Participación Social, que conforma mesas de trabajo con vecinos, cooperativas y grupos de interés.

Asimismo, describe las tareas de Consejo Municipal de ACUMAR que tiene como función principal la de propiciar el trabajo coordinado entre las distintas áreas de ACUMAR y los 14 Municipios de la Provincia de Buenos Aires que integran la Cuenca Hidrográfica.



Figura 7. Sitio web ACUMAR. Fuente: ACUMAR.



Imagen institucional

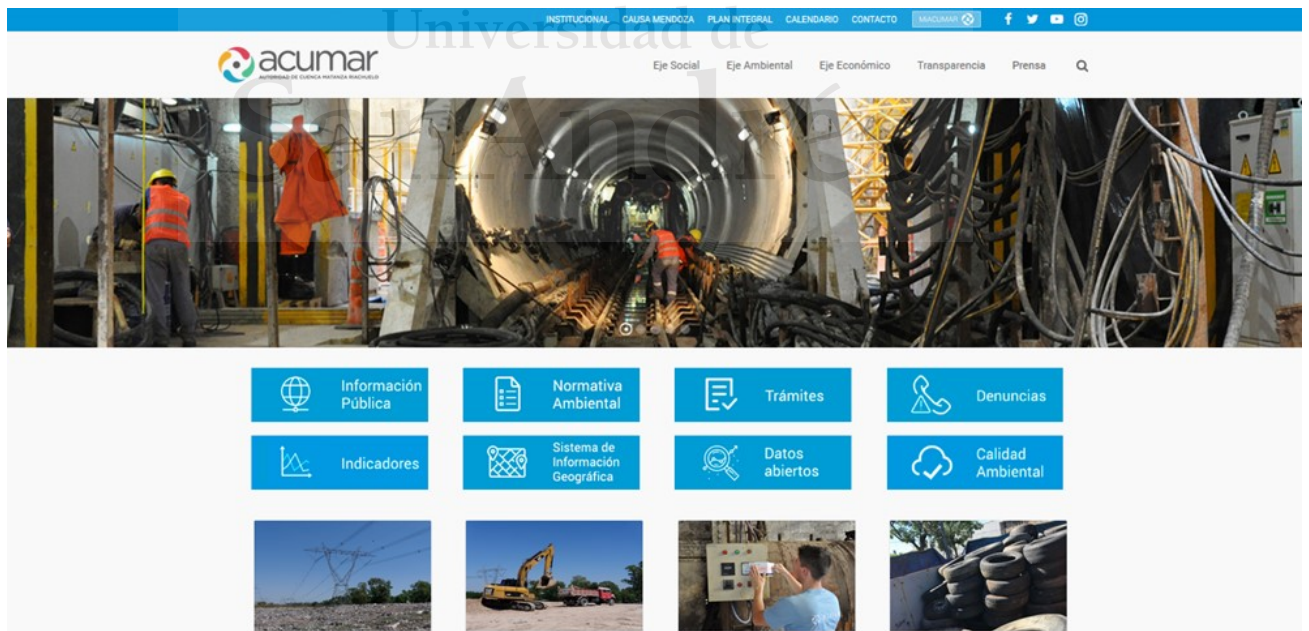


Figura 8. Sitio web ACUMAR, versión diciembre de 2017. Fuente: ACUMAR.

El sitio web de ACUMAR se encuentra con cambios desde diciembre de 2017. En la última versión se ha mejorado la forma de acceder a diferente tipo de información mediante ventanas. Se observa una mayor importancia en transmitir al usuario de manera clara las acciones realizadas. El logotipo tiene un tamaño menor en la parte superior, dejando lugar a fotografías que muestran estas acciones y obras que se realizan en la Cuenca.

Posteriormente en cuadros celestes se puede acceder a información precisa como Información Pública, Normativa Ambiental, Denuncias, entre otros.

Percepción

¿Qué pensamos cuando decimos ACUMAR? ¿Por qué?

"la imagen de una empresa, o de una institución, o de un partido político, o de un personaje público, es, implícitamente, una imagen 'pública'". (Costa,1992)^{8ix}.

La imagen pública no es un objeto o una cosa material que se encuentra en el espacio exterior, sino una representación mental, un fenómeno imaginario.

Esta conciencia que viene de afuera no tiene un origen exclusivamente visual. Accede a la mente a través de los sentidos y por la vía de las experiencias en el contacto de los individuos con lo real.

El caso de ACUMAR es complejo, dado que es una institución pública en la cual su valor se mide por el resultado de las acciones sobre la cuenca. Pero dicho resultado es aún tema de debate, donde se entrelazan cuestiones técnicas con percepciones.

¿Qué significa un río saneado? ¿Cuál es la línea de origen con la que se compara? Podría ser la situación del río al año 1700, 1800, o tal vez a anterior a 1930. En todos los casos, es diferente el resultado técnico (por ejemplo, análisis de calidad de agua en medios naturales), a la percepción organoléptica (olores,

⁸ Costa, joan, 1992. Imagen pública: una ingeniería social, España: Fundesco.

color, etc.) y al concepto mental de que el agua del Riachuelo se encuentra contaminada desde aproximadamente 200 años.

Si bien existen metas, la percepción individual de un río conocido culturalmente, puede diferir mucho de cada persona, por sus vivencias, cercanía, conocimiento, o situación social.

Otro problema es que la complejidad de la temática socio-ambiental es tal que muchas veces para llegar a un objetivo de mejora, es necesario realizar acciones indirectas, que a mediano o largo plazo se verán reflejadas en soluciones. Ejemplo de esto son obras cloacales de importancia, que desde su proyección hasta su terminación llevarán aproximadamente 10 años.

Es por ello que ACUMAR comunica lo que hace, pero esto no siempre corresponde a lo que se entiende que hace, ni el efecto ambiental directo o indirecto que obtiene.

La estructura mental cognitiva, se forma por medio de las experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización en donde identifican un conjunto de atributos produciendo una distinción con las demás entidades ambientales.

Los integrantes de la institución describen el organismo como la máxima Autoridad Ambiental que tiene por objeto el saneamiento de la Cuenca, pero estos no podrían detallar el grado de avances según los ejes específicos de trabajo. También manifiestan que el público no está informado sobre las competencias del organismo.

Los públicos internos y externos relacionan a ACUMAR con la tarea de limpieza en el Riachuelo. Esta tarea se desempeña sobre el espejo de agua o a través de procedimientos poco observables por su ubicación con respecto a los habitantes de la cuenca. Esto produce una sensación de trabajo pasivo con poco o nada de avances, desconociendo por completo los demás ejes de acción que se realizan sobre todo el territorio de la Cuenca, y no solo sobre las corrientes de agua.

Desde el punto de vista institucional, la estrategia de comunicación convive con el prejuicio general de la población sobre las políticas aplicadas y con el desafío permanente de revertir los imaginarios negativos de la Cuenca Matanza Riachuelo.



Capítulo 2. Análisis

Estudio de la información del entorno externo e interno.

Análisis FODA

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada” (Ponce Talacón, 2006)^{9x}

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

⁹ Ponce Talancón, H. 2006. “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales” en Contribuciones a la Economía, Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Las siguientes características de Fortalezas y Debilidades se aplican al organismo ACUMAR en general. Por tal motivo, abarcan a características de áreas técnicas, como de comunicación. Pero se aclara que internamente al organismo, el área encargada de dirigir la campaña de Comunicación a empresas de productos y de servicios, es la Dirección General Ambiental.

FORTALEZAS

- Recursos financieros adecuados.
- Recursos humanos con capacidad técnica.
- Acceso directo al target elegido (establecimientos de la Cuenca).
- Conocimiento en campañas de comunicación.
- Habilidades para la innovación de productos.
- Dirección capaz de realizar una campaña estratégica.
- Posición ventajosa en la curva de experiencia.
- Baja competencia por otros organismos en acompañamiento a establecimientos de la Cuenca.

DEBILIDADES

- Cambios constantes en la dirección
- No hay una dirección estratégica clara.
- Seguimiento deficiente al implantar la estrategia (relacionada a cambios constantes en la dirección)
- Débil imagen en el público target

OPORTUNIDADES

- Atender a una necesidad del organismo no explotada.
- Expandir la línea de acción en el control de empresas para satisfacer los objetivos de control y saneamiento de la Cuenca.

Lograr un acercamiento al público target desde otro paradigma diferente al de poder de policía.

- Eliminación de barreras de comunicación con el público target. (• Integración con el público target).
- Liderar las acciones sobre los establecimientos de la Cuenca con los demás organismos estatales.

AMENAZAS

- Crisis económica que implique cambios en prioridades en el público target (• Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial).
- Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros.
- Cambios demográficos adversos.
- Cambio de prioridades u órdenes directas de la Corte Suprema de Justicia.

Cambio de prioridades por parte de mandos superiores al organismo (Jefatura de Gabinete).

MARCO ANALÍTICO PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

Una vez detallados los factores internos a ACUMAR, y así también los externos, se confeccionarán una serie de matrices que permitirán la obtención de definiciones estratégicas en las cuales es necesario actuar.

Para realizar un diagnóstico de la organización ACUMAR y así poder intervenir en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento, se utilizarán una serie de matrices de análisis. El desarrollo de este análisis se realiza según lo pautado en el artículo "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales", cuyo autor es Humberto Ponce Talancón.

Las matrices son las siguientes:

1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). Esta matriz permitirá evaluar primeramente la situación interna de la organización. Esto se realiza comparando el peso ponderado de las Fortalezas y las Debilidades.

2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE). Esta matriz permite comprender la evaluación de los factores externos a la organización. Para ello se compararán los pesos ponderados de las Oportunidades y de las Amenazas.

3. Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

4. Análisis estratégico mediante la matriz MAFE Una vez efectuada la Matriz FODA con su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior, la denominada primeramente como MAFE (Matriz Analítica de Formación de Estrategias).

1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.

2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.

3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.

4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

El análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) se realiza tomando las fortalezas y debilidades del organismo. A estas características ya observadas, se realiza la siguiente asignación de peso y valoración ponderada, como se observa en el siguiente cuadro:

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN (1 irrelevante-4 muy relevante)	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO (por separado)
FORTALEZAS				
• Recursos financieros adecuados.	16%	4	0,64	2,53
• Recursos humanos con capacidad técnica.	15%	4	0,6	
• Acceso directo al target elegido (establecimientos de la Cuenca).	15%	4	0,6	
• Conocimiento en campañas de comunicación.	7%	3	0,21	
• Habilidades para la innovación de productos.	4%	3	0,12	
• Posición ventajosa en la curva de experiencia.	7%	3	0,21	
• Baja competencia por otros organismos en acompañamiento a establecimientos de la Cuenca.	5%	3	0,15	
DEBILIDADES				
• Cambios constantes en la dirección	17%	4	0,68	1,04
• No hay una dirección estratégica clara.	2%	2	0,04	
• Seguimiento deficiente al implantar la estrategia (relacionada a cambios constantes en la dirección)	10%	3	0,3	
• Débil imagen en el público target	2%	1	0,02	
	100	TOTAL	3,57	

Tabla 2. .Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Elaboración propia

Por lo tanto se observa que la diferencia entre la sumatoria del peso ponderado de las fortalezas es de 2.53, y de las debilidades es de 1.04. De esta manera las fuerzas internas son favorables y poseen un peso importante frente a las debilidades internas.

2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Una vez elaboradas las matrices FODA y MAFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. La siguiente matriz es de evaluación de los factores externos como lo propone David en el cuadro 4, observando algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

1. Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.

2. Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.

3. Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

El análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se realiza tomando las oportunidades y amenazas externas al organismo. A estas características ya observadas, se realiza la siguiente asignación de peso y valoración ponderada, como se observa en el siguiente cuadro:

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN (1 irrelevante-4 muy relevante)	PESO PONDERADO	PESO PONDERADO (por separado)
OPORTUNIDADES				
• Atender a una necesidad del organismo no explotada.	6%	2	0,12	1,86
• Expandir la línea de acción en el control de empresas para satisfacer los objetivos de control y saneamiento de la Cuenca.	9%	4	0,36	
• Lograr un acercamiento al público target desde otro paradigma diferente al de poder de policía.	16%	4	0,64	
• Eliminación de barreras de comunicación con el público target. (• Integración con el público target)	16%	4	0,64	
• Liderar las acciones sobre los establecimientos de la Cuenca con los demás organismos estatales.	5%	2	0,1	
AMENAZAS				
• Crisis económica que implique cambios en prioridades en el público target. (• Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.)	10%	2	0,2	1,48
• Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros.	5%	1	0,05	
• Cambios demográficos adversos.	3%	1	0,03	
• Cambio de prioridades u órdenes directas de la Corte Suprema de Justicia.	15%	4	0,6	
Cambio de prioridades por parte de mandos superiores al organismo (Jefatura de Gabinete).	15%	4	0,6	
	100%	TOTAL	3,34	

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Elaboración propia

En este caso se observa que la diferencia entre la sumatoria del peso ponderado de las oportunidades es de 1.86, y de las amenazas es de 1.48. De esta manera las fuerzas externas al organismo son favorables, aunque se debe tener en cuenta dos cuestiones importantes: al ser un organismo estatal, éste se

encuentra integrado a las políticas que se lleven a cabo y sean aprobadas por el Poder Ejecutivo, de las cuales depende su accionar. Así también, al existir una causa judicial con sentencia (y en la cual el organismo tiene órdenes de actuación en base a esa sentencia de la Corte Suprema de Justicia de Nación), podrían existir mandas judiciales que acoten o dirijan el accionar del organismo en la dirección solicitada.

3. Matriz de Perfil Comparativo (MPC)

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una organización determinada a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

Procedimiento

1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la Matriz de Perfil Comparativo.

2. Se enlistan los aspectos o factores a considerarse, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles según sea el caso de cada empresa u organización analizada.

3. Se le asigna un peso a cada uno de estos factores.

4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, y los valores de las calificaciones son las siguientes:

1= debilidad

2= menor debilidad

3= menor fuerza

4= mayor fuerza

5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniendo el peso ponderado correspondiente.

6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

En el siguiente cuadro se observa el análisis de comparación de organismos que pueden realizar acciones con el público target semejantes a las que se propone en este Plan de Comunicación.

Los factores críticos para el éxito contemplados son los siguientes:

- Posibilidades de realizar acciones: corresponde a la capacidad del organismo o ente en llevar a cabo acciones sobre el público target. Esto significa capacidad de crear programas especiales o un área específica para trabajar con los establecimientos.
- Peso en el público target: describe al poder de la entidad que ejerce sobre los establecimientos. En este caso se integran las características de funcionamiento de cada organismo, poder de control, de establecer un marco normativo propio, ejecutar acciones obligatorias sobre los establecimientos, entre otras.
- Acercamiento al público target: cuál es la situación actual de acercamiento a los establecimientos. Comprende las actividades que se llevan a cabo por cada entidad.
- Posición financiera: corresponde a la capacidad económica de llevar a cabo acciones y programas que integren al público target.
- Calidad del producto: en base a las acciones que llevan a cabo, integra su efectividad.
- Lealtad del público target: cuál es la afinidad y conocimiento de las diferentes entidades por parte del público target.

Para este análisis se han identificado a las siguientes entidades:

- Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible, Pcia. De Buenos Aires (OPDS). Organismo estatal ambiental

- Unión de Industriales para el Saneamiento de la Cuencas Matanza-Riachuelo y Reconquista (UISCUMARR). Organismo privado creado con el fin de asistir y asesorar a las industrias pertenecientes a las Cuenca Hídricas.
 - Ministerio de la Producción. Ente estatal.
 - Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable. Organismo estatal.
 - Agencia de Protección Ambiental (APRA). Organismo Ambiental del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.



Matriz de Perfil Comparativo

		OPDS		UISCUMARR		Ministerio de Prod.		Ministerio MAyDS		APRA	
	Peso	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
Posibilidades de realizar acciones	25%	4	1	3	0,75	2	0,5	2	0,5	4	1
Peso en el público target	25%	3	0,75	1	0,25	2	0,5	2	0,5	3	0,75
Acercamiento al público target	8%	2	0,16	4	0,32	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Posición Financiera	20%	1	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Calidad del producto	14%	3	0,42	3	0,42	2	0,28	4	0,56	3	0,42
Lealtad del público target	8%	2	0,16	4	0,32	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Total	100%		2,69		2,46		2,2		2,48		2,97

Tabla 4. Matriz de Perfil Comparativo (MPC) Elaboración propia

Conclusión de Matriz de Perfil Comparativo

Del análisis del cuadro, se ha resuelto el peso ponderado de cada factor de acuerdo a su peso, y posteriormente la sumatoria del peso ponderado total de cada organismo.

De esta forma, se observa en términos generales que el organismo de Pcia. de Buenos Aires, OPDS, y el organismo de Ciudad de Buenos Aires, APRA son lo de mayor fuerza a la hora de llevar acciones con los establecimientos. Esto es coherente por ser los organismos, junto a ACUMAR, específicos en la temática ambiental en sus jurisdicciones. Posteriormente la organización privada

UISCMARR tiene como fin asistir a las industrias de la región de la Cuenca, pero desde un perfil privado.

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de Nación tiene injerencia desde el punto de vista ambiental. A su vez posee un área de apoyo a una mejora sustentable en la empresa, pero su labor está orientada a nivel nacional, dejando al organismo ACUMAR como responsable en la región de la Cuenca Matanza Riachuelo.

Por último el Ministerio de la Producción tiene cercanía a las industrias con programas de promoción y ayuda a las mismas.

Análisis estratégico mediante la matriz MAFE

Una vez efectuada la Matriz FODA con su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior, la denominada primeramente como MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997)^{10xi}:

1) Estrategias FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

2) Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

3) Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

4) Estrategia DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad esta empresa quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, disminuirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

¹⁰ Fred, R. David Fred R. 1997, Conceptos de administración estratégica, "El marco analítico para formular estrategias", Capítulo 6, p 185. Análisis y elección de la estrategia, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano

De la propuesta anterior pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO que es la más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil (FA), combinando las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización. Sin embargo, se considera que el nombre de esta matriz con el acrónimo MAFE asignado por David no es adecuado, ya que realmente no está explicando lo verdaderamente importante de esta matriz, que consiste en formular estrategias.



<p>Matriz MAFE</p>	<p>FUERZAS</p> <p>1-Posibilidad de destinar recursos financieros para el proyecto</p> <p>2-Capacidad profesional disponible</p> <p>3-Programa acorde a ejes temáticos del PISA: dejar de contaminar, prevenir el daño, mejorar la calidad de vida y empoderar el rol de autoridad de la ACUMAR.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>1- Cambios constantes en la dirección</p> <p>2-Apoyo o respaldo del programa</p> <p>3- Seguimiento deficiente al implantar la estrategia (relacionada a cambios constantes en la dirección)</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1-Atender a una necesidad del organismo no explotada.</p> <p>2- Lograr un acercamiento al público target desde otro paradigma diferente al de poder de policía.</p> <p>3- Eliminación de barreras de comunicación con el público target. (Integración con el público target)</p> <p>4- Liderar las acciones sobre los establecimientos de la Cuenca con los demás organismos estatales.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Realizar actividades (reuniones, charlas explicativas técnicas y de procesos administrativos en el organismo, entre otras) con cámaras de empresas. (F1,F2,O2,O3)</p> <p>Coordinar programas de acompañamiento a las empresas. Los programas consisten en asesoramiento externo en temas específicos ambientales. (F3,O4)</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Conseguir consenso interno al organismo para proyectos de acompañamiento a empresas (D2,O1)</p> <p>Mantener por escrito y de forma clara los objetivos del proyecto, abalados por la autoridad máxima (D1, D3,O1)</p> <p>Comunicar de manera clara internamente al organismo los logros y aciertos del proyecto (F3, A2, A3)</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>1- Crisis económica que implique cambios en prioridades en el público target. (Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.)</p> <p>2- Cambio de prioridades u órdenes directas de la Corte Suprema de Justicia.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Crear programas de ayuda económica para mejoras en materia ambiental. Como ejemplos, se puede otorgar Aportes No Reembolsables para uso exclusivo en mejoras ambientales. También se podría articular la disminución del monto de una multa efectuada por el organismo, siempre que se utilice esa diferencia para inversión en mejoras ambientales de la empresa. (F1, A1)</p> <p>Comunicar de manera clara a la Corte Suprema, los logros y aciertos del proyecto (F3, A2, A3)</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Crear acuerdos de trabajo entre organismos y acciones conjuntas. Como ejemplo, se integrarán programas existentes en otros organismos referidos a Industrias (Ministerio de Producción, otros organismos ambientales, etc.) (D1,D2,A2,A3)</p>

3- Cambio de prioridades por parte de mandos superiores al organismo (Jefatura de Gabinete).		
--	--	--

Tabla 5. Análisis por Matriz MAFE. Elaboración propia

Conclusión de la Matriz MAFE

En base a esta Matriz Analítica de Formación de Estrategias, se detallan las estrategias posibles:

- Tanto para el organismo como para el área de Fiscalización, es necesario presentar por escrito y de manera clara para todos los integrantes los objetivos del proyecto, y el contexto de objetivos del organismo que perduren por sobre los cambios de directivos. El consenso interno al organismo es fundamental, dado que el acompañamiento a las empresas es un paradigma nuevo por parte del mismo.
Para cumplir con ello es necesario un aval de la presidente del organismo, y del Director General Ambiental. Dado que actualmente la Dirección de Fiscalización y Adecuación Ambiental del organismo es quien tiene el mayor contacto con las empresas, se trabajará a la par en cuanto a información y esfuerzos. Se realizarán reuniones internas con las máximas autoridades del organismo y con directivos de las diferentes áreas. Posteriormente se transmitirá a los integrantes de las diferentes áreas por escrito y de forma verbal los objetivos de acompañar a las empresas.
- Coordinar programas de acompañamiento a empresas, e integrar a cámaras empresariales y colegios profesionales. Estos programas comprenderán reuniones particulares con empresas, charlas explicativas técnicas y de procesos administrativos en el organismo. Se acercará a las cámaras empresariales y colegios profesionales con el fin de crear sinergia de trabajo. Estas acciones brindarán un mayor conocimiento de las

normas ambientales, cuáles son las mejores tecnologías disponibles para cada rubro, y de la responsabilidad ética ambiental.

- Crear programas de ayuda económica para mejoras en materia ambiental. Como ejemplos, se puede otorgar Aportes No Reembolsables para uso exclusivo en mejoras ambientales. También se podría articular la disminución del monto de una multa efectuada por el organismo, siempre que se utilice ésa diferencia para inversión en mejoras ambientales de la empresa. Para este trabajo se tomarán a estas acciones como “posibles”, dado que para la decisión de las mismas es preciso una autorización por parte de la presidente del organismo y del Consejo Directivo.
- Es necesario comunicar el proyecto a organismos externos: entre ellos se encuentra la Corte Suprema y Juzgados intervinientes. Así también ONG´s relacionadas a la Causa judicial de la Cuenca Matanza Riachuelo, y organismos relacionados: de Nación, Pcia. De Buenos Aires y CABA.
- Crear acuerdos de trabajo entre organismos y acciones conjuntas. Como ejemplo, se integrarán programas existentes en otros organismos referidos a Industrias (Ministerio de Producción y otros organismos ambientales).

Para poder realizar todas las acciones mencionadas anteriormente se iniciará con el desarrollo marco de una campaña de comunicación, que una vez definida en su totalidad permitirá incluir los mensajes definidos en las diferentes acciones.

Capítulo 3. Objetivos

En el siguiente Capítulo se describen los objetivos de la campaña comunicacional, así como la metodología a seguir.

Objetivo campaña a establecimientos productivos y de servicios

Concientizar sobre los deberes y responsabilidades en cuanto al ambiente logrando un cambio de comportamiento (cambio cultural) en las empresas de productos y servicios que se encuentran en la Cuenca Matanza Riachuelo.

Objetivos secundarios

Brindar conocimiento de la normativa vigente ambiental en la Cuenca Matanza Riachuelo

Estimular las prácticas responsables sustentables y su integración en la empresa.

Dar a conocer las consecuencias de no hacer las cosas correctamente.

Brindar un medio de intercambio entre las empresas de la cuenca, el organismo, los sindicatos y las cámaras empresarias e industriales.

Metodología

Las actividades propuestas en el marco del objetivo planteado se describen a continuación:

- a) Búsqueda de información referente a la problemática ambiental.
- b) Estado del arte. Observación in situ de la problemática actual en la Cuenca Matanza Riachuelo.

c) Relevamiento de las acciones pertinentes al tema, por parte de los actores claves: gobernantes, organizaciones no gubernamentales, industrias, Corte Suprema de la Nación, académicos.

d) Identificación de los factores claves para una correcta Gestión Ambiental de las industrias de la Cuenca.

e) Análisis de las acciones de comunicación llevadas a cabo por la ACUMAR para las industrias, y resultados de las mismas.

Se prevé utilizar información de fuentes primarias, información cuantitativa de la página web de ACUMAR, y la propia experiencia del autor de este estudio, desde el año 2009 trabajando en el organismo ACUMAR.

Asimismo se utilizará información de fuentes secundarias, realizando una búsqueda bibliográfica referente a la problemática ambiental industrial, publicaciones específicas, e información de sitios Web.

Una vez que se identifican los factores claves para tomar como índices de cambios ambientales en las industrias de la Cuenca, en función de las acciones de comunicación llevadas a cabo por la ACUMAR, se realizará un análisis de los mismos, tanto desde el punto de vista cuantitativo, como desde el punto de vista cualitativo.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se utilizarán técnicas modernas de cambios de hábito y comportamiento en temas ambientales. Se tomará como marco las siguientes características:

Tipo de información a utilizar:

Según la procedencia de la información, se utilizará:

- **Información Ambiental:** la información que procede del entorno al organismo. La misma se tomará como base bibliográfica de Buenas Prácticas Ambientales en las empresas (tanto de la Argentina como de otros países), de

otros organismos y cámaras empresarias e industriales. Pueden surgir de reuniones o de búsquedas por internet.

- **Interna:** la que procede y procesa el propio organismos: en este caso existe amplia información de aproximadamente nueve años de control industrial y seguimiento de establecimientos en los que se han detectado desviaciones ambientales de algún tipo.

- **Corporativa:** aquella que la empresa procesa y proyecta al entorno exterior.

Existe amplia información corporativa del organismo a lo largo de su existencia. Principalmente se ha focalizado en el conocimiento de marca y en logros políticos, sin tener un acercamiento directo a las empresas de manera proactiva.

El tipo de comunicación a utilizar es el **Multidireccional**, donde en el modelo no sólo participan emisor y receptor, sino que existen respuestas de diferentes grupos. Logrando así una sinergia entre las acciones del Estado, las empresas, los sindicatos y las cámaras empresarias e industriales.

La comunicación se realizará desde diferentes tipos:

- **Formal o institucional:** aquella que se realiza mediante comunicados u otras herramientas oficiales y que contiene un mensaje supervisado por la jerarquía de la organización.

- **Informal:** permitirá un mejor acercamiento a las empresas, generando empatía y medios de intercambio más allá de la comunicación formal. Se aclara que será llevada a cabo por personal calificado que integre el Plan de Comunicación.

Todo tipo de comunicación se llevará a cabo de manera **Organizada**: se realizará en base a un plan y herramientas planificadas.

Estilos de comunicación a utilizar:

- **Estilo Asertivo**: persona efectiva, sabe escuchar, considera a los demás, clarifica, establece observaciones, no críticas, decisivo y proactivo.

Se debe tener en cuenta en base a la situación actual del organismo, en la cual el contacto y comunicación con las empresas ha sido el de controlar de forma negativa a las mismas, esto es, buscar qué es lo que está mal en las industrias. Por tal motivo se contemplan las siguientes dificultades o barreras a la hora de comunicar:

- **Preconceptos**: tanto del mismo organismo hacia las empresas, como de las empresas con el organismo.



Universidad de
SanAndrés

Capítulo 4. Público objetivo o target de la comunicación

Público objetivo o target de la comunicación. Definir y entender el público objetivo del plan de comunicación es esencial para que la misma sea efectiva. En este Capítulo se describen los principales públicos que posee el organismo, para luego detallar el público target elegido.

PÚBLICOS

Selección de públicos

Para el análisis y selección del público target, se tiene en cuenta que *“En la interacción social, dentro del conjunto de interacciones con su entorno, los individuos establecen relaciones con las organizaciones como sujetos económicos y sociales. Las personas establecen una interacción con las organizaciones, basada no sólo en las funciones económicas de las mismas (el intercambio de productos y servicios), sino también en aquellas funciones del ámbito de lo social (las entidades como sujetos sociales). Los públicos surgirán del proceso de interacción mutua entre las personas y la organización. Y el tipo de relación o vinculación específica que tengan los individuos con la organización marcará la forma en que se relacionarán y actuarán con respecto a la misma. “.* (Capriotti, 2009)

La definición de Capriotti, detalla la base del proceso de interacción entre personas y organización. En este caso el vínculo con el organismo es dado por su fin y motivo de creación, específicamente en el artículo 5° de la Ley N° 26168: *“La Autoridad de Cuenca Matanza Riachuelo, tiene facultades de regulación, control y fomento respecto de las actividades industriales, la prestación de servicios públicos y cualquier otra actividad con incidencia ambiental en la cuenca, pudiendo intervenir administrativamente en materia de prevención, saneamiento, recomposición y utilización racional de los recursos naturales.”*

Los públicos seleccionados que guiarán y se orientarán las acciones generales de comunicación son los siguientes:

- **Públicos Especializados:**

Denunciantes - Organismos de Control (Defensor del Pueblo - ONG's) - Universidades - Medios de Comunicación -

-Expectativas e intereses con respecto a la organización: Estos públicos tienen conocimiento de temas propios de la Cuenca, y son protagonistas activos del debate de acciones y objetivos. En el caso de Universidades y Organismos de Control, poseen conocimientos técnicos y jurídicos. Los Denunciantes son personas o grupos activos que pueden padecer un problema de manera directa o indirecta.

Las ONG's y los medios de comunicación actúan como veedores de las acciones llevadas a cabo por el organismo, y son vinculadores entre el mismo y la sociedad.

-Características demográficas: Principalmente este grupo pertenece a la Cuenca Matanza Riachuelo, aunque existen ONG's y denunciantes que pueden estar fuera de esta región.

-Características psicográficas: personas interesadas en sustentabilidad, medio ambiente, y política. Organismos gubernamentales y no gubernamentales que tienen por objetivos acciones para el bien de la sociedad.

-Dinámica de interacción de públicos: Estos públicos se relacionan entre sí, y con el organismo. La relación puede ser originada por temas de seguimiento constante de acciones, o por un hecho particular causado en la Cuenca.

Las Universidades tienen un contacto directo con el organismo. Se vincula por asesoramiento técnico (estudios, monitoreos, investigaciones), y con los vecinos cuando realiza actividades de extensión universitaria con la comunidad.

Los denunciantes y organismos de control tienen una relación tensa en cuanto a control y denunciantes de problemas. Y por diferentes puntos de vista de su solución. La comunicación con organismos de control es formal escrita. Con denunciantes puede ser escrita, pero si amerita la urgencia pueden ser reuniones efectuadas con directivos del organismo.

- **Público No especializado en materia ambiental -**
Asistentes a campañas de Salud – Proveedores/Distribuidores -
Habitantes de la Cuenca

-Expectativas e intereses con respecto a la organización: habitantes de la Cuenca, de las cuales las acciones sobre la región influyen directamente en su calidad de vida.

Dentro del grupo de habitantes de la Cuenca se encuentran las personas que mantienen un contacto con las campañas de salud, como asistentes. Generalmente son personas de bajos recursos económicos, y poco acceso a educación ambiental, pero quienes tienen el mayor impacto ambiental en la calidad de vida. Por lo tanto son grupos de riesgo que viven día a día las acciones socioambientales llevadas a cabo por el organismo.

-Características demográficas: La característica demográfica que une a este grupo de públicos es la cercanía que existe su trabajo o su vivienda de la Cuenca, lo que implica todas las actividades sociales (escuela, lugares de recreación, etc.).

-Características psicográficas: personas residentes en las cercanías de la Cuenca y se ven afectados por: la falta de infraestructura ambiental habitacional e información.

-Dinámica de interacción de públicos: Estos públicos son aquellos que precisan acciones precisas, y una comunicación clara desde ACUMAR. Los asistentes a campañas de Salud son aquellos que dan asistencia a los afectados por las consecuencias del Riachuelo.

- **Público Interno:**

- **Empleados de la Organización**

-Expectativas e intereses con respecto a la organización: los integrantes de ACUMAR son los responsables de llevar a cabo los objetivos del mismo. Históricamente se observa personal de base, conformada por profesionales con especialidad ambiental (previa o no) y no profesionales del área administrativa que de igual manera conforman los equipos de trabajo sobre procedimientos del organismo. Por otra parte existe una alta rotación de los puestos directivos, que en su gran mayoría se integran desde el exterior del mismo. Las acciones de comunicación internas son pasivas (mails, acceso a revista de la Cuenca, entre otras).

-Características demográficas: No existe relación demográfica directa entre los trabajadores de la Cuenca.

-Características psicográficas: personas en relación laboral con el organismo.

-Dinámica de interacción de públicos: Los empleados de la organización son quienes llevan las acciones de ACUMAR, e interactúan con los demás actores de la Cuenca.

- **Público Indirecto:**

- **Personas que no habitan la Cuenca - Opinión Pública -**

-Expectativas e intereses con respecto a la organización: Los habitantes de la Argentina, que no pertenecen a la Cuenca, pero que conocen la situación del Riachuelo, son quienes tienen empatía por el problema de la región. Pueden ser personas que se integran a la región de la Cuenca (por cercanía, turismo o trabajo).

-Características demográficas: Personas de la República Argentina que no habitan la Cuenca.

-Características psicográficas: Existen personas que por cercanía tienen contacto con la Cuenca (aunque no habiten en la misma). A su vez, personas que no tienen relación directa con la Cuenca, pero que por conocimiento de la problemática poseen empatía con los vecinos de los 14 municipios sumado a la Ciudad de Buenos Aires.

-Dinámica de interacción de públicos: Estas personas son las que, de acuerdo a su interés en la sociedad, presionan para que la situación del a Cuenca mejores y sea un tema de agenda nacional.

- **Público directo de interés:**

Establecimientos productivos y de servicios pertenecientes a la Cuenca

-Expectativas e intereses con respecto a la organización: Desde el punto de vista de la sociedad, los establecimientos productivos y de servicios que integran a la Cuenca, tienen una relación directa y protagonista en la degradación de la misma. Esto es así dado que históricamente han volcado sus efluentes líquidos a arroyos y ríos, como así también los residuos sólidos. No menor es el caso de los efluentes gaseosos, que tengan o no un impacto de consideración en el ambiente, brinda una contaminación visual.

Si bien existen otras fuentes de contaminación, desde actores como el Juzgado Federal de Quilmes (1- El Juez Federal Armella fue el responsable de ejecutar la sentencia de la causa Mendoza, desde el año 2008 hasta el año 2012) en su momento, o las Ong's, señalan directamente a estos establecimientos como culpables de la contaminación de la Cuenca.

Por lo tanto hasta el momento, desde el punto de vista de los establecimientos, ACUMAR ha sido un medio de control con posibilidades de

clausura y multas, pero que no ha logrado ser un organismo de con aportes, sólo ha quedado en el poder de policía. De esta manera la comunicación existe solo a través del control –inspecciones, normas- y la interacción para cumplir con los requisitos.

De todas formas hay expectativa por cualquier tipo de estímulo o acompañamiento en la mejora ambiental.

-Características demográficas: Todos los establecimientos se encuentran en la Cuenca Matanza Riachuelo. Desde un punto de vista simplificado, en la Cuenca Alta se encuentran rubros agroindustriales (cría de animales, frigoríficos, tambos, agrícolas). En la Cuenca Media y en la Cuenca Baja, se encuentran rubros sectores frigoríficos, metalúrgicos, curtiembres, químicos, textiles, farmacéuticos y petroquímicos, entre otros.

-Características psicográficas: Internamente a los establecimientos se puede realizar una división entre las personas que dirigen y toman decisiones, y operarios de las mismas.

-Dinámica de interacción de públicos: Los establecimientos se relacionan con la sociedad brindando trabajo, productos y servicios, e interactuando directamente en el área de localización, e incide en lo ambiental, ya sea puntual, local y hasta regional.

La clasificación de empresas establecida en la Resolución 103-E/2017 de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa perteneciente al Ministerio de Producción de Nación, según su facturación bruta es la siguiente:

Tamaño/Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$ 3.000.000	\$ 10.500.000	\$ 12.500.000	\$ 3.500.000	\$ 4.700.000

Pequeña	\$ 19.000.000	\$ 64.000.000	\$ 75.000.000	\$ 21.000.000	\$ 30.000.000
Mediana tramo 1	\$ 145.000.000	\$ 520.000.000	\$ 630.000.000	\$ 175.000.000	\$ 240.000.000
Mediana tramo 2	\$ 230.000.000	\$ 760.000.000	\$ 900.000.000	\$ 250.000.000	\$ 360.000.000

Tabla 6. Clasificación de empresas establecida en la Resolución 103-E/2017 de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa perteneciente al Ministerio de Producción de Nación.

Las Grandes Empresas son aquellas que superan estas facturaciones.

Las principales características de cada tipo de empresa son descritas por el Instituto Técnico de Sonora (ITSON), México.^{11 xii}

Características generales que comparten las microempresas:

- Su organización es de tipo familiar.
- El Dueño es quien proporciona el capital.
- Es dirigida y organizada por el propio dueño.
- Generalmente su administración es empírica.
- El mercado que domina y abastece es pequeño ya sea local o cuando mucho regional.
- Su producción no es muy maquinada.
- Su número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los propios familiares del dueño.
- Para el pago de impuestos son considerados como causantes menores.

¹¹ Instituto Tecnológico de Sonora. (ITSON), Mexico.

Características importantes de las pequeñas y medianas empresas son:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.
- Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- Utiliza maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.

Las grandes empresas poseen las siguientes características:

- El capital es aportado por varios socios que organizan en sociedades de diversos tipos.
- Forman parte de grandes consorcios económicos que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
- Dominan al mercado con amplitud, algunas veces sólo el interno y otras participan también en el mercado internacional.

- Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.
- Relativamente cuentan con mucho personal que pasa de 250 trabajadores y algunas veces se llegan a contar por miles.
- Llevan una administración científica, es decir encargan a profesionales egresados de las universidades, la organización y dirección de la empresa.
- Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto nacional como internacional.

Como se observa, en general las empresas poseen conocimiento técnico proporcional a su condición: desde el conocimiento propio de su técnica (micro empresa), conocimiento de su técnica y acceso a tecnología (pequeña), acceso a profesionales y mayor amplitud de tema (no sólo su labor productiva, sino financiera). Las grandes empresas además poseen medios necesarios para proyectar modificaciones en tecnología, normativa y en el sistema comercial al que pertenecen.

Por lo tanto el conocimiento, disponibilidad para proyectar estratégicamente, incorporar variables de análisis a su accionar (por ejemplo el impacto ambiental) es proporcional al tamaño y características de la empresa.

Según los registros de ACUMAR a julio de 2015 se encuentran empadronados 13.392 establecimientos industriales^{12xiii}, agrícolas y de servicios en el ámbito del a cuenca hídrica definida por la Resolución 1113/2013.

Las mismas se encuentran distribuidas en toda la Cuenca Hídrica, concentrándose en la Cuenca baja (Municipios de Lomas de Zamora, Lanús, Avellaneda y comunas de CABA); también en Cuenca Media (Principalmente en el Municipio de La Matanza, y municipios de Merlo, Morón, Ezeiza, Esteban Echeverría, Almirante Brown). En cuenca Alta (Municipios de General Las Heras,

¹² ACUMAR, 2015. Información de establecimientos industriales empadronados.

Marcos Paz, Cañuelas, San Vicente, Presidente Perón) la cantidad de establecimientos en menor y se encuentran con una mayor distribución.

Desde el punto de vista de rubros, las agroindustrias (cultivo, ganaderas, lácteas, frigoríficos) se encuentran en la Cuenca Alta, En Cuenca Media se encuentran establecimientos de rubros químico, alimenticio, frigoríficos, galvanoplastia, curtiembre. Por último, en Cuenca baja se encuentran los rubros alimenticios, galvanoplastia, metalúrgica, curtiembre, química, estaciones de servicio. En la región adyacente a la Cuenca Baja, en el Polo Petroquímico Dock Sud se conglomeran industrias petroquímicas y de hidrocarburos.

En la siguiente imagen se observa en color naranja la distribución de establecimientos empadronados, georreferenciados en la Cuenca. (El área que comprende la Cuenca hídrica se encuentra en color verde).

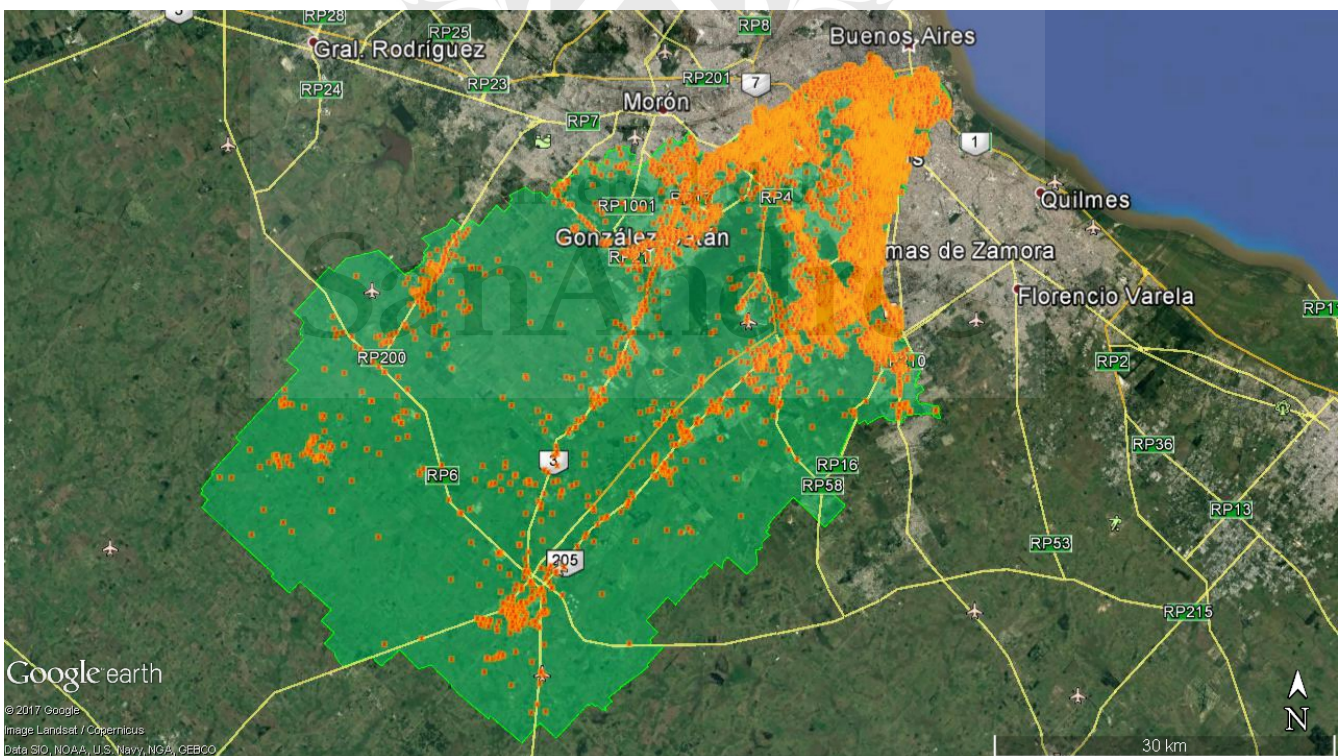


Imagen 1. Área de Cuenca Hídrica Matanza Riachuelo. Fuente: ACUMAR.

De esta forma, el público target de este trabajo se encuentra integrado por todas las empresas radicadas en el ámbito de la Cuenca Hídrica Matanza

Riachuelo. Para poder comunicar los objetivos y realizar las acciones correspondientes, se realizará una subdivisión del público target comprendiendo las características de cada grupo de empresas, sus necesidades y requerimientos.

Para realizar una subdivisión del público target, se utilizará la clasificación de micro, pequeña, mediana y gran empresa (MicroPyME y Grandes Empresas).

Se aclara que existen establecimientos con un sistema organizativo del tipo Cooperativas. Para este trabajo se tomarán a dichas cooperativas con características similares a las de las empresas.

Respecto de las mejores técnicas disponibles para cada rubro, se realizarán acciones que incluyan a estos diferentes sectores de acuerdo a su interés.

Cabe destacar que existe un grupo de interés que relaciona a los representantes de empresas, con temas técnicos ambientales. Estos son profesionales que realizan asesoramiento técnico, y seguimiento administrativo de la reglamentación ambiental.

En las micropymes se encuentran trabajando de manera externa a las empresas, brindando su asesoramiento. En las medianas y grandes empresas pueden ser especialistas externos, o propios. También existe asesoramiento jurídico ambiental brindado por abogados.

Los profesionales técnicos pertenecen principalmente a carreras de ingenierías y de licenciatura en seguridad e higiene.

Es importante tener en cuenta a estos profesionales, dado que son parte fundamental del accionar ambiental y prevención en cada empresa. En muchos casos ejercen el rol de vínculos entre el organismo ambiental y las mismas.

Cabe aclarar que la oferta de profesionales en la materia ambiental es diversa, y en menor cantidad son especialistas con experiencia. Existen casos de profesionales en higiene y seguridad, que posteriormente han brindado servicios ambientales en función de la necesidad del mercado, pero esto no

quiere decir que su conocimiento permita diagramar una planta de tratamiento de efluentes líquidos, o el seguimiento de una gestión ambiental.

Es por ello que la capacitación en requerimientos administrativos del organismo y la responsabilidad ética-profesional son fundamentales para el correcto desarrollo de la temática ambiental en las empresas.

Siguiendo lo expresado por Paul Capriotti sobre la relación de los públicos con la organización que “el tipo de relación que establezcan las personas con una organización tendrá una importancia fundamental para conocer los públicos de una entidad, ya que ellos se constituyen como tales a partir de la interacción entre los individuos y la organización. De esta relación se derivará un conjunto de expectativas y obligaciones mutuas, que darán lugar a una serie de intereses, en función de los cuales los individuos evaluarán la acción de la organización y actuarán en consecuencia. Para las organizaciones es de vital importancia conocer cómo se forman los públicos y cuáles son los intereses de cada uno de ellos, ya que en función de ellos tendrá que establecer su acción” (Capriotti, 2009), es por eso que ACUMAR debe fortalecer los lazos con los principales actores, mantener una interacción fluida y constante y cumplir con las obligaciones que le competen. Todo esto implica una buena comunicación externa por parte de la organización.

Dejar de contaminar, prevenir el daño ambiental y mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Cuenca Matanza Riachuelo, se vuelven posibles a través la acción conjunta de la Autoridad de Cuenca con una sociedad informada y comprometida con su ambiente.

Conclusiones del capítulo:

A partir del análisis de los elementos de la identidad corporativa; los soportes de la identidad visual; la percepción de la imagen; el análisis del tipo de discurso que utiliza el organismo y haciendo un relevamiento de documentos,

materiales e información preliminares podemos dar cuenta que ACUMAR involucra a públicos con diferentes expectativas, referencias y experiencias.

Posee un amplio abanico de públicos lo cual genera varios desafíos a la hora de comunicar.

De esta manera se observa la necesidad de crear una comunicación específica con el público perteneciente a establecimientos productivos y de servicios, (integrando a los profesionales que efectúan asesoramiento técnico).

Los objetivos comunicacionales pueden realizarse si se mantiene una consistencia y honestidad en la Imagen, Realidad, Identidad y Comunicación.

Específicamente en la comunicación a los establecimientos (público target elegido), es necesario utilizar un lenguaje apropiado, trasmitiendo los objetivos técnicos, la reglamentación vigente, y requerimientos de manera clara.

Capítulo 5. Estrategia: elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos

En vista del análisis desarrollado en los Capítulos anteriores, donde se describen los Objetivos y el Público Target; en este capítulo se desarrollará la estrategia para llevar a cabo la campaña.

El cuadro estructural de este capítulo se basa en lo observado en la publicación “Social Marketing, *Influencing Behaviors for Good*” (Lee, N y Kotler, P, 2011) ^{13xiv}

Los medios a utilizar serán directos: personales, con reuniones en el organismo, in situ en los establecimientos. A través de jornadas y presencia en congresos, cámaras empresarias, colegios profesionales.

Indirectos: Información a través de los medios digitales, folletos.

Se comienza con el desarrollo del mensaje a comunicar, continuando con la herramienta de las 4 P’s.

El Mensaje

El mensaje es el elemento que se quiere comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación.

Como premisa, en el contexto del organismo ACUMAR, donde la relación con las empresas ha sido de control, principalmente buscando desvíos ambientales, es necesario que el mensaje de esta campaña de comunicación sea positivo. Por tal motivo es importante destacar cómo puede ejercer una empresa cumpliendo la normativa ambiental, no surgir de lo que no debe hacer.

¹³ Lee, Nancy, Kotler, Philip. 2011, Social Marketing, Influencing Behaviors for Good. Fourth Edition. USA: SAGEN Publications, Inc.

Ya identificado el público target, y sus principales características, es importante desarrollar el Mensaje a comunicar.

Por tal motivo, el mensaje debe cumplir el objetivo de campaña:

“Concientizar sobre los deberes y responsabilidades en cuanto al ambiente logrando un cambio de comportamiento (cambio cultural) en las empresas de productos y servicios que se encuentran en la Cuenca Matanza Riachuelo.”

Y los objetivos secundarios:

- *Brindar conocimiento de la normativa vigente ambiental en la Cuenca Matanza Riachuelo*
- *Estimular las prácticas responsables sustentables y su integración en la empresa.*
- *Dar a conocer las consecuencias de no hacer las cosas correctamente.*
- *Brindar un medio de intercambio entre las empresas de la cuenca, el organismo, los sindicatos y las cámaras empresarias e industriales.*

Desde este punto de vista, se utilizan herramientas de análisis de enfoques de campaña provistas en la bibliografía (Social Marketing, Influencing Behaviors for Good).

Identificación de principales enfoques de campaña.

Problema social	Propósito de campaña	Opciones para el enfoque de campaña
Contaminación de origen industrial	Cumplir con la normativa ambiental a lo largo del tiempo	Brindar conocimiento de normativa
	Tener en cuenta la variable ambiental en toda acción	Informar beneficios de realizar una buena Gestión Ambiental
	Compromiso	Prevención de daños
		Mejores técnicas disponibles
		Reuniones con actores principales (empresarios, profesionales)
		Brindar herramientas para comunicar a la sociedad las buenas prácticas ambientales

Tabla 7. Identificación de principales enfoques de campaña. Elaboración propia

Sobre las opciones del enfoque descritas en el cuadro anterior, se trabaja con sus fundamentos principales:

Fundamentos potenciales para elección de enfoque de campaña

Propósito de Campaña	Enfoque de Campaña	Fundamento para el Enfoque
Compromiso	Informar beneficios de realizar una buena Gestión Ambiental	La prevención al daño ambiental es la mejor estrategia
		Para crear Compromiso, es necesario brindar conocimiento del alcance del daño ambiental
Tener en cuenta la variable ambiental en toda acción	Mejores técnicas disponibles	Mayor conocimiento para mayor acatamiento de normas vigentes y mayor conciencia ambiental
	Brindar conocimiento de normativa	

Tabla 8. Fundamentos potenciales para elección de enfoque de campaña. Elaboración propia

Surge la palabra **Compromiso**, como acción fundamental para el cambio de cultura empresaria sobre el ambiente, sin dejar de lado que dicha palabra comprende también el compromiso de todos, incluyendo la sociedad en general, y el Estado.

En el fundamento del enfoque, se destaca la necesidad de brindar conocimiento de los posibles daños ambientales, a qué nos atenemos si no existe un compromiso. De igual modo la importancia de la **Prevención**, como la mejor estrategia para anticiparse al daño ambiental.

Para ello es importante que toda persona que integre una empresa tenga en cuenta la variable ambiental en las acciones que realice. Existen herramientas como las Mejores Técnicas Disponibles para cada sistema productivo, donde describe las mejores opciones en tecnología y procesos enfocados en el ambiente. Y conocimientos en la normativa vigente.

Por tal motivo, la tercera palabra de importancia que se destaca, es **Conocimiento**.

El mensaje debe integrar estos tres conceptos: **Compromiso-Prevención-Conocimiento**

El compromiso debe ser personal, y no general o del otro. Por ello se elige una frase de campaña simple, directa, y personal: “**Yo me Comprometo**”.

De esta manera, cada vez que se refiera a las acciones de campaña, quien la nombre reforzará su participación, principalmente del sector empresario, pero también de parte de los demás actores.

La palabra Ambiente se figurará de manera directa, o indirecta en el contexto de la campaña (Isologo).

El mensaje principal es el siguiente:

“Con el Ambiente, **YO ME COMPROMETO**”

Y se derivan de la misma, metas internas a la empresa:

“Con los Residuos, **YO ME COMPROMETO**”

“Con los procesos industriales, **YO ME COMPROMETO**”

Es importante destacar que el contexto desde que se parte, no es positivo: existe socialmente el preconcepción de que la Cuenca Matanza Riachuelo ha sido contaminada históricamente por las empresas, quienes priorizaron y priorizan sus ganancias por sobre la contaminación y el ambiente.

Se aclara que esta afirmación es en parte cierta, dado que el origen de contaminación es antrópico, comprendiendo a la sociedad en general, las políticas tomadas, y los conocimientos técnicos sobre el ambiente que han ido surgiendo en el tiempo.

Por tal motivo el mensaje es positivo, integrando a los actores desde el presente con vista al futuro: ***independiente de lo que pasó antes, hoy Yo Me Comprometo. Y desde hoy mis acciones con concomimiento, prevención y compromiso, aportan de manera positiva al ambiente.***

Para el desarrollo de la Estrategia, se utilizará la herramienta de las 4 P's: Producto, Plaza, Promoción, Precio.

Producto

Desarrollando la plataforma del Producto, se realizan a continuación diferentes análisis para lograr su conformación.

En este trabajo, el Producto es el medio o vehículo de comunicación que se utilizara para llegar al público target.

Vehículos de comunicación

Una serie de cuestiones relacionadas al Producto permiten tener un punto de vista diferente sobre el mismo. Es por ello que se consideran las siguientes características de los vehículos de comunicación con el público elegido:

Medios de comunicación

- Revista específica para empresas industriales.
- Folletos de temáticas específicas (Residuos, Efluentes Líquidos, etc.).
- Afiches-Banners
- Servicios
- Mailing
- Reuniones informativas (Con empresarios agrupados por tamaño de empresa o rubro, con profesionales técnicos).
- Participación en eventos
- Área interna a ACUMAR para resolver consultas técnicas.

Vehículos de comunicación ofrecidos por otras organizaciones

Se refiere a productos relativamente cercanos ofrecidos por organizaciones que realizan funciones similares, pero que son diferentes en sus características, estilo o cualquier otra variable.

Información de organismos ambientales: de Pcia. de Buenos Aires (OPDS) y de Ciudad Autónoma de Buenos Aires (APRA). Ambos organismos tienen objetivos similares en materia ambiental con ACUMAR. Sin embargo, son complementarios pero difieren en poseer una comunicación propia y estratégica con el público target.

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de Nación (MAyDS), ejecutó un programa específico para Producción Más Limpia. Este programa estuvo en actividad hasta el año 2015 y ha desarrollado manuales de Mejores

Técnicas Disponibles para diferentes rubros (Curtiembre, Galvanoplastía, Agro, entre otros). Estos manuales se encuentran de manera física pero no poseen una distribución, por lo tanto es difícil el acceso a los mismos.

En la página web del MAyDS, se puede acceder a un módulo con explicación general de sustentabilidad en la empresa: “Sustentabilidad en procesos productivos y actividades de servicio”. Esta publicación está destinada a personal técnico y directivos de pequeñas empresas.

Mix de productos

Refiere a los ítems que la organización ofrece, a menudo reflejando una variedad de tipos de productos.

ACUMAR posee amplio conocimiento en comunicación a la sociedad en general. Los principales productos ofrecidos comprenden actualmente folletos de trabajos en realización (de temáticas sociales, infraestructura, control), la publicación de la revista Cuenca en formatos papel y digital.

Presencia con stands en eventos de la Cuenca, y por último, como se ha detallado, información en medios digitales (sitio web, Facebook, twitter).

Años anteriores se realizó una campaña con el objetivo de dar a conocer el organismo, mediante folletos adjuntados a las facturas de servicios básicos, y publicidad en televisión abierta, durante los partidos de futbol.

Características y Plataforma del producto

Los siguientes vehículos de comunicación serán los propios de este Plan de Comunicación:

1-Revista específica para establecimientos industriales y de servicios

Comprende información sobre actualidad en temas ambientales y las empresas. Acciones llevadas a cabo por ACUMAR. Descripción de nueva normativa (y una explicación para su entendimiento). Tiene por objetivo concientizar sobre la importancia del ambiente, informar y vincular de manera positiva al empresario y al organismo. Así también brindar información sobre

centros de investigación, asociaciones empresarias por rubro y toda acción que contribuya a una mejor gestión ambiental en la empresa. Casos exitosos en la propia Cuenca. Para ser coherentes con las políticas ambientales del organismo sobre la disminución de utilización de papel, se brindará la revista en formato digital.

2-Reuniones técnicas-administrativas.

Se realizarán en ACUMAR o en diferentes zonas de la Cuenca. Tiene como fin acercar información de temas puntuales (por rubro o situación económica de las empresas). La información será sobre mejores técnicas y procedimientos industriales, vinculación entre organismo y empresas (conocer cuáles son los problemas desde ambos puntos de vista); brindar información sobre pasos administrativos ambientales.

3- Folletos

Publicaciones de temas específicos, que ayuden a instalar mensajes en las empresas (cumplir con las normativas) que comuniquen acciones (posibilidad de ayuda económica estatal para temas ambientales) y refuerzo del mensaje de acompañamiento del organismo con periodicidad.

4-Plataforma digital

Principalmente se utilizará en la web de ACUMAR, un sector específico para empresas. Este sector se utilizará como soporte para toda comunicación del proyecto de comunicación. Se brindará acceso a información específica (legal y últimas noticias). Educación en la temática ambiental (es posible mantener online breves cursos que ayuden a empresas. En este caso a micro empresas que no tienen acceso a los recursos económicos, humanos o tiempo para especializarse en temática ambiental de los procesos industriales o de servicios.

Desarrollo del producto

Es el enfoque sistemático que guía el desarrollo y el lanzamiento de un nuevo producto y su gerenciamiento.

Los productos detallados deben responder a la siguiente pregunta formulada por Nancy Lee y Philip Kotler (Lee, N, Kotler P, 2011): ¿Qué poseen estos productos para lograr que el público target adopte un nuevo comportamiento?

Dado que actualmente el comportamiento empresario desde una generalización observado desde el organismo es de reacción a un hallazgo de desvío ambiental. Esto es, la empresa cumple con lo mínimo necesario ante la normativa vigente, y en caso de detectarse un incumplimiento, este en el mejor de los casos se resuelve puntualmente, pero sin una modificación en la forma de actuar de la empresa. Por lo tanto es difícil encontrar acciones de respecto y prevención sobre el ambiente, que se encuentren en las bases de la empresa. Sí, por supuesto, acciones de prevención sobre el ambiente con el fin de beneficiar a la empresa en costos o imagen.

Por lo tanto cumplir con la normativa ambiental se vuelve tensa, cumpliendo con lo mínimo necesario y tomando a organismos ambientales solo desde el punto de poder de policía y controlador. No como un posible aliado a mejorar las capacidades de la empresa.

Los productos aquí descritos cumplen con el objetivo de comenzar a crear un mayor conocimiento y conciencia ambiental. Así también en mejorar el vínculo entre el organismo estatal y las empresas. Esto último necesario para poder tener un medio de comunicación que promueva el cambio de comportamiento.

Precio

Determinación de incentivos monetarios, no-monetarios, y acciones disuasorias

En este trabajo, Precio es el costo que el público target asocia al adoptar el comportamiento deseado. Esto es, las barreras que se han identificado para al realizar el cambio.

En este caso, la adopción de un nuevo comportamiento ambiental posee costos monetarios directos: cambios en procesos, implementación de nuevas tecnologías de proceso y de tratamiento de efluentes, necesidad de contratación de recursos humanos calificados. Pero también costos no-monetarios, o indirectos: tiempo de recursos humanos en capacitación, repensar planes de negocios y estrategias. Introducir la variable ambiental en toda acción a llevar a cabo en la empresa (y complementariamente a proveedores).

A continuación se destacan los principales costos potenciales al adoptar el nuevo comportamiento.

Costos Monetarios (bienes y servicios)

- Inversión en nuevas tecnologías de proceso
- Costos en cambio de materias primas
- Inversión en construcción u optimización de planta de tratamiento (líquidos, sólidos, gaseosos)
- Capacitación en recursos humanos y necesidad de contratación de especialistas (personal específico para tratamiento de efluentes, laboratorio de análisis
- Reingeniería de procesos
- Contratación de asesores externos en materia ambiental

Costos no-monetarios (tiempo, esfuerzo, psicológico, disconformidad)

- Tiempo extra en capacitación al personal
- Cambios cotidianos en procesos (esfuerzo, tiempo)
- Control e insistencia en adopción de nuevas formas de trabajo
- Rechazo al cambio (disconformidad)

El objetivo al fomentar un cambio en la cultura empresaria, desde el punto de vista del costo que esto posee, es incrementar los beneficios monetarios y no-monetarios al adoptar el comportamiento deseado. De igual modo, es necesario disminuir los costos de adopción del comportamiento deseado.

De esta forma, es necesario comunicar las sanciones actuales al encontrarse un desvío ambiental:

-Multas variables. Actualmente las multas monetarias se encuentran entre \$30.000 y \$500.000, siendo su monto según una suma de variables como magnitud de la empresa, grado de problemática ambiental, reincidencia del problema, entre otras).

De la observación del trabajo de fiscalización en ACUMAR, se destaca la frecuencia que se emiten multas por no haber tenido una prevención. Se puede concluir que el comportamiento actual lleva a jugar de manera azarosa a que no se detecten fallas o desvíos ambientales. Y si esto pasa (sólo en ese caso que sea detectado el problema) se debe pagar una multa.

Es necesario comunicar que como política del organismo las multas se incrementarán gradualmente hasta poner en riesgo la continuidad de la empresa. Por tal motivo el beneficio de prevenir el daño y el control propio interno a la empresa es concluyente para la supervivencia de la misma.

-Clausuras parciales o totales: en el caso máximo de una clausura (sea esta parcial de un sector de la empresa, o total, que comprende la no realización de cualquier proceso productivo) dan un daño a la empresa económico y de desgaste psicológico mayor a realizar una inversión paulatina en el tiempo para mejorar y prevenir daños ambientales.

En este caso es necesario comunicar que la normativa cada vez será más estricta, con parámetros de vuelco acotados. Por lo tanto si no se realizan las inversiones correspondientes, a futuro se verán obligados a realizarlas en un tiempo acotado, y tal vez con una clausura (como ha pasado muchas veces). Dicho costo es mayor a realizar obras paulatinas.

Costos no-monetarios

El costo no-monetario más importante, es el rechazo al cambio, a la manera actual y cotidiana de “hacer las cosas” en la empresa. Este cambio es difícil tanto quienes toman las decisiones en la empresa, como para sus empleados.

Una vez aceptado el fundamento de por qué es necesario cambiar, existe una transición a nuevos esquemas de trabajo, en los cuales se agregan horas de capacitación, esfuerzos extras, nuevos controles (por ejemplo la adopción de segregar residuos por su tipo).

Para incrementar los beneficios no-monetarios, es preciso tener una planificación adecuada de parte del Estado, e interna en la empresa.

Por parte del Estado, al tener un contacto mayor con la empresa, ver su situación, se pueden brindar cursos sobre ambiente, como premio al esfuerzo. Así también a futuro, tener opciones de créditos específicos para compra de nueva tecnología, facilidades o condonación de posibles multas.

Internamente a la empresa es importante el estímulo y acompañamiento de los empleados al superar pequeñas metas en pos del cambio de comportamiento.

El mayor desafío a la hora de comunicar los beneficios de la implementación del nuevo comportamiento, es el costo futuro para la sociedad y no para la empresa en sí. Esto es, un daño ambiental de importancia, o la sumatoria de pequeños daños ambientales, tienen un costo económico: multas, recomposición de suelos. Pero también presentan costos indirectos a la empresa cuando generan problemas de salud, de calidad de vida, de vulnerabilidad social. En este sentido, daños ambientales que hasta no alteren la calidad de vida al momento de producirse, dañan el crecimiento como sociedad. De una sociedad que evoluciona sin ser antropocéntrica.

Es importante comunicar las posibilidades de incremento de costos monetarios y no-monetarios al no adoptar el nuevo comportamiento. No tener en cuenta la variable ambiental y seguir trabajando con el comportamiento actual trae posibles beneficios a corto plazo, pero a mediano y largo plazo si la empresa no se adapta, será más difícil sobrevivir en un Estado de marginalidad o

ilegabilidad ambiental (no cumplir en todo momento con la normativa) y como se dijo, los plazos y costos para adecuarse tenderán a un costo difícil o imposible de cumplir.

En cuanto a los costos no-monetarios, como se dijo anteriormente, la situación frente a una multa abultada, o una clausura generalmente es desesperante para la empresa. Más allá del costo económico, el desgaste psicológico, estrés no es algo menor tanto para los accionistas o dueños, como para los empleados.

Consideraciones éticas

Si bien no se mencionó anteriormente la actitud ética frente a los costos, es de importancia comunicar las responsabilidades éticas tanto de profesionales como de los responsables de la empresa, más allá del costo monetario o no-monetario que implique. Existen sanciones y leyes penales, pero es un deber hacia la sociedad cumplir con acciones éticamente correctas frente al ambiente.

Plaza

En este trabajo, Plaza refiere a los canales de comunicación.

Los medios estratégicos de encuentro entre el organismo ACUMAR y las empresas, son imprescindibles para cumplir con los objetivos de este plan.

Es necesaria cierta infraestructura para cubrir toda la región de la Cuenca, dado que por tiempos y costos para las empresas, no es posible asistir a reuniones personales o eventos en Capital Federal.

La Plataforma digital otorga un medio de comunicación importante para este plan de comunicación, pero al tratarse de un cambio de comportamiento, el trato personal es prioritario, más en la primera etapa de comunicación. Conocer casos y situaciones de empresas in situ, no solo demostrará un verdadero interés en entablar un diálogo, sino que creará empatía y confianza tanto desde las empresas como desde la organización.

A continuación se enumeran los canales de comunicación principales de este plan de comunicación. (Posteriormente se enumerarán todos los canales y medios posibles). De esta forma, las locaciones físicas, el teléfono y mail serán las bases de contacto entre la organización y las empresas.

- Locaciones físicas: Una oficina en las instalaciones de ACUMAR (Capital Federal). Se utilizarán lugares en los diferentes municipios para realizar reuniones específicas. Presencia en stand de ACUMAR en eventos relacionados a empresas.
- Teléfono: se utilizará el sistema de call center que actualmente posee el organismo.
- Mail: vía de contacto para resolver consultas.
- Mailing: posibilidad de envío de notificaciones e invitaciones.

El propósito de los canales de comunicación es el vínculo directo con el público target. Por lo tanto al utilizar estos medios es preciso tener en cuenta a qué subgrupos se dirige: micro, pequeñas, medianas o grandes empresas.

Promoción

“Promociones son las comunicaciones persuasivas diseñadas y enviadas para que la audiencia target se inspire a la acción”. (Social Marketing)

En el desarrollo de la estrategia de comunicación, se incluye a los comunicadores, dado que ya se estableció anteriormente el mensaje.

Comunicadores

Actualmente en el organismo ACUMAR quienes tienen contacto directo con el público target es el área de Fiscalización. El rol de esta área es específico, y comprende el control del cumplimiento de la normativa ambiental.

Es por ello que para este plan de comunicación se debe crear un área independiente a Fiscalización, que posibilite en diálogo desde otro punto de vista. En este caso, del acompañamiento a las empresas.

Por tal motivo deberá existir una nueva coordinación que se encargue de realizar las acciones aquí descritas. Esta área debe ser integrada por personal calificado en cuestiones técnicas ambientales, y conscientes de los objetivos planteados.

Se considera la contratación de profesionales específicos sobre nuevas técnicas disponibles en materia ambiental por rubro, para asesorar internamente al organismo y participar de las reuniones con el público target.

En principio, y siendo coherente con la estructura actual del organismo, se creará una nueva coordinación compuesta por:

- Un coordinador del programa
- Tres asistentes profesionales
- Un asistente administrativo

A los fines de temas puntuales se contrataran profesionales en temáticas específicas siempre y cuando no se encuentren disponibles estas aptitudes en los recursos humanos que cuenta el organismo.

Respecto de los recursos de comunicación, dado que existe un área específica en ACUMAR sobre la temática, y que posee profesionales con experiencia en la materia, se utilizará dicha área para este proyecto. Por tal motivo dependiendo de las limitaciones en recursos humanos, se evaluará la necesidad de incrementar personal para reforzar la labor.

Medios de comunicación de marketing social

La siguiente, es una lista de canales de comunicación y promoción que se utilizarán para este plan:

- A- Publicidad
 - Broadcast:

- Radio
- Internet: banners en sitios relacionados a empresas de producción y de servicios
- Impresos: diarios regionales
- Mailing
- En el exterior:
- Publicidad en parte trasera de ómnibus
- Presencia en eventos

B- Relaciones públicas y eventos especiales

- Artículos en diarios regionales
- Lobby en empresas
- Videos on line
- Eventos especiales: encuentros, presencia en conferencias

C- Material impreso

- Flyers
- Tripticos
- Posters
- Stickers y carteles para uso interno a empresas

D- Promociones especiales

- Lapiceras con logo de programa
- Block de hojas
- Calcomanías

E- Carteles de publicidad

- Utilización de espacios públicos para colocar carteles publicitarios de ACUMAR y propios del programa
- Ploteo en camionetas de ACUMAR

F- Relación directa

- Reuniones personales con empresas o grupos de empresas
- Contacto telefónico
- Workshops, seminarios, y sesiones de capacitación ambiental

G- Canales de media

- Redes sociales (Facebook, Twitter, etc.)
- Alertas por e-mail
- Micro-site dentro del sitio de ACUMAR
- Revista digital

H- Sitios web

- Banners ads
- Links en sitios especializados

Capítulo 6. Análisis Financiero

La ACUMAR al ser un ente Autárquico y Autónomo posee recursos financieros para cumplir con sus objetivos. Como referencia, el total de recursos devengados en el año 2016 fue de \$ 10.038.407.989.- El presupuesto de recursos devengados para el año 2017 fue de más de \$18.000.000.000.- Estos recursos surgen de partidas propias del organismo, y de las tres jurisdicciones que lo conforma: Estado Nacional, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y Provincia de Buenos Aires. Se aclara que del presupuesto devengado para el 2017, el 65.7% pertenecen a la partida propia de ACUMAR. Estos recursos se utilizan principalmente para grandes obras hídricas (cloacas, sistemas de tratamientos), Gestión de Residuos sólidos (Recolección y disposición final) y construcción de viviendas. También para la gestión administrativa del organismo: recursos humanos, infraestructura (mobiliario, edificios, computadoras, automóviles, sistemas de medición ambiental, entre otros).

Toda propuesta de Plan de comunicación o proyecto, posee un costo de implementación. En este caso es importante tener en cuenta que el costo asociado al plan, se encuentra integrado a la disminución de costos ambientales, y costos administrativos internos al organismo.

Los costos ambientales se relacionan con la prevención de desvíos ambientales, esto es, a mayor cambio de comportamiento por parte de la cultura de las empresas, y mayor conciencia ambiental, se podrán prevenir estos desvíos.

Por otra parte, existe un alto costo administrativo interno a ACUMAR cada vez que se detecta un desvío ambiental: costo en horas- hombre en análisis de situación (desde la inspección, que al detectarse desvíos generan automáticamente otras inspecciones, análisis de expediente, confección de evaluación de caso, análisis y aprobación por directivos de área de Fiscalización de acción a realizar: declaración de la empresa como Agente Contaminante, Multa, Clausura). Posteriormente análisis de caso en área Jurídica, y elevación

para análisis de caso y aprobación de acción a realizar por parte del Director General Ambiental (Disposición administrativa).

Hay que tener en cuenta costos asociados, como trabajo de área de Secretaría General, notificaciones, etc.

Por lo tanto, si disminuyen los desvíos ambientales, disminuye las horas-hombre avocadas a dicho trabajo.

El proyecto tiene una fase inicial de 36 meses, donde se dará a conocer y se desarrollarán las actividades correspondientes. Posterior a la duración de este plan, se analizará la continuación por otro período de tiempo.

El costo básico en recursos humanos consta del sueldo del coordinador, un asistente administrativo y tres profesionales.

El horario de trabajo es el mismo que poseen los integrantes del organismo, y consta de 40 horas semanales.

Actualmente dicho costo es de \$2 millones por año, sin contar aumentos o ajustes a inflación.

Por lo tanto en recursos humanos propios para los 36 meses del proyecto es de \$6 millones de pesos.

Se destaca que en un principio no es necesario contratar personal, dado que existe una amplia planta interna al organismo, y es posible utilizar recursos humanos existentes.

Contratación de profesionales especialistas

Se realiza el cálculo contratando a 5 profesionales, cinco meses al año. Estas personas realizarán tareas de asesoramiento interno, brindarán capacitación a empresas, entre otros.

Por tal motivo se computa un costo de \$ 1 millón por año en contratación de especialistas, lo que dará un costo total de \$ 3 millones a 36 meses.

Costo asociado al área de Comunicación

En la utilización de horas-hombre del personal existente al área de Comunicación de ACUMAR, quienes realizarán la labor de elaborar el diseño de publicaciones, material para eventos, y organizar la presencia en eventos generales, es difícil de determinar en un organismo público. Como referencia se tomará el costo de 1 persona para trabajar abocado a este plan. Esto se traduce en \$ 384.000.- por año, o \$1.152.000.- por la duración de 36 meses.

Costos en infraestructura

Traslado

Dado que es importante actuar en toda la región de la Cuenca Matanza Riachuelo, es necesario poseer un vehículo para dicha labor.

Costos asociados: utilización de vehículo ya existente en el organismo.
Mantenimiento asociado: \$250.000 por 36 meses.

Computadoras

Dado que se utilizará personal que actualmente trabaja en el organismo, y ya posee puestos de trabajo necesarios, solo se computará un costo de \$50.000.- por año. O \$150.000.- por 36 meses.

Gastos en publicaciones y presencia en eventos

Se calcula la elaboración de una publicación trimestral y adjuntos en papel, con una tirada de 8.000 ejemplares.

Gastos varios en la realización de eventos, gastos de publicidad en sitios web (banners) y otros.

El cálculo general es de \$1.200.000.- por año, o \$3.600.000.- por 36 meses.

En el siguiente cuadro se detallan los costos:

Item	Costo anual	Costo Proyecto (36 meses)
Recursos Humanos propios al proyecto	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000
Profesionales contratados	\$ 1.200.000	\$ 3.600.000
Recursos Humanos Comunicación	\$ 384.000	\$ 1.152.000
Vehículo	\$ 84.000	\$ 252.000
Computadoras	\$ 50.000	\$ 150.000
Gastos en publicaciones y eventos	\$ 600.000	\$ 1.800.000
Total	\$ 4.318.000	\$ 12.954.000

Tabla 9. Presupuesto de ejecución de Plan de Comunicación. Elaboración propia

El presupuesto total del proyecto, de duración de 36 meses, es de \$12.954.000.-

Conclusión del capítulo

El presupuesto total del proyecto, de duración de 36 meses, es de \$12.954.000.- Se debe tener en cuenta que los recursos humanos propios para este proyecto se encuentran en ACUMAR, y sólo se contratarán profesionales específicos por su conocimiento en diferentes temáticas (especialistas en diferentes rubros productivos, en tratamientos de efluentes, en sustentabilidad, entre otros). Cabe aclarar que las horas-hombre destinadas actualmente para el análisis de desvíos ambientales (y todo su procedimiento administrativo) decrecerán en función de una mejor gestión ambiental propia de las empresas, y de la prevención de daños.

Capítulo 7. Cronograma

El Plan de Comunicación consta de 36 meses de duración en su primera etapa.

Se ha planificado este período para una primer fase de implementación, pero dados los objetivos que se quieren alcanzar, los mismos deben tener una continuación en el tiempo, de la misma manera que el control ambiental en las empresas.

Durante el período de duración del Plan de Comunicación, se conformará una Coordinación interna al organismo específica para este trabajo.

La tarea fundamental es acercarse a las empresas, por lo tanto se realizarán constantemente (de manera semanal) visitas a empresas.

En el cuarto mes desde la implementación del Plan, se lanzará la campaña formalmente. Para esa fecha ya estará editada la revista específica con temática para empresas. Cabe recordar que la publicación es trimestral. De igual manera se confeccionarán folletos explicativos a lo largo del proyecto, con información específica.

Posteriormente se realizarán quincenalmente reuniones con diferentes grupos empresarios: organizados por rubros, por tipo de empresa, o por región.

Específicamente con los profesionales que brindan asesoría técnica ambiental a empresas, se realizarán reuniones bimensuales.

En el Anexo II se muestra el cronograma con las tareas principales a realizar.

Capítulo 8. Evaluación y seguimiento

Para los tres años pautados del proyecto, se realizarán evaluaciones del proyecto. Esto permitirá conocer los objetivos alcanzados, y de ser necesario introducir mejoras necesarias para alcanzar otros.

De manera inicial se realizará una evaluación general por año. Se tendrá en cuenta las actividades desarrolladas, encuestas a empresarios, modificación en índices de control del organismo (establecimientos en los que se detecte un desvío ambiental, conocimiento de actuación y mejora por parte de empresas, mayor acatamiento a normativa vigente).

A medida que se desarrolle el Plan se establecerán índices de calidad del mismo, acorde a requisitos internos del organismo.

ANEXO I

1- MAPA: Los límites exactos de la cuenca pueden verse en la Resolución N° 1113/2013.

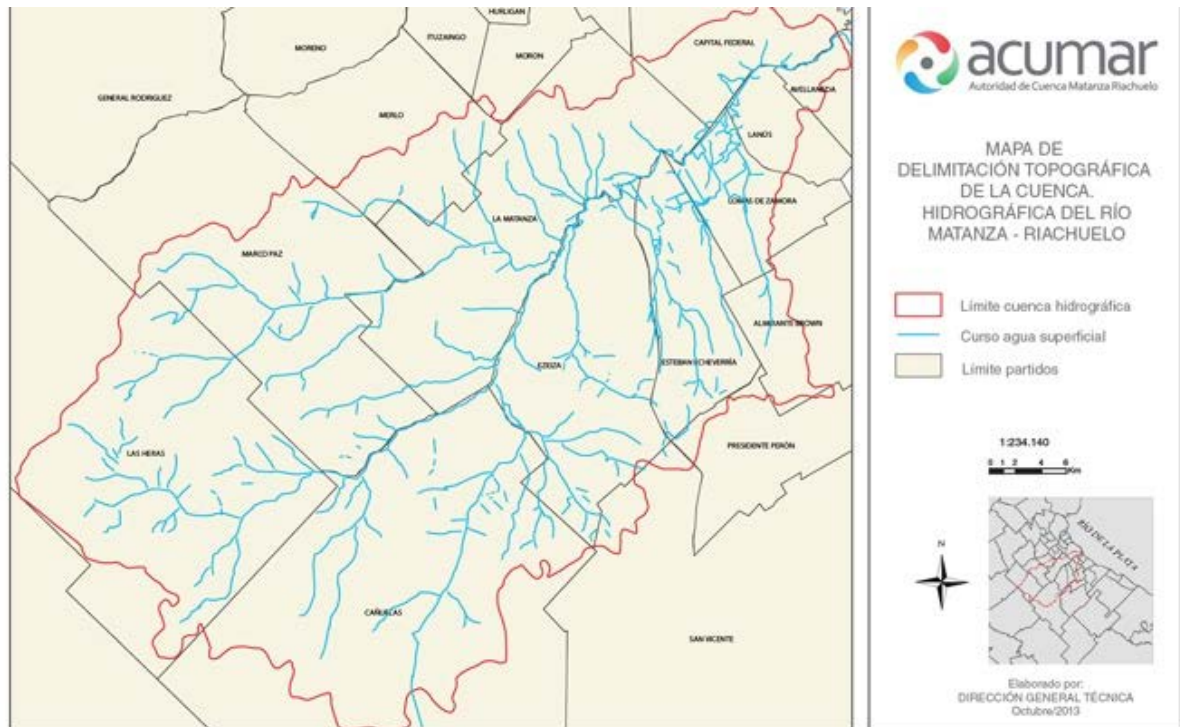


Imagen 2. Mapa de delimitación topográfica de la Cuenca Hídrica del Río Matanza-Riachuelo.
Fuente: ACUMAR.

Organigrama de la Organización.

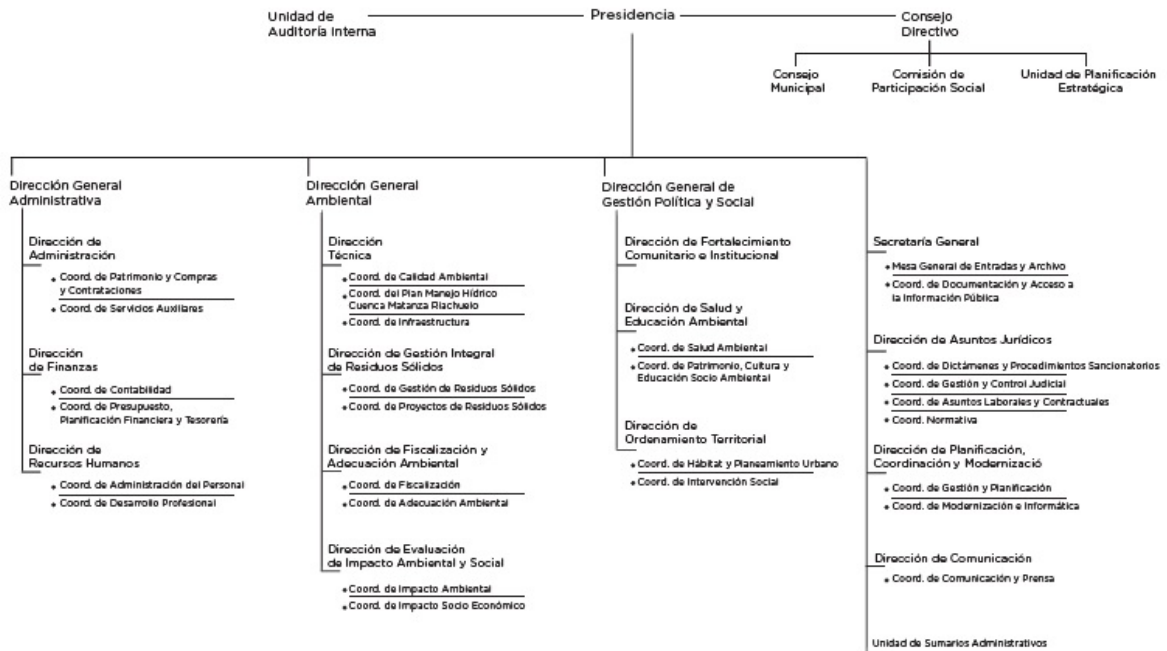


Figura 9. Organigrama interno. Fuente: ACUMAR.

Mailing Comunicación Interna



eventos

ACUMAR acompaña el "Maciel Foto Documental"

Este 16 de diciembre comienza el **"Maciel Foto Documental"**, un festival internacional por la acción social y ambiental que incluye fotografías y documentales. La cita es en el Circuito callejero del histórico barrio de Isla Maciel, **con entrada libre y gratuita**. Entre las actividades previstas están: Exposiciones callejeras de fotografía, con afiches, lonas vinílicas y fotos impresas; proyección de documentales; instalación en el Riachuelo; charlas y recitales.

[Leer más](#)

2 Jornada de Empleo para la Inclusión

Figura 10. Mailing ACUMAR. Fuente: ACUMAR.

Redes Sociales

Ejemplos de publicaciones en Twitter, Facebook, Youtube y el sitio web.



Figura 11. Twitter ACUMAR. Fuente: ACUMAR.



Figura 12. Twitter ACUMAR. Fuente: ACUMAR.



Figura 13. Twitter ACUMAR. Fuente: ACUMAR.



Figura 14. Twitter ACUMAR. Fuente: ACUMAR.

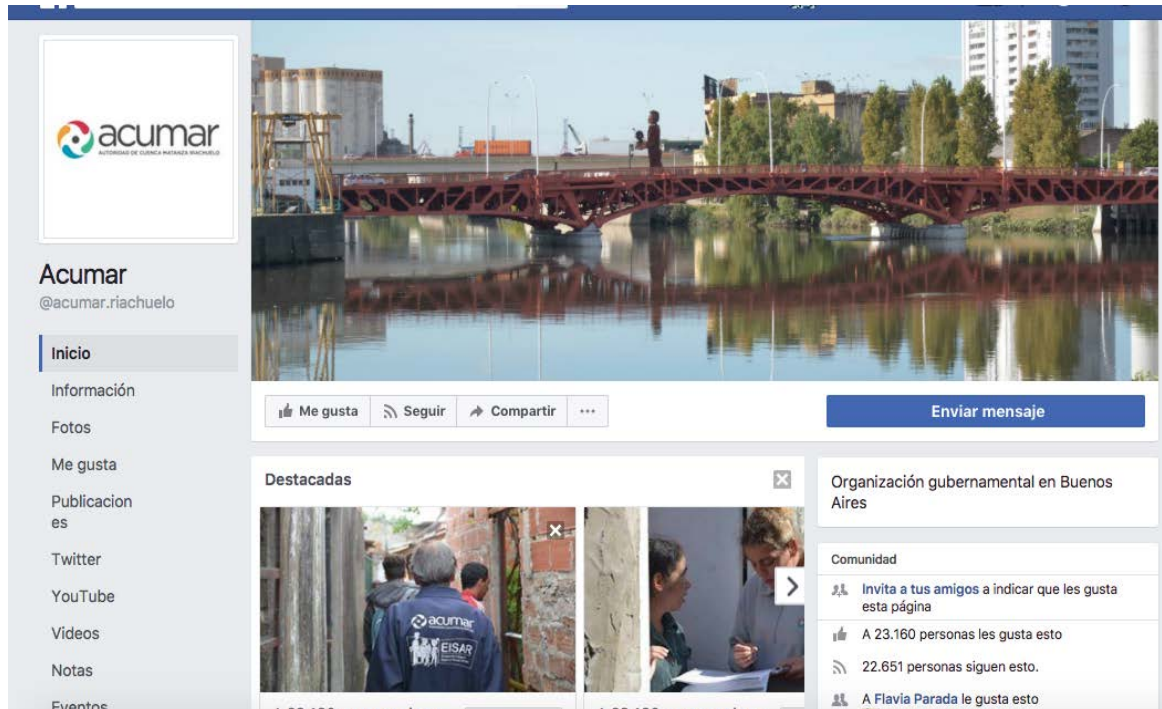


Figura 15. Facebook ACUMAR. Fuente: ACUMAR.



Figura 16. Facebook ACUMAR. Fuente: ACUMAR.



Figura 17. Facebook ACUMAR. Fuente: ACUMAR.



Figura 18. Facebook ACUMAR. Fuente: ACUMAR.

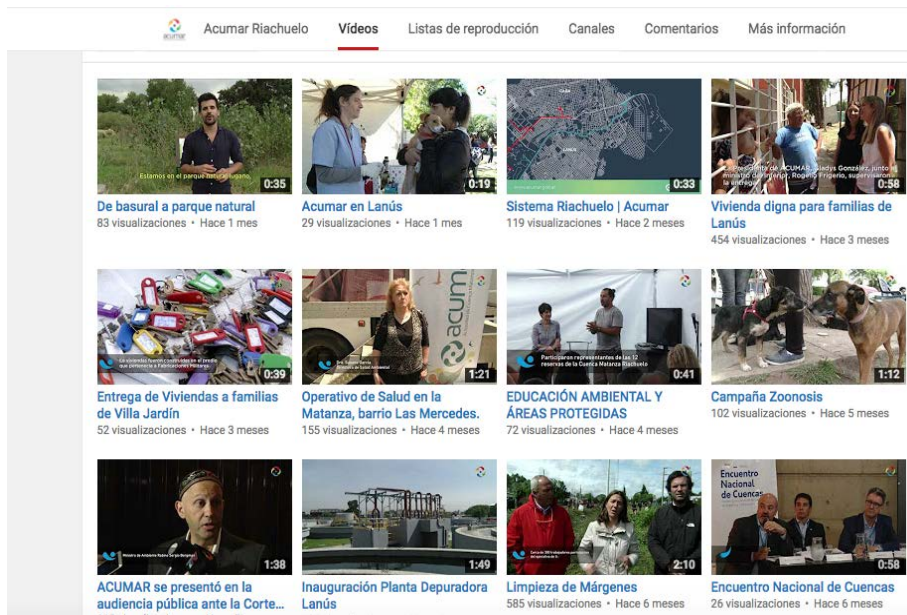


Figura 19. Facebook ACUMAR. Fuente: ACUMAR.



Figura 20. Facebook ACUMAR. Fuente: ACUMAR.

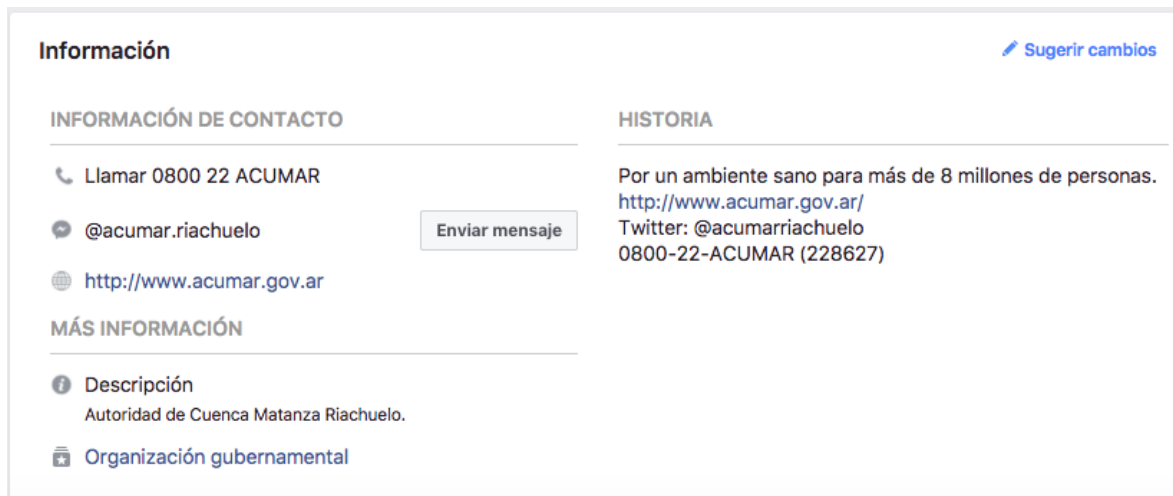


Figura 21. Facebook ACUMAR. Fuente: ACUMAR.



Figura 22 Sitio web ACUMAR. Fuente: ACUMAR.

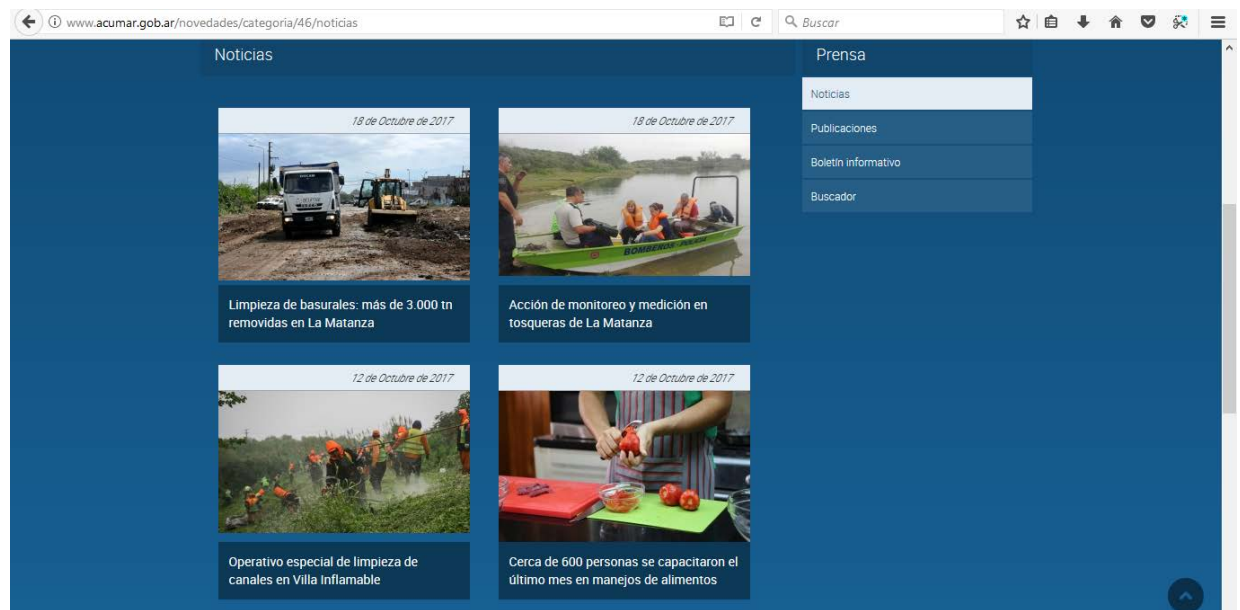


Figura 23. Sitio web ACUMAR. Fuente: ACUMAR.

Anexo II

Tarea	Mes 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
Conformación de Coordinación y Aprobación legal	■	■	■																																			
Acuerdo de trabajo entre áreas (Nueva Coordinación y área Comunicación)	■	■	■																																			
Recolección de datos internos (situación actual de todas las empresas de la Cuenca)	■	■	■																																			
Confección de revista específica, folletos, y documentación para empresas		■	■	■																																		
Creación de canal digital: Información en sitio web, mail)		■	■	■																																		
Primer acercamiento informal con grupos de empresas (Explicación de situación, objetivos)		■	■	■																																		
Lanzamiento de Campaña					■																																	
Publicación de Revista				■			■			■			■			■			■			■			■			■			■			■				
Visitas a establecimientos				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reunión especial con sectores empresarios (Quincenales)				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reunión con profesionales técnicos					■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■	
Participación en eventos					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Tabla 10. Cronograma de ejecución de Plan de Comunicación. Elaboración propia

ANEXO III

Matanza-Riachuelo, Argentina

Pollutant: Volatile organic compounds, including toluene

Population Affected: 20,000+

The Matanza-Riachuelo River Basin is more than 60 kilometers long and houses a number of SME clusters, including chemical manufacturers. It is estimated that 15,000 industries are actively releasing effluent into the river, which cuts through 14 municipalities in Buenos Aires.¹ Chemical manufacturers are responsible for more than a third of the pollution.

Pollutants in the Matanza River vary greatly. A study published in the *Latin American Journal of Sedimentology and Basin Analysis* in 2008 revealed that soil on the banks of the river contained levels of zinc, lead, copper, nickel, and total chromium that were all above recommended levels. Chromium, for example, had a mean value in soil of 1,141 ppm, which is significantly higher than the recommended level of 220 ppm.²

It's believed that 60% of the approximately 20,000 people who reside near the river basin live in territory deemed unsuitable for human habitation, with 6% living in the basin's most unsuitable conditions.³ Environmental factors such as diarrheal diseases, respiratory diseases, and cancer are significant public health problems associated with the multiple industries in the basin. A 2013 article published in *Salud Colectiva* found that 80% of water samples taken from wells near the Matanza-Riachuelo river basin were not safe for drinking due to contamination.⁴ This issue is aggravated by inadequate infrastructure in the nearby informal settlements, where residents are left with few options for drinking water.⁵

Several important programs are making progress on the issue. Most significantly a billion dollar World Bank funded effort will focus on sanitation and industrial pollutant abatement.⁶ Given the scale of the investment and the actors involved, considerable progress is anticipated

¹ World Water Week in Stockholm, 2010. Available at: http://www.worldwaterweek.org/documents/WWW_PDF/2010/thursday/T6/M_R_Basin_Argentina_vf_09se_10_rafaelli_carsen.pdf

² 1 Ronco, Alicia et al. "Screening of Sediment Pollution in Tributaries from the Southwestern Coast of the Río De La Plata Estuary." *Latin American Journal of Sedimentology and Basin Analysis* (2008).

³ Pietri, DD, P. Dietrich, P. Mayo, and A. Carcagno. "[Multicriteria Evaluation of Environmental Risk Exposure Using a Geographic Information System in Argentina]." *Revista Panamericana De Salud Pública* 30.4 (2011): 377-78.

⁴ Quality of Water for Human Consumption: The Health of the Population Residing in the Matanza-Riachuelo River Basin Area in Greater Buenos Aires]." *Salud Colectiva* 9.1 (2013): 53-63.

⁵ IRC International Water and Sanitation Centre, 2009. Available at: <http://www.source.irc.nl/page/46738>

⁶World Bank, 2013. Available at: <http://www.worldbank.org/projects/P105680/matanza-riachuelo-basin-mrb-sustainable-development-adaptable-lending-program?lang=en&tab=overview>

Referencias.

- ⁱ The Blacksmith Institute y Green Cross. http://www.worstpolluted.org/projects_reports/display/114
- ⁱⁱ ACUMAR, 2015. Información de establecimientos industriales empadronados.
- ⁱⁱⁱ ACUMAR sitio web. www.ACUMAR.gov.ar
- ^{iv} ACUMAR, 2017. Memoria Primer Semestre 2017-ACUMAR.
- ^v Plan Integral de Saneamiento Ambiental (PISA). <http://www.ACUMAR.gob.ar/plan-integral/>
- ^{vi} Capriotti, Paul, 2009. Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Chile: Colección de libros de la empresa.
- ^{vii} ACUMAR, sitio web.
- ^{viii} Weil Pascale, 1992. LA COMUNICACION GLOBAL: COMUNICACION INSTITUCIONAL Y DE GESTION. España: Paidós Ibérica.
- ^{ix} Costa, Joan, 1992. Imagen pública: una ingeniería social, España: Fundesco.
- ^x Ponce Talancón, H. 2006. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>
- ^{xi} Fred, R. David Fred R. 1997, Conceptos de administración estratégica, "El marco analítico para formular estrategias", Capítulo 6, p 185. Análisis y elección de la estrategia, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano
- ^{xii} Instituto Tecnológico de Sonora. (ITSON), Mexico.
(http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z6.htm)
- ^{xiii} ACUMAR, 2015. Información de establecimientos industriales empadronados.
- ^{xiv} Lee. Nancy, Kotler, Philip. 2011, Social Marketing, Influencing Behaviors for Good. Fourth Edition. USA: SAGEN Publications, Inc.

Se agradece a Camila Conti, Romina Noelia Camiña y Ma. Cecilia Rattagan por su guía en bibliografía para el análisis de realidad e identidad institucional.