

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización en Comunicación Organizacional



UNIVERSIDAD DE
MANIZALES

Artículo Científico

Comunicación Estratégica en procesos de socialización y apropiación por parte de los grupos
de interés. Caso Sistema Integrado de Transporte Público SITP en Pereira

Preparado por

Janeth Medina Quintero

Juliana Dávila Rincón

Manizales, Caldas, Colombia

2013

Asesora del trabajo

Edilia Escudero Noreña, Comunicadora Social UPB- Especialista en Mercadeo, Eafit-Incolda. Coordinadora Consultorio de Comunicación Corporativa en el pregrado de Comunicación Social y Periodismo, Docente en la Especialización de Comunicación Organizacional (ECO) de la Universidad de Manizales.

Acerca de las Autoras:

Janeth Medina Quintero. Comunicadora Social y Periodista de la Universidad de Manizales, actualmente ocupa el cargo de Asesora de Comunicaciones del Área Metropolitana Centro Occidente en Pereira, Risaralda.

Juliana Dávila Rincón. Comunicadora Social y Periodista de la Universidad de Manizales, Especialista en Gerencia de Mercadeo y Ventas. Actualmente es Profesional de Comunicaciones Institucionales de la Cámara de Comercio de Manizales por Caldas.

El presente trabajo es realizado para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional de la Universidad de Manizales.

Cualquier correspondencia relacionada con el presente artículo, enviarla al correo electrónico davilarincon@gmail.com o a la dirección Carrera 8 N° 9 – 26 en Manizales.

Introducción

Con el pasar de los años los habitantes de una ciudad pueden ver cómo paulatinamente ésta se va volviendo pequeña frente a la creciente población. Cuanto más desarrollo genera la ciudad, más amplio se hace su parque automotor, y con ello, crece el problema de la movilidad urbana.

Se podría decir entonces, que la ciudad empieza a reconocerse a partir de la renovación de las vías de comunicación, que les van permitiendo a los ciudadanos crear sus propios mapas urbanos mediante los diferentes recorridos físicos y mentales que realizan a diario por medio del uso del transporte.

Pereira es la capital del departamento de Risaralda ubicada en el corazón del Eje Cafetero, cuenta con más de 500.000 habitantes, lo cual la convierte en el municipio con mayor población de esta región. En esta ciudad, el desarrollo urbano se ha venido dando a través de la modernización y tecnificación del espacio público y de todo el sistema de transporte del que hacen parte las vías, los usuarios, los conductores, los paraderos de buses y las diferentes formas de transporte, esto se puede evidenciar de una mejor manera con la implementación del Sistema Integral de Transporte Masivo (SITM) - Megabús, el cual comenzó a funcionar el 21 de agosto de 2006, convirtiendo a Pereira en la segunda ciudad del país en *montarse en transmilenio*.

De esta forma se observa cómo la funcionalidad del transporte urbano contribuye para que la sociedad esté en continuo progreso, pues se convierte en un elemento que tiene la capacidad de tejer la cultura ciudadana; la dinámica de la ciudad se transforma alrededor del transporte y

de la necesidad de desplazamiento de los usuarios. Según Néstor García Canclini, antropólogo argentino:

La ciudad moderna no es sólo lugar de residencia y trabajo. Se ha hecho también para viajar: a ella, desde ella y a través de ella. Las avenidas, autopistas que se ensanchan, la proliferación de hoteles, talleres mecánicos y publicidad de viajes, pero sobre todo los coches y autobuses innumerables circulando veloces, o perezosamente, se volvieron partes ‘naturales’ del paisaje urbano. (1996. p. 2)

El impacto que generó el SITM en los usuarios y en los habitantes de todo el departamento fue de grandes proporciones, ya que permitió ver la ciudad diseñada de una forma distinta, lo cual obligó a la vez a modificar la forma de movilizarse de los ciudadanos en el transporte público.

Si fue inmenso el impacto que generó en los ciudadanos el hecho de ver la ciudad con otros ojos al entrar en funcionamiento el SITM (Megabús), el efecto que tendrá el Sistema Integrado de Transporte Público en Pereira, SITP será aún mayor, al tratarse de un cambio cultural mucho más fuerte porque dejará de existir la totalidad del sistema colectivo, para unificarlo en un solo modelo de transporte.

El reto es enorme, teniendo en cuenta que los usuarios deberán alinearse con este nuevo sistema y las empresas prestadoras de este servicio se verán en la necesidad de realizar no solo la modificación completa de su flota de vehículos (tanto por los que deberán sacar del mercado (chatarrazar) como por los que tendrán que adecuar para que ingresen en dicho sistema) sino también en la forma cómo tendrán que proceder ante la gran masa activa de trabajadores que no podrán seguir desempeñándose como conductores de dichos vehículos.

Este panorama refleja un espectro amplio de trabajo pues los procesos de comunicación que se lleven a cabo con cada uno de los grupos de stakeholders que se verán afectados con este proyecto, tendrán que estar encaminados a lograr el empoderamiento del sistema, con un proceso serio y ordenado de socialización, encadenado a una fuerte estrategia publicitaria y de vivencia experiencial.

Precisamente este documento, está enfocado en generar un Plan Estratégico de Comunicaciones basado en procesos de socialización y apropiación por parte de los grupos de interés, con el fin que la comunidad impactada con este nuevo sistema Transporte se sientan parte del mismo, y de esta manera el proceso de implementación sea exitoso.

Área Metropolitana Centro Occidente

En la historia de la conformación de las Áreas Metropolitanas (A.M) en el país, Risaralda y específicamente el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), entra como un invitado de honor pues no solo está en el top de las cinco A.M conformadas y reconocidas por el Gobierno Nacional, sino que fue la cuarta en hacerse realidad por encima de Valledupar y Cúcuta y de alguna manera, simultáneamente con Bucaramanga y Barranquilla, que también fueron creadas en 1991.

Este gran logro de crear el Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), se alcanzó el 15 de diciembre de 1981, mediante la Ordenanza No. 001, la cual fue emanada de la Asamblea del Departamento de Risaralda y en ella quedaron involucrados los municipios de Pereira y Dosquebradas. Esta fue modificada casi 10 años después (el 26 de marzo de 1991), por la ordenanza No. 14, la cual permitió el ingreso del municipio de La Virginia.

Lo realizado en Risaralda obedeció a lo estipulado en la reforma constitucional de 1968, la cual argumenta que en el país:

Se incorporan las Áreas Metropolitanas y las Asociaciones de Municipios, como instrumentos...para la mejor administración de un territorio o la prestación de servicios públicos de dos o más municipios de un mismo departamento, además como instrumento año para el fortalecimiento de las ciudades intermedias. (Página Web AMCO)

Filosofía Corporativa

Desde el mismo momento de creación del Área Metropolitana, su filosofía corporativa es la que le ha permitido proyectarse en el tiempo y mantenerse en el entorno como una entidad seria, fuerte y a la par con los cambios tecnológicos y nuevas dimensiones y definiciones del territorio.

De acuerdo con la página web de AMCO, consultada el 15 de diciembre de 2012, la Filosofía Corporativa que proyecta la organización y que es expuesta a todos sus públicos es la siguiente.

MISIÓN

Es nuestro compromiso propender por el desarrollo armónico, coordinado y sostenible de los municipios que la conforman, mediante la planeación, la gestión y ejecución de proyectos con impacto metropolitano que la conduzcan a su fortalecimiento y consolidación territorial. Este compromiso se fundamenta en el respeto por la autonomía municipal, la concertación, el interés ciudadano y el liderazgo institucional de todo un equipo de trabajo comprometido por el desarrollo de la ciudad región.

VISIÓN

Ser la entidad líder en la gestión del desarrollo integral de la ciudad región, posicionándose como agencia promotora y gestora de proyectos estructurantes al nivel metropolitano, soportados por una organización ágil, con talento humano competitivo y capaz de liderar el desarrollo y crecimiento sostenible de la metrópoli.

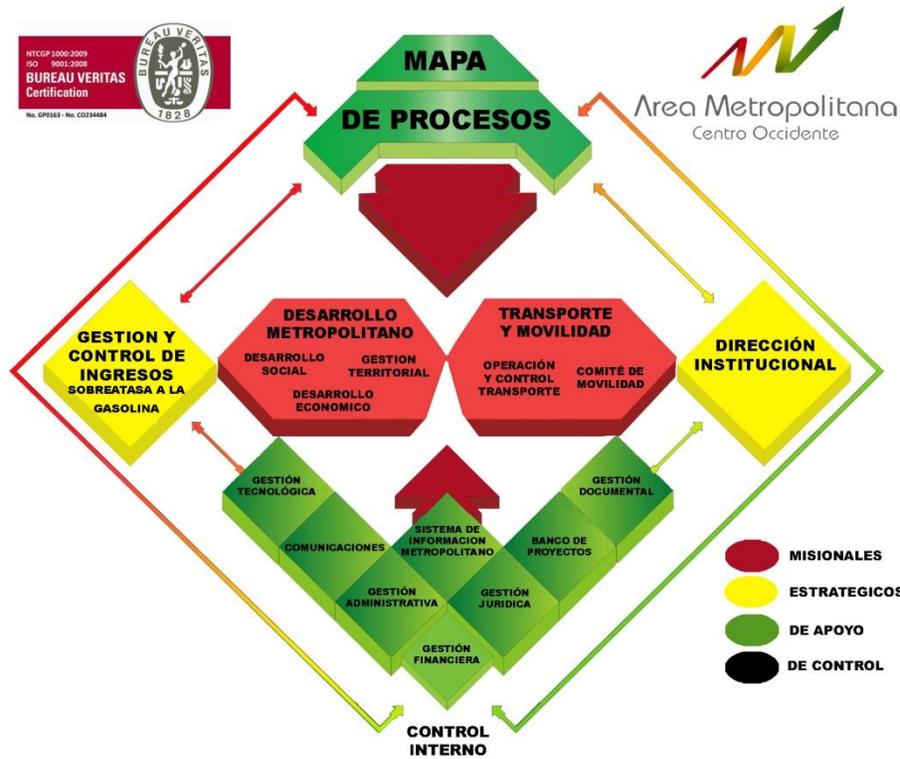
FUNCIONES

Al Área Metropolitana del Centro Occidente le han sido asignadas las siguientes funciones:

1. Programar y coordinar el desarrollo armónico e integrado del territorio colocado bajo su jurisdicción.
2. Racionalizar la prestación de los servicios a cargo de los municipios que la integran, y si es del caso, prestar en común alguno de ellos.
3. Planear, diseñar y ejecutar directa o indirectamente obras y proyectos de interés metropolitano.
4. Expedir normas generales que orienten y regulen el desarrollo de aspectos físicos, económicos y sociales de interés metropolitano.
5. Gestionar recursos que le permitan el logro de sus objetivos y su administración racional.
6. Las demás asignadas por autoridad competente, siempre y cuando estén de acuerdo con los objetivos institucionales.

Además la Planeación Estratégica del AMCO, permitió llegar a un desarrollo más avanzado en cuanto a su estructura organizacional, diseñando y poniendo en práctica un Modelo de Procesos denominado “Modelo AMCO”, cuya estructura se observa en la siguiente gráfica.

MAPA DE PROCESOS (SGC AMCO)



Fuente: Página WEB AMCO

Figura 1. Mapa de procesos SCG- AMCO

El Transporte Urbano del Área Metropolitana de Pereira en la actualidad

Hoy en Risaralda, el sistema vial consta de 2.432 Km., su mantenimiento y administración están a cargo del departamento, 60.8%; el Fondo Nacional Caminos Vecinales, 14.3%; el Ministerio de Obras Públicas y Transporte, 12.2% y los municipios y particulares, 12.7%. El 92% de la red vial está en afirmado (superficie de rodadura con piedra y gravilla) el 8% restante está pavimentado y excepto el tramo el Crucero - Santuario de 7 Km. pertenece al grupo de las carreteras nacionales. El Área Metropolitana de Occidente –AMCO - es la entidad encargada de reglamentar el transporte, en cuanto a las empresas, las rutas y sus

frecuencias y el Instituto Municipal de Tránsito y Transporte y la Policía, atienden el control y la operación del tráfico de las vías.

El sistema radial de sus vías, con centro en el casco urbano, tiene seis vías principales que lo comunican con Cerritos, La Palmilla, Arabia, Tribunias, el Cidral y Combia. En la siguiente tabla se observa datos de interés para la Movilidad del AMCO:

CONCEPTO	CANTIDAD
Intersecciones semaforizadas	107
Señales verticales	531
Marcas viales	39.668m ²
Líneas de carril	76.300m

Fuente: Página WEB AMCO

Tabla 1. Datos de interés para la Movilidad del AMCO

En el AMCO existen 20 empresas de transporte que prestan el servicio a los usuarios del sistema de transporte en el Área Metropolitana. Estas son: Cooperativa de Taxis Consota, Cooperativa Integral de Choferes Ltda, Cooperativa de Vivienda de Choferes del Risaralda, Cooperativa de Taxis Luxor, Primer Tax S.S, Cooperativa San Fernando, Urbanos Superbuses, Transportes Sevilujo S.A, Transporte Metropolitano Perla del Otún S.A, Líneas Pereiranas, Transportes Urbanos Cañarte, Cooperativa de Buses Urbanos de Pereira, Transportes Arabia Ltda., Transportes Florida S.A., Cooperativa de Transportadores Veredal, Camperos Pereira, Cooperativa de Transportadores Dosquebradas, Expreso Alcalá S.A., Asemtur, Integra S.A., Promasivo S.A.

El Instituto Municipal de Tránsito y Transporte de Pereira, por su parte, es el encargado de liderar procesos efectivos de tránsito, estableciendo un tráfico peatonal y vehicular

ordenado en la ciudad de Pereira, así como una eficaz prestación de servicios derivados del sector. Sus objetivos corporativos consisten en ofrecer una eficiente movilidad por las vías públicas de Pereira, teniendo como punto de partida: la difusión de la cultura vial, el establecimiento del compromiso social en la comunidad, la minimización del impacto sobre el medio ambiente y la generación de procesos de aprendizaje continuo para los funcionarios, comprometiéndolos a garantizar un excelente servicio.

Por otra parte, Autopistas del Café es el nombre dado al proyecto vial "Desarrollo Vial Armenia - Pereira - Manizales". Este proyecto se desenvuelve bajo el concepto de concesión mediante contrato suscrito entre el Instituto Nacional de Vías - INVÍAS (hoy Instituto Nacional de Concesiones - INCO) y la sociedad anónima Autopistas del Café S.A.

Autopistas del Café S.A. es una empresa fruto de la unión de reconocidas firmas constructoras colombianas, con el objetivo de hacer grandes desarrollos en el ámbito de la ingeniería, para el progreso de la región y el país. Hoy construye el proyecto vial de la región cafetera, más importante de Colombia, denominado DESARROLLO VIAL ARMENIA-PEREIRA – MANIZALES, el cual integra a Quindío, Risaralda y Caldas con una vía de excelentes especificaciones, colaborando así con la realidad de la Ciudad Región ubicada en el corazón de Colombia, logrando posicionarla como un gran centro de negocios, pensamiento y turismo.

En la actualidad los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia -AMCO-en especial los dos primeros, se encuentran frente a un proceso de cambio en su modelo de desarrollo urbano. Una de las principales transformaciones estuvo relacionada, sin duda, con los cambios físicos requeridos en las vías urbanas para la adecuación de las rutas del Sistema

Integral de Transporte Masivo, SITM-Megabús, el cual inició operaciones en 2006, impactando diferentes sectores económicos y sociales, así como, la cultura ciudadana de estos municipios.

El AMCO, autoridad del transporte público

Como se argumentó anteriormente, uno de los ejemplos exitosos en Colombia de la puesta en marcha del Megabús fue Risaralda, a través del Área Metropolitana Centro Occidente, compuesta por tres municipios: Pereira, Dosquebradas y La Virginia, sobre los cuales adquirió la responsabilidad y la autoridad en cuanto a Transporte Público se refiere, la cual le fue delegada directamente por el Ministerio de Transporte, y por ende por cada una de las alcaldías de los municipios adscritas a la misma, en este caso las ciudades mencionadas.

Se cumple así con lo que de alguna manera ha estado estipulado desde los orígenes del concepto, de acuerdo con De Esteban A.(s.f.)

Existencia en el área, de un sistema de transportes y comunicaciones suficientemente desarrollado para garantizar el mantenimiento entre la ‘ciudad central’ y su ‘hinterland’, a fin de que se puedan producir de una manera eficaz los desplazamientos diarios domicilio/trabajo. De Esteban A. (s.f., p.3)

Delimitación del Problema

En la implementación del Sistema integral de Transporte Masivo SITM- Megabús se detecta una falla, la falta de empoderamiento del Sistema por parte de los usuarios

Si bien el Sistema Integral de Transporte Masivo, SITM-Megabús, se ha convertido en ejemplo nacional e internacional en lo que tiene que ver con el proceso de montaje operativo,

en el montaje del proyecto, el proceso de socialización del sistema con los usuarios, no contempló un proceso de empoderamiento de los mismos para con el sistema.

Por lo tanto, se perdió una oportunidad para que las personas se acercaran al sistema con otra idea, con confianza, y no recurrieran a otras opciones como el transporte colectivo y el particular, como en efecto ocurrió.

Existieron varios factores que perjudicaron el proyecto, especialmente dos. El primero, que no se empoderó a la ciudadanía del proyecto, y el segundo, el afán de poner en marcha el sistema por lo que se permitió poner en funcionamiento una infraestructura que no estaba adecuada para la cantidad de usuarios que registró el sistema.

Esto se traduce en la falta de empoderamiento de la ciudadanía por el proyecto, causada por la baja socialización y por la poca comunicación de sus bondades. Si se hubiese actuado de la manera correcta desde el punto de vista de la comunicación, muy probablemente se hubiera logrado una ciudadanía más informada sobre la transformación que tendría la ciudad y el cambio en la manera de viajar de los ciudadanos y por ende, una mayor participación, entre otros aspectos.

Muchos usuarios también buscaron otros medios de transporte como el vehículo particular, especialmente la motocicleta. Claro ejemplo, fue el aumento en las ventas de las empresas fabricantes de este tipo de automotores, y de igual manera se incrementó el uso del transporte informal, conocido popularmente como 'piratería'.

Si se tienen en cuenta estos aspectos mencionados, surge de inmediato una conclusión con relación al papel de la comunicación en un proceso de socialización. Por tanto, la comunicación cumple entonces, una función fundamental en el proceso de interiorización de

lo que llegará a ser el Sistema Integrado de Transporte público en Pereira SITP, de tal forma que entre los usuarios de los diferentes municipios que conforman esta área metropolitana se genere sentido de pertenencia por el sistema. Tal como lo expresa Alfonso Gumucio – Dagrón (2011) en su artículo Comunicación para el cambio social: clave para el desarrollo participativo al referirse precisamente a la importancia de la comunicación en los procesos de cambio de una sociedad:

La participación de los actores involucrados es esencial en las propuestas de comunicación para el desarrollo, alternativa y participativa, que son las expresiones más reconocidas de la comunicación para el cambio social”, a lo cual añade que “lo esencial es que cuestiona el concepto de un *desarrollo* que no cuente con la participación de los sectores afectados, y promueve una comunicación que haga efectiva la participación comunitaria, particularmente de los sectores más pobres y aislados. (p. 28)

Comunicación para el cambio social, la plataforma del éxito del SITP

La participación de la ciudadanía en la construcción social, es fundamental para sacar adelante cualquier proyecto. Bien lo dice Alfonso Gumucio (s.f.) en su artículo denominado “El nuevo consumidor”, publicado en www.infoamérica.org,

Los proyectos fallan si las comunidades no participan en ellos, si la naturaleza de los proyectos fue decidida sin alguna forma de diálogo con la comunidad de los llamados ‘beneficiarios’.

Proyectos verticales no son sensibles hacia los aspectos sociales y culturales de la realidad. Si no se fomenta la participación, las comunidades serán pasivas frente a los proyectos de desarrollo, que supuestamente mejorarán sus condiciones de vida. (p.1)

La afirmación anterior deja claro que iniciativas tan importantes para el desarrollo de una región como el SITP, deben construirse con la población que convivirá con el proyecto para que tenga el éxito verdaderamente esperado.

Es así como la comunicación cumple papel fundamental en este proceso de apropiación del Sistema Integrado de Transporte Público en Pereira, SITP por parte de la comunidad de Pereira, Dosquebradas y La Virginia, en la medida en que lo que se busca es que a largo plazo, este proyecto se convierta en un patrimonio de la región y se conserve en buen estado.

Lo anterior solo se logra si existe construcción compartida, si se hace partícipe a la comunidad de las decisiones tomadas y de las consecuencias, tanto positivas como negativas que podría traer el proyecto. Al respecto, Gumucio (s.f.) en el mismo artículo afirma que

Si no se fomenta la participación, las comunidades serán pasivas frente a los proyectos de desarrollo, que supuestamente mejorarán sus condiciones de vida. Las comunidades no tendrán un sentido de propiedad sobre proyectos que han sido decididos e implementados en un esquema de arriba hacia abajo. (p.1)

El poder real que la comunicación tiene en este proyecto, es que gracias a ella y al adecuado manejo que se le dé, se puede o no lograr que los ciudadanos de los tres municipios se den cuenta de que el SITP no pertenece al gobierno local, ni al regional, ni mucho menos al nacional, sino a ellos mismos. El SITP es una iniciativa suya, del pueblo, de la gente, concebida con esa intención y esta es la razón por la cual es tan importante generar sentido de pertenencia de parte de la población. El cuidado que los usuarios les den a los vehículos que se integren dentro de este sistema, así como a las estaciones y a las oficinas que pertenezcan a él,

dependerá en gran medida de las bases que se construyan a través de procesos de comunicación que por encima de todo han de ser participativos, de lo contrario, este proyecto jamás logrará ser sostenible en el tiempo.

Un caso lamentable, que puede servir como referente de la manera como NO se debe proceder, es el de la implementación improvisada e impuesta del TIM (Transporte Integrado de Manizales) en la capital caldense. En 2010 la administración municipal de turno, definió implementar este sistema en Manizales, y de repente, sin la socialización necesaria y sobre todo, sin realizar la suficiente pedagogía con la ciudadanía, se dio inicio a este nuevo sistema de transporte que entre otras cosas, incluía cambios tan drásticos como la forma de pago (de efectivo a pago con tarjeta), implementación de dispositivos para leer las tarjetas, incremento en el valor de la tarifa, cambios de rutas y eliminación de recorridos. Lo único que se logró con esta decisión aligerada, fue lo esperado desde el punto de vista de la comunicación: generar un caos. Con el TIM la ciudadanía se levantó, y como pocas veces sucede en Manizales, se registraron disturbios, los locales comerciales debieron cerrar, los manifestantes quemaban llantas y lanzaban papas bombas, y varios carros del SMAD debieron intervenir. No hubo más remedio que reversar la decisión.

Se evidencia entonces un proceso en el cual la ciudadanía no fue por lo menos informada lo suficiente de los cambios que se aproximaban. El proceso de socialización fue bastante precario y por ende, ninguno de los usuarios sintió que este cambio repentino fuera justo y mucho menos, oportuno. Esta es apenas una de las razones por las que el trabajo comunicativo previo a la implementación del SITP en el Área Metropolitana Centro Occidente es necesario y se podría decir, obligatorio.

Todo lo anterior se refiere a procesos de comunicación para el desarrollo o para el cambio social y según se explica en el artículo “Comunicación para el cambio social”, de Adrián Uriarte Bermúdez (2012), publicado en El Nuevo Diario (Managua).

Clemencia Rodríguez, una de las primeras teóricas de este modelo, expone que en este paradigma se apuesta a superar la comunicación vertical y darle un rol más activo a los sujetos, y lejos de trabajar en beneficio del mercado en la promoción de servicios y productos, se pretende alcanzar el desarrollo mediante el cambio de actitudes, conductas y creencias que impide el desarrollo humano. (p.1)

El reto de la implementación del SITP en esta región de Colombia, está entonces en lograr apropiación de la ciudadanía por el sistema, en pocas palabras y siendo concretos, se trata de que los habitantes de Pereira, Dosquebradas y La Virginia, se enamoren del proyecto, lo vivan, lo cuiden y lo disfruten. Esto solo se logra si antes, durante y después de la hora cero en la que entrará en funcionamiento, se adelantan campañas comunicativas fuertes y estratégicas, intensas y participativas, que involucren los pensamientos, las sensaciones y sobre todo los sentimientos de los usuarios.

Importancia de la comunicación estratégica para el SITP

Cualquier proceso de cambio que se lleve a cabo en y para los grupos sociales, debe ser abordado desde la comunicación estratégica pues esta es quizás, la única herramienta, o por lo menos la más efectiva para lograr la apropiación de los proyectos e iniciativas por parte de la ciudadanía.

Según Maridalia Maldonado (2012), en su artículo ¿Qué es la Comunicación Estratégica?, se trata de la “práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de

vista de sus intereses y objetivos” (p.1). En ese orden de ideas, la comunicación estratégica se convierte en el camino más seguro para acercar a la comunidad a los cambios sociales y para hacerlos parte de su cotidianidad.

Con la comunicación estratégica, se gestiona la identidad y la imagen de una organización permitiendo que las iniciativas que una institución quiera emprender, sean bien recibidas por la comunidad, disminuyendo el impacto negativo que estas puedan llegar a generar. Cuando se parte de un plan estratégico de comunicación, estructurado de manera correcta y dirigido al público o a los stakeholders que realmente impacta el proyecto, las probabilidades de éxito de este aumentan pues el enfoque será más directo y acertado.

El Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO), entre muchas otras funciones, propone proyectos que beneficien la movilidad en y entre los municipios, para este caso, Pereira, Dosquebradas y La Virginia, que serán los directamente impactados con la implementación del Sistema Integrado de Transporte Público. En esta situación, está en manos de AMCO entregar un sistema de transporte que facilite la movilidad y por lo tanto, la vida de los habitantes de estos municipios. Su tarea no es solo generar la idea o el proyecto, sino también lograr que los usuarios se apropien de él, lo vivan y sobre todo lo quieran.

Es acá donde la comunicación estratégica entra a jugar un papel importante, no solo para lograr lo anterior, sino también para que el nombre y la imagen de AMCO y del SITP, tenga una recordación positiva, de modo que estas dos entidades sean reconocidas por su aporte al desarrollo de la región.

Un plan estratégico de comunicación debe estar enfocado en varios grupos de stakeholders, tanto internos como externos. Para todos, las tácticas y actividades pueden ser diferentes y estar encaminadas de manera específica, siempre persiguiendo un mismo fin. Sin embargo el impacto que se genere en los públicos externos, será también resultado del trabajo que se haga al interior de la organización con los empleados y colaboradores de la organización, pues ellos serán los primeros que deberán conocer el cambio, entenderlo y sobre todo vivirlo para así compartirlo, transmitirlo y explicarlo a los usuarios.

Los trabajadores de una empresa son los primeros embajadores de esta ante sus usuarios o clientes; por esta razón se deben empoderar y deben contar con todas las herramientas para hacer de la imagen de su organización algo compartido y respirado por todos; esto lamentablemente puede ser tanto positivo como negativo, pues si un empleado no está conforme y a gusto con la manera como su empresa se relaciona con él y no se ve respetado y retribuido por esta, la imagen de la organización también se puede ver afectada con los comentarios desafortunados que desde adentro se puedan generar.

En conclusión, comunicación no se refiere solamente al acto de enviar información, de generar boletines y comunicados y de redactar guiones para programas radiales o televisivos; comunicación se trata de un todo que contribuye con el posicionamiento de la imagen de una organización partiendo de su identidad interna. Además, la gestión adecuada y estratégica de la comunicación permite que entre usuarios y organizaciones haya relaciones participativas y de construcción de contenidos que favorezcan a ambas partes.

Sistema Integrado de Transporte Público (SITP)

El proyecto llamado **Sistema Integrado de Transporte Público (SITP)**, Es la integración de todos los modos de transporte público para prestar un servicio único a la ciudadanía, el cual busca que el Sistema Masivo y el Sistema Colectivo se unan, suprimiendo así los recorridos paralelos con el fin de buscar la eficiencia en el transporte de pasajeros.

Busca brindar cobertura a sectores desprotegidos por el sistema de transporte masivo, brindándoles a los ciudadanos menores tiempos de viaje, cumplimiento de horarios, vehículos en mejores condiciones físicas y mecánicas y un sistema eficiente y menos contaminante.

Con el SITP Sectores como la Virginia, Caimalito, Puerto Caldas, UTP, Parque Industrial, Poblados, Samaria, Campestres, Santa Isabel, La Badea, Frailes, La Pradera, entre otros tendrán cobertura del Sistema.

Este Sistema Integrado de Transporte Público sería un **Sistema Único**, donde un pasajero y/o usuario podría abordar los vehículos en los diferentes barrios de la ciudad y del Área Metropolitana, en cualquier ruta con un solo pasaje, llegando a su destino final sin ningún sobrecosto.

¿Cómo sería?

El primer cambio evidente con este sistema, es que las rutas existentes hoy en el transporte colectivo desaparecerán y esto dará paso a unas rutas más cortas que irán desde los sectores que no están cubiertos actualmente, hasta los intercambiadores.

En el momento de la implementación aparecerán en la ciudad cuatro rutas especiales, las cuales se llamarán rutas pretroncales. Estas no serán tan grandes como una troncal (se

caracteriza por el bus articulado de color verde que tiene capacidad para 160 pasajeros y se moviliza por el centro), ni serán tan pequeñas como los alimentadores que tienen capacidad para 40 pasajeros que recorren los barrios del Área Metropolitana. Las pretroncales tendrán un tamaño intermedio y una capacidad de entre 80 y 90 personas.

Esas rutas pretroncales se generarán para conectar sitios que presentan demasiada demanda como Cuba y Dosquebradas. Uno de esos sectores es el de la Universidad Tecnológica de Pereira, UTP, al cual también pertenece la Terminal de Transportes, ya que se convierte en la tercera cuenca más importante que existe, en términos de demanda de Transporte, al realizar alrededor de 10 mil viajes al día.

Una de las razones para elegir esa forma de operación es que para este sector no tenía mucho sentido contar con buses alimentadores, ya que se requeriría de muchos de ellos para transportar esa demanda y lo que se generaría sería una congestión vehicular más fuerte, por lo que se decidió contar con buses más grandes que presten el servicio a esta zona a través de dos rutas.

El reto: la Socialización del Proyecto

La preocupación de los directivos del AMCO se concentra en el proceso de socialización del proyecto antes de ponerlo en marcha, no solo entre los transportadores, sino especialmente con los conductores y los usuarios del sistema; los primeros porque el **recorte de personal es inminente** y por el momento no existe una alternativa que permita convertirlos en mano de obra activa. Los segundos, porque ya están acostumbrados a una rutina de desplazamiento que así sea larga, no les implica un **trasbordo**.

Otro aspecto que se debe abordar con mucho cuidado, es la manera de enseñarles a las personas el futuro del transporte público, cómo se utiliza ese nuevo sistema y en general, cómo va a cambiar la cultura del transporte público en la ciudad. Existirán rutas nuevas y ya no se pagará con dinero en efectivo sino con tarjeta, especialmente en las zonas donde se implementará por primera vez y donde no se utilizará más el colectivo.

Es importante además, involucrar en este proceso de socialización a los taxistas y particulares, pues las nuevas rutas que se implementarán para darle mayor cobertura a la ciudad con el transporte integrado, pasaran por las vías de la ciudad, lo que implica un proceso mayor de aprendizaje para que se respete este transporte que beneficiará a los ciudadanos.

Bien lo afirman Clemencia Rodríguez, Rafael Obregón y M. Jair Vega (2003) en su libro *Estrategias de comunicación para el Cambio Social*:

Para que cambien los comportamientos hay que cambiar los significados. Esto es lo que ocurre cuando las personas pasan por procesos de transformación muy intensos durante talleres de concientización: están transformando los códigos culturales que moldean su visión del mundo, de las relaciones de género, de los roles de género. De la misma manera, procesos de concientización y empoderamiento que estimulen la participación tanto individual como colectiva, pasan por la transformación de códigos culturales. (p.10)

Si en los municipios que conforman el AMCO los ciudadanos se han transportado de la misma manera por muchos años, lo primero que se debe hacer entonces es que, a través de estrategias de comunicación, las personas comprendan y reconozcan una forma de moverse más moderna y efectiva, lo cual implica un cambio cultural.

Definición del esquema básico de la estrategia de socialización

La implementación de la estrategia de socialización del Sistema Integrado de Transporte Público, requiere de un equipo de por lo menos dos comunicadores sociales y periodistas, de los cuales uno debe poseer el título de Especialista en Comunicación Organizacional. También se deberá contar con un diseñador gráfico con experiencia en imagen corporativa.

Este equipo debe estar apoyado de un sociólogo que acompañe el proceso de socialización y apoye la retroalimentación de los avances o retrocesos que se tengan. Así mismo, se debe contar con dos profesionales para el registro fotográfico y de video, quienes se encargarán de los videos requeridos para la campaña de expectativa y la socialización, además para que posteriormente realicen el acompañamiento de cada una de las actividades desarrolladas en las socializaciones.

Igualmente es importante la presencia de dos a tres técnicos del AMCO, para la delimitación de las rutas, la definición de las tarifas y las características principales de los nuevos buses que entrarán en circulación.

Primordial contar con la presencia del director del AMCO, pues se trata de un profesional que cuenta con un alto grado de conocimiento en proyectos implementados anteriormente y con el conocimiento de casos exitosos en otros lugares del país y del mundo, los cuales seguramente apoyarán la estrategia como referentes.

Así mismo, no se debe olvidar una pieza fundamental en este andamiaje como son los integrantes del staff (grupo logístico), los cuales respaldarán cada una de las actividades de socialización que se lleven a cabo y serán quienes entreguen todo el material publicitario que se necesite en los diferentes sectores identificados por el equipo de trabajo.

La socialización, la herramienta de comunicación al exterior

“Todo ser humano vive en una colectividad y esa colectividad habita lo que se llama un universo cultural. Esto quiere decir que todos los significados que rodean a esa colectividad, los valores, actitudes e ideas, pertenecen a ese universo cultural” (Rodríguez et al, 2003, p. 13); partiendo de esta afirmación, se puede decir que es fundamental tener en cuenta que cada uno de los municipios que conforman el Área Metropolitana Centro Occidente (Pereira, Dosquebradas y La Virginia), son un universo cultural diferente, por lo tanto la manera de comunicarse con cada uno de ellos debe ser heterogénea, a pesar de conservar algunas similitudes.

Es probable que lo que generará más molestia entre los usuarios es que se les oculte información con respecto a lo que sucederá en su entorno y que por lo tanto les afectará; esto genera rechazo agresivo al momento de la implementación de todo tipo de proyecto, y como la implementación del Sistema Integrado de Transporte debe ser una realidad, es importante que se empiece a informar a la comunidad sobre lo que se está haciendo y los avances del proceso de negociación con los propietarios de los vehículos.

Esto entonces lleva a concluir que el primer grupo objetivo con el cual se debe trabajar, lo conforman los colaboradores que trabajan en el AMCO, conductores y transportadores, para así, posteriormente, llegar a las personas que usarán el SITP.

Enseñar cómo es el sistema y cómo funcionarán las nuevas rutas

Sin duda alguna hay un conocimiento importante sobre el funcionamiento del SITM, pero general. Sin embargo se debe partir de la base de que no todas las personas tienen la experiencia de haber utilizado el Megabús y no toda la población sabe cuáles son las rutas que

les sirven para llegar a un lugar específico; además, no todos los usuarios han tenido contacto con la tarjeta de Megabús.

Lo importante aquí es reconocer que la comunidad risaraldense tiene diferentes niveles de conocimiento sobre cómo funciona el sistema, por eso se debe llegar desde diferentes ángulos, desde el punto de vista de la comunicación.

Para el caso de lo que ya existe, es fundamental reforzar las estrategias de comunicación que permitan tener a la comunidad mucho más informada y generar sentido de pertenencia frente al sistema, acercando el sistema a ellos sin limitar el acceso a los usuarios y brindándoles mayor información sobre rutas, tarifas, pico y placa, entre otros temas, a través por ejemplo, de sitios web y de los paraderos,

Para las rutas nuevas, se diseñarán estrategias similares, concentrándolas en los sectores donde se empezará a implementar el sistema, en los cuales puntualmente se llegará con material publicitario (POP), y donde se desarrollarán campañas educativas. De hecho, el mismo sistema que existe actualmente, tanto el masivo como el colectivo, servirá como escenario para entregar el material de promoción.

Cabe aclarar que una de las claves del éxito de esta estrategia, se fundamenta en que las acciones que se desplieguen sean verdaderamente educativas, por ejemplo: que se distribuyan por la web los videos grabados y que estos enseñen la manera cómo funciona el nuevo sistema de transporte así como el recorrido que tendrá cada ruta.

En ese sentido, se puede afirmar que las acciones con un trasfondo educativo y pedagógico, son más efectivas que las que simplemente son informativas, en la medida en que convierten a la comunicación en una verdadera herramienta para el cambio social; “la

comunicación para el cambio social ve en la comunicación un vehículo para catalizar procesos de cambio, empoderar individuos, fortalecer comunidades y liberar voces que no han sido escuchadas previamente”. Rodríguez et al (2003, p.25). Es por esto que cualquier estrategia que se desarrolle para socializar este proyecto, debe conversar con el sentir y con el pensar de los ciudadanos afectados.

Diálogos con sentido para conocer la experiencia de viajar en un bus troncal o en un alimentador para que las personas se familiaricen con él, pueden ser bastante atractivos en la medida en que permitirán conocer las experiencias de los usuarios, y experimentar el cambio antes de que este suceda.

Adicionalmente, la estrategia se apoyará con mensajes de radio y televisión que se emitirán por los principales medios de comunicación de la región; lo que se busca es que la gente reciba información diaria y constantemente durante el tiempo que dure la campaña de implementación del SITP.

Stakeholders o grupos de interés del Proyecto

Desde hace varios años, el Área Metropolitana Centro Occidente, AMCO, ha virado su mirada hacia la importancia de unificar el transporte público en los municipios que la componen: (Pereira – Dosquebradas- La Virginia), es decir, unir el Sistema de Transporte Colectivo y el Sistema Integrado de Transporte Masivo (Megabús), en un proyecto llamado Sistema Integrado de Transporte Público, con el firme propósito de prestarles un mejor servicio a todos los usuarios, ampliando la cobertura en rutas y en vehículos, así como, la rentabilidad económica de los socios inversionistas en estas dos modalidades de transporte.

Precisamente ese esfuerzo se puede ver representado en este proyecto que dejará el Plan Estratégico de Comunicaciones, el cual ayudará a que esa alineación del transporte se lleve a cabo de la mejor manera y disminuya el impacto que producirán las modificaciones en los públicos que se verán impactados con las mismas.

Según Elsa Esteban Gonzáles, en su libro (2007) *La Teoría de los Stakeholders, Un Puente para el Desarrollo Práctico de la Ética Empresarial y de la Responsabilidad Social Corporativa*, un Stakeholder “Es cualquier individuo o grupo que es afectado o puede ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización y que posee expectativas, donde algunas de ellas son universalizables” (p205).

Por tal razón, el siguiente paso en el proceso está relacionado con la socialización de dicho proyecto (SITP) entre los diferentes stakeholders o grupos objetivos que permitirán que este proyecto se haga realidad, para lo que se requiere una segmentación clara de los públicos a intervenir.

Para el proyecto del Sistema Integrado de Transporte Público, se muestra la configuración de los Stakeholders desde el punto de vista de Alto Impacto y Bajo Impacto:

De Alto Impacto

Alto Impacto: Propietarios-Accionistas: Tránsporte Colectivo (ASEMTUR - Transperla del Otún y Servilujo), Transporte Mixto.

Alto Impacto: Colaboradores: empleados Sistema Masivo, Colectivo - Mixto.

Usuarios – Sociedad: Sociedad en general (Zonas Afectadas por el Masivo y el Colectivo)

JAC/JAL.

Alto Impacto: ACADEMIAS (TODAS): UTP, UCP, Unilibre, Uniandina, Nariño, Nacional, SENA, ESAP, Cooperativa.

Alto Impacto: Estado (TODOS): Terminal, AMCO, Planeación: Dosquebradas, Pereira, La Virginia, Gobernación, Ministerio Transporte, IT de Pereira, Secretarías de Tránsito de Dosquebradas y La Virginia, personerías.

De bajo Impacto

Bajo Impacto: Grupos Ecológicos, , ONG (PEATONES), Voces Ciudadanas, Defensores clientes, Familiares de empleados, Competidores, (Taxis), Medios, Distribuidores, Aliados Estratégicos.

Bajo Impacto: GREMIOS (TODOS): Fenalco, ANDI, Intergremial, Cámara de Comercio, ACOPI.

Bajo Impacto: Taxistas

Bajo Impacto: CIT, ITT de Pereira, Dosquebradas, La Virginia, CARDER, Concejo, Asamblea, Policía, Procuraduría, Infraestructura, Alcaldías.

Caracterización medios de comunicación

Escritos	Radiales	Oficiales	Televisivos
El Diario del Otún	RCN Radio 1.020 A.M	UNE Televisión	1A Televisión
La Tarde	RCN Noticias de la Mañana 5:30 a 6:00 a. m./ 6:50 a 7:50 a. m.	Canal de la Alcaldía	Telecafé

El Tiempo	RCN Noticias del Medio Día 12:30 a 2:00 p. m.		Telmex
El Espectador	La Cariñosa Emisora cuya mayor audiencia está en la mañana en espacios noticiosos. Actualmente en los estudios de medición de audiencia se encuentra entre las preferidas para ser escuchada por su alto contenido comunitario.		Global Televisión
	Antena 2 (1.330 a.m.)		ET Canal El Tiempo
	La FM (98.5) Tiene un programa de 5:00 a 7:00 a.m. En este espacio las noticias que se presentan son de corte nacional, pero se hace un paneo noticioso por los diferentes municipios y departamentos del país.		
	La Mega: Programa El Mañanero: Lunes a Viernes: 5:00 a 9:30 a.m. Es un programa		

	que llama la atención de los jóvenes, especialmente los estudiantes de colegio y escuelas; en este programa se habla de noticias, concursos, personajes, entrevistas, informes y los mejores invitados de la farándula nacional.		
	Radio Uno. Programa El Parrandón: Este programa se realiza de lunes a jueves desde las 4:00 p.m. a 4.00 a.m		
	Radio Uno Programa Las Mañanas de UNO: Este programa se realiza de lunes a viernes de 4:00 a 10:00 a.m.		
	Rumba (105.2)		
	Caracol Radio 9.50 AM. Cómo Amaneció Pereira		

	<p>Este noticiero que se emite de forma local de 5:00 a 7:00 a.m. se dedica gran parte a temas de ciudad, sin embargo en ocasiones la temática regional toma mayor relevancia.</p>		
	<p>Caracol La W Radio</p> <p>Este noticiero se empieza a emitir desde las 5:00 a.m. y finaliza después del medio día. En este espacio es complicado ingresar porque lo que se pretende es sacar al aire noticias de alto impacto, que generen controversia. Y una de sus lógicas más conocidas en el medio es que existe una dicotomía Noticia – Pauta lo que hace más complicado permearla.</p>		
	<p>Caracol</p> <p>Los 40 Principales:</p>		

	<p>La Cama, Internight, Game 40, El desorden Del 40 al 1</p>		
	<p>Tropicana: El Despertador, lunes a viernes de 5:00 a 10:00 a.m. Los Durísimos, sábados de 11:00 a.m. a 1:00 p.m.</p>		
	<p>Caso especial la Radio Colmundo Radio, ECOS 1360, Todelar, La Metro Radio, Dosquebradas, Dosquebradas Estéreo, Caracol Radio, RCN Radio, Antena De Los Andes, Emisora Pereira Al Aire, Universitaria Estéreo, Emisora Policía Nacional, son medios de comunicación que tienen unas características particulares, tienen</p>		

	<p>unos horarios y una agenda informativa similar y lo que varía son los horarios en los que los emiten.</p> <p>Por lo general la primera emisión que se hace es a las 6:00 a.m. terminando la transmisión a las 7:00 a.m. aunque algunos extienden sus contenidos hasta las 8:00 de la mañana.</p> <p>Al medio día, hacia las 12:30 m. inician nuevamente transmisión, y se extienden hasta la 1:00 p.m.</p> <p>Como se mencionó anteriormente la agenda informativa abarca temáticas regionales, locales, comunitarias, área metro, deportivas, económicas, políticas, judiciales, culturales, de opinión y especiales.</p>		
--	---	--	--

Emisoras de Dosquebradas y de La Virginia

Dosquebradas

Dosquebradas Estéreo

Risaralda Hoy.com

Antena de los Andes

La Virginia

Azúcar Estéreo (Radio Comunitaria)

Funmupavir (Televisión Comunitaria)

La importancia de la pauta

Sin embargo, para la nueva etapa de implementación del Sistema Integrado de Transporte Público, el *free press* no será suficiente pues habrá mensajes más concretos en los cuales lo que se buscará será 'vender un producto' que posiblemente no pasará los filtros de la redacción, sino los contables de cada medio de comunicación.

Es así como el AMCO no tendrá completa autonomía sobre la difusión de las estrategias de comunicación del SITP, pues no podrá estar siempre supeditada a la generosidad de los medios para que publiquen la información NOTICIOSA que ella desea contar, entonces se necesitará contar con espacios en los que se pueda decidir qué publicar, qué decir, qué emitir.

Lo realmente importante en este sentido, es que los mensajes que se quieran dar a conocer, sean emitidos tal cual como sean diseñados por el equipo de comunicaciones, que finalmente, lo que buscarán, será movilizar la percepción del oyente o televidente.

Igualmente, se cuenta con los canales oficiales, en los cuales se hace una menor inversión ya que los comerciales pueden ser gratuitos en algunos casos, y estos se incluyen en la parrilla de programación de dichos medios, previo consentimiento de la Alcaldía de Pereira y de la Gobernación de Risaralda.

Esta, entre otras, es una de las razones por las cuales es indispensable que los mandatarios también se empoderen del proyecto, esto resultaría en algo así como mercadeo social, en el cual también vale la pena apoyarse para llevar a cabo este tipo de estrategias. Como afirma Gumucio (2011) “Los defensores del mercadeo social afirman que se originó en una voluntad de la industria o de la academia de Estados Unidos de mostrar una mayor sensibilidad hacia los temas sociales” (p. 32).

Páginas web de las alcaldías ayudan a difundir

Las páginas web de las alcaldías de los tres municipios, son una buena herramienta para distribuir información noticiosa, primero porque la Ley Anti Trámites y la Estrategia de Gobierno en Línea del Gobierno Nacional obligan a las alcaldías a utilizar sus páginas web para comunicar los procesos administrativos que sean de uso cotidiano de los ciudadanos, es decir, que las personas puedan obtener diferentes documentos a través de los portales de estas instituciones del estado.

Los anteriores factores permiten darle validez a la estrategia de comunicación que se empezará a implementar para el Sistema Integrado de Transporte Público.

Estas son las páginas web que se podrían tener cuenta para esta estrategia:

- Alcaldía de La Virginia: www.lavirginia-risaralda.gov.co
- Alcaldía de Belén de Umbría: www.belendeumbria-risaralda.gov.co
- Alcaldía de Santuario: www.santuario-risaralda.gov.co
- Alcaldía de Apía: www.apia-risaralda.gov.co
- Alcaldía de Mistrató: www.mistrato-risaralda.gov.co
- Alcaldía de Marsella: www.marsella-risaralda.gov.co
- Alcaldía de Guática: www.guatica-risaralda.gov.co
- Alcaldía de Quinchía: www.quinchia-risaralda.gov.co
- Alcaldía de La Celia: www.lacelia-risaralda.gov.co
- Alcaldía de Balboa: www.balboa-risaralda.gov.co
- Alcaldía de Dosquebradas: www.dosquebradas.gov.co
- Alcaldía de Pereira: www.pereira.gov.co
- Alcaldía de Pueblo Rico: www.pueblorico-risaralda.gov.co
- Alcaldía de Santa Rosa de Cabal: www.santarosadecabal-risaralda.gov.co

Manejo estratégico del Free Press, una buena alternativa

El Free Press es una herramienta muy poderosa y favorable para los intereses de difusión y masificación de las nuevas políticas que se integrarán al Sistema de Transporte Masivo, dejando a un lado las del Sistema de Transporte Colectivo, especialmente en la región, ya que al ser una entidad que rige las normas y las disposiciones finales de un recurso necesario del ser humano como es el Transporte, la mayoría de la información que emita, se vuelve noticiosa.

Lo importante es que cada una de las acciones que se vayan poniendo en marcha, hagan parte de un Plan Estratégico de Comunicaciones, para que en cada una de las fases de implementación del proceso se midan los alcances y se desarrolle el plan de forma ordenada. Incluso, es de vital importancia para este plan que el director del Área Metropolitana esté más dispuesto de lo usual para los medios de comunicación, de tal modo que, actuando en calidad de vocero oficial, puedan encontrar en él información correcta y sobre todo, oportuna.

También es primordial hacer uso de los medios de comunicación de los municipios que hacen parte del AMCO, en los cuales se puede comenzar por implementar algunas tácticas desarrolladas en la ciudad de Pereira, pues un número importante de trabajadores llegan precisamente de esos municipios aledaños.

El perifoneo, una herramienta efectiva en los municipios

El perifoneo para los demás municipios que no componen el AMCO, es una herramienta de comunicación muy valiosa y efectiva pues no toda la población ve los canales regionales o locales ni escucha las emisoras de su municipio.

En la actualidad, para la difusión de todo evento que se realice en los municipios que no hacen parte del AMCO, se utiliza esta herramienta porque no solo garantiza el VOZ A VOZ sino que además da más certeza de la asistencia a los mismos.

Plan Estratégico de Comunicaciones para la Implementación del Sistema Integrado de Transporte Público, SITP

Desarrollo del eje de intervención

El plan estratégico de comunicación a implementarse en desarrollo del proyecto de puesta en marcha del Sistema Integrado de Transporte, estará enfocado inicialmente al proceso de socialización que se llevará a cabo con cada uno de los stakeholders, tanto internos como externos, el cual pretende facilitar desde la comunicación estratégica, la implementación participativa del SITP en todas sus dimensiones entre los diferentes actores e instancias de la sociedad en el área metropolitana (Pereira, Dosquebradas y La Virginia).

Con este plan se busca además, entregar mayor información relacionada con las bondades del nuevo sistema para la movilidad de los ciudadanos

Se trata entonces de un proceso segmentado, que está diseñado por etapas, algunas de ellas se ejecutarán de manera simultánea de modo que se logre un trabajo escalonado y organizado.

Para una mejor comprensión de la estructura del plan estratégico de comunicaciones, es importante conocer la matriz DOFA del SITP, elaborada por Rincón L. M. (2010), en su proyecto Estrategias para la Difusión de Información de los Proyectos, ‘Golombiao’ y Sistema de Integración de Transporte Público del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) Hacia Las Comunidades. De esta manera se ilustra qué es lo que se desea mejorar y se sintetizan las deficiencias encontradas ante la implementación del Sistema Integrado de Transporte Masivo.

Nota: la siguiente matriz DOFA, se fortaleció con contenido propio desde la observación participante.

Matriz DOFA del Proyecto SITP

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Idoneidad del personal. - Compromiso de los actores del proceso (Propietarios de Vehículos del Colectivo). - Existencia de una primera etapa del proceso (Megabús) que sirve como ejemplo. - Claridad en la metodología de los procesos. - Importancia estratégica para la región de la implementación del SITP. - Claridad sobre los beneficios que tendrá el sistema para los usuarios, la comunidad y la región. - Imagen positiva que traerá el proyecto para la región y sus 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto que tenga en el gremio de conductores. - Concertación con la comunidad. - Nuevos mandatarios. - No hay información del proyecto en los gremios. - Falta de comunicación con la comunidad porque no se ha iniciado con el proceso. - No se ha contado con un proceso estratégico de comunicaciones. - Presupuesto del que dispone la entidad. - Presupuesto del que disponen los mandatarios locales. - No se cuenta con estrategias comerciales para los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de concordar en políticas de movilidad nacional e internacional. - Gestionar recursos con entidades del estado (Planeación Nacional). - Ya no existe tanta resistencia al cambio por parte de los propietarios participantes de la industria actual. - Existe una mayor disposición del AMCO para darle un viraje a los procesos de socialización de sus proyectos, especialmente los relacionados con la movilidad. - Gestión de recursos por Cooperación Internacional. - Experiencias adquiridas en las grandes metrópolis. - Apoyo por parte del gobierno en el transporte masivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Constante cambio de normatividad de transporte local. - Distorsión en la normatividad nacional. - Crecimiento acelerado del uso de la motocicleta. - Disposición de los stakeholders Internos y externos (Conductores y Usuarios) para la implementación del nuevo sistema. - Falta de proyectos productivos en los que se pueda emplear la mano de obra que será excluida del proceso del SITP.

<p>habitantes.</p> <p>- Buenas relaciones que tiene el AMCO con los medios de comunicación por el tipo de información que genera.</p>		<p>en las principales ciudades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes. - La movilidad en el AMCO. - Economía en el servicio. - Fácil recorrido - El SITP se verá beneficiado de las regalías que empezarán a llegar a esta zona del país. - Los gobernantes entrantes tienen en sus agendas para el cuatrienio la importancia de la movilidad en la ciudad y el Área Metropolitana. 	
---	--	---	--

Fuente: Rincón L. M. (2010, p.11-12)

Objetivos generales

- Diseñar un plan estratégico de comunicaciones, que permita la correcta socialización del proyecto Sistema Integrado de Transporte Público, entre los stakeholders del AMCO, con especial énfasis en los transportadores, conductores y nuevos beneficiarios del sistema.

- Comunicar de manera eficiente y efectiva los beneficios de la implementación del Sistema Integrado de Transporte Público.
- Generar condiciones favorables para la viabilidad del sistema, desarrollo y sostenibilidad del mismo.

Objetivos específicos

- Posicionar el Sistema Integrado de Transporte Público como un sistema necesario para la ciudad porque los beneficios serán para todos: organización, ahorro de dinero y menos contaminación, mediante la difusión de mensajes a través de medios de comunicación masivos y comunitarios que se definan.
- Generar estrategias de divulgación y de socialización con los stakeholders, encaminadas a sensibilizarlos sobre la importancia de SITP, en todas y cada una de las zonas donde el proyecto llegará y afectará directa e indirectamente, a través del diseño mecanismos que permitan el empleo de mensajes amables y cotidianos, acordes con las necesidades y expectativas de los grupos de interés para ser emitidos por diferentes Medios de Comunicación.
- Disminuir la imagen negativa que tienen los conductores del sistema colectivo frente al proceso de integración del SITM y el transporte colectivo.
- Brindar información clara y constante acerca de las nuevas rutas del Sistema Integrado de Transporte Público, llegando tanto a los usuarios del sistema masivo como a los del nuevo sistema.

Desarrollo Estratégico de la Propuesta

Conformación del equipo estratégico de comunicaciones

El equipo de comunicaciones estará conformado así:

Personal	Número	Observaciones
Director del AMCO	1	
Directores de las áreas de movilidad	3	
Comunicadores	2	Uno de ellos, por lo menos con estudios de posgrado en Comunicación Organizacional. Dominio tanto de públicos masivos como de grupos mínimos, fluidez verbal y buen discurso.
Sociólogo	1	
Equipo técnico	3	
Diseñador Visual	1	
Reportero gráfico	1	
Realizador audiovisual	1	En capacidad para hacer imágenes profesionales en video, excelente editor y realizador.
STAFF	10	

Estrategias

1. Diseño de la imagen corporativa del SITP

Stakeholders impactados:

- Todos

2. Campaña de socialización del SITP

Stakeholders impactados:

- Propietarios-Accionistas: Transporte Colectivo (ASEMTUR - Transperla del Otún y Servilujo), Transporte Mixto.
- Colaboradores: empleados Sistema Masivo, Colectivo - Mixto.
- Usuarios – Sociedad: Sociedad en general (Zonas Afectadas por el Masivo y el Colectivo) JAC/JAL.
- ACADEMIAS (TODAS): UTP, UCP, Unilibre, Uniandina, Nariño, Nacional, SENA, ESAP, Cooperativa.
- Estado (TODOS): Terminal, AMCO, Planeación: Dosquebradas, Pereira, La Virginia, Gobernación, Ministerio Transporte, IT de Pereira, Secretarías de Tránsito de Dosquebradas y La Virginia, personerías.
- GREMIOS (TODOS): Fenalco, ANDI, Intergremial, Cámara de Comercio, ACOPI.
- Taxistas
- Alcaldías

3. Participación de los usuarios en el proceso de construcción del plan de comunicaciones del SITP.

Stakeholders impactados:

- Usuarios – Sociedad: Sociedad en general (Zonas Afectadas por el Masivo y el Colectivo) JAC/JAL.

- ACADEMIAS (TODAS): UTP, UCP, Unilibre, Uniandina, Nariño, Nacional, SENA, ESAP, Cooperativa.
4. Amplio conocimiento sobre las nuevas rutas que tendrá el SITP
- Stakeholders impactados:
- Todos
5. Dominio de la estrategia de comunicaciones por parte del equipo de trabajo
- Stakeholders impactados:
- Colaboradores: empleados Sistema Masivo, Colectivo - Mixto
6. Apropiación de colaboradores del AMCO y del SITP
- Stakeholders impactados:
- Colaboradores: empleados Sistema Masivo, Colectivo - Mixto
7. Campaña de expectativa para generar curiosidad en la ciudad y en los municipios que hacen parte del área metropolitana, frente a la implementación del SITP.
- Stakeholders impactados:
- Usuarios – Sociedad: Sociedad en general (Zonas Afectadas por el Masivo y el Colectivo) JAC/JAL.
 - ACADEMIAS (TODAS): UTP, UCP, Unilibre, Uniandina, Nariño, Nacional, SENA, ESAP, Cooperativa.
 - Medios de comunicación

- Gremios

8. Integración de los medios de comunicación con el SITP

Stakeholders impactados:

- Medios de comunicación

9. Estrategia de Relaciones Públicas

Stakeholders impactados:

- Medios de comunicación

10. Estrategia de Social Media

Stakeholders impactados:

- Todos

11. Lanzamiento oficial del SITP

Stakeholders impactados:

- Todos

12. Fortalecimiento del Megabus a través de la publicidad

Stakeholders impactados:

- Usuarios – Sociedad: Sociedad en general (Zonas Afectadas por el Masivo y el Colectivo) JAC/JAL.
- ACADEMIAS (TODAS): UTP, UCP, Unilibre, Uniandina, Nariño, Nacional, SENA, ESAP, Cooperativa.

- Medios de comunicación

Desarrollo de Estrategias

1. Estrategia: Diseño de la imagen corporativa del SITP

Objetivo General

Contar con la imagen corporativa del SITP para abril de 2014.

Objetivos Específicos

- Comunicar la esencia del SITP a través de una imagen corporativa llamativa e impactante.
- Generar memoria del SITP entre los usuarios, a través de su imagen corporativa.

Acciones

Contratar un estudio de imagen corporativa para que con base en los resultados obtenidos se presente una plataforma de propuestas conceptuales sobre la nueva imagen del SITP y sus respectivas aplicaciones.

2. Estrategia: Campaña de socialización del SITP

Objetivo General

Producir videos promocionales para la campaña de expectativa y de socialización del SITP, para agosto de 2014.

Objetivos Específicos

- Utilizar los videos para generar curiosidad entre los stakeholders respecto al SITP.

- Dar a conocer los beneficios del SITP a los públicos objetivos del mismo.

Acciones

- Contratar la pre producción, producción y pos producción de los videos
- Establecer el cronograma de grabación que se llevará a cabo con personas idóneas en el manejo audiovisual.
- Realizar el proceso de edición del material grabado para realizar los videos correspondientes.

Notas:

1. Se deben contratar personas que cuenten con los programas de edición, y los implementos técnicos (cámaras y elementos propios de la actividad) para que no se tenga que subcontratar estos servicios, porque aumentaría los costos del proyecto.
 2. El cronograma de grabación debe ser estipulado por las personas idóneas en el manejo audiovisual, quienes conocen el tiempo que necesitan para desarrollar los vídeos.
- 3. Estrategia:** Participación de los usuarios en el proceso de construcción del plan de comunicaciones del SITP.

Objetivo General

Hacer sentir al usuario que forma parte fundamental del SITP

Objetivos Específicos

- Trabajar en el empoderamiento de la ciudadanía hacia el SITP
- Generar procesos de participación ciudadana, mediante estrategias de diálogo con sentido, para el desarrollo de decisiones del sistema.
- Generar sentido de pertenencia entre los usuarios frente al SITP
- Permitir que la comunidad participe en la elección del nombre del sistema.

Acciones

Diseño de una actividad en la que los usuarios participen en el proceso de diseño y elección del nombre institucional del SITP.

- Realización de un concurso para que diseñadores profesionales o aficionados y comunidad en general, envíen sus propuestas para el nombre.
- Definición de las fechas de apertura de convocatorias y las fechas de cierre de las mismas.
- Definición de la fecha en la que se realizará la premiación con los ganadores, la cual se hará en una de las cuencas nuevas del SITP.
- Habilitación de las cuentas de twitter, facebook y correos electrónicos, para que las personas elijan el nombre que prefieren para el SITP.
- Redacción y envío de comunicados de prensa sobre la apertura de convocatorias y el proceso del concurso.
- Redacción y envío de comunicado de prensa con nota sobre el ganador

- Premiación a los ganadores del concurso con una tarjeta de Megabús con cien mil pesos en pasajes (\$100.000), una Tablet y un kit de la movilidad.

4. Estrategia: Amplio conocimiento sobre las nuevas rutas que tendrá el SITP

Objetivo General

Obtener un público con conocimientos claros sobre los beneficios y cambios para la Movilidad ciudadana que traerá consigo el SITP.

Objetivos Específicos

- Establecer las zonas de mayor impacto que involucrará la fase de socialización del SITP.
- Definir los stakeholders que se abordarán en dichos sectores

Acciones

- Reuniones con el equipo de comunicaciones para establecer cronograma de actividades, definir responsabilidades de quienes intervendrán en el proceso.
- Reuniones con líderes de opinión de los diferentes sectores para contar con ellos como aliados del proceso.
- Establecimiento del cronograma a ejecutar en el proceso de socialización de dicho proyecto.
- Definición de las estrategias de comunicación que se ejecutarán en cada sector.

5. Estrategia: Dominio de la estrategia de comunicaciones por parte del equipo de trabajo

Objetivo general

Contar a marzo de 2014 con un equipo de trabajo con claridad sobre el plan estratégico de comunicaciones.

Objetivos específicos

- Capacitar al equipo de profesionales que hacen parte del proceso de socialización del proyecto SITP en el manejo que se le dará al Plan Estratégico de Comunicaciones.
- Generar retroalimentación sobre las estrategias y actividades a implementar en el proceso de socialización.

Acciones

- Realización de cuatro talleres de socialización con los integrantes del equipo de comunicaciones y el equipo técnico que defina el AMCO, para exponer el plan estratégico.
- Presentación de cada uno de los pasos a seguir con cada grupo de stakeholders, que permita el desarrollo normal del proyecto de implementación del SITP.
- Definición, por escrito, de las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo, para poner en marcha toda la estrategia de comunicaciones.

6. Estrategia: Apropiación de colaboradores del AMCO y del SITP

Objetivo general

Generar sentido de pertenencia entre los colaboradores del AMCO y del SITP frente el proyecto que cambiará la forma de moverse en la ciudad de Pereira y en los municipios que conforman el Área Metropolitana.

Objetivos Específicos

- Al mes de febrero de 2014, contar con un equipo que conozca y divulgue a la ciudadanía la importancia del SITP para la ciudad.
- Dar a conocer al equipo de profesionales la importancia de que sean los primeros en conocer qué se va a realizar durante todo el proceso de socialización.
- Involucrar a todas las dependencias de la entidad para que conozcan en profundidad el proyecto y transmitan la información a sus colaboradores, de modo que, de esta forma, se garantice una unanimidad en el discurso.
- Empoderar a los colaboradores del AMCO de la estrategia a implementar, antes de que esta sea puesta a consideración de la comunidad.

Acciones

- Presentaciones (pedagógicas, lúdicas y dinámicas) a cargo del equipo de comunicaciones, en las cuales se den a conocer las razones del cambio de sistema y los diferentes públicos que serán afectados, tanto positiva como negativamente (generalidades del proyecto).
- Presentaciones (pedagógicas, lúdicas y dinámicas) ante los grupos objetivos externos en las cuales también se den a conocer las generalidades del proyecto.

- Presentación ante los diferentes colaboradores de los recursos TIC's y redes sociales, importantes y principales canales de comunicación con los que cuenta el proyecto, : correos electrónicos, página web del AMCO, intranet, facebook y twitter del AMCO.

7. Estrategia: Campaña de expectativa para generar interés en la ciudadanía, frente a la implementación del SITP.

Objetivo General

Generar curiosidad de los diferentes stakeholders del Proyecto, frente al cambio que dará la Movilidad con la implementación del mismo.

Objetivos Específicos

- Generar opinión pública ante los cambios que traerá la entrada en funcionamiento del SITP.
- Despertar el interés entre los usuarios frente a este nuevo sistema de transporte público.
- Generar motivación y buena disposición al cambio en la ciudadanía que será impactada con el proyecto.

Acciones

Diseño conceptual y gráfico

- Elaboración y realización de los mensajes de expectativa
- Diseño de piezas publicitarias para la campaña de expectativa utilizando la imagen corporativa del SITP. (vallas, cuñas, promos, comerciales, impresos)

- Definición de las piezas audiovisuales que se emitirán por los canales y emisoras regionales durante la campaña de expectativa.

Medios

- Pantallas LED con los mensajes de la campaña, en lugares estratégicos de la ciudad.
- Estrategias BTL, que saquen a la ciudadanía de la rutina en la que se desenvuelve a diario.
- Cuñas radiales en los programas de mayor audiencia de los medios de comunicación de la ciudad.
- Ubicación de vallas publicitarias alusivas a la campaña en las principales entradas a la ciudad.

Distribución

- Intensificación de la campaña en los sectores en los que el SITP se implementará (universidad – sectores aledaños a la misma, terminal de transportes y alrededores).
- Implementación de la campaña a través del sistema de transporte masivo y el colectivo
- Impresión de publicidad adhesiva para ubicar en los buses del sistema colectivo que recorren las rutas que actualmente no cuentan con sistema masivo, los cuales contendrán los anteriores mensajes.
- Entrega de material impreso en el sistema colectivo y masivo a los usuarios de ambos.

8. Estrategia: Integración de los medios de comunicación con el SITP

Objetivo General

Fortalecer las relaciones con los medios de comunicación locales, regionales y nacionales comprometidos con el SITP

Objetivos Específicos

- Generar acciones que permitan que los Medios de Comunicación se conviertan en aliados estratégicos del proyecto.
- Aprovechar los medios de comunicación para generar golpes de opinión y así posicionar el trabajo que se está adelantando.
- Abrir la puerta a un impacto positivo en el momento de entrada en funcionamiento del sistema y disminuir los comentarios negativos sobre el mismo.

Acciones

- Desayuno de trabajo con periodistas
- Socialización completa del proyecto con los periodistas de los medios de comunicación locales, regionales y nacionales.
- Presentación del video que muestre lo que significa el Sistema Integrado de Transporte Masivo, qué existe de él, en qué consiste el SITP, qué nuevas rutas se abrirán, los horarios y frecuencias de las rutas, los principales beneficios. Al final, este video se entregará a los periodistas para que sea publicado en sus páginas web.
- Presentación de videos con testimonios de personas que hablen de las ventajas de este Sistema Masivo.
- Invitación a tener una experiencia vivencial con el Sistema en los tres municipios.
- Entrega de material de merchandising a los periodistas asistentes (agenda, lapicero, gorra o camiseta, llavero, y almanaque 'YO SOY PARTE DEL SITP').

9. Estrategia de Relaciones Públicas

Objetivo General

Contar con el respaldo de los medios de comunicación de la ciudad y de los municipios, de manera gratuita, para difundir toda la información relacionada con el SITP.

Objetivos Específicos

- Tejer alianzas con los periodistas locales, regionales y nacionales.
- Entregar información veraz, oportuna y confiable a la ciudadanía a través de los medios de comunicación.
- Hacer parte fundamental a los medios de los procesos de socialización, de modo que se conviertan, como ciudadanos en veedores del proceso.

Acciones

- Actualización permanentemente de las agendas informativas de los diferentes medios regionales (Pereira – Dosquebradas – La Virginia y municipios del departamento), con las actividades y avances que se logren con los diferentes stakeholders.
- Invitaciones frecuentes a los medios de comunicación y a los colaboradores del AMCO para que visiten los procesos que se adelantan en las comunidades.
- Realizar un monitoreo constante de los que se publica del proyecto para llevar un Archivo de prensa

- Agenda de medios con el director del AMCO para que hable del proyecto, en qué consiste y en qué va el proceso.
- Informar de todas las actividades que se realicen a los medios de comunicación
- Agenda semanal de las actividades del proceso de socialización con cada uno de los grupos de stakeholders.
- Comunicados diarios a los medios de comunicación, los cuales deberán llevar la imagen del SITP.
- Cubrimiento constante de cada una de las actividades que se realicen para enviar a los medios de comunicación y para ser publicadas en redes sociales facebook y en el blog del SITP.

10. Estrategia: Social Media

Objetivo General

Dar a conocer los avances del SITP a través de las redes sociales

Objetivos Específicos

- Mantener actualizados e informados a los usuarios y a la comunidad a través de las redes sociales
- Generar procesos de interactividad con los usuarios de las Redes Sociales del proyecto.

Acciones

- Hacer uso de los canales y redes sociales existentes en el AMCO y entidades aliadas como Megabus, Instituto Municipal de Tránsito, Alcaldías, entre otras en beneficio del proyecto SITP.
- Fortalecimiento de Bases de Datos para e envío constante de información
- Campaña de Mailing y marketing viral.
- Actualización diaria de la información en redes sociales
- Creación de una página donde se integré todo lo relacionado al SITP; el proceso de socialización, montaje del proyecto en la ciudad y en los municipios e implementación de todo el sistema.
- Apropiación por parte de los colaboradores del AMCO, para que a través de sus cuentas, perfiles y correos personales, difundan los mensajes que acompañan la socialización del proyecto, y motivar a sus seguidores a que sigan la iniciativa.
- Inclusión de todos los videos que se realicen en Youtube

Sugerencia

Denominar todo lo que tenga que ver con el proceso de socialización en redes sociales y medios virtuales, “Súmate al SITP, sé parte del cambio en la movilidad”.

11. Estrategia: Lanzamiento oficial del SITP

Objetivo General

Realizar el lanzamiento del Sistema Integrado de Transporte Público-SITP-

Objetivos Específicos

- Movilizar todos los sectores de opinión hacia este lanzamiento

- Movilizar la opinión pública ante un acontecimiento histórico como la puesta en marcha del SITP.

Acciones

- Realizar un evento masivo en un lugar estratégico de la ciudad, sin embargo se debe contar con pantallas en sectores importantes del proyecto como Cuba, Dosquebradas, UTP y La Virginia, desde las cuales habitantes de sectores impactados vean en directo el lanzamiento del Sistema.
- El evento debe contar con actos protocolarios que den apertura al evento.
- Se debe contar con un show artístico popular, del cual pueda disfrutar toda la ciudadanía. Así mismo, en los otros sectores desde donde se realizará transmisión, debe haber agrupaciones musicales para garantizar asistencia en estos escenarios.
- A los invitados especiales se les entregará el **Kit del Viajero**, conformado por camiseta, gorra, agenda, lapicero, llavero, información de mapas y rutas.
- A los asistentes al evento, se les entregarán manillas, calendarios e información de mapas y rutas.
- Durante la semana del lanzamiento, se harán los recorridos de manera gratuita y se les enseñará a los usuarios la forma como se usan las tarjetas y la manera para ingresar y usar los buses.

Relanzamiento de las máquinas para recargar pasajes

Las máquinas para recargar los pasajes no tuvieron un lanzamiento oficial en la implementación del Megabus; para este caso es indispensable realizar un relanzamiento que enseñe a los usuarios cómo utilizarlas y dónde se ubican.

Este relanzamiento se hará el día del gran evento, en donde las máquinas se mostrarán públicamente ubicándolas en cuatro lugares estratégicos. Personas capacitadas estarán encargadas de enseñar su funcionamiento.

Después del lanzamiento estas máquinas serán llevadas a los centros comerciales durante los fines de semana, de modo que las personas se familiaricen con este sistema de pago.

Para el sistema Actual

12. Estrategia: Fortalecimiento del Megabus a través de la publicidad

Objetivo General

Fortalecer la imagen del Sistema Integrado de Transporte Masivo entre los usuarios del Megabus y en otros públicos.

Objetivos Específicos

- Brindar las herramientas necesarias al usuario para que se movilice tranquilamente por el SITM.
- Acercar el SITM a los usuarios y a otros públicos externos
- Mejorar las conductas de los usuarios en el Megabús

Acciones

- Recorridos gratuitos por las rutas del SITP en los buses articulados, para todos los visitantes destacados que lleguen a la ciudad y a los municipios (empresarios – delegaciones de deportistas – diplomáticos).
- Entrega de material publicitario, especialmente habladores con el número de la ruta y los barrios que recorre.
- Entrega de agendas, manillas y llaveros del sistema actual y del SITP. Este material debe ser entregado en las horas pico en los diferentes intercambiadores.
- Actores disfrazados de ancianos, discapacitados, embarazadas y niños para que demuestren los comportamientos correctos que se deben tener dentro de los buses y en las estaciones.

Lemas Sistema Masivo actual

- “Han pasado 8 años, y seguimos estando Megaorgullosos”
- “El orgullo de los risaraldenses es su Megabús”
- “Megabús símbolo de progreso y desarrollo risaraldense”
- “A Megabús lo llevo en el corazón”
- “Mi familia vive Megaorgullosa de su transporte”

Referencias

García Canclini Néstor. (1996), *La ciudad de los viajeros, travesías e imaginarios urbanos*. México: Editorial Grijalbo.

Quiénes somos? Página Web AMCO. Consulta 15 de Diciembre de 2012, de:

http://amco.gov.co/amco/p_quienes_somos_list.php?id_quien=6&sub_category_id=16&at_category_id=8.

- González Esteban Elsa. (2007). *La Teoría de los Stakeholders, Un Puente para el Desarrollo Práctico de la Ética Empresarial y de la Responsabilidad Social Corporativa*. Universitat Jaume I (España). Veritas, Vol II, No 17.
- Gumucio Dragón A. (s.f.) *El nuevo comunicador*. Consulta: Agosto 8 de 2013, de: <http://www.infoamerica.org/articulos/textospropios/gumucio6.htm>
- Gumucio, Dragón Alfonso. (2011). *Comunicación para el cambio social: clave para el desarrollo participativo*. En: *Comunicación, desarrollo y cambio social*. Bogotá Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Rodríguez, Clemencia, Obregón Rafael y Vega M. Jair. (2003). *Estrategias de Comunicación para el Cambio Social*. Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung, Quito Ecuador
- Rincón Serna, L. M. (2010). *Estrategias para la Difusión de Información de los Proyectos, Golombiao y Sistema de Integración de Transporte Público del Área Metropolitana Centro Occidente (AMCO) Hacia Las Comunidades*. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda - Comunicación Social-Periodismo - Prácticas Profesionales 2010. Nota: la anterior DOFA se fortaleció con contenido propio.
- Historia y normatividad de las áreas metropolitanas*. Página Web AMCO. Consulta: 10 de agosto de 2013, de: <http://amco.gov.co/contenido-normatividad-109.html>.
- De Esteban A. (s.f.). *Área Metropolitana*. Universidad Complutense de Madrid. Consulta 10 de Agosto de 2013 de: http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/A/area_metropolitana.pdf.
- Uriarte Bermúdez A. (2012), *Comunicación para el cambio social*. Consulta 8 de julio de 2013 de: <http://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/266168>

Maldonado Maridalia (2012). *¿Qué es la Comunicación Estratégica?*. Consulta 8 de julio de 2013, de: <http://maridaliyamaldonado.blogspot.com/2012/02/que-es-la-comunicacion-estrategica.html>.