

LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA CRISIS DEL TÚNEL DE DESVIACIÓN  
DEL PROYECTO HIDROELÉCTRICO ITUANGO

ANGIE NATALIA LONDOÑO VARGAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2021

LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA CRISIS DEL TÚNEL DE DESVIACIÓN  
DEL PROYECTO HIDROELÉCTRICO ITUANGO -PHI-

ANGIE NATALIA LONDOÑO VARGAS

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional

Directora

VERÓNICA ISABEL SUESCÚN RAMÍREZ

Doctora en Antropología y Comunicación

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2021

23 de abril de 2021

Angie Natalia Londoño Vargas

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.



---

ANGIE NATALIA LONDOÑO VARGAS

Comunicadora Social – Periodista

Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional

A mi abuela Natalia, mi tía Nohemy, mi mamá y mi papá;  
mi mayor fortaleza y por quienes continúo creciendo profesionalmente.

A Daniel, mi compañero de vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, por su paciencia, por motivarme en los momentos difíciles y por creer en mí. A Liseth Povea, mi compañera en esta aventura. A Diego Salazar, por ser la inspiración para esta investigación y por su apoyo para hacerla realidad. A Verónica Suescún, por las largas jornadas, por su compromiso con este trabajo, por sus conocimientos y la linda amistad que logramos tener. A la UPB, mi alma mater.

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	9
INTRODUCCIÓN.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1 Objetivo general.....	15
1.2 Objetivos específicos -OE-.....	15
1.3 Justificación.....	15
2. MARCO REFERENCIAL.....	17
2.1 La comunicación corporativa y la gestión de los activos intangibles en función de las crisis	17
2.2 Gestión de la comunicación de crisis.....	20
2.3 El tratamiento informativo de la crisis del PHI.....	29
2.4 El Proyecto Hidroeléctrico Ituango –PHI-.....	33
3. METODOLOGÍA.....	55
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	65
4.1 OE1: La gestión de la comunicación de crisis del PHI.....	65
4.2 OE2: El tratamiento informativo de la crisis del PHI.....	83
4.3 OE3: Recomendaciones para la gestión de la comunicación en una crisis.....	105
5. CONCLUSIONES.....	111
5.1 OE1: Gestión de la comunicación de crisis del PHI.....	111
5.2 OE2: Tratamiento informativo de la crisis del PHI.....	115
6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	117
REFERENCIAS.....	118
ANEXOS.....	125

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Principios de la reputación mediática
- Figura 2. Panorámica PHI
- Figura 3. Portada de los libros de Luis Pérez Gutiérrez sobre el PHI
- Figura 4. Página web PHI
- Figura 5. Estructura organizacional PHI
- Figura 6. Portal web EPM
- Figura 7. Propósito empresarial de sostenibilidad EPM
- Figura 8. Taponamiento de la galería auxiliar de desviación
- Figura 9. Inundación casa de máquinas
- Figura 10. Cierre de la compuerta 2
- Figura 11. Nuevo gerente EPM
- Figura 12. Taponamiento de socavón
- Figura 13. Organigrama Vicepresidencia de Comunicación y Relaciones Corporativas
- Figura 14. Rueda de prensa durante la crisis del PHI 01/03/2019
- Figura 15. Modelo de comunicación de EPM
- Figura 16. Ranking Merco 2019
- Figura 17. Organigrama de las vicepresidencias de EPM
- Figura 18. Video construcción de Albergue Sevilla
- Figura 19. Video Hidroituango es Colombia
- Figura 20. Taller de comunicación en la gestión de riesgo de desastres
- Figura 21. Puesto de mando unificado
- Figura 22. Comunicados EPM emitidos durante la crisis del PHI
- Figura 23. Denuncia de AMA en su perfil de Facebook
- Figura 24. Transmisión en vivo
- Figura 25. Video empleados EPM
- Figura 26. Distribución de los artículos periodísticos por la característica formal: sección
- Figura 27. Caricatura Matador 1
- Figura 28. Distribución de los artículos periodísticos por la característica formal: extensión
- Figura 29. Caricatura Matador 2
- Figura 30. Distribución de los artículos periodísticos por la característica formal: por tipo de imagen
- Figura 31. Artículos con formato multimedia
- Figura 32. Galería de imágenes
- Figura 33. Distribución de los artículos periodísticos por la característica formal: expansión

- Figura 34. Ejemplo del contexto de la noticia utilizado por el diario El Colombiano
- Figura 35. Distribución de los artículos periodísticos por la característica formal: interacción
- Figura 36. Artículo periodístico con alta interacción de los lectores
- Figura 37. Me gusta en los artículos periodísticos del perfil de Facebook de AMA
- Figura 38. Número de reproducciones de un artículo periodístico
- Figura 39. Distribución de los artículos periodísticos por roles de la organización en la sociedad: tema

## **LISTA DE TABLAS**

- Tabla 1. Accionistas del PHI
- Tabla 2. Categorías de análisis
- Tabla 3. Temas mediáticos
- Tabla 4. Distribución de los artículos periodísticos totales por mes y por medio de comunicación
- Tabla 5. Universo y muestra definida por medio de comunicación
- Tabla 6. Distribución y valoración de los artículos periodísticos que conformaron la muestra de investigación
- Tabla 7. Distribución y valoración de los artículos periodísticos por año de estudio
- Tabla 8. Distribución y valoración de los artículos periodísticos analizados por mes
- Tabla 9. Distribución y valoración de los artículos periodísticos por la característica formal: género
- Tabla 10. Distribución y valoración de los artículos periodísticos por la característica formal: tipo de titular

**Resumen.**

El 28 de abril de 2018 se presentó un hito en la historia de la construcción en Colombia. La mega obra que aportaría gran parte de la demanda energética al país tuvo un taponamiento en su túnel de desviación, generando una emergencia social y ambiental de gran magnitud, y una crisis organizacional para su operador Empresas Públicas de Medellín -EPM-, que aún no finaliza. Desde el inicio de la contingencia se activaron los protocolos y los manuales de riesgo para estas situaciones, que incluían un elemento fundamental para lograr mitigar lo sucedido, la gestión de la comunicación de crisis.

Esta investigación describe el proceso comunicacional que realizó EPM, a través del análisis de caso y del tratamiento informativo que se le dio a la crisis del Proyecto Hidroeléctrico Ituango -PHI- en dos diarios de referencia y un medio ciudadano, entre los años 2018 y 2020. A partir de los hallazgos, se generaron recomendaciones en función de la gestión de la comunicación de crisis para que puedan ser aplicadas por otras organizaciones y conseguir estar mejor preparadas ante una situación coyuntural.

Los resultados arrojados muestran una gestión de la comunicación que evaluaba el proceso realizado y a la vez reajustaba la estrategia implementada; y una presencia mediática alta del PHI, principalmente alta a mediados del año 2018 y sostenida hoy. Además, un tratamiento informativo que privilegió los temas asociados a la capacidad del negocio, por encima de los de responsabilidad corporativa del PHI, y una valoración mayoritariamente negativa del PHI que ha afectado considerablemente a EPM; una organización con una trayectoria de más de 60 años y con una reconocida reputación favorable en los colombianos; por último, se logró realizar recomendaciones que una organización puede ejecutar en su plan de comunicación de crisis, con el fin de superar las emergencias presentadas afectando lo más mínimo sus activos intangibles.

**Palabras clave:** comunicación corporativa, comunicación de crisis, tratamiento informativo, Proyecto Hidroeléctrico Ituango, Empresas Públicas de Medellín.

**Abstract.**

On April 28, 2018, an event was presented in the history of construction in Colombia. The mega-project that would provide a large part of the country's energy demand had a blockage in its diversion tunnel. This generated a social and environmental emergency of great magnitude, and an organizational crisis for its operator, Empresas Públicas de Medellín (EPM), which has not ended yet. From the beginning of this contingency the risk protocols and manuals for these situations were activated, which included a fundamental element to mitigate the issue: crisis communication management.

This research describes the communicational process of EPM, with a case analysis and the informative treatment that was given to the PHI crisis, in two reference newspapers and an alternative medium, between the years 2018 and 2020. Based on the results, some recommendations were made for the management of crisis communication so that they can be applied by other organizations to be better prepared in the face of a critical situation.

The results show a communication management that evaluated the process and at the same time readjusted the implemented strategies; and a media presence of the IHP, mostly high in mid-2018 and that continues today. Also, an informative treatment that privileged the issues associated with the business capacity, above the corporate responsibility of the PHI, and a mostly negative assessment of the PHI that has considerably affected EPM, an organization with a history of more than 60 years and with a recognized positive reputation in Colombians.

**Keywords:** corporate communication, the management of crisis communication, informative treatment, Proyecto Hidroeléctrico Ituango, Empresas Públicas de Medellín.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la comunicación ha tomado una mayor importancia en las organizaciones, incluso hace parte de un nivel directivo y/o estratégico, lo que permite que la gestión del relacionamiento con los diferentes públicos esté enfocada al direccionamiento y aporte a la administración de los activos intangibles. La comunicación contribuye con la consolidación del propósito corporativo, alineando a colaboradores y grupos de interés frente a las metas y los retos que persigue la organización. Además, es una función gerencial que requiere ser planificada, ejecutada, verificada y ajustada (Caicedo, 2019).

Dentro de la gestión de los activos intangibles, la comunicación tiene un rol fundamental en fomentar una imagen positiva y mantener una reputación sólida y confiable ante los grupos de interés, puesto que, estos otorgan beneficios múltiples a la organización como un mayor posicionamiento, credibilidad y respaldo ante una emergencia organizacional (Fernández y Huertas, 2009; Villafañe, 2004). Las crisis son situaciones que pueden presentarse ante acontecimientos naturales, como resultado de un error o intervención humana, o acciones malintencionadas, que pueden impactar tanto en términos tangibles como intangibles (imagen, reputación, etc.) (Argenti, 2014).

La gestión de la comunicación de crisis busca reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre que tiene una organización frente al futuro. Por ello, esta debe crear estrategias que preparen a los diferentes grupos de interés ante esta situación, con el fin de reducir o eliminar los efectos negativos que una contingencia puede generar sobre la imagen y la reputación corporativas (Saura, 2005).

La teoría sobre la gestión de crisis organizacional identifica tres fases en este proceso: 1) precrisis, 2) crisis y 3) poscrisis; y en las tres es vital contar con la participación de la comunicación. La primera fase es fundamental, porque se retoman y se organizan las estrategias planteadas en los manuales de Crisis y de Gestión del Riesgo; de ella depende el éxito de las otras dos fases. En la segunda se activan los protocolos de crisis y se mantiene informados a los grupos de interés de manera responsable y estratégica. En la tercera fase, se

evalúa el proceder hasta el momento y se ejecutan acciones de reparación ante los daños ocasionados en los activos intangibles de la organización (Marín, 2009).

Los medios de comunicación son fundamentales en la estrategia de la comunicación de crisis, puesto que son los encargados de informar el acontecimiento a la opinión pública. Además, de influir de manera positiva o negativa en la percepción de los públicos a través de la valoración que ellos le dan al suceso. Las grandes crisis generan un despliegue informativo y motivan a que los periodistas busquen noticias exclusivas de diversas fuentes, lo que lleva a que las organizaciones estén preparadas para atender sus requerimientos, con el fin de contribuir con su labor comunicacional y que, de alguna manera, se puedan mitigar las valoraciones negativas en el cubrimiento de los hechos (Romero et al. 2017).

A través del monitoreo de medios se puede hacer una retroalimentación de la gestión de la comunicación de crisis de una organización. Es importante reconocer los aciertos y los errores cometidos en el evento, para así aprender de ellos y mejorar aquellos procesos que no funcionaron correctamente. Esto es posible analizando el tratamiento informativo que le dan los medios de comunicación a la contingencia (García, 2011).

La emergencia generada el 28 de abril de 2018 en el túnel de desviación del Proyecto Hidroeléctrico Ituango, en adelante PHI, tuvo un cubrimiento periodístico masivo en Colombia, incluso se convirtió en una de las noticias más importantes de ese año para el país. Este proyecto es operado por Empresas Públicas de Medellín --EPM-, una de las organizaciones con mejor reputación en Colombia, cuya gestión de su comunicación está en un nivel estratégico y cuenta con un número significativo de comunicadores. Por lo anterior, se considera que el manejo que se le dio a este acontecimiento se convierte en un caso relevante de analizar.

Este trabajo de investigación pretende dar respuesta a la pregunta: ¿cómo fue la gestión de la comunicación en la crisis inicial del túnel de desviación del PHI? De manera específica se quiere: 1) caracterizar los elementos que conformaron la gestión de la comunicación realizada por EPM como operador del PHI en los dos primeros años de la crisis; 2) evaluar

el tratamiento informativo que se le dio a la crisis en diarios de referencia y ciudadanos; y 3) formular recomendaciones, a partir de esta experiencia, que puedan ser implementadas en diferentes organizaciones.

Es importante tener en cuenta que esta investigación realiza un análisis de los hechos entre enero de 2018 y junio de 2020; puesto que es una contingencia que aún no finaliza y continúa en la fase de crisis. En el mes de agosto del 2020 inicia otra situación tensa, porque el actual alcalde de Medellín, Daniel Quintero, decidió demandar a los consorcios participantes del PHI, acto que termina con la renuncia de la junta directiva de EPM, y con ello, un nuevo pico en cubrimiento informativo por parte de los medios de comunicación.

En septiembre de este mismo año, el mandatario da a conocer el informe causa-raíz realizado por la reaseguradora MAPFRE, indicando que el accidente se presentó por fallas de diseño y que las empresas constructoras del PHI deben responder económicamente por este daño. Lo delicado de la afirmación realizada por el alcalde de Medellín, es que manifiesta que las directivas de EPM escondieron este estudio con el fin de que la empresa pagara los costos de esta emergencia, y no Integral y Concreto, que son aliados estratégicos de la organización. En abril de 2021 la Contraloría General de la Nación decidió embargar las cuentas de los constructores de PHI, lo que perjudica directamente el proyecto puesto que retrasa el inicio de operaciones previsto para el 2022, y pone un factor crediticio negativo para EPM. Los anteriores hechos, muestran que PHI continúa siendo agenda nacional años después de la emergencia presentada en abril de 2018.

Teniendo en cuenta que los estudios académicos sobre la gestión de la comunicación de crisis y el tratamiento informativo en Colombia son pocos, y la necesidad que hay de iniciar con la sistematización de estos procesos para ir posicionando las comunicaciones en los niveles directivos de las diferentes organizaciones, se decide realizar esta investigación para mostrar “al comunicador como un agente de cambio transformacional y un verdadero conector de la organización con sus grupos de interés” (Losada, 2018).

Esta contingencia que vive EPM representa un hito en la historia del país, lo que la convierte en un caso de estudio interesante para analizar la gestión de la comunicación de crisis y su tratamiento informativo; teniendo en cuenta que es una organización multilatina reconocida por su proceso comunicacional estratégico, evidente durante la contingencia y con un cubrimiento mediático de gran envergadura.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Objetivo general.**

Analizar la gestión de la comunicación en la crisis inicial del túnel de desviación del Proyecto Hidroeléctrico Ituango -PHI-, durante el periodo comprendido entre enero del 2018 y junio del 2020.

### **1.2 Objetivos específicos -OE-.**

OE1. Caracterizar los elementos que conformaron la gestión de la comunicación que realizó Empresas Públicas de Medellín -EPM- como operador, en la crisis inicial del túnel de desviación del PHI.

OE2. Evaluar el tratamiento informativo de la crisis inicial del PHI en dos diarios de referencia nacional y un medio ciudadano, durante el periodo comprendido entre enero del 2018 y junio del 2020.

OE3. Proponer recomendaciones para la gestión de la comunicación de crisis que puedan ser implementadas por diferentes organizaciones.

### **1.3 Justificación.**

Uno de los componentes fundamentales para el adecuado funcionamiento de una organización es la gestión de la comunicación de crisis, pues ninguna entidad está ajena a vivir un momento de emergencia, aunque si es responsable del nivel de preparación que tenga ante su llegada. El área de comunicaciones puede acompañar a la organización y propiciar una adecuada estructuración de este proceso; desafortunadamente aún existen organizaciones que no le dan un carácter estratégico a la comunicación, dificultando el papel que el Dircom puede desempeñar en la administración de una situación emergente.

Con esta investigación se pretende estudiar la gestión de la comunicación que realizó EPM como operador del PHI en la contingencia inicial del túnel de desviación presentada desde el 28 de abril de 2018, que aún no finaliza y cada día va teniendo un capítulo nuevo, desde los ámbitos social, económico, ambiental y político por las responsabilidades legales frente a lo sucedido. Además, quiere evaluar el tratamiento informativo que se le dio inicialmente a la crisis en los diarios de referencia y ciudadanos, para la posterior formulación de recomendaciones que puedan ser implementadas por diferentes organizaciones, con el fin de que estén mejor preparadas ante una situación emergente.

Se espera, que este trabajo de grado pueda ser una guía para comunicadores y directivos que buscan generar un valor estratégico a las organizaciones, a través de la comunicación. Además, de comprender la importancia de una buena gestión y la necesidad que tiene el mundo corporativo de apreciar su aporte a los negocios. También, busca invitar a los profesionales de la comunicación a sistematizar y promover los procesos que ejecutan en sus organizaciones para que se conviertan en referentes de estudio y extiendan sus conocimientos, aprendizajes y experiencias adquiridas a otras entidades que lo requieran.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 La comunicación corporativa y la gestión de los activos intangibles en función de las crisis.

Para Van Riel (como se citó en Vahos, 2013), la comunicación corporativa reúne tres tipos de procesos en las organizaciones: la comunicación de dirección, la comunicación de marketing y la comunicación organizativa; por ende, es la encargada de gestionar la identidad, la imagen, y la reputación corporativas (activos intangibles de la organización); de brindar una mayor coherencia a los mensajes emitidos a los públicos; y de ocuparse de las situaciones comunicacionales que afectan directamente el normal desarrollo estratégico y táctico de la entidad.

Cada vez más, los directivos reconocen la importancia que desempeña la comunicación en las organizaciones, entendiendo que aquellas que tienen éxito son las que conectan sus mensajes con la estrategia corporativa a través de la estructura, y permitiendo que dependa directamente del máximo responsable de la organización (Argenti, 2014). Es por ello, que el profesional en comunicación tiene el reto de desarrollar un modelo que permita atender la incertidumbre con mayor fluidez ante los imprevistos del entorno, en coherencia con la visión y los objetivos corporativos (Buenaventura, 2005).

Dentro de las funciones de la comunicación corporativa está la gestión de los activos intangibles, los cuales están cobrando importancia en su cotización en los mercados, por encima de los bienes físicos o tangibles que cada día van perdiendo valor (Rojas, 2002). Purlals (2013) agrega que términos como construcción de imagen, reputación, transparencia, credibilidad, confianza, rendición de cuentas, buenas prácticas, ética empresarial, gobierno corporativo, entre otros, están siendo cada vez más valorados en la sociedad. Como se mencionó antes, entre los activos intangibles que administra la comunicación corporativa están la identidad, la imagen y la reputación; por lo tanto, es importante definir las características y la personalidad que identifica a cada organización, y

trabajar en ellas hasta lograr el reconocimiento, la recordación, la diferenciación y la preferencia por parte de sus públicos de interés (Capriotti, 2010).

Para Villafañe (2002) la identidad corporativa es comparable a una persona, dado que se entiende como el conjunto de rasgos, valores y atributos que definen la esencia de la organización, algunos elementos son visibles y otros no; es decir, la identidad es el ADN. Sanz y González (2005) complementan que de la misma forma que las personas buscan individualizarse, diferenciarse de los demás y ser fácilmente identificables, las organizaciones buscan distinguirse de su competencia; quieren que sus productos, sus comunicaciones, sus oficinas, sus sedes, sus páginas web sean acordes con su personalidad y puedan ser reconocidas a simple vista.

Lograr que la identidad de una organización se vea proyectada en la imagen corporativa que los públicos se forman de esta, provocando confianza en su entorno relevante y adhesión en sus grupos de interés; y poder gestionar el prestigio y credibilidad que la organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar las tensiones de la época actual, son aciertos que se pueden conseguir a través de un manejo adecuado de la comunicación (Tironi y Cavallo, 2011).

Sobre la imagen corporativa, Capriotti (2013) afirma que es la percepción general que tienen los públicos sobre los productos, las actividades y la conducta de la organización; que es un activo intangible que se debe cuidar y cultivar, puesto que le permite a la organización estar en la mente de los grupos de interés, logrando diferenciarse de la competencia. Además, esta produce un juicio de valor en las personas que conlleva a diferentes actitudes de aceptación o rechazo de lo percibido; por ello, es importante mantenerla vigilada y en un proceso continuo de fortalecimiento (Meyer, 2009).

Después de proyectar la identidad de forma coherente con las prácticas diarias de la organización, se puede lograr una reputación sólida, comprendiendo esta como el resultado de un comportamiento organizacional excelente, financiera y éticamente, mantenido a lo largo del tiempo (Villafañe, 2014). Es decir, la reputación no se da con la primera impresión

o experiencia que tiene una persona con la empresa (Gotsi y Wilson, 2001). Las nuevas tecnologías de información y comunicación hacen que las opiniones y percepciones vayan a toda velocidad por la red, lo que implica que, cada vez es más importante tenerla en cuenta en el día a día; puesto que quien actúa de forma correcta y sepa gestionar adecuadamente su reputación, tendrá un factor de diferenciación y de posicionamiento muy importante respecto a otras organizaciones (Costa, 2013).

Según Muñoz (2010), las crisis pueden afectar los activos intangibles de las organizaciones, porque en medio de ellas los públicos siempre pueden opinar y evaluar las acciones de la organización, es aquí donde adquiere importancia el rol del profesional de la comunicación organizacional, porque es el encargado de generar estrategias de prevención y atención de posibles emergencias, logrando proteger a las organizaciones al construir, cultivar y mantener una imagen positiva ante sus grupos de interés. La adecuada gestión de los activos intangibles tiene la capacidad para combatir una crisis, puesto que posibilita una opinión sólida en las audiencias que, a pesar de contratiempos, emergencias o malos momentos, pueden mantener blindada a la organización (Meyer, 2009).

Contreras (2006) manifiesta que, las crisis vulneran a las organizaciones tanto interna como externamente, y que los directivos cada día son más conscientes de que durante estas pueden sufrir más daño sus activos intangibles que sus recursos financieros. Sin embargo, una adecuada gestión de ellos permite superarlas, porque si se tiene una personalidad y un ADN fuerte ante los públicos de interés, se facilita la cercanía, la credibilidad y el apoyo ante cualquier situación contingente, manteniendo la imagen y la reputación que ha logrado la organización a través de los años (Losada, 2018; Marín, 2009). Es por esto que, De la Fuente (2019) afirma que la identidad corporativa está presente en cada uno de los integrantes de la entidad, en cada uno de sus servicios, procesos y en la manera de afrontar las situaciones que se presentan al interior, incluyendo las crisis.

Para generar confianza al interior y luego al exterior de la organización es necesario prestar atención a la arquitectura organizacional, a la cultura y a los sistemas de gestión. En ocasiones, todos estos factores confluyen para obstaculizar el desarrollo de la confianza

de sus públicos y propiciar en cambio relaciones competitivas, destructivas y antagónicas entre sus miembros. Por el contrario, se pueden estructurar arquitecturas, culturas y sistemas que promuevan las relaciones de confianza y comprometan a los miembros de la organización a desarrollarlas, sostenerlas y reflejarlas al exterior (Scheinson, 2011).

## **2.2 Gestión de la comunicación de crisis.**

Las crisis hacen parte de las organizaciones, son sucesos que les demuestran que están vivas, que configuran procesos sociales y que son una oportunidad para reinventar sus técnicas y procedimientos, para salir de ellas más fuertes y sólidas en el mercado (Ariño y Alcat, 2005; Enrique, 2007; García y Smolak, 2013; Peña, 2011). Piñuel (2002) complementa que, una crisis es un cambio repentino al cual se le debe dar importancia e inmediatez, porque puede causar un severo e inesperado daño ante sus diferentes públicos o su reputación. Además, esta genera desequilibrio en las organizaciones, sus grupos de interés sienten temor y ansiedad ante la situación, es un momento donde se demuestra el sentido de pertenencia y la lealtad hacia ella.

Gestionar una crisis es prever los posibles riesgos que tiene una organización, planificar una serie de medidas proactivas que deberán ejecutarse en caso de producirse una situación difícil, para así poder garantizar un control de esta, mitigar los factores negativos y saber cómo actuar en los momentos decisivos. La administración de una contingencia y la comunicación son dos procesos inherentes el uno del otro porque las emergencias son de naturaleza holística; por lo que deben involucrar todos los elementos comunicacionales, las diferentes áreas del trabajo y los grupos de interés (Enrique, 2008).

La comunicación de crisis es un elemento estratégico que complementa la acción de la organización, la forma en que esta reacciona con medidas concretas tratando de solucionarla, descubriendo y deteniendo las causas, limitando los efectos y compensando a los perjudicados. Hoy, la comunicación no es un elemento estético o una distracción interesada, sino una variable decisiva y coherente con las propias acciones que la entidad pone en marcha para detener la emergencia. Sería inútil y hasta contraproducente que las variables acción y

comunicación caminaran separadas; puesto que, si esto ocurre, la organización sería duramente castigada por sus grupos de interés, culpándola de tratar de ocultar o modificar la realidad; las personas perdonan los errores, pero no el engaño (Losada, 2018). Algunas organizaciones no conocen ni consideran importantes sus necesidades comunicativas hasta que llega el momento de la crisis y con ella la presión por parte de los grupos de interés, puesto que estos tienen una rápida manera de comunicarse entre sí debido a las nuevas tecnologías (Saura y García, 2010).

García (2011) escribió sobre el accidente Spanair de 2008, examinando su gestión de crisis desde el análisis de contenido de varios medios de comunicación en España. De esta investigación es importante resaltar y concluir para este apartado, que una crisis pone a prueba a los directivos de la organización y a su equipo de comunicaciones, quienes deben reaccionar adecuadamente en los primeros momentos de esta, frente a los medios de comunicación y a la opinión pública, porque de ello dependerá el resultado final.

### **2.2.1. Componentes de la gestión de la comunicación de crisis.**

Para Losada (2018) existen dos tipos de crisis: las objetivas, originadas en hechos observables; y las subjetivas, nacidas de una percepción, de un estado de opinión o de un rumor no confirmado. Gracias a la comunicación digital, se pueden generar comentarios de diversas partes del mundo, lo que significa que los públicos hoy no tienen límites ni barreras que impidan la interacción con la organización.

La gestión de la comunicación de crisis necesita de una adecuada planificación para mitigar la emergencia, tener un *manual de gestión de crisis* es fundamental para lograrlo, este debe:

- Concretar los posibles riesgos de crisis, que pueden afectar a la entidad.
- Permitir el posicionamiento global de la organización ante las posibles situaciones de crisis y emergencias.
- Fijar anticipadamente las líneas de acción para reaccionar ante cada riesgo.

- Establecer los modos de relación con los medios de comunicación y previsión de estrategias para cada caso.
- Definir los programas de comunicación selectiva dirigidos a los públicos de interés.
- Disponer los programas y acciones específicas de comunicación interna para motivar a los empleados.
- Determinar el comité de seguimiento de la crisis.
- Planificar y desarrollar estrategias de relaciones públicas.
- Diseñar planes de superación de la crisis (Marín, 2006).

Para Enrique (2008), un *plan de comunicación de crisis* es un método de actuaciones comunicativas que incluye la investigación del entorno, la determinación de objetivos concretos, la definición de los integrantes del comité de crisis, la priorización de públicos, el diseño de mensajes, los instrumentos de comunicación y la creación de un sistema de monitoreo y control para la contingencia. Además, destaca que, la planificación tiene como objetivos:

- Preservar los activos intangibles de la organización.
- Minimizar el impacto mediático, evitando publicidad negativa.
- Defender la posición de la organización, evitando o minimizando las pérdidas económicas.

El *plan de comunicación de crisis* debe contener los siguientes elementos:

1. Definición del *comité de crisis*, grupo de trabajo responsable de evaluar y determinar el alcance, las implicaciones y el tratamiento de la crisis. Es importante que el área de comunicaciones participe de este equipo con voz y voto, puesto que, es quien gestiona el relacionamiento con los grupos de interés y es quien más los conoce (Marín, 2009). Para Costa (2005), en este comité se crea antes de que se presente la emergencia, con el fin de no improvisar, y debe estar formado en la gestión y prevención del riesgo para evitar consecuencias adversas.

2. Establecimiento del *portavoz*, es fundamental en la gestión de la comunicación de crisis, puesto que es el encargado de centralizar el flujo informativo de la organización ante la opinión pública. Esta persona ha de ser clara, proyectar seguridad y responsabilidad, con excelente comunicación oral y corporal. El papel que desempeña es de estabilidad, de estar al tanto de lo que está sucediendo, cómo se desarrolla la situación sobre el terreno y estar preparado para intervenir (Marín, 2006).
3. Elaboración de una lista con todos *los actores críticos implicados en la crisis* porque permite centrar las estrategias comunicacionales en los públicos indicados y mantenerlos informados sobre los acontecimientos que ocurren. Es recomendable evaluar la cobertura mediática y la percepción de la crisis de cada actor, para adecuar los mensajes y los canales de comunicación que se les destinarán (Saura, 2005; Pulgar, 1999).
4. Diseño de los *mensajes*, son el fundamento en el que se establece la estrategia comunicacional. La organización debe tener muy claro qué quiere comunicar, cuál es el mensaje principal, cuáles son los mensajes secundarios y cómo quiere hacerlos llegar a sus grupos de interés. Los argumentos que son necesarios diseñar para después ser comunicados deben responder a las preguntas que se harían dentro de la organización, los colaboradores, y fuera de la misma, los grupos de interés (Merino, 2016).

Acerca de *los mensajes en la gestión de la comunicación de crisis*, Libaert (2000) distingue dos formas: 1) de último momento y 2) de fondo, los cuales se van insertando en el plan de comunicaciones después de la urgencia de las primeras horas o días. Los mensajes de emergencia son cruciales, pues reflejan la capacidad de una organización para controlar la situación, y deben ofrecer consideraciones sobre:

- Las víctimas: los actores que hayan resultado más afectados por la crisis en curso.
- Lo que se ha tomado en cuenta y se ha reconocido la situación.
- Lo que deja constancia de la posición oficial de la entidad.
- Los hechos y cifras precisas de la situación.
- Las medidas concretas que ya están en marcha.

- Las indagaciones en curso, especificando qué expertos toman parte, el tipo de investigación que se realiza, los resultados esperados y el plazo calculado para obtenerlos y una fecha para dar a conocer las primeras conclusiones.

En momentos de crisis es fundamental la rapidez al reaccionar y al anticiparse a los discursos de otros interlocutores, teniendo unidad en todos *los mensajes* emitidos por parte de la organización, en la coherencia entre el discurso de la empresa y su comportamiento corporativo, en la transparencia como filosofía corporativa y, ante todo, en la preparación exhaustiva de todas las herramientas, mensajes y personas que deben ocupar un papel activo cuando llegue una contingencia (Losada, 2010). También es necesario tomar decisiones con mucha agilidad, atender a las personas afectadas con rapidez y responder, en la mayoría de los casos, a multitud de preguntas de los medios de comunicación, puesto que, las malas noticias se convierten en acontecimientos interesantes para la prensa (Saura & García, 2010).

5. Identificación, selección y preparación de *agentes de cambio o replicadores internos* en situaciones de crisis, porque son las personas relacionadas directamente con la realidad de la empresa y notarían cualquier evento que modifique la rutina de trabajo, que pueda acrecentar rumores sobre lo que está ocurriendo (Giraldo, 2018).
6. Determinación del *relacionamiento con los medios de comunicación*, con el fin de que los periodistas se sientan cómodos y a gusto al momento de informar en una situación de crisis, puesto que ellos son el puente para que la organización informe lo que estratégicamente desea a la opinión pública. Pulgar (1999) propone algunas acciones a realizar para ellos:
  - Designar un área como sala de prensa convenientemente equipada, con el fin de que los periodistas no caminen por todas las instalaciones perjudicando las labores de investigación y la atención de la crisis. Un espacio equipado para la prensa es útil y facilita el trabajo a los medios, permitiéndoles tener la información a la mano, las fuentes y equipos tecnológicos para realizar su labor. Además, el equipo de comunicaciones de la empresa puede centrar parte de su actividad allí y realizar un acompañamiento a periodistas.

- Si la crisis obliga a los periodistas a permanecer largo tiempo en las instalaciones, habrá que estar preparados para ofrecerles alimentos y bebidas, limitando de ese modo las visitas a las cafeterías y/u otros espacios.
- Crear un centro de comunicaciones en donde se recoja la información disponible para ser distribuida a los medios de comunicación.
- Seguir las recomendaciones del manual de crisis para el trato con medios de comunicación.

Sobre las relaciones con los medios en las crisis, Ariño y Alcat (2005) afirman que una decisión errónea para mitigar la emergencia, más un titular periodístico negativo puede acabar inmediatamente con muchos años de trabajo por el buen nombre de una organización. Por lo tanto, se debe reconocer el poder que tienen los medios en la construcción de la imagen corporativa, especialmente, en los casos de contingencia (Capriotti, 2009).

La cobertura de los medios de comunicación sobre una catástrofe es una gran prueba para estos, puesto que deben aumentar su esfuerzo para conseguir la mayor cantidad de fuentes y puntos de vista sobre el suceso (Enrique, 2007). Aunque, usualmente, estos manifiestan que reciben poca información por parte de las organizaciones, volviéndolas centro de atención y perjudicando su imagen, credibilidad o capacidad productiva (Marín, 2009).

Según García (2010) una catástrofe es un hecho periodísticamente extraordinario y popularmente impactante, en el que palpita el pulso del periodismo. Sin embargo, es importante no perder de vista los principios éticos que deben respetar y que las organizaciones deben conocer para entender su papel dentro de la crisis:

- El periodismo es indagación y búsqueda.
- Es necesario formular diferentes hipótesis para acercarse a los grandes hechos noticiosos.
- La rapidez para conseguir la información resulta esencial para que las historias no superen la realidad.
- Los relatos informativos difundidos por los medios se alzan como un vínculo imprescindible para la ciudadanía.

Al público le interesa más que los medios de comunicación cuenten historias que llamen la atención, que suponen novedad y que sean catastrofistas, alarmistas y sensacionalistas. Así lo manifiesta López (2012) en su investigación sobre el encuadre que tiene la prensa española sobre las crisis sanitarias de la gripe A y la bacteria E. Coli.

Elías (2001) en el artículo sobre la manipulación informativa en el desastre del Parque Natural Doñana (Andalucía – España), realizó un análisis de contenido de tres medios y una observación participante en la oficina de comunicaciones de una institución gubernamental, para afirmar que el gabinete de comunicaciones tiene gran influencia en la prensa española, pues puede manipular el mensaje y seleccionar las fuentes. Adicionalmente, manifestó que la estrategia comunicacional que emprendió esta organización consistió en que no podían mentir para no perder la credibilidad de sus públicos de interés, pero sí dosificar los datos negativos y ocultar alguna información a la opinión pública para que creyera que estaban pasando por una crisis que tenía solución. Además, el gabinete entendió que aparecer en la portada y en las ediciones importantes de los medios de comunicación representaba una oportunidad única para consolidar y dar prestigio a su imagen corporativa.

### **2.2.2. Modelos de gestión de la comunicación de crisis.**

A continuación, se presentan diferentes modelos de gestión de la comunicación de crisis tomados de Losada (2018), puesto que es importante tenerlos como referencia en la preparación de una contingencia, es decir, en la fase de precrisis:

1. *Anticipatory Model of Crisis Management (AMCM)*: original de Olaniran y Williams (2000), propone abordar las crisis desde la preparación de la organización ante estas situaciones. Los autores aseguran que no hay otro modo de reaccionar adecuadamente a una crisis que no sea una excelente preparación.
2. *Image Restoration Theory (IRT)*: formulado por Benoit (1994), identifica cinco tipos de estrategias de reparación de la imagen ante una crisis:

- Negación: negar los hechos o trasladar la responsabilidad a otros.
  - Eludir las responsabilidades: se lamenta lo sucedido, pero se afirma no contar con los elementos suficientes para haber tomado las decisiones correctas.
  - Minimizar la ofensa: se tratan de reducir los daños percibidos por la crisis situándolos en un contexto más amplio, como la trayectoria de la empresa.
  - Acción correctiva: se admite el problema y se dispone en la solución del daño causado, con el fin de que no se repita.
  - Disculpa: se admite el comportamiento, se pide perdón, con el fin de no ser juzgada severamente por la opinión pública.
3. *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)*: creado por Coombs (2007), es el modelo más popular y sugiere que la clave para articular la respuesta estratégica más eficaz a una crisis pasa por comprender la situación y potencial gravedad para la organización, es decir, la amenaza a su reputación. Para esto propone identificar:
- Responsabilidad inicial de la crisis: responsabilidad y amenaza a su reputación baja, responsabilidad mínima y amenaza relativa para su reputación, responsabilidad elevada y amenaza severa a su reputación.
  - Historia de la crisis: una crisis similar en el pasado se le atribuye una mayor responsabilidad en la crisis y sufre un daño a su reputación más directo e indirecto que una organización sin antecedentes de crisis.
  - Reputación previa: una organización que trató mal a los públicos en el pasado se atribuye mayor responsabilidad sobre la crisis y sufre un daño a su reputación más directo e indirecto que una organización con una relación neutral o positiva.
4. *Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model (CERC)*: desarrollado por expertos en comunicación del *Center for Disease Prevention and Control* de Estados Unidos. Es una herramienta para ayudar a los equipos de salud pública a reaccionar en situaciones de emergencia. Además, refuerza la idea que una buena estrategia de crisis no solo consiste en una buena respuesta, sino en la preparación previa de ella.

5. *Networked Crisis Communication Model (NCC)*: original de Uz, Schultz y Glocka (2013), desafía las teorías clásicas mostrando que el medio usado afecta el impacto de la comunicación de crisis, puesto que los mensajes enviados a través de las redes sociales pueden suscitar respuestas públicas distintas a los mismos que son distribuidos por los medios tradicionales.
  
6. *Social-Mediated Crisis Communication (SMCC)*: propuesta por Austin, Liu y Jim (2011), fue el primer modelo en incorporar decididamente los medios sociales como parte esencial del protocolo de actuación. Describe la interacción entre una organización en crisis y tres tipos de públicos que producen y consumen información antes, durante y después de las crisis:
  - Los *influencers*<sup>1</sup>.
  - Los seguidores de las redes sociales.
  - Los medios de comunicación social inactivos.
  
7. *Modelo de gestión de (NO)CRISIS*: Modelo propuesto por Losada (2018), en el cual hace un acercamiento a la gestión de crisis en un mundo móvil e interconectado, condicionado por un ecosistema de aplicaciones y gobernado por públicos informados; donde las emergencias organizacionales llenan los informativos, inundan las redes sociales y complementan las conversaciones de las personas. Su fundamentación consiste en:
  - Hablar: el discurso de las organizaciones debe estar presente en la esfera pública como parte natural de su comportamiento corporativo.
  - Escuchar: gracias a la tecnología, las organizaciones envueltas en una crisis tienen la posibilidad de conocer de primera mano las preocupaciones o intereses del conjunto de públicos implicados en los hechos.
  - Rapidez: el tiempo es un elemento fundamental en la gestión de crisis, puesto que una adecuada estrategia es irrelevante o, incluso contraproducente, si se pone en marcha tarde.

---

<sup>1</sup> Persona que influencia o dirige el consumo hacia los compradores potenciales, a través de las redes sociales.

- **Honestidad:** es una perspectiva ética y estética al mismo tiempo, moral y profesional a la vez, imprescindible en la gestión de la comunicación en situaciones de crisis.
- **Cercanía:** esto permite humanizar a la empresa en circunstancias que son adversas y la sitúa, ante las demás personas, en un plano de responsabilidad institucional con un rendimiento positivo a medio y largo plazo.

### **2.3. El tratamiento informativo en una crisis organizacional.**

Los riesgos y amenazas para las organizaciones han existido siempre, generando diversas crisis; pero en la actualidad se hacen más visibles ante la opinión pública debido a la actuación de los medios de comunicación. Estos hacen seguimiento estrecho del comportamiento que tienen las organizaciones durante la contingencia, del resultado de sus prácticas, de su forma de proceder en los mercados, del grado de control que tienen, del impacto de sus actividades en el ambiente, de la forma de ejercer en el marco de la responsabilidad social corporativa, entre otros (Marín, 2009).

Las crisis organizacionales pueden adquirir un protagonismo particular si el acontecimiento es informado por los medios de comunicación (Enrique, 2008). La realidad que llega del mundo es la que se puede ver a través de los titulares de las noticias. Para López (2012), el ser humano es espectador de una verdad encuadrada, que le presentan los medios y que quizás no corresponde con precisión a lo que realmente aconteció. El periodismo da una versión concentrada, con drama, sugestiva de la realidad social, que selecciona lo más conveniente a las necesidades de tiempo y espacio.

Micaletto y Gallardo (2015) en su estudio sobre el tratamiento informativo que tuvo la crisis del Ébola en 2014, concluyeron que el Ministerio de Sanidad de España realizó una serie de errores comunicacionales e informativos, evidenciados desde el inicio de la contingencia, cuando se informó en una rueda de prensa lo que estaba sucediendo, comunicación que llevó a desviar negativamente la crisis que se estaba presentando, debido a la percepción de la audiencia. Para Romero et al. (2017) los medios de comunicación se concentran en la problematización de la organización y sus colaboradores.

Ellos realizaron una investigación donde compararon la información oficial que emitió Volkswagen, durante la crisis que vivió esta multinacional en el 2015, con la publicada por los medios de comunicación durante la crisis, en la cual concluyeron que la cantidad de información negativa que brindaron los noticieros evidenciaba la falta de efectividad en la gestión de crisis de esta organización.

Los medios de comunicación son fundamentales en la relación de las personas con el entorno, porque ayudan a configurar la realidad social (Berger y Luckmann, 2001). La importancia de la influencia de los medios en la opinión pública radica en que estos son un puente entre los acontecimientos que se desarrollan en el mundo y la imagen que de estos que se hacen personas (Lippman, 1969); incidiendo también los mensajes emitidos sobre la situación y las fuentes periodísticas, que son un aspecto fundamental en la actividad informativa, puesto que condicionan la producción de la noticia. Cuando el periodista tiene más de un testimonio puede construir su propia interpretación de la información, pues puede confrontar varios puntos de vista hasta desarrollar la idea que quiere mostrar (Casero, 2008).

El tratamiento informativo es la valoración cualitativa que se hace de los hechos noticiosos; la frecuencia y la amplitud de los eventos frecuentes; y está representado por el número de veces en que se presenta un tema, una fuente y el espacio que los medios le conceden. El análisis de los artículos periodísticos y los temas que tratan los medios de comunicación en ellos implica más que atributos cognitivos porque también involucra un tono determinado; pues este influye en la evaluación positiva y/o negativa de los atributos que los grupos de interés tengan del sujeto o crisis estudiada (Carroll y McCombs, 2003).

Es por ello, que algunos estudiosos de la comunicación como Maxwell McCombs y Donald Shaw se dedicaron a investigar sobre la influencia de los medios en las audiencias, enfocándose en el análisis del establecimiento de la agenda mediática, denominada *Agenda Setting*, sobre la que argumentan que la percepción de la opinión pública sobre los asuntos sociales está condicionada por la información brindada por los medios de comunicación (McCombs y Shaw, 1972).

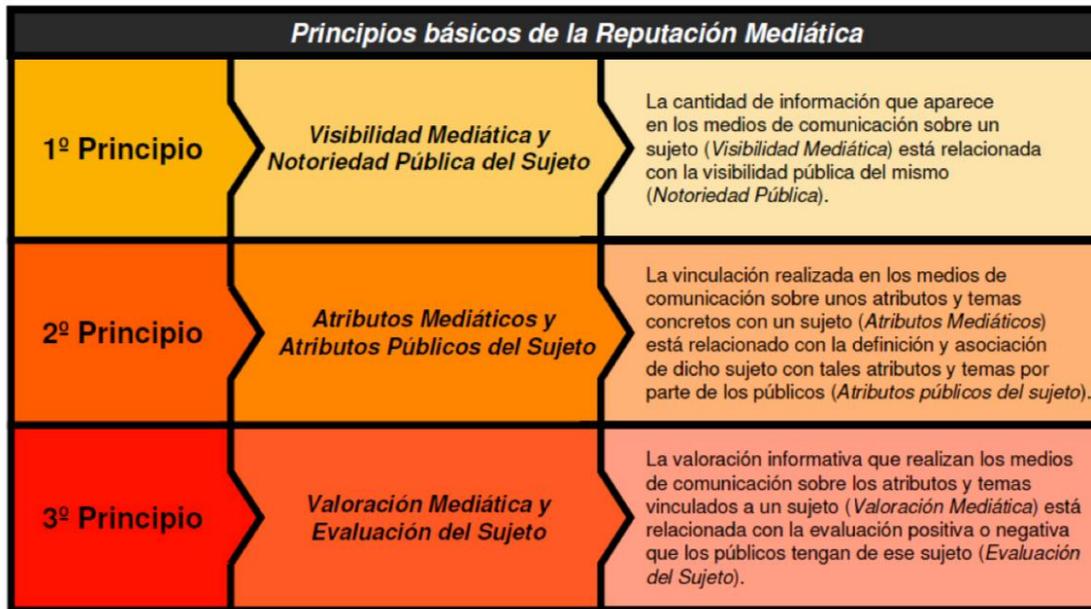
Estos expertos coinciden en que la teoría de la *Agenda Setting* alcanza una mayor importancia en casos de crisis; pues más allá de establecer los temas sobre los cuales debe pensar la opinión pública, los medios masivos pueden influir en cómo se debe pensar; llevando esta teoría a un segundo nivel, estudiado por la teoría del *Framing* o el establecimiento de encuadres o atributos (Sánchez, 2020).

El establecimiento de encuadres y atributos refuerza la postura de que en situaciones de crisis es fundamental tener el control o influir en la agenda mediática, porque los medios transmiten a sus audiencias las características que generarán una imagen positiva o negativa de los hechos (Macedo, 2017). Para Tankard (2001), encuadrar una información noticiosa implica:

- Enfocar un tema desde una perspectiva.
- Fijar una agenda de atributos.
- Seleccionar palabras claves que configuren el discurso.
- Manipular la emisión de ciertos elementos o darles énfasis en su publicación.
- Elaborar una idea central que construya la historia informativa.

Mientras mayor sea la cobertura de un tema por parte de los medios de comunicación, mayor es el interés de las personas por este. De allí los esfuerzos de las organizaciones para que los incidentes, los asuntos críticos o las crisis no sean fijados en las agendas mediáticas; sino que sean observados como temas de menor relevancia o cubrimiento (Sánchez, 2020).

Capriotti (2012), asocia el tratamiento informativo con la reputación mediática; por ello, argumenta que los medios masivos contribuyen a generar visibilidad sobre los acontecimientos, influyen en la valoración que tiene la opinión pública de ellos y participan en la configuración de la reputación de personas, organizaciones y temas, convirtiéndose en un asunto fundamental para las relaciones públicas. Es así como, el autor establece los tres principios básicos de la de la reputación mediática, así: (ver Figura 1).



**Figura 1. Principios de la reputación mediática**

Fuente: Capriotti (2012)

[www.bidireccional.net/Blog/WhitepaperRMEsp.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/WhitepaperRMEsp.pdf)

Wry et al. (2005) amplían el concepto de reputación mediática estableciendo dos tipos: la sustantiva, que consiste en los atributos en los que los medios se centran cuando hablan de una compañía; y la evaluativa, que habla del carácter favorable de esa cobertura. Por ende, en la primera estaría el contenido informativo que recoge los atributos de identidad de la organización, presentes en los artículos periodísticos y en la segunda, el tratamiento valorativo otorgado por parte de los medios, que puede ser favorable o no (positivo y/o negativo).

Estos mismos autores proponen una metodología para evaluar los dos tipos de reputación mediática a través de la cobertura periodística. Para la sustantiva plantean cinco categorías de contenido para clasificar los artículos publicados sobre una organización: 1) producto o servicio, 2) descripción de sus características, 3) estrategia, 4) interacción con el entorno y 5) empleados. Y para la evaluativa proponer clasificar los artículos en positivos, negativos o neutros, asignando una escala de (+1) a (-1), siendo (+1) si el medio enaltece, crítica (-1) o simplemente expone (0) la información sobre la organización.

La cobertura mediática está estrechamente vinculada a la opinión pública, muchos grupos de interés no tienen un contacto directo y frecuente con la organización, por lo que confían en la información que les aportan los medios de comunicación (Wry et al.,2005).

#### **2.4. El Proyecto Hidroeléctrico Ituango -PHI-.**

El PHI se localiza sobre el río Cauca, en Colombia, específicamente en el tramo llamado Cañón del Cauca, lugar donde corre a través de profundos cañones, es el principal afluente del río Magdalena, puesto que sus aguas son descargadas en este. El río Cauca es uno de los más importantes del país, tiene un recorrido de 1.350 km, atravesando más de 150 municipios, es decir, cerca de 10 millones de personas conviven con él (Hidroituango, 2019).

El PHI está situado en el noroccidente del departamento de Antioquia, ocupa predios de los municipios de Ituango y Briceño, en donde se localizan las obras principales, y de Santa Fe de Antioquia, Buriticá, Peque, Liborina, Sabanalarga, Toledo, Olaya, San Andrés de Cuerquia, Valdivia y Yarumal, que aportan predios para las diferentes obras del proyecto (Hidroituango, 2019). En la Figura 2 se podrá observar una imagen panorámica del PHI.



**Figura 2. Panorámica PHI**

Fuente: Hidroeléctrica Ituango

<https://www.hidroituango.com.co/proyecto-hidroelectrico-ituango/38>

### 2.4.1. Historia del PHI.

El 18 de agosto de 1969 se inició la concepción de un proyecto que pretendió convertirse en una de las fuentes generadoras de energía más importantes de Latinoamérica, aprovechando el potencial hidroeléctrico del segundo mayor río del país en su tramo medio, conocido como el Cañón del Cauca, cuando el ingeniero José Tejada Sáenz presentó una investigación llamada: *Desarrollo Hidroeléctrico del Cauca Medio*<sup>2</sup>, un análisis sobre el potencial del río. Los estudios se realizaron entre los municipios de La Virginia y Tarazá, analizando los sitios estratégicos: Ituango, Cañafisto, Farallones, Xarrapa -aguas arriba- y Apaví -aguas abajo- (El Colombiano, 2019a; El Mundo, 2018a).

Entre 1971 y 1974 se evaluaron varias alternativas para el aprovechamiento de la caída del agua en el Cauca, el proceso se suspendió durante cinco años, y para marzo de 1979 y junio de 1983, Interconexión Eléctrica S.A. -ISA- contrató con Integral<sup>3</sup> el estudio de factibilidad para determinar la localización, características y dimensiones básicas de la obra, y elaboró un programa aproximado para la construcción. Como resultado de dicho estudio, se concibió una presa de 247 metros de altura (la actual será de 225 metros) y una capacidad instalada de 3.560 megavatios (hoy es de 2.400 megavatios). Sin embargo, la realización de la obra, incluida en los planes de expansión del sector eléctrico nacional, fue postergada debido a su alta complejidad de ejecución para el momento, y porque no existía un mercado local para el consumo de la energía que la central generaría (El Colombiano, 2019a; El Mundo, 2018a).

Uno de los antecedentes más importantes de PHI es un trabajo en el que participó el ingeniero Lucio Chiquito, titulado: *Riqueza hidráulica de Antioquia 1898-2011*<sup>4</sup>; Chiquito afirmó que participó en una reunión de la Sociedad Antioqueña de Ingenieros y Arquitectos -SAI- en el año 1962, en la que se le planteó al entonces gerente de EPM, Luis Echavarría

---

<sup>2</sup> Ampliar la información en: <https://www.epm.com.co/site/Portals/0/documentos/Ituango/estudio-de-impacto-ambiental.pdf>

<sup>3</sup> Soluciones Integrales de Ingeniería: [www.integral.com.co](http://www.integral.com.co)

<sup>4</sup> Ampliar la información en <http://www.concejoedemedellin.gov.co/sites/default/files/documentos/presentacion-sociedad-antioqueña-de-ingenieros.pdf>

Villegas, un bosquejo preliminar de una central en el río Cauca, que tendría una potencia de 4.000 megavatios y una altura de presa de 350 metros. Además, señaló que esa altura no incluía la parte adicional de embalse necesaria para el caso de crecientes ni tampoco para el llamado embalse muerto, o sea, la parte destinada para almacenar los 50 millones de toneladas de sedimento que trae el río por año, una cantidad considerable. También apuntó que los datos presentados en aquella reunión tenían un muy limitado respaldo técnico, por los escasos datos hidrológicos y por el poco conocimiento de la geología local y general de la cuenca (El Mundo, 2018a).

Tiempo después, los años ayudaron a recopilar mejor información y en junio de 1998 fue creada la Sociedad Promotora de la Hidroeléctrica Pescadero Ituango, que se encargó de actualizar los estudios de factibilidad del proyecto y de impulsar la construcción de este. Dos meses después, la sociedad contrató a Integral para que actualizara nuevamente estos estudios y redefiniera la construcción. Pasaron ocho años, 2006, para avalarse la posibilidad de desarrollar el proyecto y la elaboración del estudio de impacto ambiental. Finalmente, la resolución 155 de enero de 2009, del Ministerio de Ambiente, otorgó la licencia ambiental para la obra (la Autoridad de Licencias Ambientales fue creada en 2011). Esto permitió que, en 2010 cuatro firmas brasileñas, una surcoreana, una china y EPM participaran de la licitación del proyecto. Pero cuatro meses después, el 27 de mayo, se firmó un primer acuerdo de voluntades entre EPM y la sociedad cerrando la licitación (El Colombiano, 2019a).

El 30 de marzo de 2011 se firmó el famoso contrato Boomt<sup>5</sup>, mediante el cual EPM Ituango -antes filial de EPM- se obligaba a efectuar las inversiones necesarias para la financiación, construcción, operación, mantenimiento y entrada en operación comercial. La construcción, según el contrato, demoraría ocho años y la operación cuarenta y dos. El proyecto deberá transferirse de nuevo a sus dueños en cincuenta años. Finalmente, el 28 de agosto de 2012, EPM adjudicó al Consorcio CCC Ituango<sup>6</sup>, iniciando así con la construcción de las obras civiles principales (El Colombiano, 2019a).

---

<sup>5</sup> Build, Own, Operate, Maintain and Transfer

<sup>6</sup> Integrado por la firma brasileña Camargo Correa y las colombianas Concreto y Coninsa Ramón H.

El Juzgado 34 Administrativo Oral del Circuito de Medellín ordenó a EPM, que antes del 13 de septiembre de 2018, entregara el contrato Boomt con todas las adendas, modificaciones y anexos, con el que se creó la Sociedad Hidroituango; puesto que este no puede tener carácter de reservado o confidencial, al estimar que no tiene información sensible que se pueda considerar secretos industriales, profesionales o que afecten la propiedad intelectual o estrategias comerciales frente a posibles competidores del mercado de generación de energía (Caracol Radio, 2018a).

Los proyectos con carácter de obras públicas, que tienen incidencia en el ambiente o cuestiones ideológicas, pueden generar conflictos y enfrentamientos con diferentes grupos de interés como ciudadanos activistas por los derechos humanos, logrando generar un considerable volumen informativo en los medios de comunicación, quienes terminan siendo actores del proceso (Rodríguez, 2005). El PHI no es la excepción a lo anterior, desde antes de la crisis de abril de 2018 ya contaba con diversos grupos sociales que informaban sobre la presunta desigualdad social y la violación de los derechos humanos que ejercía convirtiéndose en voces críticas de la estrategia seguida por EPM en la construcción de este megaproyecto en el norte de Antioquia (Cardona et al. 2016).

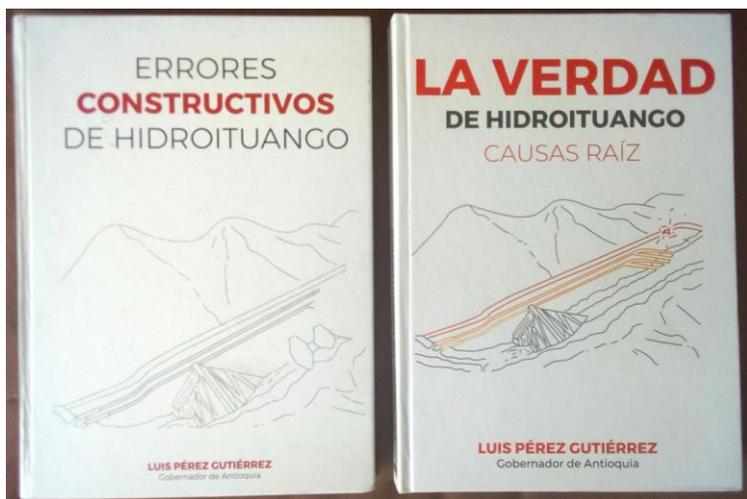
Adicionalmente, la construcción y operación del PHI promovió la ruptura de las relaciones sociales y económicas desarrolladas de forma ancestral en este territorio, donde las comunidades se han adaptado a las salvajes condiciones ambientales (Torres et al. 2014). Estos mismos ingenieros de minas realizaron un trabajo de grado sobre si el desarrollo local del PHI es un mito o una realidad a lo que concluyeron que este proyecto no genera desarrollo económico local, sino que los beneficios los obtienen poblaciones que no son afectados por los impactos negativos de la misma.

Torres et al. (2016) nuevamente realizaron un artículo sobre el impacto socio ambiental de PHI en las comunidades que habitan su área de influencia como: cambios en el clima local, aumento de la temperatura del aire, precipitaciones y niebla; migración y reasentamiento de personas cercanas a la presa, cambios en la economía rural y en la

estructura del empleo, efectos sobre la infraestructura y la vivienda; así como afectación en la cultura, las relaciones sociales, las relaciones de género y la salud.

Después de la crisis del PHI, la Corporación Jurídica Libertad (2018) publicó un libro de contexto territorial entre 1990 y 2016, donde afirma que las graves violaciones a los derechos humanos con 48 masacres, 290 víctimas y la profundización del modelo extractivista son un binomio inseparable.

Entre los accionistas del PHI está la Gobernación de Antioquia con un 2% de participación. El entonces Gobernador del departamento, Luis Pérez Gutiérrez, escribió dos libros sobre lo que para él era la verdad sobre el PHI, en el primero habló de 8 errores que se tuvo en la construcción de la Hidroeléctrica y refirió el contrato Boomt<sup>7</sup> que firmaron EPM (contratista) y la Sociedad Hidroituango (contratante); dicho acuerdo se basa en el esquema: construir, operar, poseer, mantener y devolver, traducido al castellano (Pérez, 2018). En la Figura 3 se podrán observar las portadas de los libros de Luis Pérez Gutiérrez, gobernador de Antioquia 2016-2019.



**Figura 3. Portada de los libros de Luis Pérez Gutiérrez sobre el PHI**

Fuente: fotografía propia

Los ocho errores del PHI, abordados en el primer libro de Pérez (2018) fueron:

<sup>7</sup> Build, Operatte, Owned, Maintenance and Transfer.

1. *Fallas en construcción de dos túneles de desviación (Izquierdo y Derecho):* la primera falla estuvo en los túneles 1 y 2 de desviación. La construcción tuvo un sobre costo de más de 40 mil millones de pesos y un retraso de al menos 200 días, sin que EPM sancionara al contratista.
2. *Inconveniencia del túnel 3 (túnel de aceleración o galería auxiliar de desviación):* este error estuvo en la decisión autónoma de EPM de construir la tercera galería de desviación, pese a que la Sociedad Hidroituango y la Junta de Asesores Externos advirtieron de sus riesgos.
3. *Túnel 3, se construyó sin licencia ambiental:* la empresa comenzó la construcción del túnel 3 sin la licencia ambiental en el 2015 y un funcionario de la ANLA<sup>8</sup> que visitó el megaproyecto, no se percató de que la obra estaba casi lista y la otorgó. La modificación de la licencia ambiental se hizo un año después.
4. *Error en el revestimiento del tercer túnel de desviación:* el revestimiento de la galería 3 no era adecuada para las condiciones que ocurrieron en abril de 2018, tan solo resistía una velocidad del río Cauca de 8 metros cúbicos por segundo - m<sup>3</sup>/s.-, cuando podía llegar a alcanzar los 12 m<sup>3</sup>/s. La galería estuvo trabajando 15 días de abril por encima de su capacidad. Se puede concluir que el túnel fue susceptible a desprendimientos del revestimiento, dejando expuesta la roca.
5. *Destaponar túneles 1 y 2:* si se hubiera cumplido el cronograma para cerrar los túneles, la crisis no estaría; puesto que según el plan de obra se tenía que cumplir con que la altura de la presa llegara a 390 metros sobre el nivel del mar y que la descarga intermedia estuviera lista. Los dos túneles se cerraron antes que sucedieran estas dos condiciones.
6. *Destaponamiento túnel 3:* cuando ocurrió el derrumbe en el túnel 3, EPM se comprometió a destaponar con explosivos las galerías 1 y 2, selladas con concreto, en un

---

<sup>8</sup> Autoridad Nacional de Licencias Ambientales: <http://www.anla.gov.co>

periodo de nueve días, esta decisión se tomó previo a de anunciar la inundación de la casa de máquinas. Además, el personal no era el competente, puesto que no había expertos en voladuras.

7. *Impacto negativo de los explosivos en la estabilidad de la montaña:* otro de los desastres estuvo en la urgencia de habilitar los túneles derecho e izquierdo entre el 3 y el 11 de mayo de 2018, debido a que los explosivos desestabilizaron la montaña, ocasionando derrumbes y un nuevo riesgo para la hidroeléctrica.
8. *Comunicación de la emergencia:* EPM no informó a tiempo la pérdida de control del megaproyecto, ocasionando un caos social en los municipios de influencia. La inundación y emergencia que ocurrió en Valdivia el 12 de mayo de 2018 alcanzó un nivel del caudal de 6.000 m<sup>3</sup>/s., el informe de la Universidad Nacional dice que el caudal del río Cauca solo sube a esa medida cada 500 años.

En el 2019, en su segundo libro, el entonces Gobernador de Antioquia, Luis Pérez, afirmó que en la catástrofe del PHI la principal víctima ha sido la verdad, la cual aparecerá si los estudios realizados se soportan en la buena ingeniería y en la cercanía con los territorios y las comunidades afectadas. Además, concluyó que este podría ser el desfaldo económico más grande en la historia de Colombia y la tragedia socioambiental más dolorosa ocasionada por errores en una obra de ingeniería.

#### **2.4.2. Información general del PHI.**

El PHI cuenta con la página web<sup>9</sup>, donde informa a sus visitantes sobre sus generalidades como: quiénes son, inversión social, licencia ambiental, contratos, procesos de contratación, noticias, PQRS; también se puede encontrar su filosofía institucional (ver Figura 4).

---

<sup>9</sup> <https://www.hidroituango.com.co>



**Figura 4. Página web PHI**

Fuente: Hidroeléctrica Ituango  
<https://www.hidroituango.com.co>

El PHI tiene como *misión*<sup>10</sup> el diseño y la construcción de la central hidroeléctrica, garantizando el inicio de su operación y la comercialización de la energía que generará, con transparencia, calidad, eficiencia y eficacia, con responsabilidad social y ambiental. También, el PHI tiene como visión ser la generadora de energía más grande de Colombia y una comercializadora sumamente competitiva tanto nacional como internacionalmente (Hidroituango, 2019). En la Figura 5, se puede observar la estructura organizacional del PHI:



**Figura 5. Estructura organizacional PHI**

Fuente: Hidroituango  
<https://www.hidroituango.com.co/hidroituango>

<sup>10</sup>Filosofía corporativa de EPM: <https://www.hidroituango.com.co/hidroituango>

A continuación, se presenta la Tabla 1 que contiene los accionistas, el número de sus acciones y el porcentaje de participación que tienen en el PHI:

Tabla 1  
Accionistas del PHI

ACCIONISTA	# DE ACCIONES	% DE PARTICIPACIÓN
<b>Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA)</b>	30.539.584.791	50,741261
<b>Empresas Públicas de Medellín E.S.P.</b>	27.885.783.007	46,331992
<b>Departamento de Antioquia</b>	1.291.495.015	2,145808
<b>Central Hidroeléctrica de Caldas S.A. E.S.P. (CHEC)</b>	85.934.593	0,142780
<b>La Nación</b>	46.490.817	0,077244
<b>Financiera Energética Nacional S.A. (FEN)</b>	21.619.223	0,035920
<b>Accionistas Minoritarios</b>	315.978.185	0,524995
<b>Total</b>	<b>60.186.885.631</b>	<b>100,000000</b>

Fuente: (Hidroituango, 2019a)

EL PHI tiene una serie de programas con los que quiere aportar un mejor futuro para los colombianos. Según su página web es una contribución al desarrollo local y regional, puesto que busca generar oportunidades para los ciudadanos de los municipios que hacen parte de la zona de influencia del PHI (Hidroituango, 2019).

El PHI tiene principalmente un Plan de Manejo Ambiental – PMA, que contiene los siguientes programas y actividades para prevenir, mitigar, controlar y compensar los impactos generados con la construcción y operación del PHI, tanto social como ambientalmente (Hidroituango, 2019):

- *Programa de comunicación y participación comunitaria:* tiene el propósito de construir relaciones de confianza y mutuo entendimiento con los grupos de interés del área de influencia, que garanticen un clima de seguridad a partir del suministro de información clara, veraz y oportuna.

- *Programa de restitución de las condiciones de vida:* busca restituir las condiciones de vida de la población impactada por el PHI, a través de procesos participativos y decisiones concertadas entre EPM y la comunidad, en el marco de la ley; a través de cuatro componentes básicos: 1) Acompañamiento psicosocial; 2) Recomposición de redes sociales y culturales; 3) Restitución y compensación de actividades económicas; y 4) Reposición de viviendas e infraestructura comunitaria.
  
- *Programa Integración Proyecto – Región:* pretende facilitar la inserción del PHI en la región, contribuyendo al fortalecimiento de la institucionalidad del territorio, a través de las administraciones municipales y de las organizaciones comunitarias, se realiza a través de los siguientes proyectos:
  - Generación de empleo en la región.
  - Promoción en compra de bienes y servicios.
  - Fortalecimiento institucional y comunitario.
  - Seguimiento y manejo de la presión migratoria.
  - Observatorio del entorno sociopolítico.
  - Proyecto en educación ambiental.
  - Vinculación a los planes de desarrollo municipales.
  
- *Recursos de la inversión social adicional:* los socios de PHI invirtieron adicionalmente 100 millones de dólares, para fortalecer líneas de desarrollo social.
  
- *Responsabilidad Social Empresarial:* EPM contribuye socialmente al desarrollo de la zona del PHI, mediante las siguientes acciones:
  - *Antioquia Iluminada:* ampliación de la cobertura de energía eléctrica en los sectores rurales de los municipios.
  - *Aldeas:* aprovechamiento y transformación de la madera de los bosques plantados alrededor del embalse, es utilizada en el diseño y armado de elementos de vivienda digna y sostenible a familias en condiciones de alta vulnerabilidad socioeconómica.

- *Gas sin Fronteras*: EPM conecta, a través del servicio de gas, a la zona de influencia del PHI.
- *Convenio Gobernación - EPM y OIM*: alianza que busca el mejoramiento de la calidad de vida de 1.200 hogares de comunidades impactadas por el PHI.

### 2.4.3. Operador del PHI.

EPM cuenta con el portal web<sup>11</sup>, el cual publica información sobre la contingencia presentada en el PHI, la gestión ambiental y preguntas frecuentes sobre el PHI. También, tiene un sitio de prensa, para consulta de videos, comunicados e infografías relacionadas con el Proyecto (ver Figura 6).



**Figura 6. Portal web EPM**

Fuente: EPM

<https://www.epm.com.co/site/>

EPM es la empresa operadora del PHI y es una entidad de servicios públicos domiciliarios. Inició en 1955 atendiendo a los habitantes de Medellín, ahora llega a 123 municipios de Antioquia y en el Valle de Aburrá atiende a 3.6 millones de habitantes. Está organizada bajo la figura de “*empresa industrial y comercial del Estado*”, e imprime los más

<sup>11</sup> <https://www.epm.com.co/site/>

altos estándares internacionales de calidad a los servicios que presta: energía eléctrica, gas por red, agua y saneamiento (EPM, 2019a).

EPM tiene como direccionamiento estratégico 2018-2022 la gestión corporativa y competitiva hacia el logro de las proyecciones de largo, mediano y corto plazo a través de cinco focos (EPM, 2018b):

- Recuperación del PHI
- Consecución de fuentes de liquidez
- Rentabilización de los negocios, especialmente distribución y generación
- Crecimiento con Visión 2025
- Transformación de la cultura organizacional

EPM en su página web se define como una empresa pública que pertenece al municipio de Medellín, sin embargo, su mercadeo se ha basado en los principios privados, por lo tanto, ha crecido significativamente a nivel internacional, teniendo presencia en 6 países latinoamericanos y contando con 24 marcas propias.

Además, explica el propósito de sus negocios actuales:

- *Transmisión:* Rentabilización con operación segura.
- *Gas:* Rentabilización con operación segura y crecimiento orgánico en los mercados.
- *Agua y saneamiento:* Rentabilización con operación segura y crecimiento orgánico en los mercados.
- *Distribución:* Rentabilización con operación segura y crecimiento orgánico en los mercados. Incorporación de soluciones de energía distribuida y para nuevos usos, a través de alianzas estratégicas.
- *Generación:* Rentabilización con operación segura. Incorporación de energías renovables no convencionales a través de alianzas estratégicas.
- *Gestión residuos sólidos:* Rentabilización con operación segura y crecimiento orgánico en los mercados. Incorporación de nuevas líneas de negocio a través de alianzas estratégicas.

EPM tiene la sostenibilidad como objetivo transversal de todos sus proyectos y negocios, a través de la adopción de estrategias y actividades que cumplan con las necesidades actuales de la empresa y de sus grupos de interés, mientras se protegen, mantienen y mejoran los recursos humanos y naturales que se requerirán en el futuro. Además, su modelo de negocio apunta al crecimiento con responsabilidad social y con adecuadas prácticas de gobierno corporativo, para así generar valor para todos sus públicos (EPM, 2019c).

En la Figura 7 se podrá encontrar el compromiso sostenible de origen obligatorio o voluntario que EPM asume en su relación con los grupos de interés (EPM,2019c):



**Figura 7. Propósito empresarial de sostenibilidad EPM**

Fuente: EPM

<https://www.epm.com.co/site/home/sostenibilidad-epm>

EPM cuenta con proyectos al servicio de las personas, con los cuales busca contribuir al crecimiento sostenible, mejoramiento ambiental, bienestar y movilidad social para las comunidades (EPM,2019d):

- *Proyecto Hidroeléctrico Ituango:* EPM financiará, construirá, operará, mantendrá y comercializará la Hidroeléctrica Ituango por 50 años, convirtiéndose en la central con mayor capacidad para generar energía en el país.
- *Proyectos expansión, reposición y modernización del acueducto y alcantarillado:* Construcción, reposición y modernización de la infraestructura de acueducto y alcantarilla para garantizar a los usuarios un servicio de calidad, tanto en

el suministro de agua potable como en la recolección, transporte y tratamiento de aguas residuales.

El grupo EPM tiene varios medios de comunicación en formatos de radio, televisión, revistas y virtuales, que permiten que sus diferentes públicos conozcan información institucional, muchos de los cuales fueron de importancia en el momento de informar los comunicados que generaba el PHI a las comunidades de influencia. A continuación, se presentan algunos:

- *Aló EPM*: Radio comunitaria que cuenta el quehacer del Grupo EPM, es un enlace vivo entre la empresa y la comunidad (EPM,2019e).
- *En la Hidroeléctrica Ituango*: Entrevistas a expertos sobre temas relacionados con los impactos y avances de la gestión social y ambiental del PHI (EPM,2019e).
- *Lo que nos inspira*: Es el resultado de la búsqueda de nuevas formas de comunicar historias desde los territorios (EPM,2019e).
- *La Voz del proyecto Ituango*: Habla de las mejoras en la calidad de vida de las comunidades impactadas por el PHI, además, contiene testimonios de líderes sociales y comunales (EPM,2019e).
- *Camino al barrio*: Programa de televisión en vivo, donde EPM se adentra en diferentes comunidades, para presentar su vida, sueños y logros (EPM,2019e).

EPM cuenta con cerca de 20 políticas<sup>12</sup>, que permiten que las diferentes áreas de la empresa funcionen con calidad, transparencia y sostenibilidad como lo manifiesta su direccionamiento estratégico.

- Política de cero tolerancias frente al fraude, la corrupción y el soborno
- Política ambiental con alcance de grupo empresarial
- Política responsabilidad social empresarial
- Política de comunicaciones
- Política gestión del talento humano
- Política gestión integral de riesgos

---

<sup>12</sup>Políticas de EPM: <https://www.epm.com.co/site/home/nuestra-empresa/politicas>

- Política financiera
- Política de control interno
- Política de derechos humanos
- Política relacionamiento con proveedores y contratistas Grupo EPM
- Política gestión de la información
- Política para el suministro de bienes y servicios
- Política de gestión de activos
- Política de seguridad y salud en el trabajo
- Política de seguridad de la información y ciberseguridad para el Grupo EPM
- Política de privacidad
- Declaración de compromiso de la alta dirección
- Política de seguridad EPM
- Política de seguridad operacional

A continuación, se presentan las políticas que se consideraron más relevantes para la investigación (EPM,2019j).

- *Política comunicaciones:* La comunicación de EPM es respetuosa, transparente, oportuna, pertinente, verídica, con diálogo, con el fin de continuar con una buena reputación.
- *Política derechos humanos de EPM – DDHH:* EPM cumple y promueve sosteniblemente la Carta Universal de los Derechos Humanos y sus protocolos, convenciones y pactos vinculantes, que estén incluidos en el Derecho Internacional Humanitario, además, de lo plasmado en la Constitución Política y el marco legal colombiano.
- *Política ambiental con alcance de grupo empresarial:* consciente de su interdependencia con el medio ambiente, por ello realiza una gestión ambiental integral con criterios de competitividad empresarial y sostenibilidad ambiental, económica y social.
- *Política responsabilidad social empresarial:* Es el marco de actuación donde se desarrolla el direccionamiento de EPM, que permite contribuir al desarrollo humano-

sostenible y con la generación de valor social, económico y ambiental, acogiendo temáticas sobre iniciativas locales, nacionales y mundiales.

- *Política gestión integral de riesgos para EPM:* Realiza la gestión de los riesgos que inciden sobre sus proyectos y entorno, adoptando prácticas de la Gestión Integral de Riesgos (GIR), como una forma de facilitar el cumplimiento del direccionamiento estratégico.

EPM ha generado desde el 29 de abril de 2018 hasta el 8 de noviembre de 2019, 174 comunicados sobre la situación del PHI. En la Anexo 1, se encontrará una reseña de los 42 comunicados que se revisaron para contextualizar esta investigación, los cuales corresponden al primer mes de la crisis, entre el 29 de abril de 2018 y el 30 de mayo de 2018 (EPM,2019k).

#### **2.4.4. Cronología de la crisis del PHI.**

Esta cronología se obtuvo del canal de televisión *Caracol* en su informativo Caracol Noticias, y los portales digitales de los diarios El Colombiano y El Espectador, quienes han estado transmitiendo todos los acontecimientos durante la crisis del PHI.

*Año 2010:* se presentó el PHI y pretendía estar listo en noviembre de 2018.

*Octubre de 2012:* se iniciaron las obras principales, las excavaciones del vertedero y del portal del túnel de descarga.

*Año 2017:* EPM aseguró que PHI había alcanzado el 70 por ciento de su construcción.

*Sábado 28 de abril de 2018:* primera alerta, el túnel de desviación de las aguas del Cauca se taponó por un derrumbe, pero horas más tarde, la tierra se removió (ver Figura 8).



**Figura 8. Taponamiento de la galería auxiliar de desviación**

Fuente: EPM

<https://www.epm.com.co/site/home/sala-de-prensa/noticias-y-novedades/informacion-proyecto-hidroelectrico-ituango/cronologia-de-la-contingencia>

*30 de abril de 2018:* Se presentó otro derrumbe de mayores proporciones, dejando bloqueado el túnel de evacuación.

*9 de mayo de 2018:* Un puente peatonal en Valdivia quedó bajo el agua y algunas montañas empezaron a agrietarse.

*12 de mayo de 2018:* La emergencia comienza a crecer y las aguas van en aumento, EPM toma la drástica decisión de inundar el cuarto de máquinas, los transformadores y los equipos de servicios auxiliares quedaron bajo el agua (ver Figura 9).



**Figura 9. Inundación casa de máquinas**

Fuente: EPM

<https://www.epm.com.co/site/home/sala-de-prensa/noticias-y-novedades/informacion-proyecto-hidroelectrico-ituango/cronologia-de-la-contingencia>

*13 mayo 2018:* Se presentó una creciente de cinco metros que afectó a 600 personas en Puerto Valdivia, se llevó 25 casas y dejó afectadas 40 edificaciones.

*16 mayo 2018:* El agua rebosó la capacidad de la casa de máquinas, afectando la seguridad de varios trabajadores del PHI.

*21 de mayo de 2018:* Se presenta una alerta máxima, puesto que 35 mil personas de municipios aledaños al PHI deben dejar sus casas.

*5 de junio de 2018:* La montaña que ocasionó la emergencia es monitoreada por expertos, puesto que cada hora presenta movimientos de hasta 6 milímetros.

*16 de enero 2019:* Se cerró la compuerta número 2, porque apareció una socavación de más de 18 metros en la montaña (ver Figura 10).



**Figura 10. Cierre de la compuerta 2**

Fuente: EPM

<https://www.epm.com.co/site/home/sala-de-prensa/noticias-y-novedades/informacion-proyecto-hidroelectrico-ituango/cronologia-de-la-contingencia>

*5 de febrero de 2019:* Cierre de la compuerta 1, porque se presentaron variaciones en el nivel del agua al interior de la caverna, debido a la circulación del aire; quedando el Cauca desconectado y generando una grave afectación ambiental y social para las comunidades aledañas.

*7 de febrero de 2019:* La crisis ambiental que generó la emergencia de la crisis de PHI se convirtió en debate de control político en el Senado de la República de Colombia.

*19 de julio de 2019:* se puso el último de los 20 millones de metros cúbicos de material que conforman la presa, un portentoso muro que se erigió durante cinco años de construcción, lo que permitió habilitar la vía a Ituango.

*26 de julio de 2019:* el Puesto de Mando Unificado y la Unidad Nacional de Gestión del Riesgo determinaron levantar la alerta roja, que durante 14 meses se decretó para las comunidades aguas abajo de la presa.

*4 de diciembre de 2019:* Mapfre Seguros realizó un primer pago por USD 150 millones, cifra recomendada según los gastos y las inversiones realizadas en la recuperación del PHI.

*2 de enero de 2020:* el alcalde Daniel Quintero designó al abogado Álvaro Guillermo Rendón como nuevo gerente general de EPM (ver Figura 11).



**Figura 11. Nuevo gerente EPM**

Fuente: EPM

<https://www.epm.com.co/site/home/nuestra-empresa/gerente-general-epm-2020>

*2 de marzo de 2020:* la Sociedad Hidroeléctrica Ituango quedó facultada por la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales - ANLA -para realizar obras que, de acuerdo con su criterio, se requieran para mitigar y reducir el riesgo.

*12 de mayo de 2020:* PHI redujo la operación de la construcción debido a que tres de sus contratistas fueron diagnosticados con Covid-19, en junio del mismo año llegó a 904 infectados y una persona fallecida.

*18 de junio de 2020:* EPM logró tajar el socavón encontrado en PHI en diciembre de 2018 y que obligó a acelerar el cierre de las compuertas que permitían el paso del agua hacia la casa de máquinas y la puesta en servicio del vertimiento (ver Figura 12).



**Figura 12. Taponamiento de socavón**

Fuente: EPM

<https://www.epm.com.co/site/Portals/2/GAS/Publicaciones/2020/Julio.pdf?ver=2020-06-27-220022-867>

*11 de agosto de 2020:* Daniel Quintero, alcalde de Medellín, decidió demandar a los consorcios participantes del PHI, acto que termina con la renuncia de la junta directiva de EPM.

*7 de septiembre de 2020:* se dio a conocer el informe causa-raíz realizado por la reaseguradora MAPFRE, indicando que el accidente se presentó por fallas de diseño y que las empresas constructoras del PHI deben de responder económicamente por este daño.

*4 de febrero de 2021:* Comenzó el montaje de la primera unidad de generación de energía en PHI. Este es un hito importante en el propósito de lograr que la hidroeléctrica comience a producir energía en el primer semestre del 2022.

*10 de marzo de 2021:* la hidroeléctrica más grande de Colombia está en un 82% de ejecución. Mas de 8 mil personas trabajan en el proyecto más importante para el sector eléctrico del país.

*22 de abril de 2021:* la Contraloría General de la Nación decidió embargar las cuentas de los constructores de PHI, lo que perjudica directamente el proyecto puesto que retrasa el inicio de operaciones previsto para el 2022, y pone un factor crediticio negativo para EPM.

11 de mayo de 2021: Luego de 14 días de manifestaciones en contra del Gobierno colombiano, afectados del PHI se unen al paro; EPM pide no bloquear las vías de acceso del proyecto.

### 3. METODOLOGÍA

Esta investigación tuvo un alcance descriptivo. Según Hernández et al. (2014) los estudios descriptivos especifican las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se pretenda medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables que se están detallando. Asimismo, Jaillier (2013) afirma que en una investigación social las fases de conocimiento no son una cuestión secuencial lineal, sino una espiral permanente de profundización del conocimiento mismo, por lo tanto, un estudio descriptivo trabaja sobre realidades de hecho en las que se revisan relaciones entre diferentes variables o factores de una realidad para lograr una interpretación del presente. Así pues, para dar respuesta a los objetivos planteados se utilizaron las siguientes técnicas:

1. Revisión documental de informes institucionales, boletines de prensa, artículos científicos, libros y otras publicaciones para la contextualización sobre el PHI, la elaboración del marco referencial y el planteamiento de las recomendaciones. Para López (2020) esta técnica se constituye en un instrumento de respuesta a la curiosidad natural del hombre por descubrir la estructura interna de la información, llegando a un análisis de la información de manera parcial y holística.

2. Entrevista a profundidad al Gerente de Comunicaciones de EPM<sup>13</sup>, Diego Salazar Vargas, quien estuvo al frente de la gestión de la comunicación desde la fase de precrisis. Además, es docente universitario en comunicación y relacionamiento, lo que le permite tener una mirada más holística de la crisis. Según Hernández et al. (2014), en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca conclusiones, por ende, esta técnica permite caracterizar la gestión de la comunicación que ha realizado EPM como operador en la crisis del túnel de desviación del PHI (ver Anexo 2).

---

<sup>13</sup> Entrevista realizada el 21 de julio de 2020.

3. Estudio de caso, con el cual se registró y analizó la conducta de EPM frente a la gestión de la comunicación en la crisis de PHI. Para Martínez (2006) el método de estudio de caso es aplicado tanto a la resolución de problemas empresariales como a la enseñanza.

4. Análisis de contenido periodístico sobre el PHI en dos diarios de referencia y un medio ciudadano entre enero del 2018 y junio del 2020. Este es uno de los métodos más utilizados para el análisis periodístico, puesto que permite examinar los contenidos manifiestos en estos textos mediáticos (Krippendorff, 1990).

5. Diseño de un cuestionario para indagar en los empleados la gestión de la comunicación de EPM durante las diferentes etapas de la crisis; sin embargo, por la pandemia presentada por Covid-19 en el 2020, no fue posible acordar la aplicación de este (ver Anexo 3).

### 3.1. Categorías de análisis.

En la Tabla 2 se observan las categorías y subcategorías de análisis, de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación:

Tabla 2  
Categorías de análisis

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	SUBCATEGORÍAS DE ANÁLISIS
<b>OE1:</b> Caracterizar la gestión de la comunicación, que ha realizado EPM como operador, en la crisis del túnel de desviación del PHI	Gestión de la comunicación de crisis	<b>Contexto:</b> - Definición / Tipologías de crisis - Fases de la crisis
		<b>Precrisis:</b> - Rol de la comunicación de la crisis - Equipo de trabajo - Herramientas de prevención y gestión
		<b>Crisis:</b> - Públicos relevantes - Estrategias de comunicación - Mensajes - Canales de comunicación
		<b>Poscrisis:</b> - Repercusión mediática - Aciertos y desaciertos

		- Consecuencias y cambios en la organización - Plan de comunicación tras la crisis
<b>OE2:</b> Evaluar el tratamiento informativo de la crisis del PHI en dos diarios de referencia y un medio ciudadano.	Tratamiento informativo de la crisis del PHI	- Presencia mediática de la crisis del PHI (exposición o frecuencia) - Temas mediáticos asociados a la crisis del PHI - Valoración mediática a la crisis del PHI (positiva, negativa o neutra)
<b>OE3:</b> Proponer recomendaciones para la gestión de la comunicación de crisis que puedan ser implementadas en diferentes organizaciones.	Las dos categorías anteriores	- Todas las subcategorías anteriores

**Fuente:** elaboración propia

A continuación, se detallan las tres subcategorías que se tuvieron en cuenta para realizar el análisis del tratamiento informativo de la crisis del PHI. La determinación de estas se debe a su relación con la conciencia corporativa (*awareness*) como componente de la reputación y a los principios de reputación mediática propuestos por Capriotti (s.f.; 2012); que se consideraron relevantes para realizar este análisis. Estas subcategorías también están asociadas con la dimensión cognitiva de la *Agenda Setting* (McCombs, 2004) y con la reputación mediática sustantiva que plantean Wry, Deephouse & McNamara (2005).

1. **Presencia mediática del PHI:** sirvió para determinar el número de artículos periodísticos que trataron el tema del PHI. Además de la frecuencia de los artículos, se analizaron las siguientes nueve características formales de éstos:
  - a. **Sección:** clasificó la sección asignada por los medios de comunicación a cada artículo periodístico analizado, así: 1) Antioquia, 2) Colombia, 3) Económicas, 4) Medellín, 5) Opinión y 6) Otras.
  - a. **Género:** diferenció el género periodístico de los artículos estudiados en: 1) Noticia, 2) Opinión, 3) Entrevista y 4) Otros.
  - b. **Titular:** reconoció el tipo de título que llevan los artículos periodísticos según las categorías: 1) Apelativo: cuando el titular tiene una designación calificativa, 2) Cita: si el titular es la frase textual de la fuente, 3) Expresivo: es aquel que intenta comunicar los sentimientos o emociones, 4) Informativo: que resume o da contexto a la noticia, 5) Cita: Título textual de una frase hecha por alguna fuente y 6) Pregunta: el titular tiene una pregunta explícita que busca resolver en el texto.

- c. **Extensión:** estableció el número de palabras contenidas en el cuerpo de los artículos. Se clasificaron en: 1) Menos de 300 palabras, 2). De 301 a 599 palabras, 3) De 600 a 899 palabras, 4) Más de 900 palabras, y 5) No Aplica para los artículos en formato audiovisual.
  - d. **Imagen:** identificó si los artículos contenían: 1) imagen fija, 2) infografía, 3) multimedia, 4) animación o 5) sin imagen.
  - e. **Fuentes:** permitió identificar las personas o actores sociales que se citaron como fuentes en los diferentes artículos sobre el PHI. Se clasificaron en: 1) EPM, 2) Estado, 3) Expertos, 4) Comunidad y 5) No Aplica.
  - f. **Expansión:** determinó si los artículos tenían o no enlaces en los que se ampliara la información o dirigiera a otro contenido similar. La clasificación utilizada fue: 1) Con enlace y 2) Sin enlace.
  - g. **Interacción:** registró el número de comentarios u opiniones realizados a los artículos: 1) Menos de 149, 2) De 150 a 299, 3) De 300 a 449 y 4) Más de 500. También se registró el número de Me gusta, elemento válido solo para las publicaciones de AMA.
  - h. **Portavoces:** sistematizó las personas que hablaron en nombre de EPM como voceros del PHI. Se clasificaron en: 1) EPM, 2) Gerente General, 3) Otros y 4) Ninguno.
2. **Temas mediáticos asociados a la crisis del PHI:** útil para clasificar la información en relación con los diferentes tópicos asociados a la crisis del PHI en cada artículo. Se identificaron 9 temas (ver Tabla 3) que se agruparon en dos grandes enfoques de acuerdo con los principales roles de una organización en la sociedad: 1) *Corporate Ability* o Capacidad del Negocio para asuntos concernientes al impacto económico, político y corporativo, y 2) *Corporate Responsibility* o Responsabilidad Corporativa para asuntos relacionados con los impactos sociales y ambientales (Capriotti, 2009).

Tabla 3  
Temas mediáticos

ENFOQUE	TEMA	DESCRIPCIÓN
<b>Capacidad del negocio</b>	Accidente inicial (túnel de desviación)	Información relacionada con el accidente que inició en abril de 2018, sus causas y consecuencias en la infraestructura y los trabajadores.
	Sanciones	Información sobre las sanciones para el PHI que se presentaron a raíz del accidente inicial.
	Soluciones	Información sobre las soluciones que se implementaban para mitigar los impactos del accidente inicial.
	Pérdidas económicas	Información sobre las pérdidas económicas que EPM o PHI tuvo debido al accidente inicial.
	Investigaciones	Información sobre las investigaciones que se derivaron del accidente inicial.
<b>Responsabilidad Corporativa</b>	Daños a la comunidad	Información sobre los daños a la comunidad derivados del accidente inicial.
	Daños ambientales	Información sobre los daños ambientales derivados del accidente inicial.

Fuente: elaboración propia

**3. Valoración mediática de la crisis del PHI:** valiosa para identificar y clasificar los artículos periodísticos según su favorabilidad o tono. La información obtenida fue analizada y valorada como positiva (cuando reveló datos y opiniones que fueron buenos para el PHI), negativa (cuando los datos y comentarios fueron en contra del PHI), o neutral (cuando los datos explicaron una situación particular sin aportar una valoración clara). Lo anterior fue aplicado a los títulos de cada artículo periodístico y a su contenido, a los temas mediáticos identificados y a la forma como las fuentes se expresaron frente al PHI.

### 3.2. Elección de los diarios.

Históricamente, en la metodología de la investigación social, se han utilizado las publicaciones periódicas como fuentes bibliográficas, puesto que permiten establecer el estado de una sociedad aludiendo a los contenidos de la prensa. Las editoriales marcan las discusiones políticas de la época, las noticias determinan los temas decisivos de las sociedades, los anuncios publicitarios permiten reconstruir el valor de objetos y servicios, las imágenes establecen las costumbres y las maneras de vestir, etc. Lo anterior, ha llevado que la prensa se convierta en el objeto de estudio de muchos investigadores (Bedoya, 2011).

Para esta investigación se optó por analizar la prensa debido al argumento anterior, por ser un medio de comunicación que registra sus noticias en el tiempo y porque permite la búsqueda y accesibilidad a la información de manera práctica. Por lo tanto, se analizaron las versiones digitales de tres medios de comunicación: dos diarios de referencia, que representaban las principales corrientes políticas y económicas a nivel departamental y nacional, y un medio ciudadano, voz de las comunidades afectadas y con un interés de informar desde un pensamiento sociocrítico. Según Rodríguez (2009) los medios ciudadanos se apoyan en las teorías y pensamiento de los movimientos sociales que conciben el poder y la resistencia como fenómenos estrechamente vinculados a asuntos de reconocimiento de identidad, voz, capacidad de acción y narración, elementos clave de la representatividad política.

Los diarios de referencia son medios de comunicación de élite, que influyen en la opinión pública y en los estereotipos dominantes; determinando la creación de las grandes representaciones colectivas, del universo simbólico y de los comportamientos sociales dominantes de una comunidad (Vidal-Beneyto, 1981; Imbert, 2008). Para Vidal-Beneyto (2004) los diarios de referencia se caracterizan por: a) servir de base, por identificación o por antagonismo, a todos los demás medios escritos y audiovisuales para su producción informativa; b) ser el instrumento preferido de comunicación de dirigentes y organizaciones políticas y demás actores de la sociedad civil; y c) ser la fuente imprescindible de información relativa al país para las embajadas y los gobiernos extranjeros.

Diferente a lo anterior, se encuentran los medios de comunicación ciudadanos que buscan redirigir el análisis alejándolo de cualquier comparación con los medios masivos, los medios comerciales y se concentran en los procesos culturales y sociales que se desencadenan cuando las comunidades locales se apropian de las tecnologías de información y comunicación (Rodríguez, 2009).

Para este estudio, se eligieron las versiones digitales puesto que la creciente penetración de las nuevas tecnologías en la opinión pública, han posibilitado el aumento de la audiencia

en las versiones online de los principales diarios durante los últimos años, lo que evidencia un cambio significativo en los hábitos de lectura de las personas (Frascaroli, 2002). Además, las herramientas de la comunicación digital permiten recoger los comentarios de los lectores, consultar y disponer de la información requerida con gran agilidad, facilidad y con mayor capacidad de almacenamiento y clasificación de la información.

La selección de los diarios de referencia se hizo a partir del Ranking Alexa (julio de 2019) que permitió conocer las páginas web más visitadas en Colombia, y con ello los diarios digitales, regionales y nacionales, más consultados en el país; estando *El Tiempo* en el puesto 21 y *El Colombiano* en el 71.

Así pues, para esta investigación el diario de referencia con alcance nacional elegido fue *El Tiempo*, portal con contenidos de opinión y noticias variadas sobre temas nacionales e internacionales, conservando la línea editorial del periódico impreso. El periódico se fundó en 1911, mientras que su sitio web en 1995; desde el 2012 es propiedad del Grupo AV AL, que pertenece a Luis Carlos Sarmiento Angulo, a quien la revista Forbes lo ha catalogado como el hombre más rico de Colombia durante varios años consecutivos (Media Ownership Monitor Colombia, 2020).

Y el diario de referencia con alcance regional elegido fue *El Colombiano*, este medio de comunicación fue fundado en 1912 y su página web en 1996, su mayor audiencia se concentra en el departamento de Antioquia, pertenece a la familia Gómez Martínez, la cual tiene participación en diferentes empresas mediáticas en Colombia (Media Ownership Monitor Colombia, 2020).

Por último, como medio ciudadano se eligió a Alianza de Medios Alternativos, en adelante AMA, por ser un medio de comunicación que informó sobre el PHI desde antes de la crisis en abril de 2018, dándole voz a la comunidad afectada por la Hidroeléctrica. Este medio de comunicación solo tiene versión digital a través de la plataforma de Facebook<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Página Facebook de AMA:  
<https://www.facebook.com/search/top?q=alianza%20de%20medios%20alternativos>

Para Rodríguez (2009) la producción de mensajes en medios alternativos es más complejo que en los medios tradicionales, puesto que los corresponsales son campesinos y a la vez fuentes de comunicación e información; por lo tanto, crean sus propias imágenes de sí mismos y del entorno; recodifican la propia identidad con signos y códigos elegidos por ellos mismo, irrumpiendo así en la aceptación pasiva de identidades impuestas por sujetos externos; se convierten en el relator de su propia historia y recobran así la voz propia; reconstruyen el autorretrato de la comunidad y sus culturas.

### 3.3. Unidad de análisis.

La unidad de análisis definida fueron todos los artículos periodísticos como noticias, reportajes, columnas de opinión y otros que mencionaran la palabra Hidroituango.

#### 3.2.3.4. Selección de los artículos periodísticos.

Para la recolección de la muestra se utilizó la técnica de observación sistemática de campo, directa y no participante de los artículos periodísticos sobre el PHI en las versiones digitales de los tres medios de comunicación seleccionados. El periodo de recolección de datos fue de 30 meses, entre el primero de enero del 2018 y el treinta de junio de 2020, donde se obtuvo un total de 2.366 artículos periodísticos (ver Tabla 4).

Tabla 4

Distribución de los artículos periodísticos totales por mes y por medio de comunicación

MES	EL COLOMBIANO	EL TIEMPO	AMA	TOTAL
Enero 2018	4	7	5	16
Febrero 2018	2	8	1	11
Marzo 2018	6	6	2	14
Abril 2018	8	12	6	26
Mayo 2018	196	235	38	469
Junio 2018	109	115	22	246
Julio 2018	41	30	10	81
Agosto 2018	40	32	1	73
Septiembre 2018	49	31	0	80
Octubre 2018	63	45	4	112
Noviembre 2018	37	20	0	57
Diciembre 2018	23	16	0	39
Enero 2019	54	44	0	98
Febrero 2019	91	101	10	202
Marzo 2019	42	45	2	89

<b>Abril 2019</b>	35	36	1	72
<b>Mayo 2019</b>	32	27	3	62
<b>Junio 2019</b>	12	25	4	41
<b>Julio 2019</b>	23	29	1	53
<b>Agosto 2019</b>	30	18	7	55
<b>Septiembre 2019</b>	33	23	4	60
<b>Octubre 2019</b>	54	30	1	85
<b>Noviembre 2019</b>	50	17	0	67
<b>Diciembre 2019</b>	26	23	0	49
<b>Enero 2020</b>	27	15	0	42
<b>Febrero 2020</b>	9	5	5	19
<b>Marzo 2020</b>	19	9	5	33
<b>Abril 2020</b>	10	6	5	21
<b>Mayo 2020</b>	19	29	3	51
<b>Junio 2020</b>	19	19	2	40
<b>TOTAL</b>	<b>1166</b>	<b>1058</b>	<b>142</b>	<b>2366</b>

Fuente: elaboración propia

Para la definición del número de artículos periodísticos que se analizaron se aplicó la fórmula estadística para calcular un muestreo probabilístico con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5% en toda la muestra. Para la selección de los artículos se determinó el número nueve como intervalo de muestra.

La fórmula aplicada fue: 
$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 (N-1) + Z^2 * P * Q}$$

n = Número de elementos de la muestra

N = Número de elementos del universo

P/Q = Probabilidad con la que se presenta el fenómeno

Z = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido

E = Margen de error o de imprecisión permitido

La muestra definida fue de 241 artículos periodísticos (ver Tabla 5).

Tabla 5  
 Universo y muestra definida por medio de comunicación

<b>MEDIO DE COMUNICACIÓN</b>	<b>UNIVERSO</b>	<b>MUESTRA</b>
<i>El Colombiano</i>	1166	118
<i>El Tiempo</i>	1058	108
<i>AMA</i>	142	15
<b>TOTAL</b>	<b>2366</b>	<b>241</b>

**Fuente:** elaboración propia

### **3.3.3.5. Recolección, sistematización y gestión de datos.**

Para la recolección de los datos se elaboró una matriz de Excel en la que se incluyeron las subcategorías de análisis descritas anteriormente (ver Anexo 4). La sistematización de los resultados se realizó por medio de tablas dinámicas.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

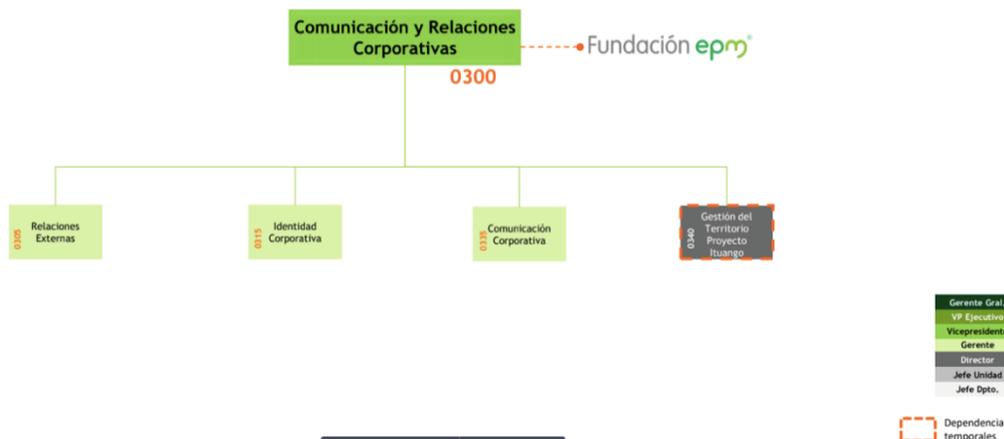
La presentación y la discusión de los resultados se realizan de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación establecidos previamente. Así, en primer lugar, se abordan los resultados del OE1: la gestión de la comunicación de crisis del PHI, luego los del OE2: el tratamiento informativo de la crisis del PHI, y finalmente, los del OE3: recomendaciones para la gestión de la comunicación de crisis que puedan ser implementadas por diferentes organizaciones.

### 4.1. OE1: La gestión de la comunicación de crisis del PHI.

Los resultados de este objetivo específico se obtienen a partir del análisis de la entrevista al Gerente de Comunicaciones de EPM, Diego Salazar Vargas, quien estuvo al frente de la gestión de la comunicación desde la fase de precrisis; esta herramienta permitió caracterizar la gestión de la comunicación que ha realizado EPM como operador en la crisis del túnel de desviación del PHI desde el 28 de abril del 2018 hasta el 21 de julio de 2020, día en que se realizó la entrevista (ver Anexo 2). Los resultados de este objetivo también obedecen al rastreo bibliográfico de fuentes oficiales como: la revisión de los boletines de prensa, la revisión de material audiovisual corporativo, y el mismo análisis de contenido periodístico.

La gestión de la comunicación del PHI está a cargo de EPM como operador del proyecto. En el momento de desatarse la crisis, el 28 de abril de 2018, la Vicepresidencia de Comunicación y Relaciones Corporativas asumió la estrategia comunicacional con los diferentes grupos de interés afectados. Previo a la contingencia se tenía una persona que lideraba los procesos de relacionamiento con los públicos del PHI. Sin embargo, en el momento de la emergencia todo el equipo dispuso sus esfuerzos y conocimientos para afrontarla. En la figura 13 se puede observar el organigrama que tiene la Vicepresidencia de Comunicación y Relaciones Corporativas de EPM, la cual tiene a cargo tres áreas fijas: Comunicación Externa, Identidad Corporativa y Comunicación Corporativa; y dos departamentos temporales: la Fundación EPM y la Gestión del Territorio del PHI.

## VP Comunicación y Relaciones Corporativas



**Figura 13. Organigrama Vicepresidencia de Comunicación y Relaciones Corporativas**

Fuente: EPM

<https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.epm.com.co/site/Portals/0/estructura-administrativa.PDF>

### 4.1.1. El contexto de la crisis para EPM.

*Definición de crisis:* EPM es una organización con más de 60 años de experiencia, a lo largo de su historia ha pasado por varias crisis que le han permitido aprender de ellas, superarlas, mejorar sus procesos, y emprender las acciones necesarias para seguir creciendo. Tanto la organización como sus empleados tienen clara la definición de una crisis, y consideran que, aunque es una situación coyuntural para la organización, es una oportunidad para el cambio, el mejoramiento y la transformación de la compañía. Diego León Salazar Vargas, Gerente de Comunicación Corporativa, afirma que una crisis es una “situación anormal, inestable y compleja, que representa para la organización una amenaza para sus objetivos estratégicos y su reputación corporativa como tal. Por ello, lo sucedido en abril de 2018 en el PHI fue una crisis para EPM”.

*Causas de la crisis:* Según la rueda de prensa que realizó EPM el 1 de marzo de 2019<sup>15</sup> (ver Figura 14), el Gerente General de EPM de ese entonces, Jorge Londoño de la Cuesta, junto al Gerente Jurídico de EPM, Gabriel Jaime Velásquez Restrepo, y el Gerente de Ingeniería de la firma Skava, Leonardo Bustamante Vega, afirmaron que la hipótesis de mayor probabilidad fue que se presentó una “erosión progresiva de zonas de debilidad de la roca, localizadas en el piso del túnel, las cuales no fueron tratadas adecuadamente debido a una deficiencia en el diseño durante la etapa de asesoría”.



**Figura 14: Rueda de prensa durante la crisis del PHI 01/03/2019**

Fuente: El Colombiano

<https://www.elcolombiano.com/antioquia/informe-causa-raiz-de-hidroituango-se-revela-hoy-OD10312628>

*Fases de la crisis:* Aunque las noticias generadas por el PHI han bajado en los seis primeros meses del año 2020 con respecto al mismo periodo de los años 2018 y 2019 (ver Tabla 7), EPM considera que la crisis no ha finalizado y aunque, según el entrevistado, están a unos cuantos pasos de la poscrisis, continúan trabajando por mitigar el daño social, ambiental y técnico. En marzo de 2020, Colombia entró a un confinamiento total debido al Covid-19, lo que redujo los trabajos de construcción realizados por PHI. Entre el 28 y 29 de abril de este mismo año, se hizo un cambio de 1.200 trabajadores dentro de las instalaciones del proyecto, acción que propagó el Covid-19 en el PHI, llegando a 904 infectados y una persona fallecida.

EPM catalogó la crisis del PHI en tres fases, con el fin de contener y atender la situación de emergencia: 1). Respuesta. 2). Control y 3). Recuperación. Además, de evaluar

---

<sup>15</sup> Video rueda de prensa, realizada el 1 de marzo de 2019: <https://www.elcolombiano.com/antioquia/informe-causa-raiz-de-hidroituango-se-revela-hoy-OD10312628>

constantemente las acciones comunicacionales que iban realizando, con el fin de ajustar la estrategia a medida que se ejecuta. Actualmente, EPM se encuentra en una mezcla de etapas entre la crisis y poscrisis, puesto que lo técnico está más avanzado y controlado, pero en lo social, lo ambiental y lo político todavía hay asuntos que se deben de atender.

#### **4.1.2. Etapa de la precrisis del PHI.**

*Monitoreo de riesgos:* Cada vez que EPM inicia un proyecto se evalúa la probabilidad de que un riesgo se materialice y, por lo tanto, se planean protocolos a seguir en caso de que suceda un acontecimiento que ponga en riesgo a la empresa, al proyecto o a las personas que están en el entorno de este. El PHI no fue la excepción a esto, y aunque se realizaron los estudios correspondientes, se presentó una contingencia desde lo técnico que afectó a comunidades aledañas y al ambiente, desembocando en una crisis de gran magnitud.

*Modelo de comunicación:* El modelo utilizado por EPM para su relacionamiento es el bidireccional simétrico, según Grunig y Hunt (2007) busca la comprensión y el beneficio mutuo entre emisor y receptor. No es un modelo destinado para que el público conozca la realidad de la organización, pero pretende que el receptor sea partícipe de ella. Es por ello, que se debe estar en constante interacción, conocer las necesidades del uno y del otro, y lo que puede ofrecer para mantener una relación equitativa (ver Figura 15).



**Figura 15. Modelo de comunicación EPM**

Fuente: EPM

[https://www.grupo-epm.com/site/portals/22/Docs/Nacionales/Politica y Lineamientos con Alcance de Grupo -.pdf](https://www.grupo-epm.com/site/portals/22/Docs/Nacionales/Politica%20yLineamientosconAlcancedeGrupo-.pdf)

*Comité de crisis:* está conformado por el Gerente General y su equipo directivo, incluida la Vicepresidencia de Comunicación y Relaciones Corporativas. Este es el encargado de tomar las decisiones que garantizan la continuidad del negocio, procurando salvaguardar la vida de las personas, preservar el ambiente y proteger la reputación.

*Preparación y formación de portavoces:* La vocería es un elemento fundamental durante una crisis, puesto que se convierte en un referente para la imagen de la empresa, y por ello, debe pensar y actuar de acuerdo con la identidad corporativa, pues habla en nombre de toda una organización con historia, con talento humano y con una credibilidad construida. El portavoz debe aportar a una empresa, no restarle ni cometer errores, que pueden ser cobrados con el tiempo. EPM tiene varios portavoces debido a lo técnico que es su negocio, y requiere que la comunicación que se brinda sea lo más clara, precisa y entendible; por lo tanto, el Gerente General delega la vocería a uno de sus vicepresidentes si lo considera necesario de acuerdo con el tema a tratar.

*Manual de crisis y comunicación:* El protocolo de crisis contiene todos los elementos que debe tener en cuenta una empresa en el momento en que entra en una contingencia, este facilita la actuación de una organización con sus grupos de interés en los momentos tensos, de incertidumbre y de angustia que se puede vivir debido a la emergencia. En este documento se encuentra explícitamente el manual de gestión de la comunicación de crisis, convirtiéndose en una parte fundamental, al ser el que direcciona a la empresa en el qué hacer y cómo hacer un adecuado relacionamiento con los públicos implicados en la emergencia.

EPM cuenta con el *Protocolo de Atención De Eventos y Crisis – PADEC*<sup>16</sup>, el cual está articulado con el *Manual de Comunicación y Relacionamiento*<sup>17</sup> para eventos adversos y crisis. El principal objetivo de estos documentos es mantener la confianza de los grupos de interés con la toma de decisiones que va a tener la empresa en relación con la atención del evento adverso o la crisis. Además, de promover la información sólida, basada en evidencias, y propiciar una percepción favorable o positiva de la compañía, tanto interna como externamente, sobre la gestión que está haciendo de la contingencia, entregando información oportuna y transparente, que responda a las inquietudes y preocupaciones que se puedan presentar desde los públicos de interés.

Lo anterior es un acierto de EPM en la gestión de la crisis, puesto que preparar a la empresa ante cualquier situación imprevista, permite afrontar una emergencia de manera responsable y estratégica; ganar tiempo e ir un paso adelante del suceso, pues ya se han analizado las probabilidades de riesgo y las posibles actuaciones que se deben realizar para lograr la mitigación de la emergencia.

*Posicionamiento de la imagen y la reputación corporativa:* fue fundamental posicionar la organización como una empresa confiable y responsable, tanto social como ambiental; generar una imagen corporativa positiva y una reputación sólida, para que así los públicos apoyen a la compañía en los momentos difíciles y de crisis.

---

<sup>16</sup> Ampliar la información sobre el PADEC: <https://www.grupo-epm.com/site/home/sala-de-prensa/noticias/grupoempadec>

<sup>17</sup> Marco de actuación para la comunicación del Grupo EPM: <https://www.grupo-epm.com/site/portals/22/Docs/Nacionales/PoliticaYLineamientosconAlcancedeGrupo-.pdf>

EPM es consciente de la importancia del relacionamiento con sus grupos de interés y del poder que estos pueden tener en la empresa; por lo tanto, la Vicepresidencia de Comunicación y Relaciones Corporativas trabaja bajo un modelo bidireccional simétrico (ver Figura 15), que tiene como objetivo alcanzar relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus públicos de interés. Lo anterior, ha permitido que EPM consolide una imagen y una reputación positiva que, aunque se ha visto afectada por la crisis del PHI, continúa fuerte y sólida ante sus *rankings* que evalúan este activo intangible.

EPM ha construido, a lo largo de su trayectoria, una relación con los grupos de interés que la ha protegido durante la contingencia del PHI. Algunos indicadores del Índice Global de Reputación – IGR-, continúan siendo buenos, puesto que los indicadores reputacionales de la organización históricamente han sido muy altos. En cuanto a los medidores externos, el Gerente de Comunicación Corporativa afirma:

“El medidor de Merco<sup>18</sup>, refleja que EPM quedó en el 2018 en el puesto 8 y en el 2019 quedó en el puesto 10, no bajó mucho, continuó siendo una de las empresas más admiradas en el país y la única empresa de servicios públicos que permanece en el Top 10 de las 100 empresas más reputadas en Colombia, pese a estar atravesando una crisis. (ver Figura 16)”.

---

<sup>18</sup> Estudio completo realizado por Merco en el 2019: <https://www.merco.info/co/ranking-merco-empresas>

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	BANCOLOMBIA	10000	—
2	GRUPO NUTRESA	9633	—
3	ALPINA	9590	—
4	SURA	9004	—
5	ECOPETROL	8814	↑ 6
6	BAVARIA	8742	↑ 7
7	CEMENTOS ARGOS	8613	↓ 5
8	NESTLÉ	8228	↑ 9
9	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	8011	↑ 10
10	GRUPO EPM	7821	↓ 8
11	ORGANIZACIÓN CORONA	7821	↑ 12
12	POSTOBÓN	7768	↑ 14
13	GRUPO ÉXITO	7765	↓ 11

**Figura 16: Ranking Merco 2019**

Fuente: Merco

<https://www.merco.info/co/ranking-merco-empresas>

*Relacionamiento con los medios de comunicación:* es importante mantener un relacionamiento cercano con los medios antes, durante y después de una crisis organizacional, puesto que, se convierten en unos aliados estratégicos en la superación de una contingencia. Además, de analizar periódicamente las noticias emitidas por estos y conocer la valoración que le están dando a la información que publican.

Previo a que se presentara la contingencia en el PHI, EPM realizaba visitas a las instalaciones del proyecto con los medios de comunicación, acciones que les permitían a estos conocer de cerca la noticia, registrar evidencias, hablar con fuentes oficiales y aprender del lenguaje técnico de la construcción. Incluso días antes a la emergencia, algunos periodistas estuvieron en el PHI, con el fin de observar el estado del proyecto que iniciaría

operación próximamente; pero con el accidente vivido el 28 de abril de 2020, estas noticias no fueron publicadas.

#### **4.1.3. Etapa de crisis del PHI.**

Desde el momento en que inicia una emergencia es importante comenzar con la gestión de esta, puesto que son varios los asuntos que se presentan, como la información que se va a brindar a los grupos de interés, el trato a los medios de comunicación, la sostenibilidad de la organización, entre otros; estos elementos requieren la misma importancia, por lo tanto, apoyarse en el protocolo de crisis es fundamental.

Durante el primer año de la emergencia se instaló una *mesa de comunicación de crisis*, conformada por la Vicepresidenta de Comunicaciones, los Gerentes de Relaciones Externas, de Identidad Corporativa y de Comunicación Corporativa, y algunos profesionales del equipo de comunicaciones. Las reuniones se hacían todos los días tanto en la mañana como en la tarde, se analizaba lo sucedido y se iba ajustando toda la estrategia.

*Vocería durante la crisis:* Durante la emergencia, la vocería del PHI estuvo a cargo de EPM como ope

rador. La vocería fue asumida tanto por el Gerente General como por los vicepresidentes de la compañía, quienes tenían los conocimientos específicos de la crisis, al ser un tema técnico de difícil comprensión para la opinión pública y los medios de comunicación. En la Figura 17 se puede observar el organigrama de las Vicepresidencias de EPM, quienes asumieron la vocería de la crisis en momentos donde el tema a tratar era de su área de conocimiento.



**Figura 17: Organigrama de las vicepresidencias de EPM**

Fuente: EPM

<https://www.epm.com.co/site/Portals/0/Estructura%20Administrativa%20EPM.pdf>

Para las ruedas de prensa y entrevistas se elegía el portavoz de acuerdo con el tema que se iba a tratar, para ser más transparentes con la información y lo más acertados posible. EPM previo a cada presentación ante los medios de comunicación u opinión pública, realizaba una preparación con el vocero que tendría la palabra; donde se hacía una simulación de las posibles preguntas que iba a responder, con el fin de que no perdiera la línea discursiva planeada por la organización y que la coherencia con la estrategia comunicacional fuera evidente.

El hecho de tener varios portavoces oficiales generaba confianza ante la opinión pública, sin embargo, fue un riesgo que EPM asumió debido a la complejidad y a la magnitud de la contingencia. Además, el Gerente General estuvo al frente de la situación desde el sitio de la emergencia, lo que no le permitía, en ocasiones, atender a los medios de comunicación. Esta hazaña requirió una preparación previa a cada presentación, puesto que todos los portavoces debían hablar en un mismo sentido y lenguaje; debían dar a entender que era una organización unida y segura.

*Públicos relevantes para la comunicación de la crisis:* el Gerente de Comunicación Corporativa afirma que para EPM los públicos relevantes durante la crisis fueron: 1) comunidad afectada, 2) medios de comunicación, 3) influyentes de la opinión pública, como: académicos, directores de medios de comunicación, opositores fuertes; y 4) empleados.

*Los mensajes, el tono y el cuidado de la información* que se dieron a los medios de comunicación y a los demás grupos de interés requirieron de un cuidado mayor, puesto que debían estar acordes con una estrategia que aportara a la conservación de la credibilidad de la empresa y por ende fue un tema que se trabajó con el apoyo de los directivos.

La *línea discursiva* de la estrategia de comunicación para mitigar la crisis fue otro elemento fundamental para EPM, por ello, basó los mensajes en la protección de la vida, primordialmente, seguido por el cuidado del ambiente y, por último, la recuperación del PHI. La escala de valores fue aprobada por la Gerencia General de la empresa y estaba acorde a la Política de Comunicaciones<sup>19</sup> de EPM.

*Acciones de la estrategia de comunicación de crisis:* Desde que se presentó la contingencia, se realizaron unos informativos especiales de emisión diaria a través de 22 emisoras comunitarias, que eran enlazadas en la mañana y en la tarde para que las comunidades de influencia del PHI estuvieran actualizadas sobre las novedades de la contingencia. Se contó con la línea 01800 41 38 25, que se activó para que las personas resolvieran sus inquietudes; también se generaron contenidos multiformato (ver Figuras 18, 19 y 20) sobre los ejes identificados inicialmente para el manejo de la comunicación de las crisis del PHI<sup>20</sup> y que eran publicados en las diferentes plataformas de la empresa.

Por ejemplo, en comunidad, cuántas personas se habían evacuado y donde se encontraban; y en ambiental todo lo del impacto al ecosistema. Además, en cada puesto de

---

<sup>19</sup>Política de Comunicación de EPM: <https://www.epm.com.co/site/home/nuestra-empresa/politicas#undefined>

<sup>20</sup> Ejes identificados para el manejo de la comunicación de la crisis del PHI: Comunidad, ambiente, técnico y empleados.

mando unificado (ver Figura 21) había un integrante del equipo de comunicaciones, con el fin de conocer e identificar las inquietudes de la comunidad y así generar contenido de interés para esta. Por último, y con base en el monitoreo interno se definieron los ejes temáticos de la estrategia de contenidos, los cuales fueron: en un primer momento la comunidad, el ambiente, los empleados, los avances de obra, los focos priorizados; y en una segunda etapa se sumaron las causas y el futuro del proyecto.



**Figura 18: Video construcción de Albergue Sevilla**

Fuente: EPM

[https://www.youtube.com/watch?v=1CpOqCoU\\_uk&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=1CpOqCoU_uk&feature=emb_logo)



**Figura 19: Video Hidroituango es Colombia**

Fuente: EPM

[https://www.youtube.com/watch?v=VVBVlvHqRDc&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=VVBVlvHqRDc&feature=emb_logo)



**Figura 20: Taller de comunicación en la gestión de riesgo de desastres**

Fuente: EPM

<https://www.instagram.com/p/BlqlnYBAJXb/?igshid=1pk4mywj7m1t4>



**Figura 21: Puesto de mando unificado**

Fuente: EPM

<https://www.epm.com.co/site/home/sala-de-prensa/noticias-y-novedades/informacion-proyecto-hidroelectrico-itango/galerias/puesto-de-mando-unificado>

*Equipo de comunicaciones:* los primeros días de la crisis, el equipo de comunicaciones los vivió con intensidad, tensión, compromiso y disponibilidad 24/7 al servicio de la organización y de la información clave que se les brindaba a las comunidades. También, reorganizaron rápidamente los roles de trabajo para ser oportunos en la etapa de respuesta de la crisis, lo que implicó reajustar las funciones y tareas, puesto que había una persona que manejaba las comunicaciones del PHI, que se tuvo que apoyar y rodear inmediatamente, con el fin de comenzar a diseñar, ajustar y a ejecutar todo el tema de la estrategia, que incluyó analizar y revisar cada una de la señales del entorno, diseñar la estrategia de comunicación y relacionamiento, priorizando la audiencia.

*Relacionamiento con los medios de comunicación:* El equipo de comunicaciones de EPM monitoreaba en la mañana y en la tarde los medios tradicionales y los medios digitales, para así establecer e identificar las tendencias que había en la opinión pública; también para reconocer algunas recomendaciones y acciones que se podían implementar dentro de la gestión de las comunicaciones durante la crisis (ver Figura 22). Dentro del relacionamiento con los medios de comunicación, fue importante atender todos los requerimientos, dudas y entrevistas solicitadas por los periodistas; con el fin de consolidar un relacionamiento basado en la confianza.

“En el primer año de la crisis llegaron cerca de 1.800 requerimientos de medios de comunicación locales, nacionales e internacionales, a los cuales se dio respuesta uno a uno. EPM emitió alrededor de 150 comunicados en el primer año, 50 boletines de prensa, 46 ruedas de prensa, 110 entrevistas personalizadas y 15 conversatorios con columnistas y directivos de medios. Además, apoyó con un desarrollo de contenido multimedia, con el fin de que los medios tuvieran material oficial disponible para su uso” (Salazar, 2020).

La Figura 22 muestra algunos de los comunicados emitidos por EPM durante la crisis:

- Avance informativo 55 - 10 de junio de 2018 - 09:00 a.m.
- Avance informativo 54 - 08 de junio de 2018 - 06:30 p.m.
- Avance informativo 53 - 08 de junio de 2018 - 05:10 p.m.
- Avance informativo 52 - 07 de junio de 2018 - 09:00 p.m.
- Avance informativo 51 - 06 de junio de 2018 - 06:30 p.m.
- Avance informativo 50 - 06 de junio de 2018 - 01:30 p.m.
- Avance informativo 49 - 06 de junio de 2018 - 09:30 a.m.
- Avance informativo 48 - 05 de junio de 2018 - 08:00 p.m.
- Avance informativo 47 - 04 de junio de 2018 - 10:10 p.m.
- Avance informativo 46 - 04 de junio de 2018 - 12:40 p.m.
- Avance informativo 45 - 03 de junio de 2018 - 02:00 p.m.
- Avance informativo 44 - 02 de junio de 2018 - 05:00 p.m.
- Avance informativo 43 - 02 de junio de 2018 - 11:15 a.m.
- Avance informativo 42 - 01 de junio de 2018 - 01:40 p.m.
- Avance informativo 41 - 30 de mayo de 2018 - 01:30 p.m.
- Avance informativo 40 - 29 de mayo de 2018 - 11:40 p.m.
- Avance informativo - 29 de mayo de 2018 - 07:50 p.m.
- Avance informativo No. 39 - 29 de mayo de 2018 - 07:05 a.m.
- Avance informativo No. 38 - 28 de mayo de 2018 - 07:20 p.m.
- Avance informativo No. 37 - 27 de mayo de 2018 - 06:00 p.m.
- Avance informativo No. 36 - 26 de mayo de 2018 - 09:40 p.m.
- Avance informativo No. 35 - 25 de mayo de 2018 - 04:45 p.m.
- Avance informativo No. 34 - 24 de mayo de 2018 - 11:00 a.m.
- Avance informativo No. 33 - 24 de mayo de 2018 - 10:45 a.m.
- Avance informativo No. 32 - 23 de mayo de 2018 - 07:32 p.m.
- Avance informativo No. 31 - 23 de mayo de 2018 - 09:00 a.m.
- Avance informativo No. 30 - 22 de mayo de 2018 - 12:10 p.m.
- Avance informativo No. 29 - 21 de mayo de 2018 - 10:10 a.m.
- Avance informativo No. 28 - 20 de mayo de 2018
- Avance informativo No. 27 - 19 de mayo de 2018 - 8:00 p.m.
- Avance informativo No. 26 - 19 de mayo de 2018 - 10:28 a.m.
- Avance informativo No. 25 - 18 de mayo de 2018 - 8:00 p.m.
- Avance informativo No. 24 - 17 de mayo de 2018
- Avance informativo No. 23 - 17 de mayo de 2018
- Avance informativo No. 22 - 16 de mayo de 2018
- Avance informativo No. 21 - 16 de mayo de 2018

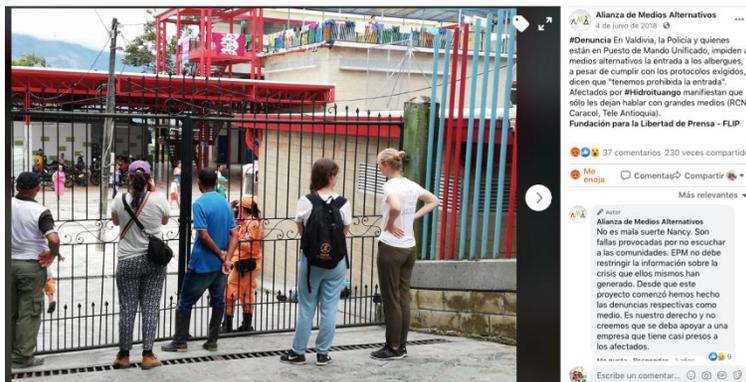
**Figura 22: Comunicados EPM emitidos durante la crisis del PHI**

Fuente: Página web de PM

<https://www.epm.com.co/site/home/sala-de-prensa/noticias-y-novedades/informacion-proyecto-hidroelectrico-ituango/preguntas-y-repuestas-ituango>

Para complementar el fortalecimiento del relacionamiento, EPM realizó visitas al PHI con periodistas, académicos, expertos y líderes de la comunidad, con el fin de que observaran

el estado real de la contingencia, aprendieran de la terminología del proyecto e informaran de manera eficaz y veraz. Además, dispuso una sala de prensa en el sitio para facilitar el ejercicio periodístico de los medios de comunicación. A pesar de las acciones realizadas en el relacionamiento con los medios de comunicación, el 4 de junio del 2018, AMA manifestó a través de su cuenta de Facebook que no tenían acceso a las personas en los albergues, que los únicos que podían acceder a este lugar eran los grandes medios (ver Figura 23). En la Figura 23 se muestra la denuncia realizada por AMA en su página de Facebook:



**Figura 23: Denuncia de AMA en su perfil de Facebook**

**Fuente:** AMA

<https://www.facebook.com/alianzademediosalternativos/photos/a.355505087972061/816790368510195/?type=3>

Además, se supo que académicos y expertos afirmaron que, aunque EPM tiene una política de acceso a la información transparente no ha facilitado de manera adecuada los datos, las noticias y los informes respecto al PHI y si lo hizo fue de forma reducida<sup>21</sup>. Sobre las anteriores denuncias Salazar (2020), responde que:

“Muchas veces hemos sido calificados de falta de transparencia en la información que se brinda a los medios de comunicación, a pesar de todos los esfuerzos por poner a disposición la información que se tiene. La comunicación en EPM está regida por una política de comunicación de transparencia y oportunidad en el manejo de la información y de respeto al ejercicio periodístico; esto se ve reflejado en que el tratamiento informativo que dieron de la emergencia fue el que tienen con cualquier organización”.

<sup>21</sup>Esta denuncia se puede ver en la emisión de Mañanas Blue del 18 de febrero de 2019 o en el enlace: <https://www.bluradio.com/medio-ambiente/expertos-denuncian-que-epm-dificulta-el-acceso-informacion-de-hidroituango-206228-ie412>

*Estrategia de comunicación interna para la crisis:* En cuanto a la comunicación interna, EPM también realizó una estrategia para mantener informados a sus empleados, para ello crearon espacios presenciales y virtuales para todas las sedes de la empresa, por donde se transmitían las ruedas de prensa (ver Figura 24), porque muchas veces no se alcanzaba a dar la información internamente y luego a los medios de comunicación. Además, a través de la plataforma de medios y el resto de canales se hizo todo el despliegue y desarrollo de contenidos, con una estrategia informativa y emocional, para reavivar el impacto que estaba generando la situación al interior de la organización.



**Figura 24: Transmisión en vivo**

Fuente: Perfil personal de Instagram de empleada EPM (2018)

<https://www.instagram.com/p/BimYzRwnRNg/?igshid=5wnyx8t7eyzu>

Hoy, los públicos internos están en constante interacción con el entorno, reciben opiniones, información y percepciones de las demás personas, por lo tanto, es importante promover la comunicación oficial entre los empleados y se debe fomentar el cuidado en la información que brindan, puesto que para muchas personas son considerados fuentes verídicas por el solo hecho de trabajar en EPM, esto incluye los videos, fotografías y comentarios que registran en las redes sociales.

Una de las piezas comunicacionales que mostró el apoyo de los empleados de EPM durante la crisis que estaba viviendo la empresa en el momento es la siguiente (ver Figura

25), la cual generó en la opinión pública solidaridad, seguridad y un soporte de toda la organización:



**Figura 25: Video empleados EPM**

Fuente: EPM

<https://www.instagram.com/p/BipQUZ3nsfx/?igshid=cjd737yij8f0>

#### 4.1.4 Etapa de poscrisis del PHI.

*Avances en la evaluación de la crisis:* aunque la crisis generada en el PHI aún no se encuentra propiamente en poscrisis, en un momento dado entrará en esta fase y desde ahora se están realizando acciones que favorezcan esta etapa y permitan salir de la emergencia con el menor impacto posible para la organización. Por lo tanto, uno de los focos de la gestión es crear, ejecutar y ajustar los planes de relacionamiento y comunicación con los grupos de interés, para así recuperar la confianza, pues la contingencia restó en los indicadores de reputación. Sin embargo, continuarán trabajando por todas las acciones de responsabilidad y de manejo de una comunicación transparente y permanente del PHI, tal y como está en la

Política de Comunicaciones<sup>22</sup>. El Gerente de Comunicación Corporativa afirma que un desacierto en la gestión de la crisis fue que:

“EPM no es una empresa contestataria, y muchas veces guardó silencio, a pesar de ser señalada por falta de transparencia con la información suministrada, actuando de acuerdo a la Política de Comunicaciones, no se enganchó en discusiones o señalamientos con diferentes actores, por ello, después de hacer la respectiva evaluación, se considera que en muchos casos pudo valer la pena ser más proactivos en el momento de aclarar algunos temas” (Salazar, 2020).

Un aspecto favorable para esta etapa fue la reestructuración del equipo de comunicaciones, puesto que a la fecha tienen un profesional para el Bajo Cauca, lugar de influencia del PHI y que fue identificado después de la crisis, esta persona es la encargada de gestionar todo el relacionamiento con la comunidad y los medios ciudadanos de ese territorio, y está acompañada de un equipo social y ambiental. Además, hay otro comunicador con sede en el PHI, a quien se le suma otros profesionales desde la sede central que apoyan la estrategia general de este.

Para este punto de la crisis, EPM trata de poner en la agenda informativa los hitos de importancia que se generan en el PHI desde lo técnico, lo social y lo ambiental; pero, ya no es una comunicación permanente como cuando estaba el pico de la crisis, sino que cada vez que hay un hecho o golpe de opinión, se promociona en los medios de comunicación.

*Plan de comunicación tras la crisis:* otro aspecto que reorganizó EPM para enfrentar la etapa de postcrisis fue su plan de comunicación del PHI, con el fin de que esté acorde con la fase de toma de control definitivo del proyecto, lo cual sucederá cuando se levante la restricción por parte de las autoridades nacionales. Actualmente solo puede avanzar en obras de mitigación debido al Covid-19 y se está a la espera de que se pueda continuar con las demás. También por el coronavirus no se ha continuado con las visitas periódicas al PHI, en las cuales se invitaban a medios de comunicación, expertos y comunidad en general, para

---

<sup>22</sup> Política de Comunicaciones de EPM: <https://www.epm.com.co/site/home/nuestra-empresa/politicas#undefined>

que conocieran la realidad de la contingencia y desmintieran el mito de que PHI está destruido.

*Repercusión mediática de la crisis:* EPM realizó un seguimiento diario sobre el tratamiento que los medios de comunicación le daban a la crisis que atravesaba; así como a los comentarios de personas influyentes para la opinión pública a través de las redes sociales. De acuerdo con lo analizado, hacían un llamado individual para solucionar y aclarar puntos de vista técnicos y mitigar la repercusión mediática de la crisis. De este estudio interno, la organización concluyó que esta contingencia tuvo un cubrimiento típico de una situación emergente donde la vida está en riesgo, por ende, se tuvo un número significativo de noticias negativas. EPM buscó a través del relacionamiento con los medios de comunicación y el suministrar información, que los artículos periodísticos sobre el PHI tuvieran una valoración neutral.

#### **4.2 OE2: El tratamiento informativo de la crisis del PHI.**

El análisis de los resultados del tratamiento informativo de la crisis del PHI se realiza teniendo en cuenta las tres subcategorías de análisis explicadas en la metodología: 1) Presencia mediática de la crisis del PHI, 2) Temas mediáticos asociados a la crisis del PHI, y 3) Valoración mediática de la crisis del PHI. Esta última, se aborda de manera transversal a las dos primeras.

Cuando en los resultados de la presencia mediática se hace referencia a la valoración, ésta corresponde a la favorabilidad que se le dio al PHI en el contexto general de los artículos analizados. En los resultados de los temas mediáticos, la valoración indica la evaluación atribuida a los nueve temas mediáticos asociados a la crisis del PHI identificados en los artículos. Y en los resultados de las fuentes, la valoración revela la forma como estas hablaron acerca del PHI.

#### 4.2.1. Presencia y valoración mediáticas del PHI.

En la Tabla 6 se presentan el número, la distribución porcentual y la valoración de los 241 artículos periodísticos que conformaron la muestra de la investigación, de acuerdo con cada uno de los medios de comunicación analizados.

Tabla 6

Distribución y valoración de los artículos periodísticos que conformaron la muestra de investigación

MEDIO	N°	%	VALORACIÓN					
			POSITIVA		NEGATIVA		NEUTRA	
			N°	%	N°	%	N°	%
<b>El Colombiano</b>	118	48,96	44	37,29	43	36,44	31	26,27
<b>El Tiempo</b>	108	44,81	28	25,93	52	48,15	28	25,93
<b>AMA</b>	15	6,22	0	0,00	13	86,67	2	13,33
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100,00</b>	<b>72</b>	<b>29,88</b>	<b>108</b>	<b>44,81</b>	<b>61</b>	<b>25,31</b>

Fuente: elaboración propia

Al analizar la distribución de los artículos periodísticos que conformaron la muestra de la investigación, se encuentra que el medio de comunicación que aportó mayor presencia mediática al PHI fue *El Colombiano* con el 48,96% de los artículos estudiados; seguido de *El Tiempo* con el 44,81% de las publicaciones analizadas y, por último, *AMA* con un 6,22% de participación.

Lo anterior puede ser debido a que *El Colombiano* es un medio de comunicación regional, que, aunque tiene una lecturabilidad nacional, prioriza las noticias del departamento de Antioquia. Sin embargo, el hecho de que *El Tiempo*, que es un medio de cobertura nacional, le dé un cubrimiento cercano al dado por *El Colombiano*, demuestra la magnitud de la crisis del PHI y la relevancia del tema para la opinión pública del país.

El total de artículos periodísticos de *AMA* no pueden ser comparados con los aportados por *El Tiempo* y *El Colombiano*, debido a que el número de periodistas, noticias y

presupuesto no es el mismo. Además, el hecho de ser un medio ciudadano lo pone en desventaja frente a las fuentes y al cubrimiento de los acontecimientos.

Los artículos de *El Colombiano* presentan una valoración del PHI equitativa entre positiva (37,29%) y negativa (36,44%), lo que indica que para este medio fue importante mostrar tanto las acciones realizadas por EPM para mitigar el riesgo, como los daños ocasionados por la emergencia. En el caso de los artículos de *El Tiempo*, por el contrario, presentan una mayor valoración negativa (48,15%), lo que permite inferir que en sus informaciones tuvieron gran importancia las causas y consecuencias negativas que generó la crisis del PHI.

En el caso de *AMA* y por el análisis de contenido de sus artículos, se pudo evidenciar una oposición de este medio a la gestión del PHI con las comunidades y con el ambiente, mediante sus publicaciones antes, durante y después de la contingencia vivida; esto se vio reflejado en la valoración negativa de sus artículos que registra el 86,67%.

En la Tabla 7 se pueden apreciar la distribución porcentual y la valoración de los artículos de la muestra de la investigación por el año de estudio.

Tabla 7  
Distribución y valoración de los artículos periodísticos por año de estudio

AÑO	N°	%	VALORACIÓN					
			POSITIVA		NEGATIVA		NEUTRA	
			N°	%	N°	%	N°	%
<b>2018</b>	131	54,36	37	28,24	57	43,51	37	28,24
<b>2019</b>	93	38,59	29	31,18	43	46,24	21	22,58
<b>2020</b>	17	7,05	6	35,29	8	47,06	3	17,65
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>	<b>72</b>	<b>29,88</b>	<b>108</b>	<b>44,81</b>	<b>61</b>	<b>25,31</b>

Fuente: elaboración propia

Más de la mitad de los artículos periodísticos que conformaron la muestra de la investigación se publicaron en el año 2018 (54,36%). Es decir, cuando se inició la emergencia

en el PHI, que generó un gran despliegue periodístico y que se convirtió, según *El Tiempo*, en “una de las noticias que marcaron el curso del año 2018 en Colombia”<sup>23</sup>.

Aunque en los años 2019 y 2020 disminuyó la cobertura mediática de la crisis, 38,59% y 7,05% respectivamente, se puede decir que continúa siendo un tema vigente, parte de la agenda pública nacional y que sus consecuencias, mitigaciones e investigaciones continúan siendo de interés para el país. Ejemplo de ello, fue el 22 de abril de 2021 cuando la Contraloría General de la Nación decidió embargar las cuentas de los constructores de PHI, perjudicando directamente el proyecto puesto que retrasa el inicio de operaciones previsto para el 2022, y pone un factor crediticio negativo para EPM.

En los tres años de estudio predominaron los artículos periodísticos con valoración negativa del PHI, demostrando que la contingencia continúa desde lo social, lo ambiental, lo económico y lo legal. El año con la mayor valoración negativa del PHI fue el 2018, que alcanzó el 54,36% debido a que en este se dio el inicio de la emergencia.

El porcentaje de artículos con valoración positiva incrementó con el pasar de los años, en el 2018 fue del 28,24%, en el 2019 del 31,18% y en el 2020 del 35,29%; lo que puede deberse a un control de la cobertura mediática de la crisis por parte de EPM, y el cambio en las fases y la mitigación de la emergencia.

La valoración neutral total que tuvieron los artículos estudiados genera un porcentaje significativo (25,31%), representando una cuarta parte de los artículos periodísticos. Una de las tareas de la gestión de la comunicación de crisis es alcanzar que este porcentaje sea mayor o incluso se incline por una valoración positiva, puesto que así la información suministrada por los medios de comunicación afecta mínimamente en la percepción de los públicos de interés.

---

<sup>23</sup> Artículo periodístico que refiere esta afirmación: <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/los-hechos-mas-importantes-de-colombia-en-el-2018-305228>

Los resultados evidencian que, previo a la emergencia del PHI que se dio en abril de 2018, ya el PHI hacía parte de la agenda nacional, pues se iniciaba la operación. Así lo registró *El Tiempo* el 26 de marzo de 2018, un mes antes de la emergencia, con el titular “*Lo que le falta a Hidroituango para comenzar operación este año*”<sup>24</sup>, en este artículo se afirmó que “*Nada parece detener a Hidroituango. Incluso, logró desviar temporalmente el río Cauca. Un afluente de unos 37.800 kilómetros cuadrados de cuenca y que recorre 1.350 kilómetros del país*”.

En la Tabla 8 su pueden observar el número, la distribución porcentual y la valoración de los artículos de la muestra de la investigación por el mes de estudio.

Tabla 8  
Distribución y valoración de los artículos periodísticos analizados por mes

MES	N°	%	VALORACIÓN					
			POSITIVA		NEGATIVA		NEUTRA	
			N°	%	N°	%	N°	%
<b>Enero 2018</b>	5	2,07	0	0,00	3	60,00	2	40,00
<b>Febrero 2018</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Marzo 2018</b>	3	1,24	1	33,33	0	0,00	2	66,67
<b>Abril 2018</b>	3	1,24	1	33,33	1	33,33	1	33,33
<b>Mayo 2018</b>	49	20,33	10	20,41	26	53,06	13	26,53
<b>Junio 2018</b>	25	10,37	11	44,00	10	40,00	4	16,00
<b>Julio 2018</b>	7	2,90	2	28,57	3	42,86	2	28,57
<b>Agosto 2018</b>	8	3,32	3	37,50	1	12,50	4	50,00
<b>Septiembre 2018</b>	8	3,32	1	12,50	4	50,00	3	37,50
<b>Octubre 2018</b>	12	4,98	3	25,00	6	50,00	3	25,00
<b>Noviembre 2018</b>	6	2,49	4	66,67	0	0,00	2	33,33
<b>Diciembre 2018</b>	5	2,07	1	20,00	3	60,00	1	20,00
<b>Enero 2019</b>	8	3,32	2	25,00	5	62,50	1	12,50
<b>Febrero 2019</b>	22	9,13	6	27,27	10	45,45	6	27,27
<b>Marzo 2019</b>	8	3,32	1	12,50	7	87,50	0	0,00
<b>Abril 2019</b>	8	3,32	1	12,50	7	87,50	0	0,00
<b>Mayo 2019</b>	6	2,49	1	16,67	4	66,67	1	16,67
<b>Junio 2019</b>	5	2,07	2	40,00	1	20,00	2	40,00
<b>Julio 2019</b>	5	2,07	1	20,00	2	40,00	2	40,00

<sup>24</sup>Artículo periodístico completo: <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/lo-que-le-falta-a-hidroituango-para-comenzar-operacion-este-ano-198206>

<b>Agosto 2019</b>	5	2,07	3	60,00	2	40,00	0	0,00
<b>Septiembre 2019</b>	5	2,07	2	40,00	2	40,00	1	20,00
<b>Octubre 2019</b>	9	3,73	3	33,33	5	55,56	1	11,11
<b>Noviembre 2019</b>	7	2,90	4	57,14	1	14,29	2	28,57
<b>Diciembre 2019</b>	5	2,07	3	60,00	1	20,00	1	20,00
<b>Enero 2020</b>	3	1,24	2	66,67	1	33,33	0	0,00
<b>Febrero 2020</b>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<b>Marzo 2020</b>	4	1,66	1	25,00	1	25,00	2	50,00
<b>Abril 2020</b>	2	0,83	1	50,00	1	50,00	0	0,00
<b>Mayo 2020</b>	5	2,07	1	20,00	3	60,00	1	20,00
<b>Junio 2020</b>	3	1,24	1	33,33	2	66,67	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100,00</b>	<b>72</b>	<b>29,88</b>	<b>112</b>	<b>46,47</b>	<b>57</b>	<b>23,65</b>

Fuente: elaboración propia

Con la lectura de los artículos periodísticos se comprobó que mayo del 2018 fue el mes con más despliegue periodístico debido al inicio de la crisis del PHI (20,33%), en este momento los canales de televisión, la prensa, la radio y las redes sociales invadieron sus espacios informativos con esta noticia, incluso enviaron a varios periodistas para que estuvieran en el lugar de los hechos y obtuvieran información exclusiva. Los meses de julio, agosto y septiembre del 2018 tuvieron un comportamiento similar en la cobertura de los artículos periodísticos (2,90%, 3,32% y 3,32% respectivamente), debido al control de la emergencia por parte de EPM y de las autoridades presentes en el PHI. Sin embargo, el miedo por los daños en el ambiente y la comunidad afectada, las preguntas sobre las causas de la emergencia y las posibles soluciones mantuvieron al PHI dentro de la agenda pública nacional durante los meses siguientes.

En octubre del mismo año incrementó nuevamente el número de artículos sobre el PHI (4,98%) por una situación tensa entre EPM y el entonces gobernador de Antioquia, Luis Pérez<sup>25</sup>, que incluyó la publicación de un libro por parte del mandatario llamado *Los ocho errores de Hidroituango*, presentado ante la prensa este mismo mes. Otro pico significativo fue el que se presentó en febrero del 2019 (9,13%), debido a una sequía que estaba

<sup>25</sup> Artículo periodístico completo: <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/epm-le-responde-al-gobernador-luis-perez-por-crisis-de-hidroituango-275944>

presentando el Río Cauca<sup>26</sup>, generando incertidumbre en la opinión pública por el daño ambiental.

Con respecto a la valoración mediática del PHI, en noviembre del 2018 se encontró una alta valoración positiva (66,67%). Esto pudo ser debido a que entró en operación el vertedero en PHI reduciendo a cero el riesgo de que una avalancha afectara a las comunidades cercanas, y con ello, un mayor control técnico de la crisis por parte de EPM. Sin embargo, *AMA* centró sus publicaciones periodísticas en los daños ocasionados durante la emergencia, incluso en febrero de 2019, realizó una rueda de prensa sobre el desastre ambiental generado en PHI, como se describió en uno de los artículos analizados<sup>27</sup>.

En agosto de 2019 se presentó nuevamente un aumento en la valoración positiva de los artículos (60%), puesto que más de 100 familias retornaron a sus hogares en Puerto Valdivia al pasar de la alerta roja a la naranja. Este mismo mes se registró la acusación de dos exdirectivos de PHI dentro de la investigación realizada por la Fiscalía y conocida por la opinión pública como “*el pecado original de Hidroituango*”<sup>28</sup>. Sin embargo, esta noticia no tuvo tanto despliegue periodístico como la mitigación de la crisis y el regreso de las comunidades a sus lugares de origen; lo anterior se puede deducir mediante el análisis de los artículos periodísticos de ese mes.

#### **4.2.1.1. Sección de los artículos periodísticos sobre el PHI.**

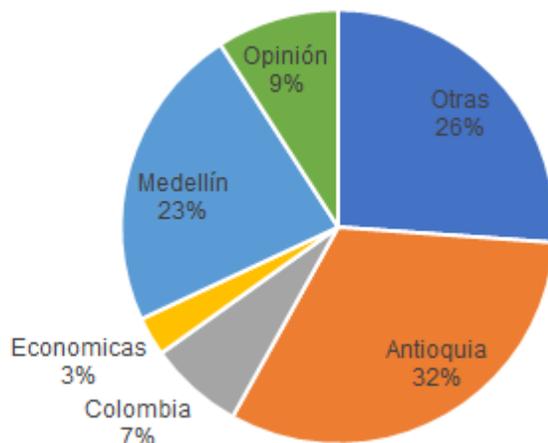
En la Figura 26 se observa la distribución porcentual de la muestra de investigación, de acuerdo con la sección en que fueron catalogados los artículos por el medio de comunicación.

---

<sup>26</sup> Artículo periodístico completo: <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/por-que-se-cerro-la-compuerta-1-de-hidroituango-324942>

<sup>27</sup> Artículo periodístico sobre la rueda de prensa: <https://www.facebook.com/219054654950439/posts/983763021812928/?vh=e&d=n>

<sup>28</sup> Artículo periodístico completo: <https://www.elcolombiano.com/antioquia/hidroituango-acusacion-contrados-exdirectivos-por-contratacion-de-la-obra-HB11450135>



**Figura 26: Distribución de los artículos periodísticos por la característica formal: sección**

Fuente: elaboración propia

La sección que más artículos periodísticos sobre PHI tuvo fue Antioquia (32,08%), una sección propia de El Tiempo que es un medio nacional. Esta estuvo seguida de Medellín (22,92%), sección de El Colombiano que es un medio regional. Se puede decir que ambos medios tienen identificada esta zona del país como una de las grandes generadoras de contenidos para sus diarios. Ningún diario creó una sección específica para el contenido relacionado por el PHI.

Otra categoría que tiene un porcentaje importante es la sección de Opinión, que corresponde a un 9,17% de los artículos periodísticos que fueron escritos por expertos y/o académicos en áreas relacionadas con el PHI. Aunque uno de los principales daños en el PHI fue lo económico, son pocas las noticias distribuidas en este espacio, sólo el 2,92%.

La categoría de Otra está compuesta por artículos periodísticos que pertenecen a secciones como: culturales, elecciones, política, actualidad, caricatura, medio ambiente, partidos políticos entre otras. Esta obtuvo un porcentaje importante, 26%, lo que significa que las noticias sobre PHI son transversales a las diferentes secciones de los diarios y que su contenido puede nutrirse de diversos temas.

#### 4.2.1.2. Género de los artículos periodísticos sobre el PHI.

En la Tabla 9 se observan la distribución porcentual y la valoración de los 241 artículos que conformaron la muestra de investigación de acuerdo con su género periodístico.

Tabla 9

Distribución y valoración de los artículos periodísticos por la característica formal: género

GÉNERO	N°	%	VALORACIÓN					
			POSITIVA		NEGATIVA		NEUTRA	
			N°	%	N°	%	N°	%
<b>Noticia</b>	190	78,84	56	29,47	86	45,26	48	25,26
<b>Opinión</b>	24	9,96	6	25,00	10	41,67	8	33,33
<b>Otros</b>	14	5,81	2	14,29	9	64,29	3	21,43
<b>Entrevista</b>	13	5,39	8	61,54	3	23,08	2	15,38
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100,00</b>	<b>72</b>	<b>29,88</b>	<b>108</b>	<b>44,81</b>	<b>61</b>	<b>25,31</b>

Fuente: elaboración propia

El género periodístico que predominó en los artículos analizados fue la Noticia (78,84%), puesto que esta crisis ocasionó acontecimientos diarios de importancia para la opinión pública, y que en muchos casos se actualizaban en el mismo día. En los artículos de este género, la valoración del PHI con mayor porcentaje fue la negativa, con un 45,26%.

Otro género visible fue Opinión (9,96%), porque esta crisis generó comentarios no solo de la comunidad afectada, sino de expertos, académicos y columnistas. La valoración del PHI con mayor porcentaje fue la negativa (41,67%), puesto que gran parte de estas personas no validaban la gestión de EPM y/o PHI. Un ejemplo de lo anterior es la publicación “*Genocidio ambiental en el cañón del Río Cauca, destruyendo uno de los pocos bosques secos tropical de #Antioquia #HidroItuangoNoEsPa*”<sup>29</sup>.

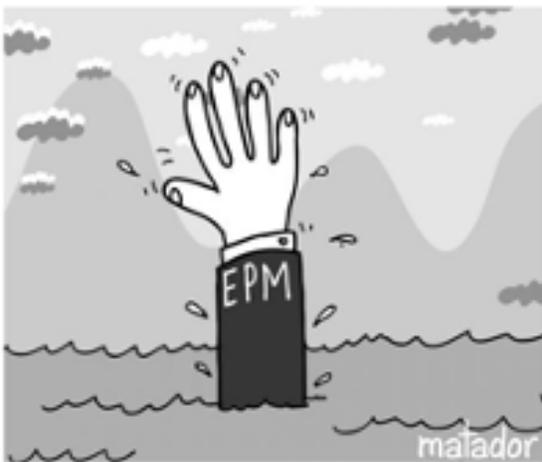
El género periodístico Entrevista tuvo una presencia de 5,39% con una valoración mayormente positiva (61,54), se resalta que los entrevistados fueron personas con cargos públicos como: el secretario de Hacienda de Medellín; algunos candidatos a la Alcaldía de

<sup>29</sup>Artículo periodístico completo:

<https://www.facebook.com/219054654950439/posts/791045714417994/?d=n>

Medellín, personal la Presidencia de la República y de la Cámara de Representantes; y no se encontró ningún artículo periodístico de este género sobre académicos o expertos en el tema.

En la categoría Otros se encuentran clasificados las caricaturas, galerías, poemas y reportajes. Se resalta de esta categoría la Caricatura, la cual se ha caracterizado por ser crítica con su temática y así se confirmó con las publicaciones que se hicieron sobre la crisis de PHI; puesto que, de los tres artículos periodísticos analizados (1,24%), el 100% dieron una valoración negativa al PHI (ver Figura 27).



**Figura 27: Caricatura Matador 1**

**Fuente:** *El Tiempo* (2018)

<https://www.eltiempo.com/opinion/caricaturas/matador/hidroituango-caricatura-de-hidroituango-217174>

#### **4.2.1.3. Tipo de titular de los artículos periodísticos sobre el PHI.**

En la Tabla 10 se muestran la distribución porcentual y la valoración de los 241 artículos periodísticos de la muestra de investigación según el tipo de titular.

Tabla 10

Distribución y valoración de los artículos periodísticos por la característica formal: tipo de titular

TÍTULO	Nº	%	VALORACIÓN					
			POSITIVA		NEGATIVA		NEUTRA	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Informativo</b>	178	73,86	27	15,17	63	35,39	88	49,44
<b>Apelativo</b>	24	9,96	1	4,17	8	33,33	15	62,50
<b>Pregunta</b>	20	8,30	0	0,00	4	20,00	16	80,00
<b>Cita</b>	12	4,98	4	33,33	2	16,67	6	50,00
<b>Expresivo</b>	7	2,90	0	0,00	2	28,57	5	71,43
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>10,00</b>	<b>32</b>	<b>13,28</b>	<b>79</b>	<b>32,78</b>	<b>130</b>	<b>53,94</b>

Fuente: elaboración propia

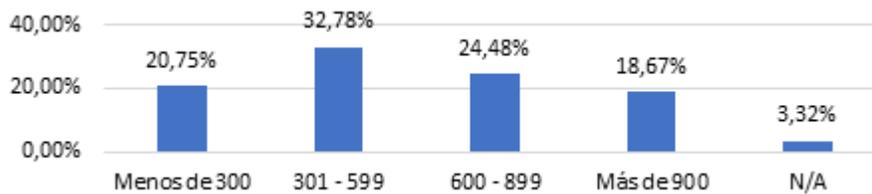
Más de la mitad de los títulos de los artículos analizados fueron de tipo Informativo (73,86%), puesto que este es el objetivo de medio de comunicación, informar lo que sucede durante la contingencia de PHI de manera clara y concisa, empezando por el título, el cual resume de manera adecuada el acontecimiento de la noticia. Las demás categorías obtuvieron porcentajes de participación bajos. Sin embargo, se resaltan títulos que citan las palabras de la fuente como *“No hay control total de la situación en Hidroituango: gerente de EPM”*<sup>30</sup>, el cual da muestra de una noticia negativa desde el inicio del texto, además, la fuente de esta cita es legítima para la opinión pública.

La mayoría de los titulares de los artículos hacen una valoración neutra del PHI (53,94%), obedeciendo al principio del periodismo de imparcialidad en la información. Es decir, comunicar sin tomar una postura frente a lo informado, pues de lo contrario podría convertirse en una columna de opinión. Sin embargo, la neutralidad en el momento de informar solo es para el titular, en el cuerpo de los artículos periodísticos se evidencian las valoraciones positivas o negativas sobre el PHI.

#### 4.2.1.4. Extensión de los artículos periodísticos sobre el PHI.

En la Figura 28 se puede observar la distribución porcentual de los 241 artículos periodísticos de la muestra de investigación de acuerdo con su extensión en palabras.

<sup>30</sup> Artículo periodístico completo: <https://www.elcolombiano.com/antioquia/crisis-en-el-proyecto-hidroituango-de-epm-EC8712170>



**Figura 28: Distribución de los artículos periodísticos por la característica formal: extensión**

**Fuente:** elaboración propia

La mayoría de los artículos periodísticos tuvieron entre 301 y 599 palabras (32,78%), es decir, una extensión mediana, lo que refiere a que contenían la información estrictamente necesaria y puntual. Esta extensión es apropiada para el formato actual de noticia, donde los lectores buscan artículos concisos y claros, que permitan acceder a nuevos datos. Le siguió la clasificación de artículos con una extensión entre 600 y 899 palabras (24,48%). Este porcentaje alto pudo ser debido a que varios de ellos, incluyeron términos técnicos por la temática de la crisis y, en muchos casos, fue indispensable explicar dicha terminología para que los lectores pudieran entender la magnitud de la crisis y las diferentes soluciones implementadas. Un ejemplo de lo anterior son estos dos artículos analizados: “*Avance de trabajos en la presa de Hidroituango*”<sup>31</sup> y “*¿Qué pasará en Hidroituango una vez la presa alcance los 410 metros?*”<sup>32</sup>

Los artículos que tuvieron una extensión de menos de 300 palabras (20,75%) privilegiaron información introductoria a material audiovisual, avances de último minuto, o a otros artículos relacionados que dan una mayor información del tema, e incluso información que es relevante para la investigación como el artículo: “*Remueven a director del proyecto de Hidroituango, Luis Javier Vélez*”<sup>33</sup>, el cual cuenta con solo 180 palabras.

Las publicaciones de más de 900 palabras (18,67%) trataron sobre temas que requerían mayor investigación, una entrevista por parte de un experto o de una fuente

<sup>31</sup> Artículo periodístico completo: <https://www.elcolombiano.com/antioquia/avance-de-trabajos-en-la-presa-de-hidroituango-FF8722052>

<sup>32</sup> Artículo periodístico completo: <https://www.elcolombiano.com/antioquia/hidroituango-obras-en-la-presa-y-en-el-vertedero-NY8735593>

<sup>33</sup> Artículo periodístico completo: <https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/remueven-a-director-del-proyecto-de-hidroituango-luis-javier-velez-EF9241677>

confiable para la crisis, como es el caso de la conversación que tuvo *El Colombiano* con Juan Esteban Calle Restrepo denominada: “*Anterior gerente de EPM rompe silencio sobre Hidroituango*”<sup>34</sup>. Los artículos periodísticos cuya categoría fue N/A (3,32%), mostraron su contenido a través de formatos multimedia, galería de fotos o caricaturas (ver Figura 29).



**Figura 29: Caricatura Matador 2**

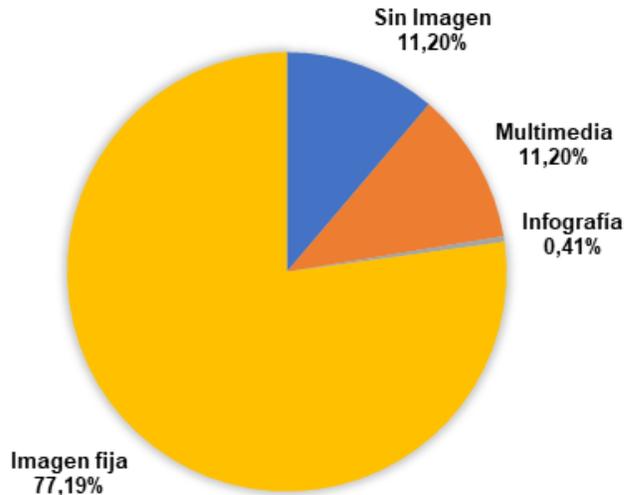
**Fuente:** *El Tiempo* (2019)

<https://www.eltiempo.com/opinion/caricaturas/matador/victimas-de-la-presa-caricatura-de-matador-324750>

#### 4.2.1.5. Imagen de los artículos periodísticos sobre el PHI.

En la figura 30 se encuentra la distribución porcentual de los 241 artículos periodísticos de la muestra de investigación de acuerdo con su tipo de imagen.

<sup>34</sup> Artículo periodístico completo: <https://www.elcolombiano.com/antioquia/hidroituango-juan-esteban-calle-anterior-gerente-de-epm-responde-por-emergencia-en-hidroelectrica-KK10295935>

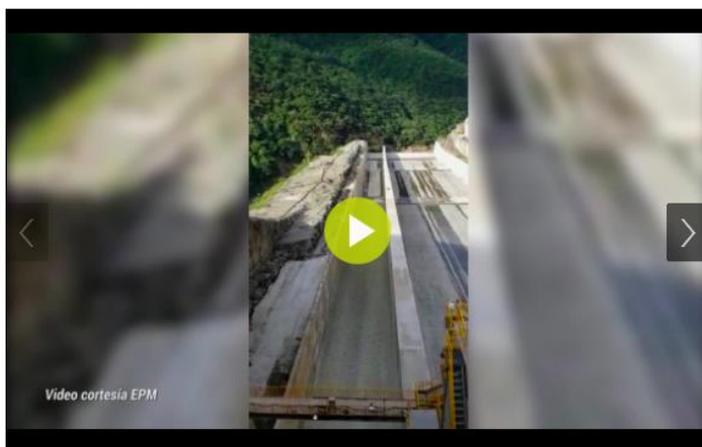


**Figura 30: Distribución de los artículos periodísticos por la característica formal: por tipo de imagen**

Fuente: elaboración propia

El tipo de imagen que predominó en los artículos analizados fue la imagen fija (77,18%), puesto que en el momento es la manera más utilizada para acompañar un texto periodístico. La multimedia tuvo una participación importante (11,20%), lo que permitió mostrar realmente la magnitud de la contingencia, el sufrimiento de las comunidades afectadas y las declaraciones de las fuentes (ver Figura 31).

### El agua del Cauca ya corre por el vertedero de Hidroitungo



**Figura 31: Artículos con formato multimedia**

Fuente: El Colombiano

<https://www.elcolombiano.com/antioquia/vertedero-de-hidroitungo-opera-sin-problemas-LB9892805>

La Infografía no tuvo tanta presencia en los artículos periodísticos analizados, solo el 0,41%, teniendo en cuenta que es un formato que permite ilustrar bien los hechos y las líneas de tiempo. Además, fueron varias las publicaciones que no tuvieron un símbolo o fotografía que representara y acompañara el texto (11,27%), este porcentaje corresponde a las columnas de opinión.

#### 4.2.1.6. Fuentes de los artículos periodísticos sobre el PHI.

En la Tabla 11 se detalla la distribución porcentual y la valoración de los artículos periodísticos que conformaron la muestra de la investigación por fuente de información.

Tabla 11  
Distribución y valoración de los artículos periodísticos por la característica formal: fuente principal

FUENTES PRINCIPALES	Nº	%	VALORACIÓN					
			POSITIVA		NEGATIVA		NEUTRA	
			Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>EPM</b>	79	32,78	34	43,04	25	31,65	20	25,32
<b>Estado</b>	74	30,71	20	27,03	35	47,30	19	25,68
<b>N/A</b>	61	25,31	11	18,03	18	29,51	32	52,46
<b>Expertos</b>	19	7,88	7	36,84	8	42,11	4	21,05
<b>Comunidad</b>	8	3,32	1	12,50	5	62,50	2	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100,00</b>	<b>73</b>	<b>30,29</b>	<b>91</b>	<b>37,76</b>	<b>77</b>	<b>31,95</b>

Fuente: elaboración propia

Las fuentes de información que más se citaron en los artículos periodísticos analizados fueron EPM (32,78%) y el Estado (30,71%), puesto que son personas y cargos validadores de la información que los medios de comunicación presentan y que quieren mostrar a la opinión pública, dando credibilidad a este y al contenido de la noticia.

Las principales fuentes de EPM fueron Jorge Londoño de la Cuesta, gerente general hasta el 2019; John Maya, quien asumió en varias ocasiones el cargo de gerente encargado; Luis Javier Vélez, vicepresidente de proyectos de generación de energía; y Gabriel Jaime Velásquez Restrepo, vicepresidente jurídico. Se resalta que no hubo presencia de empleados como fuente de un artículo periodístico.

La cantidad de artículos que carecen de la presencia de fuentes de información (25,31%), podría indicar que los periodistas tenían suficiente información, conocimiento y/o autonomía para informar sobre la contingencia en PHI. También, muchas publicaciones refieren solo a fotografías sobre la emergencia, como lo muestra la siguiente galería de *El Tiempo* (ver Figura 32):



**Figura 32: Galería de imágenes**

**Fuente:** *El Tiempo* (2019)

<https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/imagenes-del-operativo-de-cierre-de-casa-de-maquinas-de-hidroituango-315170>

Las publicaciones que realizó *AMA* no cuentan con fuentes oficiales, esto puede ser debido a la postura sociocrítica del medio de comunicación. Sin embargo, en varios videos publicados se puede apreciar algunos testimonios de personas afectadas por el PHI y que piden la restitución de sus derechos.

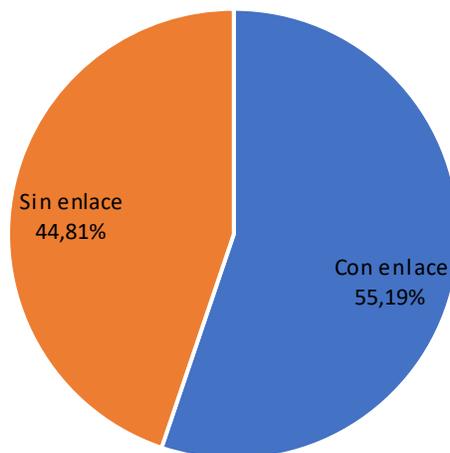
Las fuentes que conforman la categoría de Estado (30,71%) son mandatarios de los municipios afectados, gobernadores, presidente de la república, autoridades de instituciones que estuvieron al frente de la emergencia como DAPARD, UNGRD, Secretaría de Educación de Antioquia, entre otros.

El total de la valoración positiva del PHI por parte de las fuentes (30,29%), negativa (37,76%) y neutral (31,95%) fue equilibrado teniendo en cuenta que la noticia busca la imparcialidad de la información, exponiendo los diferentes puntos de vista sobre el hecho, y

uno de los elementos que ayudan a conseguir esto son las fuentes, con las cuales se puede hacer un contexto de los artículos con las diferentes posturas presentes en los hechos.

#### 4.2.1.6. Expansión de los artículos periodísticos sobre el PHI.

En la figura 33 se detalla la distribución porcentual de los 241 artículos periodísticos de la muestra de investigación de acuerdo con la expansión.



**Figura 33: Distribución de los artículos periodísticos por la característica formal: expansión**

**Fuente:** elaboración propia

La mayoría de los artículos periodísticos (55,19%) tuvieron enlace de acceso a información relacionada con el tema expuesto, lo que permitió inducir a los lectores a continuar navegando tanto en el medio de comunicación como en los demás artículos periodísticos sobre PHI. *El Colombiano* ofrece pocos artículos periodísticos con acceso a un enlace, sin embargo, al final de algunas de las noticias hay un espacio de contexto (17,84%), que permite que el lector tenga una referencia de lo que ha sucedido con el tema noticioso (ver Figura 34).

## CONTEXTO DE LA NOTICIA

### EL PROCESO

NUEVO ESTUDIO CAMBIÓ LOS PLANES

123

Desde los años 2015, 2016 y parte del 2017, EPM dice que desarrolló un estudio de calidad del agua del río Cauca y la del futuro embalse, financiado en parte por el Banco Interamericano de Desarrollo y que realizó un consorcio colomboespañol. Ese análisis arrojó un nuevo modelo, de 26 preseleccionados, para el manejo del aprovechamiento forestal y es el que propició la solicitud de una modificación a la licencia que ya había sido aprobada por la Anla.

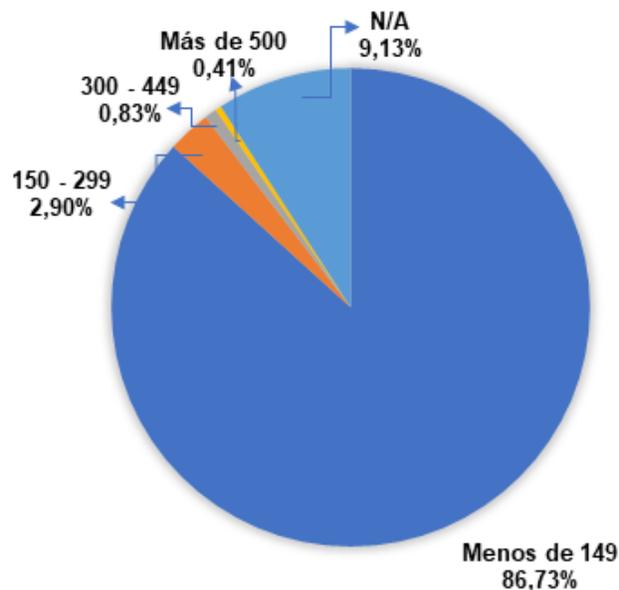
**Figura 34: Ejemplo del contexto de la noticia utilizado por el diario El Colombiano**

**Fuente:** El Colombiano

<https://www.elcolombiano.com/antioquia/hidroituango-busca-modificacion-de-licencia-ambiental-ante-la-anla-JX8077038>

#### 4.2.1.7. Interacción de los artículos periodísticos sobre el PHI.

En la Figura 35 se muestra la distribución porcentual y la valoración de los artículos periodísticos que conformaron la muestra de la investigación, de acuerdo con el número de comentarios que registraron de los lectores, los cuales se clasificaron así: 1) Menos de 149, 2) De 150 a 299, 3) De 300 a 449 y 4) Más de 500.



**Figura 35: Distribución de los artículos periodísticos por la característica formal: interacción**

**Fuente:** elaboración propia

Los tres medios de comunicación analizados permitieron interacción con sus lectores a través de los comentarios que estos realizaban frente a cada artículo periodístico, mostrando abiertamente sus opiniones frente a los acontecimientos informados. Es de resaltar que, tanto *El Colombiano* como *El Tiempo*, interactúan con sus usuarios al permitirles opinar dentro de las noticias publicadas en sus portales web. Más del 85% de los artículos analizados no alcanzaron los 150 comentarios de los lectores. Sin embargo, un ejemplo de una alta interacción es el artículo *Nueva emergencia en Hidroituango mantiene en vilo a 12 municipios*<sup>35</sup>, que obtuvo 310 opiniones, reafirmando que las comunidades afectadas por el PHI tienen una alta visibilidad en la opinión pública (ver Figura 36).



**Figura 36: Artículo periodístico con alta interacción de los lectores**

**Fuente:** *El Tiempo*

<https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/causas-de-la-nueva-emergencia-en-hidroituango-218440>

Otra manera de interactuar con los lectores es a través de los Me gusta. Aunque, este elemento solo aplicó para *AMA* en esta investigación, porque sus artículos estuvieron publicados directamente en Facebook.

En la Figura 37 se podrá observar la publicación de *AMA* con más Me gusta en Facebook.

<sup>35</sup> Artículo periodístico completo: <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/causas-de-la-nueva-emergencia-en-hidroituango-218440>



**Figura 37: Me gusta en los artículos periodísticos del perfil de Facebook de AMA**

**Fuente:** AMA (2018)

<https://www.facebook.com/219054654950439/posts/815160418673190/?d=n>

AMA cuenta con 10.330 seguidores en su página de Facebook, una cifra mucho menor que la de los otros dos medios: *El Colombiano* (1.100.565 seguidores) y *El Tiempo* (6 millones de seguidores). Sin embargo, AMA ha posicionado un pensamiento sociocrítico, independiente y comunitario frente a la crisis de PHI y a otros temas de interés nacional; lo que le ha permitido tener una audiencia selectiva y que apoya su contenido. Así lo registra la siguiente publicación que se encontró en los artículos analizados y que fue compartida por 183 personas en sus perfiles personales (ver Figura 38).



**Figura 38: número de reproducciones de un artículo periodístico**

**Fuente:** AMA

<https://www.facebook.com/219054654950439/posts/1045058632350033/?d=n>

#### 4.2.1.8. Portavoces de los artículos periodísticos sobre el PHI.

En la Tabla 12 se podrá observar la distribución porcentual y la valoración de los artículos periodísticos que conformaron la muestra de la investigación por parte de los portavoces.

Tabla 12

Distribución y valoración de los artículos periodísticos por la característica formal: portavoz

PORTAVOCES	N°	%	VALORACIÓN					
			POSITIVA		NEGATIVA		NEUTRA	
			N°	%	N°	%	N°	%
Ninguno	138	57,26	32	23,19	63	45,65	43	31,16
EPM	40	16,60	14	35,00	18	45,00	8	20,00
Gerente General EPM: Jorge Londoño de la Cuesta	40	16,60	19	47,50	14	35,00	7	17,50
Otros	23	9,54	7	30,43	13	56,52	3	13,04
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>100,0</b>	<b>72</b>	<b>29,88</b>	<b>108</b>	<b>44,81</b>	<b>61</b>	<b>25,31</b>

**Fuente:** elaboración propia

El principal portavoz de EPM fue el Gerente General, Jorge Londoño de la Cuesta, quien estuvo al frente de la empresa en el momento de la contingencia, su periodo finalizó el 31 de diciembre de 2019. Tuvo una presencia en el 16,60% del total de los artículos de la muestra. En la mayoría de estos (47,50%) su valoración del PHI fue positiva. Sin embargo, en los artículos en los que la valoración fue negativa (35,00%) demuestra que estuvo al frente de los hechos que ameritaban una explicación o una versión oficial debido a la complejidad del asunto.

En enero de 2020 se presentó un cambio en la Gerencia General de EPM, porque Jorge Londoño de la Cuesta cumplió con el periodo designado. El nuevo líder, Álvaro Guillermo Rendón López, no tiene mayor presencia en los medios de comunicación por la contingencia en PHI (1,66%), lo que muestra que la crisis está en una etapa diferente que, aunque continúa siendo agenda nacional su cubrimiento ha bajado con el tiempo.

En el análisis de contenido fue evidente que EPM contaba con otros portavoces oficiales dependiendo del tema del artículo, quienes eran empleados de la empresa. Es decir, si el acontecimiento era técnico quién hablaba por la empresa era una persona que ocupara un cargo con conocimiento del asunto. Así lo refleja la noticia de *El Colombiano* *¿Quedó mal hecha la presa de Hidroituango? Esto dice EPM*<sup>36</sup>, en la que la fuente oficial de la empresa fue el vicepresidente de Generación de Energía, Luis Javier Vélez.

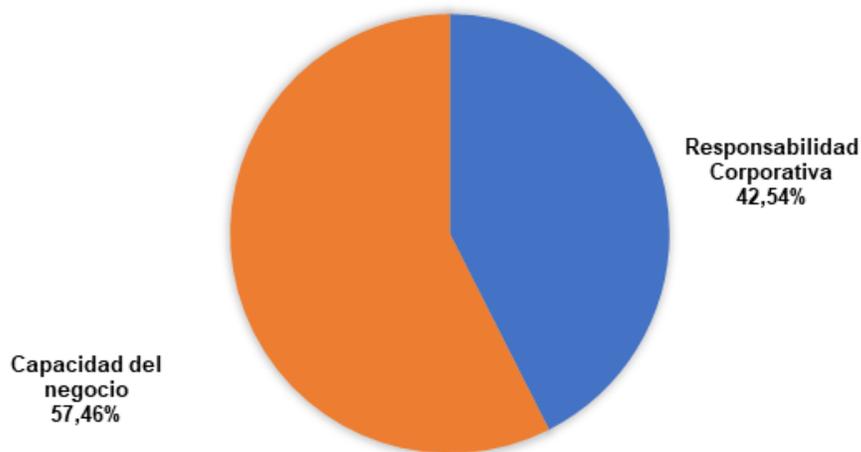
La mayoría de los artículos periodísticos en los que el portavoz fue EPM como organización (16,60%) no hicieron referencia a una persona o cargo en particular, lo que da a pensar que la información llegó a los medios de comunicación a través de un comunicado, boletín, elementos comunicacionales publicados en la página web de la compañía o los periodistas contaban con la información suficiente para construir la noticia. Es preocupante que en más de la mitad de los artículos (57,26%), no registran un portavoz de EPM lo que evidencia que la organización no tiene influencia en la agenda mediática.

---

<sup>36</sup>Artículo periodístico completo: <https://www.elcolombiano.com/antioquia/hidroituango-polemica-por-informe-de-la-onu-YH8823414>

#### 4.2.2. Temas y valoración mediáticos del PHI.

En la figura 39 se muestra la distribución porcentual de los 241 artículos periodísticos según su tema principal y su relación con los principales roles de la organización en la sociedad.



**Figura 39: Distribución de los artículos periodísticos por roles de la organización en la sociedad: tema**

Fuente: elaboración propia

En Capacidad del Negocio se agrupó todo artículo que tratara un tema técnico sobre la crisis de PHI. En la categoría de Responsabilidad Corporativa se agruparon los artículos que hicieron referencia a la gestión de la crisis del PHI frente a la comunidad afectada y el daño al ambiente.

En la Tabla 13 se podrá observar la distribución porcentual y la valoración de artículos periodísticos que conforman la muestra de la investigación, por tema asociado al PHI.

Tabla 13

Distribución y valoración de los artículos periodísticos por tema mediático asociado al PHI

Tema principal		N°	%	Valoración					
				Positiva		Negativa		Neutra	
				N°	%	N°	%	N°	%
Capacidad del negocio	Accidente inicial	16	6,64	3	18,75	10	62,50	3	18,75
	Sanciones	2	0,83	0	0,00	2	100,00	0	0,00
	Soluciones	47	19,50	38	80,85	5	10,64	4	8,51
	Pérdidas económicas	47	19,50	6	12,77	17	36,17	24	51,06
	Investigaciones	31	12,86	11	35,48	14	45,16	6	19,35
Responsabilidad Corporativa	Daños ambientales	38	15,77	3	7,89	26	68,42	9	23,68
	Daños a la comunidad	60	24,90	11	18,33	34	56,67	15	25,00
<b>TOTAL</b>		<b>241</b>	<b>100,00</b>	<b>72</b>	<b>29,88</b>	<b>108</b>	<b>44,81</b>	<b>61</b>	<b>25,31</b>

Fuente: elaboración propia

Los principales cuatro temas mediáticos asociados al PHI fueron los daños a la comunidad (24,90%), las pérdidas económicas (19,50%), las soluciones a la contingencia (19,50%) y los daños ambientales (15,77%). Era de esperarse que la valoración de estos temas: Daños a la comunidad y Daños al Ambiente fuera más negativa (56,67% y 68,42% respectivamente) que positiva (24,90%; 15,77% respectivamente) en los artículos analizados. Sin embargo, se publicaron una cantidad significativa de artículos en los que se da una valoración positiva al tema Soluciones a la emergencia (80,85%), mostrando que hay esperanza en la mitigación del riesgo y en las consecuencias de la crisis.

El tratamiento informativo que dan los medios permite evaluar la gestión de la comunicación, tanto en la etapa de crisis como en la poscrisis, y con ella mejorar la estrategia, aprender de los errores y fortalecer las acciones acertadas para mitigar la emergencia que se esté viviendo en la organización en cuestión.

### 4.3. OE3 Recomendaciones sobre la gestión de la comunicación en una crisis.

Las crisis son emergencias que viven las organizaciones de manera inesperada. Sin embargo, prepararse para ellas permite que cuando lleguen se pueda actuar de manera responsable y estratégica. Para que una organización lo consiga, debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones, las cuales se hacen de acuerdo con lo analizado en la contingencia que tuvo EPM con el PHI.

Lo primero que debe tener claro una organización es la importancia de la ubicación del área de comunicaciones en un nivel directivo, puesto que es la encargada de gestionar de manera eficaz y positiva la información que quiere transmitir la empresa, a través de los canales más pertinentes; además de administrar el relacionamiento con los diferentes grupos de interés.

Trabajar por conseguir una imagen y una reputación positivas, y sobre todo mantenerlas en el tiempo, le facilita a la organización la implementación de una estrategia al momento de vivir una crisis, puesto que estos activos intangibles permiten el apoyo de sus grupos de interés frente a la situación. Sin embargo, tanto la imagen como la reputación se pueden perder en un instante, si desde el inicio de la contingencia no se actúa con un direccionamiento claro y estratégico; para que esto no suceda es fundamental definir el protocolo de crisis, que comprende todas las acciones que ha de realizar la organización en caso de entrar en una situación de emergencia. Además, este debe incluir el proceso de gestión de la comunicación que tiene:

1. *Nivel de la crisis:* El nivel de riesgo de una organización se define según el mapa de riesgos organizacional, el cual tiene en cuenta aspectos jurídicos, económicos, humanos, reputacionales, entre otros. Además, este elemento indica cuál es el nivel de complejidad de la crisis: alto, medio o bajo, que se elige de acuerdo con lo que considera la organización como grave o no según la identificación de sus riesgos, que debe ser de fácil clasificación desde el momento inicial de la emergencia.

2. *Nivel reputacional de la crisis:* se debe tener en cuenta todas las opciones posibles de cobertura mediática que puede generar una crisis, con el fin de saber cómo actuar en determinado momento con los medios de comunicación. También prever las diferentes posturas que pueden tomar los grupos de interés para mitigar el daño reputacional que se puede tener debido a la crisis. Para ello se puede usar un semáforo que indique el nivel de riesgo reputacional y las acciones a realizar.
3. *Clasificación de los grupos de interés:* La identificación de los grupos de interés afectados por una crisis organizacional se debe hacer previamente en el Manual de Crisis y en el Plan de Manejo de Crisis, si el evento no está considerado en estos documentos se debe realizar en la fase de la precrisis, es importante entender que estos no interactúan solo con ella, sino que también se relacionan entre sí. Luego de su clasificación se priorizan según el nivel de impacto, para así definir las estrategias a realizar con cada uno de ellos, sin embargo, la comunicación con todos los grupos de interés es fundamental, así su nivel de riesgo sea bajo o cero.
4. *Comité de crisis:* El equipo de crisis debe estar conformado por el Gerente, su equipo directivo y la persona responsable de las comunicaciones de la organización, esta última debe contar con voz y voto dentro de las decisiones, puesto que es quien más comprende a los grupos de interés afectados por la contingencia y quien más conocimiento debe tener sobre el protocolo de actuación.
5. *Portavoz:* La persona que asumirá la vocería de la organización debe tener el cargo más alto, puesto que esto refleja que está asumiendo la situación con responsabilidad y dándole la importancia que requiere. Sin embargo, el vocero puede ceder la palabra a personas de su equipo que sean expertas y/o que conozcan el tema en mención de manera detallada. En ambos casos es fundamental que desde el área de comunicaciones se forme a los voceros para desarrollar las competencias necesarias para esta labor y no se vea afectada la línea discursiva elegida. Para ello, se pueden hacer simulaciones de entrevistas o si es necesario, desde la creación del Manual de Crisis y la identificación de la vocería,

realizar entrenamientos en expresión oral y corporal; lo anterior con el fin de que el vocero refleje seguridad y confianza ante los grupos de interés.

6. *Línea discursiva:* Para este punto se debe tener en cuenta que en una crisis lo que predomina es la vida, por lo tanto, si se presenta o está en riesgo la vida de las personas, siempre se va a priorizar hablar de esto, reconocer el dolor que genera la pérdida de personas y ser solidario con las familias. Otro tema que en los últimos años ha cogido fuerza para la opinión pública, y su cuidado aporta significativamente a la imagen y a la reputación corporativa, es la protección del ambiente. Es importante recordar que, cada crisis es única y la línea discursiva debe ser enfocada en la realidad de ésta, lo único cierto es que guardar silencio, evadir la responsabilidad, hablar solo de lo económico y mostrar indiferencia frente a la emergencia, es percibido de manera bastante desfavorable por la opinión pública.
7. *Comunicación interna:* Los colaboradores constantemente se ven influenciados positiva o negativamente al relacionarse con su entorno, por ende, tener el respaldo y la confianza de los empleados genera credibilidad en la opinión pública. En una emergencia este grupo de interés es fundamental, y dentro del manual de crisis se debe especificar los lineamientos de comportamiento interno y externo que deben tener, como no hablar de la situación sin tener información oficial, puesto que sus comentarios pueden ser tomados como fuente oficial por personas y medios de comunicación. Es decir, todo el grupo humano de la organización debe aportar a la mitigación de la emergencia; con el fin de que la gestión de la comunicación sea holística. Además, la comunicación permanente con los colaboradores es fundamental, ellos deben de ser los primeros en conocer lo que sucede con la crisis de manera clara y con la mayor veracidad posible, puesto que en muchos casos sus puestos de trabajo se ven afectados por la situación.
8. *Relacionamiento con actores retractoros de la gestión de la comunicación:* Entre las estrategias a implementar está hacer un análisis de las personas detractoras durante la crisis, para así identificarlas y tener conversaciones directas con ellas; preferiblemente de manera individual, con el fin de responder y aclarar las dudas que tengan, más no utilizar los medios de comunicación o las redes sociales para promover una discusión pública.

9. *Relacionamiento con los medios de comunicación:* Es fundamental, mantener contacto con los medios de comunicación antes, durante y después de una emergencia; esto aplica tanto para grandes, como medianas y pequeñas organizaciones. Esto conlleva estar disponible para los requerimientos que tienen los periodistas, puesto que ellos son un elemento fundamental para superar la crisis. También es importante tener una política de comunicaciones clara que contengan lineamientos para relación y atención de medios en tiempos normales y en tiempos de crisis.
  
10. *Medición de la crisis:* Con la profesionalización de las comunicaciones dentro de las organizaciones, la medición en esta área se ha fortalecido y ha tenido gran impacto, puesto que permite replantear las estrategias comunicacionales de la crisis, y los directivos pueden reconocer el aporte que brinda al crecimiento de los activos intangibles, las finanzas y el talento humano. Con la evaluación se facilita la identificación de los aciertos y desaciertos generados tras la crisis, para tenerlos en cuenta al momento de generar cambios en la organización y estar mejor preparados para la siguiente crisis.
  
11. *La repercusión mediática complementa la evaluación de la crisis y permite reajustar el plan de comunicación destinado para la emergencia, teniendo en cuenta la percepción de la opinión pública en el momento de crear la nueva línea discursiva.*

## 5. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de esta investigación, expuestas en relación con el objetivo general y los objetivos específicos planteados.

### 5.1 Gestión de la comunicación de crisis del PHI.

1. De acuerdo con lo analizado se puede concluir que EPM considera la crisis como una situación posible y real en su labor misional, por ende, realiza estudios específicos sobre las posibilidades de ocurrencia y con base en ello trabaja para la mitigación de esta, si llegase a ocurrir. La contingencia vivida desde el 28 de abril de 2018 en el PHI significó una crisis de gran magnitud para EPM desde lo social, lo ambiental y lo técnico. Es una emergencia que aún continúa presente en la opinión pública; las comunidades afectadas aún no recuperan a totalidad sus pérdidas y el daño generado al ambiente tardará tiempo en repararse, llevando a que se realice un arduo trabajo comunicacional poscrisis que le permita a la organización recuperar las pérdidas de sus activos tangibles e intangibles.

2. La emergencia en el PHI ha tenido varios picos, que permiten constatar que no ha finalizado la fase de crisis para EPM. Durante el primer año de la crisis, el tratamiento informativo indicó una emergencia social, ambiental y técnica de gran magnitud. En el segundo año, se informó sobre las soluciones y el control de la situación, permitiendo que las familias evacuadas regresaran a sus hogares, y disminuyendo la cantidad de artículos periodísticos sobre el acontecimiento. En el 2020, con el cambio de administración municipal, de dirección general y de junta directiva de EPM, se han desatado otras situaciones tensas desde lo político, que aumentaron nuevamente el cubrimiento informativo y con ello, la crisis organizacional.

3. La comunicación es estratégica dentro de EPM, y con ello, su rol dentro de la gestión de crisis, lo que permitió que la función comunicacional aportara de manera planeada y determinante en la mitigación de la contingencia del PHI. Esto se puede evidenciar en el relacionamiento que tuvo la organización con sus grupos de interés durante la emergencia.

Al tener la comunicación un nivel directivo en una organización de 14.046 colaboradores<sup>37</sup>, la Vicepresidencia de Comunicación y Relaciones Corporativas cuenta con un equipo de profesionales que les permite actuar antes, durante y después de la crisis, y abarcar diferentes puntos de acción con sus públicos.

4. Del análisis realizado también se puede concluir que EPM realizó una adecuada gestión de la comunicación en la crisis, pues en el momento de la contingencia contaban con Manual de Crisis y Manual de Comunicación que indicaban su proseguir en estas situaciones, actuando de manera eficaz y rápida en la gestión de la comunicación. Además, de activar el Comité de Crisis, de manera oportuna y con ello una toma de decisiones estratégica desde el inicio.

5. Aunque EPM se había preparado para el momento en que tuviera una contingencia, la llegada de la crisis del PHI fue sorpresiva. Sin embargo, la compañía logró iniciar la gestión de esta desde el primer minuto con la activación de su protocolo de crisis y el Manual de Comunicación para estas situaciones.

6. EPM priorizó la gestión de la comunicación en cuatro públicos: comunidad, medios de comunicación, expertos y empleados, los cuales tienen una voz fuerte ante la opinión pública colombiana. Sin embargo, se omitió un grupo importante, los medios de comunicación opositores de su gestión, que para esta investigación estaban representados en AMA, quien dedicó todas sus publicaciones a informar sobre la administración negativa por parte de la empresa. Se recomienda que la organización tenga acercamiento a estos medios con el fin de mitigar el tratamiento negativo que le puedan dar a sus publicaciones. La denuncia realizada por AMA, indicando que no tenía acceso a la comunidad que estaba alojada en los albergues, refleja dos perspectivas, la primera que EPM no se percató de la presencia de medios alternativos o ciudadanos en el sitio de la emergencia; o segundo, fue intencional y estratégico el no tenerlos dentro de la sala de prensa dispuesta por la empresa; puesto que sus publicaciones tendrían una valoración negativa y crítica frente al PHI; además,

---

<sup>37</sup>Informe de Gestión 2019 de EPM: <https://www.epm.com.co/site/Portals/0/documentos/informe-de-gestion-completo-1.pdf>

de conocer su postura de apoyo a entidades como Ríos Vivos, quienes reconocen abiertamente su crítica a EPM.

**7.** La elección de varios portavoces fue un acierto para la gestión de la comunicación de crisis, debido a que la emergencia fue técnica y requería de un conocimiento y lenguaje específico que mostrara seguridad, confianza y discernimiento en la vocería del acontecer diario ante los medios de comunicación y la opinión pública. Los portavoces elegidos pertenecían al nivel directivo de EPM, lo que reflejó el nivel de la crisis y que la empresa ponía todos sus esfuerzos en mitigarla; además, de la confianza que tiene la compañía en los directivos.

**8.** La línea discursiva que usó EPM durante la contingencia fue adecuada, puesto que evidenció su compromiso con la vida y el ambiente. Los dos aspectos fundamentales en esta crisis y que eran de preocupación para la opinión pública. Sin embargo, no olvidaron su negocio, lo económico y los ajustes en cargos y funciones; que, aunque los medios lo registraban a la par, siempre se les dio prioridad a los mensajes con enfoque al daño a la comunidad y al ambiente, y su responsabilidad por reparar el perjuicio que se ocasionó en ellos.

**9.** Por la razón de ser, por el tipo de entidad que es, por la cantidad de empleados y la reputación que tiene en el país, EPM es una organización que los medios de comunicación constantemente consultan como fuente para sus noticias, independiente de la crisis vivida en PHI. Y esta reconoce ese poder que tiene en los medios, logrando un constante relacionamiento estratégico con ellos, que le permitió aclarar y manifestar su punto de vista a lo largo de la emergencia vivida. Además, al ser uno de sus públicos relevantes durante la contingencia, le permitió generar acciones que fortalecieron más esta relación, como la sala de prensa en sitio, el material audiovisual que facilitaba, las visitas al PHI y la disposición a atender los requerimientos de los periodistas.

**10.** Tanto el Comité de Crisis como la Mesa de Comunicación de Crisis son aciertos en la gestión de la comunicación de la contingencia, puesto que permiten evaluar y

retroalimentar lo ejecutado, mejorar las acciones y analizar las posibilidades de éxito o fracaso en las estrategias a implementar con los diferentes públicos de interés.

**11.** En el trabajo con las comunidades se evidenció que, aunque EPM trató de realizar acciones efectivas y de mitigación, estas no fueron suficientes; debido a la cantidad de personas afectadas y desplazadas de sus hogares, las cuales requerían un apoyo primordial y urgente. Además, las condiciones en las que permanecían las personas ubicadas en los albergues y otras que no estaban en los censos y sin embargo fueron afectadas; no dejaba bien visto las acciones que realizaba la empresa.

**12.** El grupo de colaboradores de EPM es amplio, diverso y con diferentes tipos de contrato y se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización. Contar con su apoyo durante la crisis fue significativo y sumó credibilidad ante la opinión pública. Esta crisis demostró que gestionar el talento humano y la reputación interna genera un valor importante. También las acciones comunicacionales realizadas con este público durante la crisis permitieron que los colaboradores se sintieran parte fundamental de la solución e incluidos en la estrategia. Por ende, fue un acierto que ellos conocieran la información a través de directivos y la plataforma de medios oficial de la organización.

**13.** Aunque la crisis de PHI no ha entrado en etapa de poscrisis, la organización ha generado acciones propias de esta fase, lo que le ha permitido tener una mirada más holística de la situación. El hacer evaluaciones y monitoreos constantes de sus activos intangibles, permiten replantear la estrategia comunicacional y enfocar sus esfuerzos de recuperación en los públicos donde más se vio afectada la reputación.

**14.** Otro acierto de la gestión de la comunicación en la crisis del PHI fue que EPM hizo mediciones internas de la confianza y credibilidad hacia la empresa y el PHI a audiencias claves, entre ellas, la comunidad del Bajo Cauca, que eran los municipios impactados por la contingencia, según lo afirmó el Gerente de Comunicaciones y Relaciones Corporativas. Sin embargo y, aunque EPM ha sido referente para la ingeniería nacional e internacional y sus proyectos han tenido un feliz término desde lo técnico y lo social, con el PHI no ha sucedido

lo mismo, puesto que en todo momento se ha cuestionado el proceso técnico, el impacto socioambiental, las pérdidas económicas y los sobrecostos del proyecto.

**15.** En cuanto a los aciertos y desaciertos que ha tenido EPM y la Vicepresidencia de Comunicación y Relaciones Corporativas frente a la contingencia del PHI, aún es apresurado pretender tener todo el balance de la gestión de la comunicación de la crisis. A través de la retroalimentación que se ha realizado de este proceso, se han podido identificar algunos aspectos por mejorar que ayudarán en el momento de entrar a la fase de poscrisis. Para ello, es importante un reajuste en el plan de comunicaciones y en el equipo de trabajo, acciones que la organización ya empezó a implementar y que seguramente seguirá en transformación debido al ADN de la organización, la cual aprende de los errores y trabaja en ellos.

## **5.2. OE 2: Tratamiento informativo de la crisis del PHI.**

**1.** Durante el periodo estudiado la crisis del PHI tuvo una visibilidad significativa, sobre todo en el 2018 que su exposición alcanzó el 54,36%. En este año se desató el inicio de la contingencia y se dio el punto más alto en el cubrimiento periodístico para el PHI, lo que ocasionó una cantidad considerable de críticas positivas y negativas por parte de la opinión pública.

**2.** Los tres medios de comunicación analizados mostraron un cubrimiento constante durante la crisis, enviando periodistas al lugar de los hechos, y atentos al acontecer diario del PHI. Esto llevó a que la crisis se convirtiera en tema de la agenda nacional durante varios meses del 2018. Lo anterior lo evidencia el porcentaje en la distribución de los artículos periodísticos analizados, donde mayo obtuvo el 20,33% y junio el 10,37% de las publicaciones.

**3.** El género periodístico que predominó en los artículos analizados fue la Noticia con un 78,84%, evidenciando que la magnitud de la contingencia era grande y que el contenido que se generaba para los medios de comunicación era constante e importante. Este género se convirtió en el gran aliado de los periodistas en el momento de informar, debido a la actualización periódica de los hechos y a su manera de comunicar y a su formato ágil y claro.

Otro género que contó con un porcentaje importante de participación en el tratamiento informativo de la crisis fue el de opinión, puesto que presenta la postura de expertos, académicos y columnistas.

4. También se puede concluir que los lectores tienen una mayor interacción con los medios de comunicación y que solo recibir información ya no es suficiente para ellos, pues buscan opinar y manifestar su apreciación ante los temas de la agenda. Esto se ve reflejado en que el 91% de los artículos analizados fueron comentados por los lectores y un 100% de las publicaciones que lo permitía obtuvo Me gusta, es decir las analizadas en *AMA*.

5. La imagen fija es el formato más utilizado por los periodistas en los artículos analizados, puesto que facilita la recreación de los hechos, logrando que el lector se haga una idea de lo relatado. Además, no requiere edición, como la infografía y la multimedia.

6. En los temas mediáticos asociados al PHI se identificó que el Daño a la comunidad con un 24,90% alcanzó el mayor despliegue periodístico, seguido por las temáticas asociadas a las pérdidas económicas (19,50%), las soluciones a la contingencia (19,50%) y los daños ambientales (15,77%).

7. En el análisis de resultados también fue evidente que, aunque había una vocería dispuesta a los requerimientos de los medios de comunicación, más de la mitad de los artículos periodísticos (57,26%) no tuvieron presencia de fuente oficial por parte de EPM, lo que muestra que los periodistas no centraron sus informativos en la comunicación que emitía la entidad, sino que buscaron contenido en otras voces como el Estado, los expertos y la comunidad afectada.

8. Evidentemente, en los artículos periodísticos analizados primó la valoración negativa del PHI (44,81%), teniendo el mayor porcentaje en el 2018 con un 43,51% del total de publicaciones; esto se debe a la magnitud de la crisis y del daño generado a la comunidad y al ambiente.

## 6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Después de dos años y medio de iniciarse la crisis del PHI, aún siguen las investigaciones, los líos políticos, las dudas sobre los responsables de la emergencia, las opiniones negativas y el riesgo que acompañará a esta mega obra hasta finalizar su construcción; y con ello, la presión de los medios de comunicación para mantener en la agenda nacional las complicaciones que se presenten.

En investigaciones futuras sobre la gestión de la comunicación de crisis en el PHI se podrían plantear las siguientes hipótesis para confirmarlas o refutarlas:

1. El Covid-19 es una nueva crisis para EPM y el PHI, o simplemente incrementó la que están viviendo desde abril de 2018.
2. EPM fue transparente en la información dada a los medios de comunicación y cumplió con la política de comunicación durante la crisis generada por el taponamiento del túnel de desviación.
3. Los activos intangibles de EPM se vieron afectados por la crisis generada en el PHI.

Al ser una crisis que no ha finalizado, también es conveniente, en investigaciones posteriores, sistematizar, describir y analizar la finalización de esta emergencia, y con ello la gestión de la comunicación que tuvo EPM desde julio de 2020 hasta el momento en el que termine.

En cuanto al tratamiento informativo de la crisis del PHI, se pueden generar investigaciones sobre:

1. El tratamiento de la información generada en las redes sociales sobre la crisis del PHI.
2. Complementar el análisis del tratamiento informativo que tuvo la crisis del PHI, desde julio de 2020 hasta el momento de su finalización.
3. La valoración mediática negativa afectó la reputación de EPM y/o PHI.

## REFERENCIAS

- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. (1a. ed.). Lid Editorial.
- Ariño, M. y Alcat, E. (2005). Cómo gestionar bien una crisis: del desastre a la oportunidad. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*. (jul-sept) 123 – 128.
- Bedoya, G. (2011) *Estudios de Literatura Colombiana*. (1a. ed.) Universidad de Antioquia. <https://www.redalyc.org/pdf/4983/498355932006.pdf>
- Berger, P. y Luckmann, T. (2001). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu editores S.A.
- Buenaventura, M (2005). El pensamiento estratégico en el DirCom. En J. Costa, *Master DirCom: Los profesores tienen la palabra*. (pp. 61 – 72). Costa Punto Com
- Caicedo, G. (s.f). Prácticas dominantes en comunicación corporativa. *ComunikoMetría* [https://tye.com.co/index.php?option=com\\_sppagebuilder&view=page&id=6&Itemid=110](https://tye.com.co/index.php?option=com_sppagebuilder&view=page&id=6&Itemid=110)
- Capriotti, P. (2010). Ciudadanía Corporativa y Gestión de la Reputación. En P, Capriotti y F, Schulze, *Responsabilidad Social Empresarial* (pp. 113 – 120)
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección libros de la Empresa. <http://www.bidireccional.net/Blog/BrandingCorporativo.pdf>
- Capriotti, P. (2012). Las Vegas en Los Monegros: Evaluating the mass media coverage of the social. *Estudios sobre el Mensaje Peiodístico*, 18 (1), 305-320. Recuperado el 20 de diciembre de 2019 de: <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/39372/37918>
- Capriotti, P. (2014). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. (4a. ed.). IIRP – Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Capriotti, P. (s.f.). Fundamentos de la Reputación Mediática. White Paper. Recuperado el 30 de 20 de diciembre de 2019, de Bidireccional. El blog de Paul Capriotti: <https://paulcapriotti.wordpress.com/tag/reputacion-mediatica/>

- Caracol Radio. (11 de septiembre de 2018). Juzgado ordena a EPM entregar Contrato BOOMT a concejala. *El Mundo*.  
[https://caracol.com.co/emisora/2018/09/11/medellin/1536664198\\_195034.html](https://caracol.com.co/emisora/2018/09/11/medellin/1536664198_195034.html)
- Cardona, C., Pinilla, M. y Gálvez, A. (2016). ¡A un lado, que viene el progreso! Construcción del proyecto Hidroituango en el cañón del Cauca medio antioqueño, Colombia. En A. Ulloa y S. Coronado, *Extractivismo y posconflicto en Colombia: retos para la paz territorial*. Universidad Nacional de Colombia. (pp 303-329).
- Carrol, A. y McCombs, M. (2003) Agenda Settings Effects of Business News on the Public's Images and Opinions About Major Corporations. *Corporate Reputation Review*, 6(1). 36-46. doi:10.1057/palgrave.crr.1540188 · Source: OAI
- Casero, A. (2008). *La construcción mediática de las crisis políticas*. Fragua
- Contreras, D. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile. *Análisi* (34), 305-313.
- Corporación Jurídica Libertad. (2019). *Colombia nunca más: Extractivismo – Graves violaciones a los derechos humanos*. (1a. ed.) Corporación Jurídica Libertad.
- Costa, J. (2005). *Identidad Televisiva en 4D*. (1a. ed.). Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (2013). Los 5 pilares del branding: Anatomía de la marca (1a. ed.) CPC Editor.
- De la Fuente, C. (2019). *Comunicación e imagen corporativa*. (1a. ed.) Editorial Elearning S.L.
- Elías, C. (2001). Periodismo especializado en medio ambiente: el caso Doñana como paradigma de manipulación informativa. *Ámbitos*. (6), 279-303.
- Enrique, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda*. [Tesis doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona]. Repositorio Institucional.
- Enrique, A. (2008). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. El caso de la compañía United Biscuits en la crisis de Fontaneda. *Comunicación y sociedad* (2) 35-56.
- EPM. Quiénes somos. Recuperado el 22 de diciembre de 2019.  
<https://www.epm.com.co/site/home/nuestra-empresa>.
- EPM. Direccionamiento estratégico. Recuperado el 22 de diciembre de 2019.  
<https://www.epm.com.co/site/home/nuestra-empresa/pensamiento-estrategico>.

- EPM. Sostenibilidad EPM. Recuperado el 22 de diciembre de 2019.  
<https://www.epm.com.co/site/home/sostenibilidad-epm>.
- EPM. Proyectos e innovación al servicio de la gente. Recuperado el 22 de diciembre de 2019.  
<https://www.epm.com.co/site/nuestros-proyectos>.
- EPM. Medios de comunicación. Recuperado el 22 de diciembre de 2019.  
<https://www.epm.com.co/site/home/medios-de-comunicacion-epm>
- EPM. Políticas. Recuperado el 22 de diciembre de 2019.  
<https://www.epm.com.co/site/home/nuestra-empresa/politicas>.
- EPM. Proyecto Hidroeléctrico Ituango. Recuperado el 22 de diciembre de 2019.  
<https://www.epm.com.co/site/home/sala-de-prensa/noticias-y-novedades/informacion-proyecto-hidroelectrico-ituango/preguntas-y-repuestas-ituango>
- Fernández, J., y Huertas, A. (2009). *Redacción en Relaciones Públicas*. (1a. ed.). Pearson Educación S.A.
- Frascaroli, M. (2002). *La Sociedad de la Información y el futuro de los diarios en Internet: hacia el establecimiento de las características como medio*. Recuperado el 4 de febrero de 2020, de Revista Latina de Comunicación Social (48).  
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4809frascaroli.htm>
- García, G. y Smolak, E. (2013). Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia* (12) 51-67.
- García, J. (2011). El accidente aéreo de Spanair y la gestión de crisis. *Razón y palabra*. (13).
- Giraldo, Y. (2018). *Una aproximación de la gestión de la comunicación en contextos de crisis: caso Parque del Café*. [Tesis de grado. Universidad de Manizales]. Repositorio Institucional.  
[https://biblioteca.umanizales.edu.co/ils/opac\\_css/index.php?lvl=author\\_see&id=44789](https://biblioteca.umanizales.edu.co/ils/opac_css/index.php?lvl=author_see&id=44789)
- Gotsi, M., y Wilson, A. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, (1), 24-30.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6a. ed.) McGrawHill Education.

- Hidroituango. Página web Hidroituango. Recuperado el 22 de diciembre de 2019.  
<https://www.hidroituango.com.co/hidroituango>
- Imbert, G. (2008). José Vidal – Beneyto. La resistencia crítica (Entrevista). *Telos*, 159-169.
- Jaillier, E. (2013). Elementos claves para la investigación social: cuaderno de clase. (1a. ed.).  
 Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Krippendorff, K. (1990). Metodología de análisis de contenido. *Teoría y práctica*.
- Libaert, T. (2000). *El plan de comunicación organizacional: Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. Editorial Limusa.
- Lippman, W. (1969). *La opinión pública*. Compañía General Fabril Editora.
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación* (4) 167-179.  
<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf?sequence=>
- López, P. (2012). Los encuadres sanitarios en prensa española: el caso de la gripe A y la bacteria E. coli. *Revista Internacional de Relaciones Públicas* (4) 221-246.
- Losada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. UOC.
- Losada, J. (2018). *(NO) CRISIS: Comunicación de crisis en un mundo conectado*. (1a. ed.).  
 Editorial UOC.
- Macedo, A. (2017). *La agenda Setting y el Framing en situaciones de crisis* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional.
- Marín, F. (2006). *Protocolo y comunicación: los medios en los actos públicos*. Editorial Bayer Hnos. S.A.
- Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. (1a. ed.). Lid Editorial.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión* (20) 165-193.
- McCombs, M. y Shaw, D. (1972). The Agenda-Setting Function of Mass Media. *The Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176-187. doi:<https://doi.org/10.1086/267990>.
- Media Ownership Monitor Colombia. Recuperado el 4 de abril de 2020.  
<https://colombia.mom-rsf.org/es/media/>
- Meyer, J. (2009). *Comunicación Estratégica: nuevos horizontes de estudio*. (1a. ed.).  
 Fundación Manuel Buendía.

- Muñoz, K. (2010). El rol del comunicador organizacional en situaciones de crisis. *Temas de comunicación*. (21).
- Micaletto, J. y Gallardo, L. (2015). La comunicación institucional en la crisis del ébola en Europa: el caso de la crisis española de 2014 en sus inicios. *Revista Internacional de Relaciones Públicas* (9) 89-110.
- Noticias Caracol (11 de febrero de 2019). Cronología del desastre de Hidroituango. *Caracol Televisión*. Recuperado el 22 de diciembre de 2019.
- Ortiz, J. (11 de febrero de 2019). Los hechos que marcaron curso de la historia en Hidroituango. *El Colombiano*.  
<https://www.elcolombiano.com/antioquia/obras/historia-de-hidroituango-cronologia-del-proyecto-DJ10198586>
- Peña, M. (2011). La comunicación en situación de crisis: análisis del estudio de caso del ataque a Angostura, marzo 2008. [Tesis de grado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. *Repositorio Institucional*.  
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8209>
- Pérez, L. (2018). Errores constructivos de Hidroituango. (1a. ed.)
- Piñuel, J. (2002). *La comunicación corporativa de la gestión de crisis*. *Revista Comunicación y Psicotecnia* (2). 5-34.
- Pulgar, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. (1a. ed.). Esic Editorial.
- Pursals, C (2013). *La reputación de marca: 100 ejemplos de construcción, destrucción y reconstrucción*. (1a. ed.). Editorial UOC.
- Redacción Economía. (28 de abril de 2020). Se cumplen dos años de la emergencia en Hidroituango. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/economia/se-cumplen-dos-anos-de-la-emergencia-en-hidroituango-articulo-916852/>.
- Rodríguez, M. (2005). Políticas de comunicación de las instituciones públicas ante proyectos que provocan un rechazo social. Caso Zabalgardi. [Tesis doctoral. Universidad del País Vasco]. *Repositorio Institucional*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=164062>
- Rojas, O. (2002). La comunicación en momentos de crisis. *Razón y palabra*. (30).

- Romero, L., Torres, A., y Pérez, M. (2017). Gestión Comunicacional de Crisis: Entre la agenda corporativa y mediática. Estudio de caso Volkswagen. *Revista Internacional de Relaciones Públicas* (13), 83-100.
- Sánchez, D. (2020). *Modelo 3M. Modelo de gestión de la comunicación de crisis. El caso del Edificio Space y el relacionamiento con los periodistas*. [Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio Institucional.
- Sanz, M. y González, M. (2005). *Identidad Corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. (1a. ed.). Esic Editorial.
- Saura, P. (2005). *La gestión de la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. (1a. ed.). Comillas.
- Saura, P. y García, F. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Revista de comunicación y nuevas tecnologías*. (8) 42-56.
- Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de comunicación estratégica*. (1a. ed.). Ediciones Granica.
- Suescún, V. (2017). *La reputación mediática de la minería en los países que conforman la Alianza del Pacífico*. [Tesis doctoral, Universitat Rovira i Virgili] Repositorio Institucional. <https://www.tdx.cat/handle/10803/460820#page=1>
- Tironi, E. y Cavallo, A. (2011). *Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales*. (1a. ed.). Taurus.
- Torres, M., Caballero, J. y Awad, G. (2014). Hidroeléctricas e impactos socio ambientales caso de estudio: Hidroeléctrica Itunago. *Iberoamerican Journal of Project Management* (7) 94-115.
- Vahos, J. (2013). *Imagen Corporativa: modelos de gestión*. (1a. ed.). Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Valencia, D. (23 de mayo de 2018). Antecedentes de la historia de Hidroituango. *El Mundo*. <https://www.elmundo.com/noticia/Antecedentes-de-la-historia-de-Hidroituango/371432>
- Vidal-Beneyto, J. (1981). Proyecto Inicial: La prensa de Élite y la Producción de la Realidad. ISA International Sociological Association. Research Committee on Communication, Knowledge and Culture (CKC). doi:<http://roderic.uv.es/handle/10550/50368>
- Villafañe, J. (2002). *Imagen Positiva*. (2a. ed.). Ediciones Pirámide.

- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2014). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. (1a. ed.) Gedisa Editorial.
- Villagrán, A. y Harris, P. (2009). Algunas claves para escribir correctamente un artículo científico. *Rev Chil Pediatr* 80 (1) 70-78.
- Wry, T., Deephouse, D., y McNamara, G. (2005). Substantive and Evaluative Media Reputations Among and Within Cognitive Strategic Groups. *Corporate Reputation Review*, 9 (4), 225 – 242.  
<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1550031>
- Zambrano, D. (12 de junio de 2018). Cronología de la emergencia en Hidroituango. *El Colombiano*. <https://www.elcolombiano.com/antioquia/hidroituango-cronologia-de-la-emergencia-MH8845248>

## ANEXOS

### Anexo 1: Comunicados de EPM emitidos durante el primer mes de la crisis del PHI

N°	FECHA	DESCRIPCIÓN
1	29/04/2018	Personal EPM analiza las posibles causas de una obstrucción parcial en el túnel de desviación.
2	29/04/2018	Personal EPM continúa monitoreando la situación presentada. Se activó plan de movilidad en la zona.
3	29/04/2018	Se superó la obstrucción parcial en el túnel de desviación.
4	30/04/2018	Se presentó nuevamente un derrumbe en el túnel de desviación, se cerró el desplazamiento por el puente Pescadero y se conserva el plan de movilidad alternativo.
5	01/05/2018	Personal EPM trabaja por evacuar el agua represada en el PHI aguas arriba de la presa, habilitando otro de los túneles.
6	01/05/2018	EPM especifica la situación presentada, agradece a la comunidad la disposición para activar el plan de movilidad, reconoce el trabajo del DAPARD y la cruz roja.
7	02/05/2018	El gerente EPM se reunió con algunos alcaldes de la zona y otras autoridades, con el fin de explicarles ampliamente la situación.
8	03/05/2018	EPM reitera que trabaja intensamente para solucionar la situación, se inició con reuniones informativas y pedagógicas con los habitantes de los 12 municipios. Además, se avanza en la habilitación de los otros túneles para evacuar el agua represada.
9	04/05/2018	EPM informa a la comunidad que en el momento no hay riesgo, sin embargo, deben seguir unas recomendaciones y se les da el contacto de celular de personal de emergencia por si perciben algo inusual en el río. También, refiere los medios de comunicación que tiene EPM para informar a la comunidad.
	05/05/2018	EPM informa sus 4 focos principales: 1. Quitarles los tapones a los otros túneles. 2. Subir el nivel de la presa. 3. Mantener informada a la comunidad sobre la evolución del PHI. 4. Continuar la gestión ambiental.
11	07/05/2018	Aunque las condiciones fueron favorables durante el fin de semana, en la madrugada se produjo un nuevo derrumbe, lo que ocasionó un taponamiento total en el túnel de desviación del río Cauca. Se dan recomendaciones a las comunidades.
12	09/05/2018	Desde la mañana hay de nuevo flujo de agua, aguas abajo del PHI, lo que contribuye al avance en el llenado prioritario de la presa y en el retiro de los tapones de concreto en los demás túneles, y así mitigar la contingencia.
13	10/05/2018	Inicio del vertimiento de agua por la casa de máquinas de la futura central de generación de energía.
14	11/05/2018	El agua está saliendo gradualmente al río Cauca. Se espera que el nivel aumente aguas abajo de la presa con el caudal previsto para esta época de invierno.
15	12/05/2018	El río Cauca tiene un caudal normal, que demuestra que los trabajos de mitigación están funcionando, las comunidades deben continuar siguiendo las recomendaciones brindadas durante la emergencia.
16	12/05/2018	Se presentó un destaponamiento de forma natural en el túnel derecho del PHI, que generó un aumento del caudal del Cauca, aguas abajo. Horas más tarde se registró de nuevo el taponamiento de este túnel de forma natural, esto redujo nuevamente el caudal.
17	12/05/2018	Debido a la situación anterior se solicitó la evacuación como medida preventiva de algunas familias, además, se vieron afectados tres puentes peatonales, en Puerto Valdivia. En el momento no se han reportado víctimas, heridos o desaparecidos.
18	13/05/2018	600 personas fueron evacuadas en Puerto Valdivia y son atendidas en albergues y autoalbergues.
19	14/05/2018	EPM agradece a la comunidad y a las entidades que apoyaron en la emergencia reciente. Además, se presentó el informe de las afectaciones causadas.

20	15/05/2018	EPM informa sobre la situación actual de la emergencia, incluyendo, las condiciones de los damnificados y los apoyos que se están brindando.
21	16/05/2018	Se presenta un nuevo incidente en el PHI, que obliga activar el mensaje de alerta en las comunidades ubicadas a aguas abajo; puesto que aumentará el caudal del Cauca en pocos minutos.
22	16/05/2018	Se presentó una obstrucción temporal y de forma natural en el caudal que se estaba evacuando por la casa de máquinas del PHI, lo que llevó a que el agua saliera por galerías de acceso a la casa de máquinas durante dos horas y media.
23	17/05/2018	EPM informa alerta máxima, fueron evacuadas 4.985 personas y cinco trabajadores del PHI se encuentran lesionados.
24	17/05/2018	El Cauca tuvo unos caudales por debajo de lo estimado, con disminución del agua que fluye por la casa de máquinas y una de sus galerías de acceso; sin embargo, aún continúa la alerta máxima.
25	18/05/2018	Han sido cerca de 2.000 personas las evacuadas, las cuales reciben atención y ayuda de EPM y otras instituciones.
26	19/05/2018	Se presenta una disminución del 20% del agua que está llegando al PHI, reduciendo el caudal del Río.
27	19/05/2018	EPM brinda un apoyo económico por un valor base de \$1.100.000 a familias conformadas máximo por cinco personas, con el objetivo de salir de los albergues.
28	20/05/2018	Municipios con alerta roja: Valdivia, Cáceres y Tarazá. Con alerta naranja: Nechí y Caucasia. Con alerta amarilla: municipios ubicados aguas abajo, a partir de San Jacinto del Cauca.
29	21/05/2018	Se comenzó a observar una descarga de agua por el túnel de desviación derecho del PHI. Se prevé que el agua que salga aportará un gran caudal al río Cauca, aguas abajo de la presa.
30	22/05/2018	Los municipios con alerta roja continúan con orden de evacuación total e inmediata. A la fecha se encuentran evacuadas 3.301 personas de Puerto Valdivia, 5.728 de Tarazá y 14.889 de Cáceres.
31	23/05/2018	Se ha cumplido, solo en los extremos de la presa, la meta de la cota 410 msnm.
32	23/05/2018	EPM informa sobre las ayudas económicas que está brindando a las personas que continúan en los albergues.
33	24/05/2018	Este jueves 24 de mayo se llegó a la cota 410 metros sobre el nivel del mar (msnm) en los 480 metros de longitud del lleno.
34	24/05/2018	Se informa que el nivel de alerta se modifica así: Alerta Roja para los corregimientos de Puerto Valdivia en el municipio de Valdivia y Puerto Antioquia en Tarazá, así como para las viviendas de Cáceres que se encuentren a 200 metros de distancia del río. Alerta Naranja: Municipios de Tarazá y Cáceres. Alerta Amarilla: comunidades ribereñas de Nechí, Caucasia, y los municipios de departamentos de Bolívar, Sucre y Córdoba en los cuales el río Cauca tiene influencia.
35	25/05/2018	Al cumplirse la primera meta de una cota 410 de la presa, permite que al subir el agua podrá verter naturalmente por los canales del vertedero y evitar un rebose. La siguiente meta es tapar el túnel de desviación derecho, que ha presentado obstrucciones y destaponamientos, de manera natural, durante esta contingencia.
36	26/05/2018	Por un desprendimiento de tierra registrado en la parte superior de la plazoleta de compuertas del PHI, se toma la decisión de suspender el tránsito de vehículos desde y hacia el casco urbano de Ituango.
37	27/05/2018	Se presentó caída de material en la parte superior de la plazoleta de compuertas del PHI, justo donde previamente hubo un desprendimiento de tierra. Por seguridad, fueron evacuados los empleados que trabajaban en la zona. Se registró en la parte de arriba de la captación, cota 610 o 615 aproximadamente; una comisión topográfica monitorea constantemente la ladera.
38	27/05/2018	Geólogos siguen con el monitoreo del macizo, donde se detectaron nuevos movimientos. Luego del derrumbe se cerró el túnel vial y EPM trabaja para habilitarlo nuevamente.
39	29/05/2018	Una señal de alerta en uno de los radares que monitorean las 24 horas la ladera de la montaña, que en días pasados presentó un desprendimiento de tierra, obligó a evacuar de manera preventiva a los trabajadores que se encontraban en ese sector de las obras.
40	29/05/2018	Por la situación de los últimos deslizamientos y mientras no se evalué la evolución de los fenómenos presentados, se reitera implementar la evacuación permanente de las zonas con alerta roja.
41	29/05/2018	El Puesto de Mando Unificado (PMU) reiteró la evacuación permanente de carácter preventivo a los municipios que tienen alerta roja.
42	30/05/2018	Después de confirmar que no había riesgo para los trabajadores, se reanudaron las labores en la presa y en el vertedero.

## **Anexo 2: Guía de entrevista para el Gerente de Comunicación Corporativa de EPM**

**Cargo:**

**Unidad a la que pertenece:**

**Formación profesional:**

**Antigüedad en la organización:**

**Fecha:**

**Contexto:**

1. *¿Cómo entiende EPM la crisis?* De acuerdo con lo anterior, ¿se podría decir que lo sucedido en abril del 2018 con el PHI fue una crisis para EPM?

2. *¿Cuáles han sido las fases de la crisis en el PHI, en qué temporalidad se han dado y cuáles son sus acontecimientos más importantes?*

3. *¿En el análisis de riesgos del PHI se tenía previsto una crisis de estas dimensiones, se contaba con un protocolo de crisis, en este se incluía la comunicación?*

4. *¿Cómo está/estuvo conformado el Comité de Crisis del PHI y cuáles eran los principales roles y responsabilidades de los integrantes?*

- Formación sobre gestión de crisis: antes o durante
- Público interno y/o consultores externos
- Gestión de emociones en el Comité de Crisis

5. *¿Cómo vivieron usted y el equipo de comunicaciones los primeros momentos de la emergencia en el PHI?*

**Gestión de la comunicación de la crisis:**

6. *¿Cómo fue el proceso de diseño del plan de comunicación para la gestión de crisis?*

7. ¿En qué consistió la *estrategia de comunicación* en la crisis del PHI?

- Formación sobre gestión de crisis: antes o durante

8. ¿Quiénes fueron los *portavoces oficiales de EPM y del PHI* y cómo fue su preparación?

- Preparación fue previa, en el momento, y posterior

9. ¿Quiénes fueron los *grupos de interés prioritarios de la comunicación de la crisis* y cuál fue la estrategia de comunicación que se realizó con ellos? ¿Cómo estaban enfocados los mensajes que se emitieron?

10. ¿En qué consistió la *estrategia de relacionamiento con medios* diseñada?

- Se crearon medios, cuáles continúan.
- Información del día a día
- Tono de comunicación
- Diferencial según los públicos

11. ¿Específicamente, en qué consistieron las *acciones de comunicación para la comunidad afectada*?

- Mensajes, tono de comunicación, canales, retroalimentación

12. ¿Específicamente, en qué consistieron las *acciones de comunicación para el público interno*?

- Mensajes, tono de comunicación, canales, retroalimentación

13. ¿Específicamente, en qué consistieron las *acciones de comunicación para la comunidad en general*?

- Mensajes, tono de comunicación, canales, retroalimentación

14. ¿Hubo alguna *estrategia de silencio o control de información* en la gestión de la comunicación de la crisis?

15. ¿Sintieron tener un *control de las comunicaciones en la crisis*, en qué momento?
16. ¿Cuáles son los mecanismos que se han utilizado para *evaluar las acciones de la comunicación* de la crisis?
17. ¿Cuáles fueron los *aciertos y desaciertos de la gestión de la comunicación* de crisis?

**Relación con los medios de comunicación:**

18. ¿Cómo ha sido la *relación con los medios de comunicación*? (previa, durante y ahora)
- Estrategias durante la crisis
  - Diferencias, de acuerdo con las fases de la crisis
19. *Relación con los medios de comunicación alternativos*: estrategias, abordaje de la crítica
- ¿Se hizo un seguimiento de medios? ¿Cuáles fueron los resultados arrojados?
  - Prensa
  - Visibilidad, temas y valoración de EPM y PHI.

**Imagen y Reputación:**

20. ¿Cómo se afectó la *imagen y la reputación de EPM y el PHI*? ¿Se contrataron estudios para medir esta afectación, cuáles?
21. ¿Considera que la crisis del PHI tuvo *afectaciones en la credibilidad de los públicos* de EPM?
22. ¿Se identificaron *personas u organizaciones que hacían críticas* a EPM y al PHI?  
¿Qué trabajo comunicacional se realizó con ellos?
- Cómo los identificaron, cuáles fueron los temas principales de sus críticas

23. ¿Qué acciones se han realizado, desde comunicaciones, para *aliviar los daños que se presentaron en la imagen y reputación* de EPM y el PHI?

**Efectos de la crisis/Poscrisis:**

24. ¿Cómo ha sido el *desarrollo de la gestión de la comunicación de la crisis en este momento?*

- Covid-19

25. ¿Cuáles han sido los *efectos positivos y negativos de la crisis*, al interior y al exterior de EPM?

- Acciones diferentes que haría el equipo de comunicaciones. Enseñanzas.
- Cambios en la estrategia de comunicación de crisis.

Proyección futura, a partir de esta crisis, del equipo de comunicaciones y de EPM

**Anexo 3. Cuestionario para empleados de EPM**

\*PH: Proyecto Hidroituango

**Cargo:** \_\_\_\_\_ **Unidad a la que pertenece:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad en la organización:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

Según su criterio, ¿cómo entiende EPM una crisis organizacional?

¿Cómo se enteró usted de lo que sucedía en PH el 28 de abril de 2018?

<b>Comunicación de EPM</b>	<b>Medios de comunicación</b>	<b>Redes sociales</b>	<b>Rumores</b>	<b>Otra</b>
¿Cuál?				

¿Considera que la crisis del PH ya finalizó?

<b>Si</b>	<b>No</b>
¿Cuándo?	¿Por qué?

¿Cuáles considera que fueron los momentos más difíciles de la crisis del PH?

¿Quiénes fueron las personas encargadas de dar la información oficial sobre la crisis de PH, tanto a los empleados como a los medios de comunicación?

¿Cómo considera que fue suministrada la información de la crisis del PH por EPM a sus empleados?

<b>Muy bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy mal</b>

¿A través de cuáles recibió información de la crisis del PH por parte de EPM?

<b>Boletín</b>	<b>Cartelera</b>	<b>Intranet</b>	<b>Redes sociales</b>	<b>WhatsApp</b>
<b>Otro. ¿Cuál?</b>				

¿Cuáles medios de comunicación recuerda que informaron sobre la crisis del PH?

<b>Prensa. ¿Cuáles?</b>	
<b>Revista. ¿Cuáles?</b>	
<b>Radio. ¿Cuáles?</b>	
<b>Televisión. ¿Cuáles?</b>	
<b>Internet. ¿Cuáles?</b>	

¿Sobre cuáles temas y con cuál valoración recuerda que hablaron los medios de comunicación para referirse a la crisis del PH?

<b>Temas</b>		<b>Valoración</b>	
		<b>Positiva</b>	<b>Negativa</b>
<b>Accidente inicial (túnel de desviación)</b>			
<b>Daños medioambientales</b>			
<b>Daños a la comunidad</b>			
<b>Sanciones</b>			
<b>Critica a EPM</b>			
<b>Critica al Proyecto Hidroituango</b>			
<b>Soluciones técnicas</b>			
<b>Pérdidas económicas</b>			
<b>Otros. ¿Cuáles?</b>			

¿Sintió usted que en algún momento hubo desinformación u omisión de información sobre la crisis de PH por parte de EPM hacia sus empleados o medios de comunicación?

<b>Desinformación</b>		<b>Omisión de información</b>	
<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
¿Por qué?		¿Por qué?	

¿Cómo considera que fue gestionada la comunicación de la crisis del PH?

<b>Muy bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy mal</b>

¿Considera que la imagen de EPM se vio afectada por la crisis de Hidroituango?

<b>Si</b>	<b>No</b>
¿De qué manera?	

#### **Anexo 4. Matriz de Excel para la recolección de datos del tratamiento informativo**

