



ESCUELA DE POSGRADO

DESARROLLO UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL  
POSICIONAMIENTO DEL TRANVÍA COMO UN SISTEMA DE TRANSPORTE  
EFICIENTE EN LA COLECTIVIDAD DE LA CIUDAD DE CUENCA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Magister en Dirección de Comunicación Empresarial  
e Institucional

Profesor Guía  
María José Enríquez

Autor  
Tomás Esteban Quintanilla González

Año  
2014

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dado cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

María José Enríquez  
C.C.1711452837

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

-----  
Tomás Esteban Quintanilla González  
C.C.010228816-4

## AGRADECIMIENTOS

A todas las personas con las que coincidí por casualidad en algún momento, y que influyeron de distintas formas en mi vida profesional, en especial a Ralph Murphine, generoso maestro de la comunicación y buen amigo.

A los profesores de la maestría DirCom, en especial los que acompañaron el desarrollo de esta tesis, y al personal administrativo de la UDLA, por todo el aprendizaje y las atenciones recibidas.

## DEDICATORIA

A toda mi familia, en especial a  
Cristina, Eva y Zoe, mis compañeras  
de viaje

## RESUMEN

El siguiente estudio parte de la necesidad de comunicar la propuesta del nuevo proyecto de transporte público para la ciudad de Cuenca, que considera la implementación del sistema tranvía como el eje principal de un nuevo modelo de movilidad para la ciudad. El proyecto Tranvía nace de la gestión municipal, representado por la administración del alcalde Paúl Granda como parte de su plan de gestión y ejecución del nuevo sistema integrado de transporte.

Según los estudios de parte del Municipio de Cuenca, los problemas de movilidad que tienen que ver con el tráfico vehicular, la contaminación ambiental y auditiva y el servicio de transporte público se incrementan en función del crecimiento de la ciudad y de un elevado aumento en el parque automotor que crece alrededor de 10 000 vehículos por año. Esta condición ha estimulado a que el Municipio de Cuenca, después de los respectivos estudios, proponga la implementación del tranvía como parte de la solución a los problemas de movilidad.

Para la implementación de la comunicación de este nuevo sistema de transporte se realizó un estudio de opinión pública que indica los problemas y dificultades que tienen los ciudadanos frente a la situación actual de la movilidad y la nueva propuesta de transporte público. Al ser un proyecto que nace desde el gobierno municipal, las condiciones para un plan de comunicación deben ser alineadas a los conceptos de la comunicación de gobierno y opinión pública, los que tienen como base la cercanía que debe tener la institución pública con los ciudadanos y su participación activa en el desarrollo de la ciudad.

El plan de comunicación plantea el uso de diferentes herramientas de comunicación, considerando la segmentación de públicos según la prioridad y necesidad de comunicación de cada uno, poniendo énfasis, principalmente, en la socialización ciudadana. Se utilizan métodos de comunicación directa o uno a uno para lograr conocimiento y empoderamiento de ciudadanos como

principales beneficiarios en el nuevo plan de movilidad, con el objetivo de buscar el mayor apoyo y participación para el desarrollo e implementación del proyecto tranvía.

## ABSTRACT

The following investigation was born of the necessity of spreading information about the newly proposed public transportation project for the city of Cuenca, which considers the design and construction of a Tram system as the main thoroughfare of a new model of mobility for the city. The Tram Project was conceived by municipal management and headed by the administration of Mayor Paúl Granda as one of the components of his management plan and of his new integrated public transportation system.

According to studies by Cuenca's Municipality, problems with mobility concerning vehicular traffic, air and noise pollution, and public transportation services are increasing on account of the city's development and a considerable growth of the motorized vehicle fleet, which has about 10 000 more units each year. This situation urged the proposal of Municipality's Tram Project , after due studies, as part of the solution to the problem.

To implement the Communication Plan for this new transportation system, public opinion studies were carried out. Their results show problems and difficulties that the citizens face regarding both the current mobility and the newly conceived public transportation proposal. Since the project was created by the local government, the conditions surrounding the Communications Plan must be aligned to concepts of governmental communications and public opinion, which are based in the proximity between the public institution and the citizens and their active involvement in the city's development.

Because of the existence of several different audiences, the Communications Plan contemplates the use of many communication tools which help to establish the due communicative priority and necessity of each one, with main emphasis on public diffusion of information. Direct communication methods (also called one on one) are utilized to achieve knowledge and empowerment of the citizens, who are the main beneficiaries of the new plan. This also intends to



gain a higher approval rating and involvement in order to develop and implement correctly the Tram Project.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1. Capítulo I. Marco contextual, la ciudad de Cuenca y el Municipio como gestor del proyecto Tranvía</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Marco contextual</b> .....	<b>5</b>
1.1.1. La ciudad de Cuenca.....	5
1.1.1.1. Características demográficas, urbanísticas y culturales.....	6
1.1.2. El Municipio de Cuenca.....	7
1.1.2.1. Competencias, funciones y servicios del Municipio de Cuenca.....	7
1.1.2.2. La movilidad y el transporte público en Cuenca.....	8
1.1.2.3. El municipio de Cuenca como gestor de proyecto Tranvía.....	10
1.1.3. El proyecto Tranvía.....	11
1.3.2. El Tranvía, un modelo eficiente y que permite solucionar y mejorar los problemas de la movilidad en Cuenca.....	14
<b>2. Capítulo II. La Comunicación, la investigación y Plan Estratégico de Comunicación</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1. Marco teórico</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2. La comunicación municipal</b> .....	<b>16</b>
2.2.1. Opinión pública.....	20
2.2.2. La comunicación gubernamental.....	22
2.2.2.1. Comunicación proactiva y reactiva.....	24
<b>2.3. Investigación</b> .....	<b>26</b>
2.3.1. Importancia y utilidad de la investigación.....	27
2.3.2. Funciones estratégicas de la investigación.....	29
2.3.3. Técnicas de investigación.....	30

2.3.3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa.....	31
2.3.3.2. El mix metodológico.....	33
2.3.3.3. El <i>tracking</i> o seguimiento continuo.....	33
<b>2.4. El Plan Estratégico de Comunicación (PEC) .....</b>	<b>36</b>
2.4.1. Acción, estrategia y pensamiento estratégico.....	36
2.4.2. El plan estratégico de comunicación.....	38
2.4.3. Elementos para plantear un PEC.....	39
2.4.4. Definición de objetivos.....	40
2.4.5. Estrategia, táctica y acción.....	42
2.4.6. El mensaje.....	46
2.4.7. Tipos de comunicación.....	47
2.4.8. Públicos objetivos.....	48
2.4.9. Metodología para desarrollar un PEC.....	51
<b>3. Capítulo III. Antecedentes e investigación .....</b>	<b>53</b>
<b>3.1. Análisis de la situación y el entorno del proyecto .....</b>	<b>54</b>
3.1.1. Análisis de la situación, la ciudad de Cuenca.....	54
3.1.2. Análisis de la situación: El Municipio de Cuenca y el proyecto Tranvía.....	58
<b>3.2. Los problemas de movilidad en la ciudad de         Cuenca .....</b>	<b>63</b>
<b>3.3. El Tranvía, un modelo de transporte público         eficiente. ....</b>	<b>64</b>
<b>3.4. Metodología de la investigación. ....</b>	<b>65</b>
3.4.1. Análisis FODA, entrevistas a gestores y directores del proyecto.....	66
3.4.2. Entrevistas a ciudadanos mediante grupos focales.....	68
3.4.3. Entrevistas a ciudadanos mediante encuestas con muestreo aleatorio.....	69
<b>3.5. Investigación de opinión pública desarrollada         por un proveedor externo. ....</b>	<b>75</b>

3.5.1. Análisis cuantitativo.....	76
3.5.2. Resultados de la investigación.....	83
<b>3.6. Conclusiones de la investigación.....</b>	<b>104</b>
<b>4. Capítulo IV. Propuesta de comunicación.....</b>	<b>108</b>
<b>4.1. Definición de los objetivos.....</b>	<b>109</b>
<b>4.2. Definición de públicos prioritarios.....</b>	<b>111</b>
<b>4.3. Políticas de comunicación.....</b>	<b>113</b>
<b>4.4. Etapas de la comunicación.....</b>	<b>114</b>
<b>4.5. Mensajes.....</b>	<b>115</b>
<b>4.6. Voceros.....</b>	<b>117</b>
<b>4.7. Esquema de estrategias, tácticas y acciones.....</b>	<b>117</b>
<b>4.8. Desarrollo del plan de comunicación.....</b>	<b>131</b>
4.8.1. Logotipos.....	139
4.8.2. Material impreso.....	140
4.8.3. BTL.....	142
4.8.4. Material Pop.....	145
4.8.5. Comunicación 2.0.....	147
4.8.6. Vallas.....	149
4.8.7. Centro de Información Tranvía.....	149
<b>4.9. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>150</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>153</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa priorizado de públicos.....	49
Figura 2. ¿Sabía usted que Paúl Granda ofreció el Tranvía para Cuenca en campaña electoral??.....	70
Figura 3. ¿El proyecto Tranvía es solo una propuesta de campaña o un proyecto de ciudad?.....	71
Figura 4. ¿Cree que el Tranvía beneficia a Cuenca?.....	72
Figura 5. ¿Usted cree que el Tranvía es una obra prioritaria o cree que existen otras obras más importantes?.....	73
Figura 6. ¿El Tranvía es una solución a los problemas de tránsito en Cuenca?.....	74
Figura 7. ¿Cómo califica la labor del alcalde de Cuenca, Paúl Granda?.....	83
Figura 8. ¿Usted considera que en la actualidad la situación de Cuenca es: muy buena, buena, mala?.....	84
Figura 9. ¿Y en los próximos años cree que la situación de Cuenca puede mejorar, seguirá igual o puede empeorar?.....	84
Figura 10. ¿Cuál es el principal problema que enfrenta en la actualidad Cuenca?.....	85
Figura 11. ¿En general, usted diría que la labor del Municipio de Cuenca es: muy buena, buena, mala o muy mala?.....	86
Figura 12. ¿Con qué frecuencia utiliza usted buses urbanos en Cuenca?.....	87
Figura 13. ¿Por lo general cuántos días a la semana se dirige o atraviesa por el centro de Cuenca?.....	87
Figura 14. ¿Cuál es el principal motivo para dirigirse o para atravesar por el centro de Cuenca?.....	88
Figura 15. ¿A usted le beneficia mucho, algo, poco o nada que la ciudad de Cuenca sea Patrimonio Cultural de la Humanidad?.....	89
Figura 16. Al hablar de transporte público, algunas personas prefieren viajar rápido, otras en cambio prefieren demorarse con tal de ir más cómodas .....	90
Figura 17. Hay personas que para trasladarse de un punto a otro toman	

varios buses, algunas prefieren pagar el pasaje cada vez que cambian de bus, otras en cambio prefieren pagar una sola vez así tomen varios buses. ¿Con quiénes está usted más de acuerdo?.....	90
Figura 18. ¿Conoce o ha escuchado hablar del proyecto del Tranvía para la ciudad de Cuenca? ¿Qué opinión tiene del proyecto: muy buena, buena, mala o muy mala?.....	91
Figura 19. ¿Qué considera que será lo mejor de implementar un sistema de tranvía en la ciudad de Cuenca?.....	92
Figura 20. ¿Qué considera usted que será lo peor de implementar un sistema de tranvía en la ciudad de Cuenca?.....	93
Figura 21. ¿Cree usted que el tranvía perjudicará al transporte de las parroquias rurales? ¿Cuáles son los problemas que generará para las parroquias rurales?.....	94
Figura 22. El tranvía mejorará el turismo y el comercio de la ciudad de Cuenca.....	94
Figura 23. El tranvía obligará a tomar varios buses y por eso los traslados se demorarán más que ahora.....	95
Figura 24. El tranvía será más seguro en contra de carteristas y rateros.....	95
Figura 25. El tranvía va a perjudicar a las parroquias rurales por cambiar las rutas de los buses.....	96
Figura 26. El tranvía es la obra más importante para el futuro de Cuenca.....	97
Figura 27. ¿Usted de beneficiará mucho, algo, poco o nada con el proyecto Tranvía?.....	97
Figura 28. ¿Usted cree que el pasaje del tranvía será igual o más alto que el costo del pasaje de los buses normales?.....	98
Figura 29. ¿Usted qué prefiere para movilizarse, pagar un poco más para llegar más rápido, o pagar lo de siempre aunque se demore un poco más?.....	99
Figura 30. Algunas personas dicen que los estudios del tranvía no fueron bien diseñados y por eso no va a servir para Cuenca. ¿Usted está de acuerdo o en desacuerdo con esas personas?.....	100

Figura 31. Algunas personas dicen que la mayoría de gente no se va a acostumbrar al tranvía porque es un sistema moderno. ¿Usted está de acuerdo o en desacuerdo con esas personas?.....	101
Figura 32. ¿Cómo se entera usted de lo que pasa en Cuenca?.....	102
Figura 33. ¿Cuál es el canal de televisión que usted prefiere ver?.....	103
Figura 34. ¿Cuál es el periódico que usted prefiere leer?.....	103
Figura 35. Definición de públicos prioritarios.....	112
Figura 36. Plan de comunicación.....	131
Figura 37. Antecedentes.....	132
Figura 38. Objetivos.....	132
Figura 39. Línea estratégica.....	133
Figura 40. Campaña.....	133
Figura 41. Campaña.....	134
Figura 42. Campaña.....	134
Figura 43. Etapas de comunicación.....	135
Figura 44. Etapas de comunicación: Presentación.....	135
Figura 45. Etapas de comunicación: Socialización.....	136
Figura 46. Etapas de comunicación: Obra.....	136
Figura 47. Etapas de comunicación: Puesta en marcha.....	137
Figura 48. Presupuesto.....	137
Figura 49. Gestión de crisis 1.....	138
Figura 50. Gestión de crisis 2.....	138
Figura 51. Isologo 1.....	139
Figura 52. Isologo 2.....	140
Figura 53. Plegables informativos sobre el proyecto.....	140
Figura 54. Flip book.....	141
Figura 55. Juego de mesa Tranvía.....	141
Figura 56. Troquel gigante (infografía) 1.....	142
Figura 57. Troquel gigante (infografía) 2.....	142
Figura 58. Troquel gigante (infografía) 3.....	143
Figura 59. Inflable (dummy).....	143
Figura 60. Maqueta en parque.....	144

Figura 61. Activación BTL - troquel.....	144
Figura 62. Regla Tranvía.....	145
Figura 63. Camiseta Tranvía 1.....	145
Figura 64. Camiseta Tranvía 2.....	146
Figura 65. Llaveros.....	146
Figura 66. Toma todo Tranvía.....	147
Figura 67. Advergame Tranvía (posible lógica del juego).....	147
Figura 68. Sitio web.....	148
Figura 69. Redes Sociales – Página Facebook.....	148
Figura 70. Valla Tranvía.....	149
Figura 71. Centro de interpretación.....	149



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla comparativa de sistemas de transporte masivo.....	12
Tabla 2. Investigación cualitativa y cuantitativa.....	31
Tabla 3. Estrategia, táctica y acción.....	43
Tabla 4. La ciudad de Cuenca.....	54
Tabla 5. Características demográficas.....	54
Tabla 6. Características urbanas.....	55
Tabla 7. Características culturales.....	56
Tabla 8. Movilidad y transporte público en Cuenca.....	57
Tabla 9. El Municipio de Cuenca.....	58
Tabla 10. Competencias y funciones del Municipio de Cuenca.....	58
Tabla 11. Regulación y control de la movilidad en Cuenca.....	60
Tabla 12. El Municipio de Cuenca. Gestor del proyecto Tranvía.....	61
Tabla 13. Antecedentes del proyecto Tranvía.....	62
Tabla 14. Antecedentes del proyecto Tranvía.....	63
Tabla 15. El Tranvía, un modelo de transporte público eficiente.....	64
Tabla 16. Análisis FODA.....	66
Tabla 17. Objetivo.....	76
Tabla 18. Metodología cuantitativa.....	76
Tabla 19. Cuestionario.....	79
Tabla 20. Objetivos del proyecto Tranvía .....	110
Tabla 21. Objetivos de comunicación.....	110
Tabla 22. Políticas de comunicación.....	113
Tabla 23. Etapas de la comunicación.....	114
Tabla 24. Mensajes.....	115
Tabla 25. Voceros.....	117
Tabla 26. Esquema de Presentación, estrategias, tácticas y acciones.....	118
Tabla 27. Esquema de socialización interna, estrategias, tácticas y acciones.....	120
Tabla 28. Esquema de socialización públicos críticos, estrategias, tácticas y acciones.....	119

Tabla 29. Esquema de socialización ciudadna, estrategias, tácticas y acciones.....	121
Tabla 30. Esquema de obra, estrategias, tácticas y acciones.....	124
Tabla 31. Esquema de puesta en marcha, estrategias, tácticas y acciones....	126

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de un plan estratégico de comunicación para el posicionamiento de un nuevo sistema de transporte público en la ciudad de Cuenca es producto, de la necesidad ciudadana y municipal en mejorar el sistema de transporte público. Es importante que esta iniciativa vaya ligada a un plan de comunicación que ayude a la realización del proyecto, en especial debido a la necesidad comunicacional que tiene la institución para formar criterios de opinión pública y respaldo ciudadano frente al proyecto, así como a la necesidad de informar sobre este nuevo sistema de transporte público, ya que, como veremos más adelante, se trata de un proyecto de gran impacto urbano que puede generar expectativas, preocupaciones y temores en los ciudadanos. Estos objetivos deben ser solventados mediante la comunicación, un elemento de importancia en todos los ámbitos de la vida, así como lo es también en las organizaciones, cuya influencia se siente en toda la sociedad. La comunicación no es un hecho aislado a las organizaciones y a su gestión, sino que cumple una misión estratégica dentro de las instituciones, como dice Joan Costa (2009, p.34), en el libro *Comunicación en Acción*:

“La comunicación aplicada es una fuerza esencialmente estratégica. La comunicación no sólo se inserta en la estrategia general de la empresa, de la misma manera que lo hacen las finanzas, la producción o el mercadeo, sino que incluso, contribuye a definirla e impulsarla y la hace realizable y controlable.”

En consecuencia todo proceso de gestión y ejecución de proyectos tiene que ser comunicado estratégicamente, tomando en cuenta los objetivos del proyecto, el alcance, los públicos prioritarios, los posibles problemas, entre otras cosas; para lograr cubrir todos estos campos es necesario desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) que considere los objetivos comunicacionales ligados a los objetivos de la gestión del proyecto. Este plan

de comunicación tiene que ser un proceso planificado y controlado durante un espacio de tiempo.

Para afrontar la comunicación de un proyecto de estas condiciones existe una consideración importante que debe ser tomada en cuenta. La propuesta nace de un plan de gobierno, en inicio como una propuesta política. Después, en el ejercicio de la administración, se concreta paulatinamente, iniciando con los estudios pertinentes para luego empezar la construcción y finalmente terminar con el funcionamiento o puesta en marcha del sistema de transporte. En consecuencia la comunicación tiene que ser manejada desde el concepto de la comunicación pública, por lo que me permito tomar el criterio de Toni Puig (2003, p.131), en su libro *La Comunicación Municipal Cómplice con los Ciudadanos*:

“La comunicación municipal no es un *post-it* que se añade a los servicios, tampoco es una campaña de publicidad ocasional o continua de lo bien que lo hace la administración. Eso es pura difusión o propaganda.

La comunicación municipal actual es una propuesta de valor cívico, rotundo, absolutamente necesaria para construir, mantener y acrecentar la ciudad, que implica a los diferentes ciudadanos, quienes ya no están fuera de la organización: están dentro, con los trabajadores y el equipo de gobierno. Una comunicación, pues, compartida. Cómplice. Con estilo actual, innovador.”

Considerando los criterios de la comunicación municipal o gubernamental, así como de la comunicación empresarial, este proyecto debe considerar como eje fundamental la comunicación estratégica para propiciar la participación, comprensión y apoyo ciudadano en etapas que vayan desde la socialización del proyecto y la construcción del sistema, hasta el funcionamiento del mismo. Este trabajo contempla cuatro partes fundamentales en las que se sustenta y desarrolla el estudio:

En primer lugar un análisis desde el contexto en donde se desarrolla el proyecto, tomando en cuenta a la ciudad y sus características demográficas, urbanísticas y culturales que es el entorno en donde se plantea y se va a desarrollar el proyecto. En la misma parte se analiza, como y porque, se propone este nuevo modelo de transporte, desde su concepción hasta su puesta en marcha por medio del Municipio de Cuenca como gestor de la propuesta del nuevo modelo de transporte que se va a integrar a la ciudad.

Como segundo parte, planteo el marco teórico que regirá la concepción y planeamiento del plan de comunicación. En este caso el componente de la comunicación gubernamental es tomado en cuenta como eje conceptual ya que el proyecto nace y se desarrolla desde la institución de gobierno local en donde el público afectado es la ciudadano quién tiene un alto grado de incidencia en la generación de opinión pública, por lo que la comunicación debe ser direccionada desde la concepción de la comunicación municipal y gubernamental. El marco teórico contempla también los conceptos y lineamientos estratégicos como las acciones, tácticas, públicos objetivos, mensajes entre otros factores que son planteados desde una metodología para el desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación.

La tercera parte de este estudio es la investigación de opinión pública, el resultado de esta investigación, producto de encuestas a la ciudadanía es considerado el insumo más importante para sustentar el Plan de Comunicación. La investigación está desarrollada en dos partes, primero una investigación base que cubre las primeras y principales preocupaciones e interrogantes de los posibles problemas de la movilidad en Cuenca y la situación inicial del entorno en se va a desarrollar el proyecto para con esta base plantear posteriormente una investigación más amplia y formal que permite tener un panorama más claro de la ruta a seguir para alcanzar los objetivos comunicacionales planteados.

Finalmente, y en base a los antecedentes resultado del análisis del contexto ciudadano y la situación del entorno en donde se desarrolla el proyecto desde su concepción, planteo el Plan de Comunicación con etapas y acciones específicas que van dirigidas a cubrir los objetivos comunicacionales y de gestión del proyecto.

## **1. Capítulo I. Marco contextual, la ciudad de Cuenca y el Municipio como gestor del proyecto Tranvía**

### **1.1. Marco contextual**

La propuesta de un nuevo sistema de transporte masivo para la ciudad de Cuenca es un proyecto de gran magnitud que afecta tanto la infraestructura de la ciudad como también el cambio de costumbres y la cultura de movilidad que se han conocido hasta ahora. La construcción del tranvía está concebida como una obra de magnitudes inéditas para la ciudad de Cuenca. Podría generar un cambio en el estilo de vida de los ciudadanos, además de modificaciones a la infraestructura y el paisaje de la ciudad, como constataremos posteriormente en los estudios proporcionados por el Municipio de Cuenca.

Existen tres actores importantes que inciden directamente en la comunicación del proyecto Tranvía: la ciudad, en donde los ciudadanos son los partícipes principales; el municipio de la ciudad, como gestor del proyecto; y la problemática de la movilidad en la ciudad, como factor determinante para plantear una solución mediante la implementación de un nuevo sistema de transporte. Para comprender mejor el entorno en donde se desarrolla el proyecto en el siguiente punto, ubicaremos la ciudad y su contexto.

#### **1.1.1. La ciudad de Cuenca**

Cuenca está ubicada al centro sur del Ecuador, en la parte meridional de la Cordillera Andina Ecuatoriana, a una altura de 2550 metros sobre el nivel del mar. Posee una extensión de 3 085,60 km<sup>2</sup>, en un valle interandino templado. Es la capital de la provincia del Azuay y la tercera ciudad, por importancia, en el país. Su nombre oficial es Santa Ana de los Cuatro Ríos de Cuenca; fue declarada por la UNESCO como Patrimonio Cultural de Humanidad en el año de 1999.

### 1.1.1.1. Características demográficas, urbanísticas y culturales

Según el documento del *Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Cuenca* (PDOT) (Ilustre Municipalidad de Cuenca, 2012), en el censo de población y vivienda realizado por el INEC en el año 2010, el cantón Cuenca cuenta con 505 585 habitantes, de los cuales el 52,62% son mujeres y el restante 47,38% son hombres; del total de la población, el 65% reside en el área urbana y el 35%, en el área rural.

El análisis de población por edad permite identificar tres grupos.

1. Población joven de 0 a 14 años que representa el 29%.
2. Población adulta entre 15 a 64 que representa el 64%.
3. Población adulta mayor a 65 años que representa el 7%.

La edad promedio es de 29 años, por lo que se considera a la población del cantón Cuenca como una población joven (Ilustre Municipalidad de Cuenca, 2011, p. 17).

Según la página Web oficial de la ciudad, el cantón Cuenca cuenta con 21 parroquias rurales y 15 parroquias urbanas, situados entre los 2 350 y 2 550 metros sobre el nivel del mar. En la zona urbana la ciudad está constituida por un sistema de terrazas o placas de terreno, que hacen que geográficamente la ciudad tenga relieve y una irregularidad especialmente notable en la diferencia topográfica entre el centro histórico y las zonas residenciales. En la mayoría de su territorio urbano, sin embargo, la ciudad es plana. La ciudad está atravesada, además, por cuatro ríos que le dan el nombre oficial a la ciudad (Cuenca, s. f.).

Por sus características arquitectónicas y culturales, Cuenca fue declarada por la UNESCO como Patrimonio Cultural de Humanidad; según el PDOT, posee un gran patrimonio tangible e intangible. Entre el patrimonio tangible se destaca el centro histórico que cuenta con edificaciones coloniales con características



de arquitectura francesa, además de muchas iglesias entre la que se destaca, como ícono de la ciudad, la Catedral de la Inmaculada Concepción. También cuenta con una gran riqueza cultural intangible como son las fiestas patrimoniales y tradicionales, rituales, conocimiento de plantas ancestrales, gastronomía, y gran variedad y calidad de artesanías tales como la cerámica, la joyería y la confección de sombreros de paja toquilla. Mucho de este patrimonio tangible e intangible de la ciudad es administrado y gestionado por el Municipio de Cuenca (Ilustre Municipalidad de Cuenca, 2011, p.25).

### 1.1.2. El Municipio de Cuenca

El Ecuador se divide políticamente en 24 provincias. Azuay, a su vez, cuenta con 15 cantones. La capital de la provincia es el cantón Cuenca; es la tercera ciudad más importante del país. La institución encargada de administrar la ciudad es el Municipio de Cuenca y tiene la función principal de planificar el desarrollo de todo el cantón. Su máxima autoridad es el Alcalde, quién está a cargo de administrar el Municipio y sus empresas, en colaboración con un Concejo Cantonal. Durante la producción de este trabajo, el alcalde en funciones es el Dr. Paúl Granda López, cuyo periodo inició en abril de 2009 y cesará en mayo de 2014.

#### 1.1.2.1. Competencias, funciones y servicios del Municipio de Cuenca

El Municipio de Cuenca está formado por un total de 36 parroquias. En todas ellas el Municipio se encarga de los planes de ordenamiento territorial y tiene las competencias en planeamiento urbano, uso de suelo, sistema de movilidad, obra pública e infraestructura. Se encarga, además, de proveer servicios públicos de agua potable, alcantarillado y telefonía, tratamiento de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, saneamiento ambiental y programas de inclusión social, responsabilidad de sus diferentes direcciones y empresas públicas municipales.

La movilidad, el tema relacionado con el estudio que se plantea, es una competencia directa de la Municipalidad de Cuenca y su actual administración. Las instancias que operan los temas de movilidad dentro de la institución son: la Empresa de Movilidad de Cuenca (EMOV) y la Dirección de Movilidad y Transporte (DMT), quienes tienen la competencia directa en temas de tránsito y transporte, señalización y semaforización, matriculación de vehículos, parqueo tarifado en zonas urbanas del cantón, ciclo vías, agentes civiles de tránsito, infraestructura y mantenimiento vial, terminales de transferencia y todo lo que tiene que ver con el transporte público masivo dentro del cantón.

Como parte de la gestión de movilidad dentro del plan de gobierno municipal, la administración plantea el Sistema Integrado de Transporte (SIT) como el proyecto que a futuro regule y planifique el transporte público, este proyecto será ejecutado y desarrollado desde la EMOV y DMT, mientras que, todo lo que tenga relación con el Tranvía lo manejará el Proyecto Tranvía, como una unidad autónoma dentro del Municipio de Cuenca.

#### 1.1.2.2. La movilidad y el transporte público en Cuenca.

La movilidad no comprende solo el transporte público o los sistemas de transporte convencionales dentro de las ciudades; el concepto de movilidad es más amplio y se refiere a las formas y políticas con las que las personas se desplazan de un lugar a otro. Por lo tanto, la movilidad considera a todos los sistemas que hacen que una persona pueda trasladarse o satisfacer la necesidad de llegar a un sitio determinado y para esto puede usar los medios de transporte público tales como el bus, el taxi o el auto, además de la bicicleta, el desplazamiento a pie u otros sistemas no convencionales.

Según estudios realizados por el Municipio de Cuenca, el 70% de los ciudadanos utiliza transporte público y masivo, constituido principalmente por flotas de buses y servicios de taxis dentro de las parroquias rurales y en la

zona urbana de la ciudad. La Empresa Municipal de Movilidad estima que cerca de 110 000 vehículos particulares circulan en Cuenca, y la tasa anual de crecimiento es de 10 000 vehículos (Dirección de Movilidad y Transporte-Empresa Municipal de Movilidad-Comisión de Gestión Ambiental Municipal [DMT-EMOV-CGA], 2012).

Según la Dirección de Movilidad y Transporte de la Municipalidad de Cuenca, existen 475 unidades de bus, de las cuales un 80%, es decir, 380 unidades, ingresa al centro histórico; el número total de unidades realiza 410 000 viajes, entendiendo a estos no como personas, ya que cada persona puede hacer más de un viaje diario (DMT-EMOV-CGA, 2012).

Además, según la Comisión de Gestión Ambiental Municipal (DMT-EMOV-CGA, 2012), el 75 % del ruido que se genera en las calles proviene del tráfico, y el 85 % de las emisiones de gases vienen de los vehículos. Estas circunstancias han hecho que la administración actual haya pensado en una solución a mediano y largo plazo para los problemas de transporte en la ciudad. Se proponen el SIT como un proyecto que regule y planifique el transporte; dentro de este proyecto, el Tranvía es el eje principal del sistema de transporte público.

En este contexto, el Tranvía, es un proyecto estratégico para la mejora de los problemas del transporte público en Cuenca y forma parte de las políticas públicas de la actual administración. Existe, por lo tanto, la necesidad de que estos cambios y nuevas implementaciones de transporte sean comunicados a los ciudadanos y a la opinión pública por parte del Municipio, con el objeto de informar y procurar apoyo ciudadano antes de empezar el proyecto, durante su desarrollo y cuando empiece el funcionamiento. Para este efecto se necesita programar un plan estratégico de comunicación que funcione a corto, mediano y largo plazo

### 1.1.2.3. El municipio de Cuenca como gestor de proyecto Tranvía.

La Municipalidad de Cuenca ya ha implementado gradualmente proyectos de movilidad relacionados con la vialidad e infraestructura, tales como pasos a desnivel, ciclo vías, pasos peatonales, nuevas calles y avenidas. Sin embargo estos no son suficientes para satisfacer las necesidades y los problemas de la ciudad en cuanto a la movilidad, especialmente en lo que tiene que ver con el transporte público.

Por este motivo, la actual administración municipal propone, mediante el proyecto Tranvía, una solución a los problemas de transporte público que enfrenta la ciudad por la saturación del número de vehículos particulares y públicos, los cuales producen congestión vehicular, ruido y contaminación, como hemos anotado en el apartado anterior.

El Tranvía está concebido como el eje o la columna vertebral del SIT, el modelo de movilidad que propone la administración del alcalde Paúl Granda. El SIT, en lo que tiene que ver con el sistema de transporte masivo, reorganiza y optimiza las rutas y la flota vehicular, mejora la cobertura, acorta tiempos y disminuye los recorridos innecesarios en el centro histórico de la ciudad, a través de la integración de todos los sistemas o formas de movilidad.

La implementación de un sistema de transporte como el Tranvía generará un cambio en la vida de Cuenca y los ciudadanos. Para su concreción, es crucial la socialización y el conocimiento que la ciudadanía necesita si quiere involucrarse en el desarrollo del proyecto, ya que esto implica un cambio de actitud y costumbres. Es así que la comunicación es fundamental para procurar que estos cambios se den de manera que los ciudadanos entiendan los beneficios de la implementación del sistema, a pesar de las molestias y problemas que se den en el transcurso del proceso.

### 1.1.3. El proyecto Tranvía

Como antecedente a la propuesta del proyecto Tranvía, el Municipio de Cuenca ha venido tomando acciones frente a los problemas de la movilidad. Según la Dirección de Movilidad y Transporte (DMT-EMOV-CGA, 2012), las intervenciones en este aspecto han considerado el mejoramiento y modernización de la flota de autobuses para el transporte público, la implementación de sistemas centralizados de semaforización y control de tránsito, el mejoramiento del manejo del tránsito en el centro histórico con la implementación del parqueo tarifado y el mejoramiento de la infraestructura y seguridad vial, al mismo tiempo se han hecho estudios para desarrollar un sistema de transporte que provea a los ciudadanos comodidad y rapidez en sus traslados.

Según información proporcionada por la DMT (DMT-EMOV-CGA, 2012), desde el año 1999, la Municipalidad de Cuenca se encuentra empeñada en desarrollar un sistema integrado de transporte público (SIT), por lo que se han realizado estudios para el “Plan Sustentable de Transporte para la Ciudad de Cuenca”, el cual fue completado en el año 2006. Este estableció la regularidad y frecuencia de transporte en los corredores viales y el centro histórico de la ciudad; además, configuró otras opciones de desplazamiento entre barrios y sectores centrales y propone la reorganización de la red de transporte público con una red estructurante de dos líneas troncales diametrales, que atravesarían el centro histórico.

Sin embargo, desde el año 2009 la Municipalidad de Cuenca analizó la conveniencia de introducir una red de transporte público troncal que encajara perfectamente al sistema integrado de transporte y que permitiera una adecuada integración en la ciudad. Estos estudios dieron como resultado que el Tranvía era el mejor sistema para enfrentar el problema de transporte público en Cuenca, ya que permitiría ahorros en costos y tiempos de viaje, mayor

seguridad, mejora en las condiciones ambientales, protección y conservación del centro histórico, entre otras. (Ver tabla 1)

Finalmente, para el año 2010 la Ilustre Municipalidad de Cuenca realizó los estudios de prefactibilidad de dicha iniciativa (DMT-EMOV-CGA, 2012), los cuales posteriormente sirvieron de insumo para que el Gobierno francés otorgara los fondos no reembolsables para los estudios de factibilidad del proyecto Tranvía, que fueron ejecutados por el grupo ARTELIA-COTEBA. Estos estudios concluyeron en la primera línea de Tranvía, denominada “Cuatro Ríos”, deberá conectar el suroeste con el noreste de la ciudad en distancia total de recorrido de aproximadamente 14 kilómetros.

Tabla 1. Tabla comparativa de sistemas de transporte masivo

COMPARACIÓN	AUTOBUS	BRT	TRANVÍA	METRO LIGERO	METRO PESADO
<b>Distancia Inter-estación</b>	400	400 a 800	<b>400 a 800</b>	600 a 1 000	600 a 1 200
<b>Capacidad de pasajeros por Hora</b>	3 000	2 000 a 5 000	<b>3 000 a 10 000</b>	3 000 a 15 000	3 000 a 25 000

<b>Velocidad comercial Km/h</b>	12 a 18	12 a 20	<b>18 a 25</b>	25 a 35	25 a 35
<b>Accesibilidad para el usuario</b>	Fácil	Fácil	<b>Fácil</b>	Difícil	Difícil
<b>Costo (USD) de inversión por Km</b>	0 a 5 Millones	4 a 10 Millones	<b>8 a 20 Millones</b>	15 a 30 Millones	30 a 100 Millones
<b>Desarrollo de la Red</b>	Fácil	Fácil	<b>Fácil</b>	Difícil	Difícil
<b>Impacto urbano</b>	Leve	Fuerte	<b>Leve</b>	Fuerte	Fuerte
<b>Impacto en el tráfico</b>	1 - 2 Carriles	1 - 2 Carriles	<b>1 - 2 Carriles</b>	Depende # parada	Depende # parada

Tomado de DMT-EMOV-CGA, 2012.

1.3.2. El Tranvía, un modelo eficiente y que permite solucionar y mejorar los problemas de la movilidad en Cuenca.

Según la DMT (DMT-EMOV-CGA, 2012), los estudios técnicos han determinado que el Tranvía es un sistema que ayudará a mejorar los problemas de movilidad en la ciudad de Cuenca. Este sistema de transporte ha sido seleccionado sobre otros sistemas por los siguientes motivos:

- Funciona con energía limpia (electricidad), por lo cual es poco contaminante.
- A corto plazo espera servir a 54 500 pasajeros/día/sentido (109 000 pasajeros por día).
- Presenta una mayor velocidad de servicio: tranvía (>22 km/h) - bus (<12 km/h).
- Despliega una distancia entre estaciones de 400m (centro histórico) a 800m (Metropolitano).
- La infraestructura que debe ser implementada es simple (ocupación de vías existentes) y similar a la necesaria para los autobuses.
- La tarifa será la misma, \$0,25 USD, que en el servicio de autobús.

Existen algunas ventajas adicionales que ofrece este servicio, siendo algunas de ellas:

- **Rehabilitación del centro histórico:** Al ser un mecanismo que genera poca contaminación auditiva y visual, produce un impacto positivo en el recorrido; especialmente en el centro histórico de Cuenca, en donde su intervención permitirá aprovechar las obras viales para mejorar su aspecto.
- **Menor ocupación del espacio público:** Debido a la capacidad instalada del medio de transporte, el mismo número de personas



transportadas por un tranvía ocupa 30 veces menos espacio que un automóvil y cuatro veces menos que un autobús.

- **Mejora la comodidad de las personas en el transporte:** El Tranvía tiene una infraestructura adecuada para la fácil inserción de personas con capacidades especiales, niños en coche y personas de la tercera edad.
- **Rapidez:** Es un medio de transporte que será atractivo para los usuarios del automóvil, quienes, al conocer la certeza y rapidez del servicio, podrían prescindir de su auto y utilizar el Tranvía (5% al 8% de los pasajeros del tranvía serán por transferencia modal, esto representa de 3 000 a 4 000 vehículos menos que circularán en el centro histórico).
- **Regularidad:** La regularidad en los viajes permite prever de una manera más adecuada sus horarios, lo que ahorra tiempo en los traslados.

## **2. Capítulo II. La Comunicación, la investigación y Plan Estratégico de Comunicación**

### **2.1. Marco teórico**

Este capítulo presenta los conceptos teóricos que son la base y sustento en la comunicación del nuevo sistema de transporte que propone el Gobierno Municipal de Cuenca para finalmente estructurar una metodología de PEC que toma en cuenta los criterios teóricos que deben aplicarse según la necesidad particular de la comunicación.

### **2.2. La comunicación municipal**

La comunicación como ciencia ha evolucionado, desde el esquema clásico, con el modelo desarrollado en 1949 por Claude Shannon y Warren Weaver. Este modelo de comunicación es lineal y básicamente se compone de un emisor, un mensaje, un medio y un receptor, pero su evolución en la práctica hace que la comunicación no sea una concepción simple o bidimensional, sino que tenga un alcance más amplio en el que confluyen muchos factores y elementos que le dan el carácter de multidimensionalidad. De esta forma, la comunicación va de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, o externamente, haciendo que estos factores afecten a los emisores, receptores y mensajes. Como consecuencia de ello, sus opiniones, preferencias y conductas se ven afectadas. La comunicación actual plantea nuevos paradigmas que integran otras actividades, como nos dice Joan Costa (2009, p.32) en su libro *El DirCom, hoy*:

“La comunicación es la acción de transferir de un individuo –o una organización- situados en un momento y en un lugar dado, mensajes o informaciones a otros individuos –u otros sistemas- situados en otro momento y en otro lugar, según intenciones y objetivos diversos, y

utilizando los elementos biológicos y tecnológicos que ambos comunicantes tienen en común.”

Joan Costa amplía mucho más el concepto y campo de acción de la comunicación, con la que podemos llegar tanto a las masas como al individuo. Esto hace que podamos pensar en la segmentación de públicos y una comunicación uno a uno. Además, habla de una comunicación organizacional que no comprende al emisor como un individuo, sino una empresa privada o institución pública; habla de los objetivos, acciones y hasta nos plantea posibilidades tecnológicas como herramientas comunicacionales. En esta definición de comunicación se plantea la comunicación organizacional, concepto importante ya que comprende los procesos que permiten la interacción entre los miembros de la organización y, a su vez, entre estos y los públicos externos. Fernández Collado (1997, p.27) en su libro *La Comunicación en las Organizaciones*, define la comunicación organizacional como:

“Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.”

Desde esta visión de la comunicación organización, las instituciones pueden entrar en distintos campos de acción comunicacional, como:

- La comunicación Interna.
- La comunicación externa.
- Las relaciones públicas.
- La publicidad.

Es importante entender la comunicación organizacional, ya que este estudio plantea un proyecto que necesita ser comunicado desde y en la institución,

lugar en el que las decisiones y mensajes son planteados desde los niveles jerárquicos superiores. Estos son los que proponen las políticas y los objetivos institucionales que después serán reflejados en la gestión y acción de la institución. Pero también es importante, como dice Fernández Collado, definir el medio en el que se desenvuelve la institución y la naturaleza o función que cumple en la sociedad.

Por lo tanto, es pertinente en este momento hacer una primera diferenciación conceptual en cuanto a la comunicación y a las organizaciones. Si bien la comunicación organizacional involucra a todas las instituciones en general, existen diferentes condiciones o naturalezas de las mismas, dependiendo de su carácter público o privado. De manera general, las de gestión pública responden a necesidades ciudadanas que son satisfechas desde los diferentes niveles de los gobiernos seccionales; por otro lado, las de carácter privado responden a iniciativas privadas autónomas, generalmente con fines de lucro. Esta condición hace que el tratamiento de la gestión de la comunicación no sea igual. En el caso de las instituciones públicas o municipios, en particular, existen factores políticos, públicos internos y externos diferentes, factores de opinión pública, y otros, que hacen que la gestión de comunicación no tenga las mismas condiciones o metodologías que en una institución o empresa privada.

En consecuencia es importante, en el caso particular del proyecto Tranvía, buscar experiencias desde la comunicación de gobierno o pública, en vista de que el plan de comunicación nace del proyecto planteado por un gobierno municipal en el que el público objetivo es el ciudadano. Por eso, recogemos del libro *La Comunicación Municipal Cómplice de los Ciudadanos*, del autor español Toni Puig (2003, p. 131), algunos aspectos comunicacionales importantes que como él bien dice, “funcionan a lo ciudadano”:

“Siempre estar en diálogo con los ciudadanos. Que son plurales y casi siempre diferentes de cómo casi siempre los estereotipamos.”

“Hemos de priorizar públicos. Con todos debemos conectar, comunicarnos. Pero con algunos conjuntos de ciudadanos vamos a establecer un diálogo, una relación, una comunicación más cómplice.”

“Comunicamos desde como nos comprenden. La prepotencia es pecado contra la comunicación. La mancha. La esteriliza. Para comunicar primero es el otro, los otros.”

La visión de comunicación que propone Puig es más humana, más cercana al ciudadano, es una conversación permanente que estratégicamente responde a los intereses ciudadanos y objetivos institucionales. De la misma forma que Puig habla de la Comunicación Municipal, Ralph Murphine (2012, p. 32), experimentado y renombrado consultor político, nos habla desde la perspectiva de la Comunicación Política, y dice:

“Los ciudadanos y observadores que están bien informados acerca de la investigación social moderna, la investigación política, la estrategia política, la comunicación por medios masivos, y la comunicación por medios directos, podrán participar más eficazmente en el proceso político mediante sus propias experiencias y deseos. Pero quizás lo más importante sea que una mayor comprensión de los procesos de comunicación política permita trabajar sobre las democracias que se construyen de ‘abajo hacia arriba’, con mayor participación de los ciudadanos y cada vez sean menos los que dependan de un control de la clase política de ‘arriba hacia abajo’.”

La afirmación de Murphine da importancia a la comunicación desde la participación ciudadana y la opinión pública, para mantener una relación y conversación permanente desde la institución hacia los públicos objetivos, la condición principal en la concepción de la política de Comunicación Municipal que propone Puig. Esta condición hace que los ciudadanos sean parte de la construcción del proyecto y que la comunicación genere fortalecimiento del

mismo. Es por esto que la opinión pública toma importancia y se convierte en uno de los ejes principales para la concepción de la comunicación de gobierno.

### 2.2.1. Opinión pública

El libro *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas* define a la opinión pública de la siguiente manera:

“Tal vez la mejor forma de comprender el concepto consista en dividir la opinión pública entre sus dos compones: opinión y público. Definiendo en términos sencillos el público hace referencia a un número de personas que comparten un interés común sobre un determinado tema: los accionistas, por ejemplo, o los empleados, o los residentes de una comunidad. Cada grupo está interesado por una cuestión común: el precio de las acciones, los salarios en una empresa o la construcción de una nueva fábrica.

Una opinión es la expresión de una actitud sobre un asunto particular. Cuando las actitudes son lo suficientemente fuertes, surgen en forma de opiniones. Cuando las opiniones son lo suficientemente sólidas, generan acciones verbales o de comportamiento.” (Seitel, 2002, p.64)

En conclusión la opinión pública es el conjunto de puntos de vista o el sentimiento colectivo de grupos de individuos sobre un tema de interés colectivo. De esta manera, la opinión pública se reduce o amplía, dependiendo del caso, según la cantidad de gente que se vea interesada o afectada por un tema.

En consecuencia las instituciones de carácter público o gubernamentales generan mayor opinión pública ya que las decisiones o acciones fruto de su gestión afectan a un gran número de personas. En el caso del proyecto Tranvía, por ejemplo, en un inicio del proyecto los cambios que se producirán a nivel de la infraestructura en la ciudad afectarán a las personas que residan o trabajen donde se construya la obra pública, mientras que es muy posible que

el resto de ciudadanos, siempre que no se vea afectado, no tenga opinión al respecto.

El libro *Relaciones públicas: estrategias y tácticas* (Wilcox, Cameron y Xifra, 2006, pp.272-274), presenta algunas consideraciones importantes respecto a la opinión pública:

- La opinión pública es la expresión colectiva de la opinión de muchos individuos, reunidos en un grupo por sus aspiraciones, objetivos, necesidades e ideales comunes.
- La gente que está interesada, que tiene un interés propio o un interés oculto respecto a un tema, conforma la opinión pública sobre un tema particular.
- Psicológicamente, la opinión viene determinada por un interés propio. Los acontecimientos, las palabras y cualquier estímulo afectan a la opinión pública, siempre y cuando estén relacionados con un interés o una preocupación personal.
- La opinión no se expresa abiertamente durante mucho tiempo, a no ser que la gente crea que su interés propio esté afectado o que la opinión expresada verbalmente se vea respaldada por los acontecimientos.
- En cuanto una cuestión afecta al interés propio es muy difícil cambiar de opinión.

Los estudios también resaltan la importancia de los acontecimientos en la creación de la opinión pública. Por ejemplo los sociólogos han llegado a las siguientes generalidades:

- La opinión es muy sensible a los acontecimientos que afectan al público en general o a un determinado segmento de público.

- La opinión pública nunca anticipa los acontecimientos. Solo reacciona ante ellos.
- Los acontecimientos desencadenan la formación de la opinión pública. A no ser que la gente esté consciente de una determinada cuestión, probablemente no le preocupará o no tendrá una opinión. La conciencia y la discusión llevan a cristalizar las opiniones y, a menudo, el consenso entre el público.
- Los acontecimientos importantes suelen hacer cambiar la opinión pública de un extremo a otro durante cierto periodo de tiempo, La opinión no se estabiliza hasta que se pueda analizar con cierta perspectiva las consecuencias del acontecimiento.

Todas estas consideraciones son de mucha importancia porque proveen de elementos de análisis que ayudan a comprender y a formar opinión pública favorable en un plan gubernamental que afecta a la ciudadanía en general, como es el caso del proyecto Tranvía. La comunicación, por lo tanto, debe contextualizarse dentro de la relación entre la sociedad y el gobierno, la base de la comunicación gubernamental.

### 2.2.2. La comunicación gubernamental

La comunicación gubernamental es importante porque la concepción del proyecto Tranvía, como se mencionó en el capítulo anterior, es parte de la propuesta del plan de gobierno municipal 2009-2014. Este proyecto está dentro del plan de movilidad del cantón Cuenca y todo lo que tiene que ver con movilidad es una política pública. En consecuencia, toda comunicación de las políticas públicas forma parte de la comunicación gubernamental.

Para comprender mejor la comunicación gubernamental y entender la diferencia entre esta y la comunicación política de campaña o cualquier otra



clasificación, hacemos referencia a la publicación periódica *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación*, de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo, que en una de sus partes dice:

“La comunicación política está presente tanto en la fase agonal (en la que domina la lucha por el poder) como en la arquitectónica de la actividad política (dedicada al ejercicio y la construcción del poder). Estas dos fases son las que permiten distinguir entre los dos tipos principales de comunicación política: la comunicación política ‘de campaña’ o ‘electoral’, y la comunicación política ‘de gobierno’ o ‘gubernamental’. La primera es la que predomina en períodos de campañas electorales, cuando los candidatos de los distintos partidos buscan alcanzar el poder compitiendo entre sí por los votos de los ciudadanos. Apenas pasada la elección, vemos el predominio de la comunicación ‘de gobierno’, mediante la cual el candidato ganador deberá dar a conocer a los ciudadanos los logros de su gestión de manera cotidiana hasta finalizar su mandato.” (Minutella, 2010, p.142)

Por lo tanto, el objetivo de la comunicación gubernamental es el de mantener una comunicación permanente con los ciudadanos, no solo con el fin de informar mejor y oportunamente, sino de motivar y de que sean parte de la comunicación de gobierno.

La comunicación de gobierno y la comunicación política comparten algunas consideraciones pero con diferencias marcadas. Las dos persiguen un objetivo; en el caso de la comunicación política es ganar las elecciones, por lo tanto la comunicación tienen un tiempo límite. En el caso de la comunicación gubernamental se busca difundir y lograr apoyo a la gestión y proyectos propuestos, por lo tanto este objetivo es a largo plazo y requiere de comunicación hasta el fin de la administración.

En cuanto al mensaje, la comunicación política maneja un único mensaje durante el periodo de comunicación, lo que no sucede con la comunicación

gubernamental que tiene que llegar con diferentes mensajes según la situación. La principal diferencia es que la comunicación política se activa en una época determinada mientras que la comunicación gubernamental es permanente y diaria hasta la terminación de la administración.

Estos criterios coinciden en su concepción con Toni Puig (2003, p.12), quién plantea una comunicación municipal permanente, consecuente y cómplice con los ciudadanos.

“¿Qué hacemos frecuentemente en las organizaciones gubernamentales? Comunicamos servicios. No es suficiente. Y lo será todavía menos. Hoy, las organizaciones no comunican servicios: comunican la organización. Más: lo que es, ofrece, presenta, para qué es imprescindible. Comunican la organización como corporación: como marca. Como referencia. Como imprescindible. Como experiencia: como emoción. Como relación constante. Porque lo que la organización municipal ofrece, propone, es clave, imprescindible, nuclear, primero, para la vida de los ciudadanos – mi/nuestra vida– y la de la ciudad de todos y con todos.”

En el caso del proyecto Tranvía la comunicación no debe ser conceptualizada nada más como un servicio que ofrece el Gobierno local, este plan debe ser percibido como parte de la ciudad y del desarrollo ciudadano construido en conjunto, entre los ciudadanos y el Municipio de Cuenca, y debe establecer los canales de comunicación entre estos actores.

#### 2.2.2.1. Comunicación proactiva y reactiva

La comunicación municipal actúa sobre dos ejes: la comunicación proactiva, que es la que marca agenda y se planifica, y la comunicación reactiva que es la que responde casi siempre a situaciones de crisis y emergencia.

La comunicación proactiva, como dice Daniel Ivoskus (2007, p.126) en el libro *Lo que no se dice, no es*, puede ser descrita como:

“[...] la que responde a la agenda de temas que plantea el gobierno. En ella es el Municipio el que toma la iniciativa. Su función básica es presentar un problema, informar cómo se lo piensa solucionar y justificar cabalmente cada acción de gobierno que se emprenda al respecto.”

En este eje de comunicación los proyectos y soluciones a problemas ciudadanos deben ser permanentemente comunicados con diferentes herramientas. En el caso del proyecto Tranvía, la comunicación proactiva es esencial ya que al ser un proyecto de gran magnitud e impacto se debe informar los detalles que indican a los ciudadanos los niveles de afección y solución para evitar crisis causadas por la falta de información o la manipulación de información en el campo de los adversarios políticos.

Ivoskus (2007, p.127) dice que la comunicación proactiva logra su objetivo cuando:

- Existe un equipo de comunicación que coordine y unifique el discurso, evitando las contradicciones y los posibles conflictos internos.
- La comunicación es asertiva.
- Se persigue el fin último y concreto de informar a la ciudadanía y no se usa como una manera encubierta de realizar comunicación electoral.
- Se segmenta el universo de ciudadanos al que realmente se le destina un mensaje. No todas las comunicaciones necesariamente están dirigidas a toda la comunidad.

En el caso de la comunicación reactiva, Daniel Ivoskus (2007, p.127) dice que se genera habitualmente frente a tres situaciones:

- Ante la necesidad de fijar posición frente a un debate público polémico.
- Ante un conflicto social inesperado.
- Ante la necesidad de responder información negativa sobre una acción de gobierno determinada.

La comunicación reactiva responde a situaciones de crisis para las cuales se debe estar preparado. En general, las crisis necesitan también de una estrategia y el silencio o la demora en la respuesta pueden ser determinantes en el agravamiento de la situación. Un plan de comunicación de crisis se realiza como parte de la estrategia global de comunicación de un proyecto que amerite este tratamiento. Tiene que ser considerado como parte importante de la comunicación, y para realizarlo se consideran los factores de riesgo del proyecto y se plantean escenarios posibles, en función de los cuales se pueden diseñar estrategias que eviten y controlen las posibles crisis.

### **2.3. Investigación**

No es posible formular una estrategia y acciones estratégicas si no tenemos bases para sustentarlas; necesitamos descubrir las opiniones, actitudes, ideas, quejas, temores, sugerencias, emociones, etc. de los públicos objetivos. A estos aspectos también se les denomina los *insights* y son el insumo para las estrategias de comunicación; los *insights* surgen luego de investigaciones que nos indican los aspectos que no se tienen en cuenta a simple vista y que están en los públicos o los receptores de la comunicación.

El consultor político Jaime Durán Barba dice en el libro *Estrategia de comunicación política*:

“La estrategia es algo dinámico. Sus líneas generales se mantienen pero al mismo tiempo no pueden construir un dogal o un conjunto de ‘verdades’ inamovibles. La estrategia se renueva constantemente de acuerdo a lo que dice la investigación.” (como se cita en Izurieta, Perina y Arterton, 2009, p.35)

En comunicación de gobierno, sin investigación no tenemos estrategia, por lo tanto se convierte en el sustento y eje principal de un plan de comunicación.

### 2.3.1. Importancia y utilidad de la investigación

Plantear un PEC sin considerar primero una investigación, por más básica que esta sea, es lo mismo que emprender un viaje a un lugar definido, pero con una venda en los ojos. La investigación es la base para el análisis y la estrategia de la comunicación, como fin y como proceso periódico de la comunicación. Como dice el libro *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*:

“En esencia, la investigación es una forma de escuchar. Los profesores Glen Broom y David Dozier de la San Diego State University, en su libro *Using Research in Public Relations*, afirman: ‘La investigación es una recopilación controlada, objetiva y sistemática de información con el objeto de describir y comprender’.” (Wilcox, Cameron y Xifra, 2006, p.161)

Wilcox, Cameron y Xifra dicen, “En esencia la investigación es una forma de escuchar”, y Tony Puig habla de “Siempre estar en diálogo con los ciudadanos.” (2003, p. 131) Esta coincidencia hace que sea fundamental para todo proceso de comunicacional la investigación como base para la toma de decisiones en una organización, así como el principal insumo antes de planear una comunicación estratégica. Según el libro *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*:

“La investigación es una herramienta multifacética que se utiliza en todas las fases de un programa de comunicación.” (Wilcox, Cameron y Xifra, 2006, p.161)

La investigación no solo es útil antes de plantear un plan estratégico de comunicación, sino también durante la ejecución del plan. Por lo tanto, la investigación tienen que ser entendida como un proceso y no como un producto, este proceso debe comenzar en la etapa más temprana, debe continuar durante y seguir hasta el final y mas allá de la ejecución del proyecto. Algunas de las principales utilidades de la investigación según el libro *Relaciones públicas: estrategias y tácticas* (2006, pp.162-163) son:

- **Definición y segmentación de públicos.**

Permiten segmentar los mensajes según la demografía y dirigir el mensaje a los públicos objetivos.

- **Formulación de estrategias.**

Permite ser más específico con la estrategia; una correcta investigación nos revela las mejores estrategias.

- **Prueba de los mensajes.**

La investigación nos permite además de escoger el mensaje, probar si este está funcionando o si requiere de alguna modificación o cambio en el transcurso de la comunicación.

- **Ayuda a direccionar y estar en contacto.**

Una periódica investigación permite mantener en contacto a la alta dirección con sus públicos y redireccionar la estrategia según la investigación.

- **Prevenir crisis.**

La investigación nos permite descubrir los problemas y preocupaciones de los públicos; y las crisis se evitan con prevención.

- **Cambios de la opinión pública.**

Esta es una utilidad que es funcional principalmente en el caso de las instituciones públicas y gubernamentales porque en la opinión es en donde más variación puede sufrir el sentir de los ciudadanos.

- **Medición del éxito.**

Los resultados se pueden medir con investigación, luego de terminado la gestión de un proyecto. La medición nos puede decir hasta donde se consiguieron los objetivos planteados.

### 2.3.2. Funciones estratégicas de la investigación

No es profesional dirigir un proyecto de comunicación sin una adecuada investigación. Cuando un DirCom o un consultor en comunicación toman decisiones según su imaginación o sus creencias sobre los públicos o los mensajes, no se trata de comunicación estratégica. Por lo tanto una comunicación estratégica necesita escuchar a sus públicos. En este sentido, como dice el profesor Guillermo Bosovsky en el documento “Investigación estratégica y auditoría de la imagen global” (2012), la comunicación cumple varias funciones.

- **Conocer a los públicos.**

Conocer sus perfiles, sus características, sus patrones de comportamiento, sus circunstancias, etc.

- **Conocer los puntos de vista de estos públicos.**

Sus valores, sus creencias, sus códigos estéticos, sus estructuras, sus prejuicios, ideales, aspiraciones, etc.

- **Determinar los efectos de las acciones y mensajes.**  
Diagnosticar las acciones y recepción de la estrategia con los públicos.
- **Detectar los mensajes provenientes de emisores externos.**  
Identificar sobre qué públicos recaen los mensajes y cómo los públicos se refieren a la institución.
- **Aportar a los responsables del proyecto de comunicación.**  
Contribuir a que sea articulado el punto de vista de los públicos en el diseño de la estrategia y el mensaje.

Es por esto que en todo proyecto es necesario hacer una investigación formal y coherente que diagnostique la eficiencia de la campaña de comunicación o de las piezas de comunicación y, la función fundamental, que proporcione los principios conceptuales y estratégicos de la campaña

### 2.3.3. Técnicas de investigación

El libro *Relaciones públicas: estrategias y tácticas* (Wilcox, Cameron y Xifra, 2006, pp.164-165) dice que: “[...] en el campo de las relaciones públicas, las técnicas de la investigación también se utilizan para recopilar datos e investigación”. Esta técnica se conoce como “[...] investigación primaria, en la que se recopila información nueva y original a través del diseño de una investigación específica, dirigida a responder necesidades concretas.”

Podemos clasificar la investigación en cualitativa y cuantitativa. La investigación cuantitativa se refiere a una investigación amplia de colectivos con la cual obtenemos datos puros. En cambio, la investigación cualitativa se refiere a una investigación más detallada con la que buscamos datos más específicos y que no se lleva a cabo con gran número de públicos.



Estas dos técnicas se pueden, y en muchos casos se deben, complementar, ya que con la uno podemos obtener una visión amplia de los temas que deben ser investigados y con la otra podemos llegar a los detalles que pueden cambiar el rumbo de la estrategia.

### 2.3.3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Como hablamos en el numeral anterior, cada una de estas técnicas tiene herramientas distintas. Dentro de los estudios cualitativos encontramos: el análisis DAFO, las entrevistas a profundidad, los grupos focales. Estos implican el trabajo con una persona o grupos pequeños de personas, a diferencia de los estudios cuantitativos que aplican encuestas a grandes grupos de públicos, en sus diferentes formas, para obtener sus resultados.

El libro Relaciones públicas: estrategias y tácticas detalla las características de ambos tipos en el siguiente cuadro:

Tabla 2. Investigación cualitativa y cuantitativa

<b>INVESTIGACIÓN CUALITATIVA</b>	<b>INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA</b>
<p>Datos “generales”.</p> <p>Normalmente preguntas abiertas sin estructura previa.</p> <p>Investigación de naturaleza exploratoria de prueba, búsqueda de datos.</p>	<p>Datos “puros”.</p> <p>Normalmente preguntas cerradas, de respuesta forzosa muy estructurada.</p> <p>Investigación descriptiva o explicativa.</p>

Normalmente válida pero no fiable.	Normalmente válida y fiable.
Rara vez se puede extrapolar a grandes públicos.	Normalmente se puede extrapolar a varios públicos.
Generalmente utiliza muestras no aleatorias.	Normalmente utiliza muestras aleatorias.
Ejemplos: Grupos de discusión, entrevistas individuales en profundidad, observación, participación, sondeos al azar.	Ejemplos: Encuestas telefónicas, encuestas por correo, en centros comerciales, entrevistas cara a cara.

Tomado de Wilcox, Cameron y Xifra, 2006, p.165.

Cabe anotar que los autores de este cuadro dicen que la investigación cualitativa es valida pero no fiable, sin embargo en el libro Investigación de Mercados un Enfoque Práctico de Naresh K. Malhotra (1997, p.164) dice: “La investigación cualitativa proporciona comprensión y conclusión del problema, en tanto que la investigación cuantitativa busca cuantificar la información y, por lo regular, aplica alguna forma de análisis estadístico”. Dice también sobre la investigación cualitativa, “Metodología de investigación no estructurada y exploratoria con base en muestras pequeñas que proporcionan un panorama y comprensión del escenario del problema”.

Por lo tanto la investigación Cualitativa según este autor es un método confiable que proporciona detalle del escenario del problema, sin embargo no proporciona una muestra estadística del universo.

### 2.3.3.2. El mix metodológico

Es importante que en un estudio formal se aproveche y se utilice lo mejor posible las distintas técnicas de investigación. Es por eso que las diferentes técnicas se pueden complementar.

En el caso del proyecto, también creemos importante integrar algunas investigaciones cualitativas, tales como un análisis DAFO y grupos focales, a las encuestas de la investigación cuantitativa, para así plantearla como una investigación social de la comunicación institucional y de opinión pública, y no con una visión de investigación de mercados.

El profesor Guillermo Bosovsky (2012), en el documento “Investigación estratégica y auditoría de la imagen global”, define cada una de la siguiente manera:

**Análisis DAFO:** En España y otros países, el análisis DAFO investiga las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en un proyecto. Este análisis se realiza mediante varias reuniones de trabajo, por ejemplo con los líderes del proyecto.

**Grupos focales:** Llamados también *focus groups* o dinámicas de grupo, estos son grupos pequeños de discusión de hasta ocho personas que son representativos de la segmentación de públicos que requiere la investigación.

**Encuestas:** Los estudios cuantitativos mediante encuestas consisten en la aplicación de entrevistas estructuradas a un grupo de personas estadísticamente representativa del segmento de público objetivo.

### 2.3.3.3. El *tracking* o seguimiento continuo

Es recomendable mantener un seguimiento continuo de la investigación, en el caso de este proyecto, se recomienda que en el transcurso de la aplicación de la

estrategia de comunicación se formulen más investigaciones con base de las primeras investigaciones para medir los resultados y corregir a tiempo cualquier tema que alerten los resultados.

El *tracking* es una herramienta de la investigación que permite darle seguimiento periódico al proyecto comunicacional para tener insumos que nos servirán para hacer o no, correctivos. La periodicidad puede ser variada dependiendo del caso, por ejemplo en la comunicación política se usa *tracking poll*, que son encuestas diarias durante el último periodo antes de las elecciones para ver el movimiento de la decisión ciudadana.

Como dice Guillermo Bosovsky (2012) en el documento “Investigación estratégica y auditoría de la imagen global”:

**En un *tracking* se deben distinguir dos situaciones diferentes:**

**1. El primer estudio para la puesta en marcha del *tracking*. Este trabajo tiene especial importancia, porque incluye:**

- La definición apropiada de las cuestiones que deben ser medidas.
- La definición de los públicos que serán consultados.
- Un diagnóstico cualitativo (generalmente mediante algunos *focus groups*) de la situación actual de la imagen, sus causas y sus implicaciones.
- En función de este diagnóstico y de aquellas definiciones, el diseño de un guión para la realización de entrevistas semiestructuradas. Este guión debe ser consensuado cuidadosamente con los responsables de la empresa, porque es la base de todo lo que se decidirá medir después en el *tracking*.

- El diseño de un cuestionario para el estudio cuantitativo. Este cuestionario tiene extraordinaria importancia, porque será el que después se seguirá utilizando durante años para poder comparar y medir la evolución de los resultados. Por eso, en este primer estudio para la puesta en marcha del *tracking* es necesario dedicar suficiente interés, tiempo y trabajo a la elaboración del mejor cuestionario posible.
- En función de los resultados de la encuesta piloto, se perfecciona el cuestionario y se someten los cambios a una nueva consideración de la empresa, a fin de contar con sus aportaciones, su compromiso y su aprobación definitiva.
- El diseño de la muestra para el estudio cuantitativo. Esta muestra debe ser estadísticamente representativa y debe incluir a los tipos de públicos o segmentos que sean considerados pertinentes (edades, clases sociales, distribución geográfica, sexos, ocupaciones, etapas de vida, uso de determinados productos o servicios, etc.). El tamaño de la muestra puede variar según la empresa, el tema, la importancia estratégica del estudio, los perfiles de públicos que se desea consultar, etc.
- La realización de la primera medición del tracking, mediante la aplicación del cuestionario a la muestra decidida de públicos que serán consultados.

## **2. Cada una de las sucesivas mediciones posteriores:**

En estas mediciones se repite el cuestionario inicial a fin de poder comparar los resultados y estudiar la evolución de la imagen a lo largo del tiempo. En cada una de las mediciones sucesivas se suele hacer solamente el estudio cuantitativo (sin necesidad de repetir los diagnósticos cualitativos iniciales).

Con los resultados de cada medición se obtiene, por un lado, una “foto” del estado de situación de la imagen en cada momento y, por otro lado, se hace un análisis evolutivo comparando estos resultados con los de las mediciones anteriores.

Por lo tanto, podemos concluir que primero tenemos una encuesta base, llamada también *baseline*, que permite considerar todos los parámetros en los que se sustentará la estrategia, es decir, todo lo que necesitamos saber; luego se puede iniciar el desarrollo del *tracking*. Es por estas consideraciones que a la investigación no se la considera un producto comunicacional, sino como un proceso, controlado y periódico.

## **2.4. El Plan Estratégico de Comunicación (PEC)**

El plan estratégico de comunicación es el producto que se desarrolla en base a la investigación previa y que presenta la hoja de ruta de la comunicación como un proceso estratégico controlado.

### **2.4.1. Acción, estrategia y pensamiento estratégico**

El postulado “la comunicación es acción” –frase con la que Joan Costa ha evidenciado que “la comunicación es una acción más de la empresa” y que esta acción tiene que ser estratégica y transversal para que haya coherencia entre lo que la organización hace y lo que dice– sugiere que la acción y la estrategia comunicacional tienen necesariamente que estar ligadas a la acción y estrategia general de la empresa.

Se puede definir la estrategia como el conjunto de ideas ordenadas y planificadas que sirven para solucionar un problema o conflicto. En cambio la comunicación estratégica debe ser entendida como el proceso y la ruta que se debe seguir para conseguir los objetivos planteados dentro del contexto

general o global del problema al que nos enfrentamos. Como dice Joan Costa (2009, p. 34):

Cada camino parte de sus propios principios fundamentales. Cada acción es un ejercicio táctico que pertenece a una única matriz estratégica.

En conclusión, en el mundo de la empresa la comunicación solo puede ser estratégica. De otro modo comunicar sería una actividad autónoma de la acción y la gestión empresariales, es decir, de la realidad. Sería un efecto puramente ornamental en el mejor de los casos, y en el peor un bumerán que se vuelve contra la organización.

Por lo tanto la comunicación es una herramienta de gestión que implica acción concebida desde la estrategia.

En cuanto al pensamiento estratégico podemos definirlo como el razonamiento analítico e interactivo que desarrolla nuestra inteligencia y es útil para mejorar la visión sobre la toma de decisiones para alcanzar los objetivos propuestos. Desde esta perspectiva, Ralph Murphine, en su libro *Comunicación Política Moderna* (2012, p.32), habla de un modelo de pensamiento respecto a la comunicación política y el proceso de implementación de este modelo que implica un ciclo en el que intervienen:

#### **“La Investigación – Análisis y Estrategia – Comunicación**

- 1.- Investigación sobre las mentes, corazones, pensamientos, opiniones, actitudes, prejuicios, ideas y deseos de los ciudadanos/electores;
- 2.- Análisis de esta investigación y del desarrollo de esta estrategia de comunicación basado en la investigación; y
- 3.- Comunicación con los ciudadanos/electores en un intento para que apoyen o voten por un líder político, el partido o por la política presentada y, al mismo tiempo, intentar convencerlos para que acudan a las urnas a emitir su voto el día de las elecciones.

La repetición sucesiva de este proceso debe permitir la cobertura de todo el electorado, con mensajes elaborados especialmente con destino y variedad suficiente, para convencerlos de manera tal que se pueda ganar el debate o la elección.”

Murphine no solo habla de electores, habla de ciudadanos, y no habla solo de proyectos políticos y elecciones, sino de debates y políticas públicas. Como ha sido mencionado, los proyectos de movilidad en la ciudad son políticas públicas que generan debates entre los ciudadanos, por este motivo es de importancia tomar en cuenta modelos y procesos de la comunicación política.

#### 2.4.2. El plan estratégico de comunicación

La formulación de un Plan Estratégico de Comunicación es, en sí, el desarrollo práctico y organizado del concepto comunicacional que las organizaciones necesitan para cumplir los objetivos deseados. El libro *Master DirCom, los profesores tienen la palabra* dice:

“Identificar en dónde está una organización, a dónde quiere llegar y cómo lo va a hacer, es en esencia lo que un proceso de planeación estratégica implica.” (Aljure, 2011a, p.141)

El PEC es un recurso que permite que la comunicación llegue a los públicos correctos con el mensaje adecuado en el tiempo y lugar deseado. Para lograr estos objetivos es importante anotar las razones, planteadas por Aljure (2011a, p.142), por las cuales un plan de comunicación fracasa:

- “No entender ni aplicar con rigor los conceptos de planeación estratégica.
- No asociar el plan de comunicación a la estrategia de negocio u organización.
- Basarse en suposiciones y no en datos y hechos.
- Querer comunicar lo que no se tiene y lo que no se es.



- Definir objetivos incorrectamente.
- Pensar en un plan de comunicación solamente para la dirección de comunicación.
- Definir acciones y tácticas sin tener claro por qué ni para qué.
- Plantear indicadores incorrectamente.
- No efectuar un proceso de brief y contrabrief.”

Queda claro que pensar en un plan estratégico para una organización es un proceso que tiene que seguir una metodología ordenada que considere todas las situaciones que podrían conducir al éxito. En el caso del proyecto Tranvía debemos ubicar en dónde están los avances del proyecto, a dónde queremos llegar como proyecto, investigar las necesidades e inquietudes de los ciudadanos e integrar el PEC al plan o las etapas planteadas como gestión del proyecto Tranvía.

#### 2.4.3. Elementos para plantear un PEC

- **Análisis de la situación**

Búsqueda y agrupación de toda la información pertinente, incluyendo las investigaciones necesarias que, como habíamos dicho, es el insumo indispensable y necesario antes de un plan de comunicación.

En el caso del proyecto que propone esta investigación, se necesita compilar toda información, desde los estudios de factibilidad, sostenibilidad económica, afectaciones del proyecto en la ciudad y proponer un cuestionario para la respectiva investigación que, como lo había dicho en el capítulo anterior, es el *insight* que determina los siguientes pasos del PEC.

- **Análisis FODA**

Un insumo importante que se puede tener con la información de los líderes de la organización y el proyecto. Ayuda a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas.

- **Definición de objetivos.**

Determinar los objetivos comunicacionales según el análisis de la situación y la investigación, apegados siempre a la filosofía de la organización.

Los objetivos que se van a plantear para el proyecto no son objetivos de gestión del proyecto, son objetivos comunicacionales que van ligados a la gestión del proyecto. Por lo tanto, hay que tener mucho cuidado en el planteamiento de los mismos, pues podemos proponer objetivos que no son pertinentes a la comunicación y que no serían objetivos realizables.

- **Definición de estrategias.**

Son las líneas que determinan las acciones puntuales que se dirigen a los diferentes públicos objetivos.

En el caso del proyecto Tranvía planteamos según el proyecto algunas etapas, cada una de ellas contienen las tácticas y acciones pertinentes según el cronograma definido.

- **Definiciones de planes de acción.**

Es la aplicación en la práctica de las estrategias mediante las tácticas y las acciones que llevan a alcanzar los objetivos planteados.

En esta fase podemos ampliar la información a detalle con cronogramas y presupuestos y llegar al detalle que la organización necesite.

#### 2.4.4. Definición de objetivos

Es importante la correcta formulación de los objetivos, por lo que ponemos énfasis en este punto; si planteamos bien los objetivos comunicacionales podemos apuntar mejor a la estrategia correcta.

Una vez identificado el problema y obtenidos los insumos de investigación, el siguiente paso es definir los objetivos que son los fines comunicacionales del proyecto. Francisco Garrido (2004, p.105), en su libro *Comunicación estratégica*, dice lo siguiente sobre los objetivos de comunicación:

“Los objetivos de comunicación deben ser redactados de manera clara y que llame la atención, del mismo modo deben ser coherentes con los objetivos económicos de la empresa, ya que de la sinergia entre ambos surge la mayor probabilidad de éxito.”

Esta definición se dirige a la parte mercadológica de la organización; es por esto que se habla de objetivo económico. Pero en este caso el concepto aplica, ya que decimos que los objetivos comunicacionales debe tener relación con los objetivos de gestión del proyecto.

En el libro *Relaciones públicas: estrategias y tácticas* (Wilcox, Cameron y Xifra, 2006) se hace referencia o clasifica dos tipos de objetivos: los objetivos informativos y los objetivos de motivación.

Los objetivos informativos son los que se relacionan con el suministro de información a los diferentes públicos y a hacer que sea más consiente. Los objetivos motivacionales, por otro lado, son los que apuntan a cambios en las actitudes e influyen en los comportamientos de los públicos. Para desarrollar el proyecto Tranvía se necesitan tanto de los objetivos informativos como de los motivacionales que llevan a los públicos a acciones de involucramiento en el proyecto.

Es de importancia anotar lo que dice el profesor Andrés Aljure (2011) en el documento “Fundamentos del Plan Estratégico de Comunicación” que fue material de estudio en el módulo “Taller de realización individual de un Plan Estratégico de Comunicación” de la Maestría DirCom:

“Al definir los objetivos tenga en cuenta:

Contemplar aspectos como recursos y capacidad, que dichos en el lenguaje de los objetivos consiste en satisfacer los siguientes requisitos:

- Que tenga relación con la visión y misión, con un objetivo estratégico o con un problema a solucionar de la organización.
- Específico y Claro –cuantificable.
- Medible –que pueda ser evaluado.
- Con definición de tiempo –que tenga un plazo de ejecución.
- Realizable –que contemple los recursos disponibles y, aunque ambicioso, se puedan lograr.
- Escrito.

Los objetivos de un PEC o de un programa de comunicación podrían estar relacionados con aspectos como los siguientes:

- Logar una determinada notoriedad de un público o los públicos independientes.
- Lograr un posicionamiento de la organización.
- Generar credibilidad y confianza en un público o grupo de públicos.
- Generar referencia de imagen organizacional.
- Estimular la preferencia de los públicos.
- Generar o cambiar emociones en los públicos.
- Generar movilización de los públicos.
- Estimular la asistencia a los puntos de venta de la organización.
- Informar sobre las ventajas o beneficios de una organización producto o servicio.”

#### 2.4.5. Estrategia, táctica y acción

Luego de ubicar los objetivos claramente, podemos plantear los siguientes niveles como son las estrategias en un nivel conceptual y las tácticas y acciones en el nivel práctico. Francisco Garrido, en su libro *Comunicación*

*estratégica*, presenta el siguiente cuadro de los niveles estratégicos de comunicación:

Tabla 3. Estrategia, táctica y acción

<b>NIVEL</b>	<b>(GENERAL A PARTICULAR)</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	Nivel de planeamiento a largo plazo en que se define cómo se propone concretar los objetivos
<b>TÁCTICA</b>	Nivel en el que se definen los modos de hacer conforme el mejor uso de recursos y el mejor momento para emplearlos
<b>LOGÍSTICA-ACCIÓN</b>	Nivel operativo del análisis del mantenimiento o producción de recursos necesarios para el logro de los fines estratégicos

Tomado de Garrido, 2004, p.81.

## **Estrategia**

La estrategia es un elemento de toma de decisiones que determina los objetivos a largo plazo. El libro *Relaciones públicas: estrategias y tácticas* dice de la estrategia:

“La definición de estrategia define cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global. Se puede destacar una estrategia general, o bien el programa puede tener diversas estrategias, en función de los objetivos y los públicos seleccionados.” (Wilcox, Cameron y Xifra, 2006, p.165)

En conclusión, la estrategia define el proyecto dentro del marco de abordaje de una situación o problema.

En la comunicación política, que tiene al gobierno como actor principal, la estrategias es: “[...] *un plan integral en el que cobra sentido todo lo que hace y deja de hacer el gobierno y todo lo que comunica y deja de comunicar*” (Izurieta, Arterton y Perina, 2009, p.35). Por lo tanto, las estrategias no son el uso de las herramientas de comunicación como las ruedas o los boletines de prensa; su concepción es más amplia y técnica.

## **Tácticas**

Las tácticas definen las etapas y cómo deben hacerse o dar forma a las estrategias. Mientras que la estrategia maneja los conceptos, las tácticas organizan y operan el plan que sustenta la estrategia.

El profesor Andrés Aljure (2011), en el documento “Fundamentos del Plan Estratégico de Comunicación”, dice sobre las tácticas:

“Un plan estratégico posee un planteamiento táctico. A partir de este pueden derivarse muchos sub-planes o programas, como puede ser un plan de comunicación interna, uno de diseño corporativo o uno de imagen corporativa... entre muchos otros.”

Eso quiere decir que las tácticas guían las acciones y ordenan las acciones en función de las prioridades y objetivos específicos para mantener un esquema ordenado y organizado en la práctica.

### **Acciones**

Las acciones básicamente definen las intervenciones puntuales de cada táctica. En otras palabras, las acciones ponen en nivel práctico cada táctica. Además, en esta fase se plantean los presupuestos, cronogramas e indicadores.

Según Marcelo Manucci (2011, p.53.), en el documento base de estudio del módulo “Estrategia, táctica y acción”, las acciones son:

“Las intervenciones ejecutivas específicas que se diseñan cotidianamente para sostener el proyecto en determinados sectores y con objetivos específicos. La diversidad y dinámica de las acciones depende de la actividad de la organización, de la dinámica del sector donde desarrolla sus actividades y de la necesidad del contexto.”

Para evaluar las acciones podemos utilizar indicadores que son los datos que reflejan las consecuencias de las acciones realizadas en el plan y que sirven para plantear o replantear las acciones a futuro.

#### 2.4.6. El mensaje

El mensaje es la parte fundamental de la comunicación. Es la base del proceso de intercambio de información entre el emisor y receptor, y se puede transmitir por diferentes medios. Esto hace que un PEC considere al mensaje como un concepto que nos permita alcanzar los objetivos.

Sobre los mensajes, las organizaciones y las empresas Francisco Garrido (2004) dice en su libro *Comunicación de la estrategia*: “las empresas no pueden dejar de actuar y no pueden dejar de emitir mensajes”. Esto coincide con Costa (2009, p.36) cuando manifiesta que las acciones comunicativas se realizan de dos formas, por medio de actos y de mensajes. Siempre el uno será consecuencia del otro.

Para Daniel Ivoskus (2007, p.117) los mensajes desde los municipios deben tomar en cuenta tres variables como referente ineludible para medir su impacto:

- **“Eficiencia:** La comunicación cumple su fin cuando llega al mayor número de ciudadanos y se transforma en una herramienta de cambio positiva. Es decir si el municipio lanza una campaña de vacunación, la campaña será eficaz cuando se logre un acatamiento de concurrencia a los centros de vacunación.
- **Oportunidad:** No todos los mensajes se pueden transmitir en cualquier momento. Es necesario evaluar la realidad política, social y coyuntural antes de iniciar un plan de comunicación.
- **Alcance:** Es imperioso determinar quiénes serán los directamente beneficiados con el plan de comunicación, para dirigir un mensaje personalizado y con alto nivel de penetración en el universo beneficiado.”



La forma y el canal para emitir un mensaje es fundamental en la comunicación gubernamental. Joan Costa (2009, p. 36) dice que los mensajes pueden ser próximos o lejanos dependiendo el tipo de comunicación. En la comunicación directa el mensaje es próximo y en la comunicación masiva o de difusión los mensajes son lejanos, es importante esta relación ya que en la comunicación que va dirigida a los ciudadanos es más efectiva en procesos de comunicación directa.

#### 2.4.7. Tipos de comunicación

Joan Costa (2009, p.34), en su libro *El DirCom, hoy*, plantea dos tipos de comunicación: la comunicación interpersonal, o uno a uno, y la comunicación de difusión, un tipo de comunicación unidireccional.

“El análisis de las comunicaciones muestra de qué modalidades o tipos de comunicaciones se trata. Una clasificación de estos subraya una diferencia fundamental en el universo de las comunicaciones. Es la oposición, por un parte, entre la relación interpersonal del individuo X con el individuo Y, y por otra parte, la comunicación de difusión en la cual un solo emisor central afecta a un gran número de individuos.”

Esta división o agrupación por tipos sirve para encontrar la mejor forma de hacer llegar el mensaje a nuestros públicos, escoger los medios y proponer las acciones de comunicación. La comunicación masiva está más vinculada con la publicidad, en donde un emisor afecta a una gran cantidad de personas. La comunicación uno a uno, o comunicación directa, en cambio, crea una relación más cercana que es una de las formas más efectivas para la comunicación en una institución gubernamental. Se trata, como dice Puig, de “siempre estar en dialogo con los ciudadanos” (2003, p.17).

En este contexto, el estudio pone especial atención a la comunicación uno a uno, o directa, en donde con diferentes acciones podemos tener cercanía con la ciudadanía y el *feedback* necesario que alimenta la comunicación.

#### 2.4.8. Públicos objetivos

La elección de los públicos en un plan de comunicación está definido por todos los actores que, de una u otra forma, se relacionan con la organización o el proyecto, y que son afectados directa o indirectamente.

El libro *Relaciones públicas: estrategias y tácticas* habla de una clasificación entre públicos primarios y públicos secundarios que sería una forma de priorizar los públicos. Al respecto dice:

“La plena comprensión de quién constituye el público primario y el secundario es esencial para poder alcanzar los objetivos de un programa. Este conocimiento también permite tener las líneas directrices para la selección de las estrategias y tácticas adecuadas para llegar hasta estos públicos definidos.” (Wilcox, Cameron y Xifra, 2006, p.204)

Joan Costa (2009, p. 108) plantea un modelo que considera un mapa tipológico de públicos y dice:

“El mapa de públicos es un doble listado jerarquizado, que comprende los actores internos, intermedios y externos. El criterio para su construcción es la agrupación por tipos de públicos. La lógica de la agrupación es la clasificación de los públicos en base a la clase de intereses concretos que vinculan a la empresa con las distintas tipologías sociales, y recíprocamente.”

El siguiente gráfico es un ejemplo de mapa tipológico de públicos propuesto por Costa:

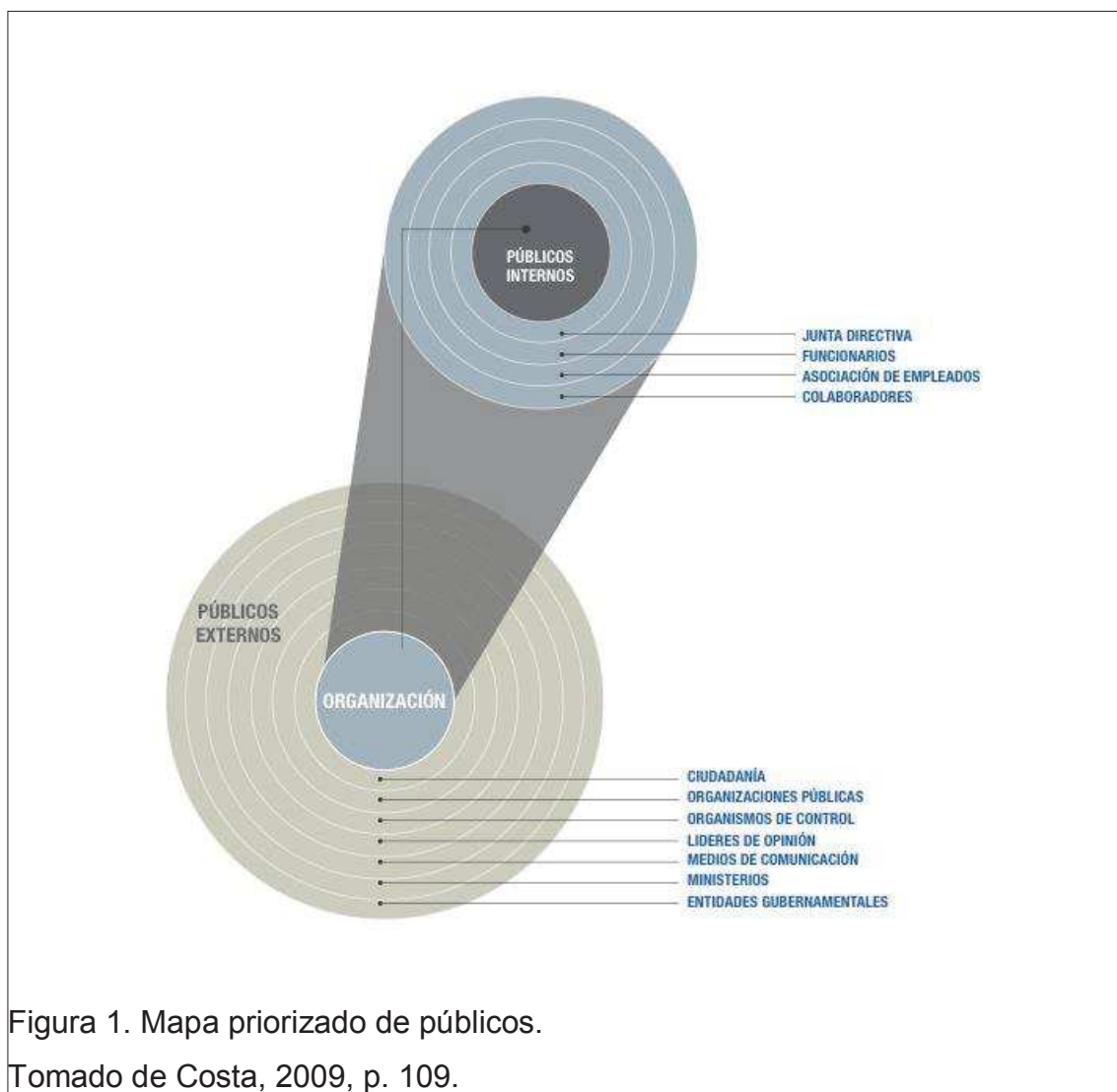


Figura 1. Mapa priorizado de públicos.

Tomado de Costa, 2009, p. 109.

En el caso del estudio, al tratarse de un proyecto que afecta a la ciudad por lo que tiene como consecuencia la ampliación de los públicos a toda la población. La inclusión de los públicos llega a segmentos como los públicos internos, externos y la prensa. Teniendo en cuenta toda esta gama de públicos, podemos segmentar y priorizarlos para la mejor y correcta aplicación del PEC. Cada organización genera sus propios públicos dependiendo de sus interés y su campo de acción. Podemos clasificar a estos públicos como:

- Decisores.
- Gestores.

- Referentes.
- Destinatarios.
- Entorno.

Como había dicho en capítulos anteriores, es importante para mi estudio la visión de la comunicación gubernamental. Sobre sus públicos, Puig (2003, p.109) dice:

“El público global ciudadano. Es el público de todos los ciudadanos. El público al que dirigiremos las piezas de comunicación básica. Comprenderlo no es fácil: fácilmente se cae en estereotipo, banalidades. Cuando en Comunicación aparece la palabra todos los ciudadanos, uno debe tocar madera. Debe tomar precauciones, todos es nadie en comunicación: eteriedad, nebulosa, superficialidad... ¿Por qué? Porque todos son muchos: demasiado diferentes.”

“¿Pocos o muchos segmentos? Pocos. Los estratégicos: aquellos con los que, de una manera especial, prioritaria, la organización municipal quiere contactar.”

“La segmentación surge del estilo de vida: de los modos y maneras con que se vive, con que se trabaja, con que los ciudadanos sueñan la ciudad y la vida en ciudad”

Puig habla de una segmentación que va más allá de lo que pueden ser los públicos importantes para una organización, habla del ciudadano desde la perspectiva de sus vivencias sus costumbres y necesidades y esto hace que podamos conectarnos de manera más comunicacional con la población.

### 2.4.9. Metodología para desarrollar un PEC

El PEC es un proceso organizado y controlado de comunicación con el que podemos hacer seguimiento y medir los resultados según los objetivos planteados con el fin de no utilizar los medios o herramientas de comunicación para realizar acciones indiscriminadamente, sin hacernos antes preguntas como: ¿en dónde estamos?, ¿a dónde queremos llegar? y ¿cómo lo vamos a hacer?

En base al esquema propuesto por el profesor Andrés Aljure, en el documento “Fundamentos del Plan Estratégico de Comunicación” (2011), planteamos a continuación el esquema metodológico para la elaboración de un PEC.

#### **Análisis de la situación organizacional y el proyecto Tranvía**

##### **Análisis de la situación, la ciudad de Cuenca**

- La ciudad de Cuenca
  - Características Urbanas
  - Características Demográficas
  - Características Culturales
- La movilidad y el transporte público en Cuenca
  - Retos
  - Problemas
  - Principales actores
  - Usuarios
  - Transportistas

##### **Análisis de la situación del Municipio de Cuenca y el proyecto Tranvía**

- El factor político
- El Municipio de Cuenca
  - Competencias
  - Funciones
- Públicos internos

- La gestión de movilidad como política pública
- El proyecto Tranvía
  - El Municipio de Cuenca, gestor del proyecto Tranvía
  - Modelo del proyecto

## **Antecedentes e investigación**

### **Investigación**

- propuesta de cuestionarios para la Investigación
- Resultados de la investigación

### **Análisis FODA del proyecto**

- Fuentes, entrevistas
  - Ámbito político
  - Ámbito movilidad en Cuenca
  - Ámbito del proyecto Tranvía

### **Definición de los objetivos**

- Objetivos del proyecto Tranvía
- Objetivos de comunicación

### **Definición de los públicos**

- Mapa priorizado de públicos, internos y externos

### **Definición de estrategias y tácticas**

- Mensajes
- Tono y estilo

### **Definición de acciones**

- Cronograma
- Indicadores
- Presupuesto

### 3. Capítulo III. Antecedentes e investigación

El PEC–TRANVÍA está estructurado bajo un esquema que contempla primero el análisis de la situación y el entorno en el que se desarrolla el proyecto, en este caso la ciudad de Cuenca y los ciudadanos como beneficiarios del plan y el Municipio Cuenca y su administración como gestor del proyecto Tranvía.

Luego de tener un panorama del contexto del proyecto, que lo desarrollamos en el capítulo uno en detalle, y que resumo a continuación de forma esquemática en cada uno de los cuadros siguientes, planteamos y desarrollamos la investigación que nos servirá de insumo para y hoja de ruta para el desarrollo del PEC en sus objetivos, estrategias y acciones.

La investigación esta desarrollada en dos partes, una investigación básica realizada desde su conceptualización hasta su desarrollo por mi, sobre las primeras y principales preocupaciones de ciudadanas basadas en preguntas sobre el planteamiento inicial del proyecto y las primeras percepciones ciudadanas que hablan del beneficio del proyecto y la solución a un problema de movilidad, así como la intervención política que plantea este proyecto desde una promesa de campaña. Y una segunda parte, como un trabajo más profundo de investigación a detalle realizado formalmente por una empresa, que, con los insumos y base planteados por mi dirección realizan una investigación amplia que al igual que la primera investigación sirven como insumo principal para la propuesta de comunicación.

A continuación planteo los antecedentes, la coyuntura y el entorno en donde se desarrolla este proyecto:

### 3.1. Análisis de la situación y el entorno del proyecto

#### 3.1.1. Análisis de la situación, la ciudad de Cuenca

Tabla 4. La ciudad de Cuenca

<p><b>LA CIUDAD DE CUENCA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicación: Centro sur del Ecuador.</li><li>• Provincia: Azuay.</li><li>• Fundación: 12 de abril de 1557.</li></ul> <p>DATO: Tercera ciudad en importancia en el Ecuador</p>
---

Tabla 5. Características demográficas

<p><b>CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Habitantes: 505.585 (censo 2010)</li><li>• Población femenina: 265.937 / 52.62 %</li></ul>
---



- Población Masculina: 239.648 / 47.38 %
- Representación de la población por edades:
  - Población joven de 0 a 14 años que representa el 29%.
  - Población adulta entre 15 a 64 que representa el 64%.
  - Población adulta mayor a 65 años que representa el 7%.

DATO: 65 % residen en el área urbana / 35 % en el área rural.

Tabla 6. Características urbanas

### **CARACTERISTICAS URBANAS**

- Altura: 2.550 metros sobre el nivel del mar
- Geografía: Ciudad rodeada de montañas con un área urbana dividida en placas o terrazas planas.
- Dentro del área urbana cruzan cuatro ríos, el Tomebamba, Yanuncay, Tarqui y Machángara.
- Superficie: 3.085,60 km<sup>2</sup>.

DATO: Llamada Cuenca por su parecido Geográfico con la ciudad de Cuenca de España.

Tabla 7. Características culturales

**CARACTERÍSTICAS CULTURALES**

- Conocida como la “Atenas del Ecuador”, por ser una ciudad caracterizada por la cultura, en donde nacieron poetas y artistas importantes.
- Cuenta con un importante centro histórico patrimonial con características de la arquitectura Francesa.
- El ícono arquitectónico de la ciudad es la Catedral de la Inmaculada Concepción, ubicada en la plaza central.
- Ciudad reconocida por la calidad en su producción de artesanías en cerámica, joyería y sombreros de paja toquilla (*panama hat*)

DATO: fue declarada Patrimonio Cultural de Humanidad por la UNESCO el 1 de diciembre de 1999.

Tabla 8. Movilidad y transporte público en Cuenca

**MOVILIDAD Y TRASPORTE PÚBLICO EN CUENCA**

- El 70 % de ciudadanos usan transporte público.
- El transporte público esta constituido principalmente por flotas de buses y unidades de taxis.
- 110.000 vehículos particulares circulan en Cuenca.
- La tasa de crecimiento de vehículos es de 10.000 vehículos anuales.
- Existen 475 unidades de buses.
- El 85 % de lo buses circulan por el centro histórico de Cuenca (380 Unidades).
- 410.000 viajes diarios en transporte público.
- Cuenca esta empezando a implementar un sistema de ciclo vías.  
DATO: el 75 % del ruido que se genera en las calles proviene del tráfico, y el 85 % de las emisiones de gases vienen de los vehículos.

### 3.1.2. Análisis de la situación: El Municipio de Cuenca y el proyecto Tranvía

Tabla 9. El Municipio de Cuenca

#### **EL MUNICIPIO DE CUENCA**

- El Municipio de Cuenca es la primera institución en el cantón Cuenca.
- Cuenta con 21 parroquias rurales y 15 parroquias urbanas.
- La primea autoridad municipal es el Alcalde.
- Durante la administración 2009 – 2014 el alcalde es el Dr. Paúl Granda López.

DATO: El alcalde es la primera autoridad pero esta acompañado por un concejo cantonal de 15 miembros.

Tabla 10. Competencias y funciones del Municipio de Cuenca

#### **COMPETENCIAS Y FUNCIONES DEL MUNICIPIO DE CUENCA**

- La principal competencia del Municipio de Cuenca es planificar el desarrollo de todo el Cantón.

- Competencias específicas:
  - Planes de ordenamiento territorial.
  - Planeamiento urbano.
  - Uso de suelo.
  - Obra pública e infraestructura.
  - Sistema de movilidad.
  
- Principales servicios municipales:
  - Agua potable.
  - Alcantarillado.
  - Telefonía.
  - Manejo de desechos sólidos.
  - Saneamiento ambiental.
  - Programas de inclusión social.

DATO: Toda la gestión de la movilidad es competencia directa de la Municipalidad de Cuenca, incluyendo el control de tránsito que es una nueva competencia, que asumió el Municipio en el año 2013.

Tabla 11. Regulación y control de la movilidad en Cuenca

**REGULACIÓN Y CONTROL DE LA MOVILIDAD EN CUENCA**

- Las instancias que operan las competencias de la movilidad dentro del Municipio son:
  - Empresa Pública de Movilidad – EMOV EP
  - Dirección de Movilidad y Transporte – DMT
  
- Principales competencias de movilidad:
  - Señalización y semaforización vial.
  - Matriculación vehicular.
  - Parqueo tarifado.
  - Ciclo Vías.
  - Agentes civiles de tránsito.
  - Infraestructura y mantenimiento vial.
  - Terminales de transferencia.
  - Transporte público

DATO: Al ser el transporte público una competencia de la EMOV y DMT, estas instancias regulan el funcionamiento del Tranvía.

Tabla 12. El Municipio de Cuenca. Gestor del proyecto Tranvía

**EL MUNICIPIO DE CUENCA. GESTOR DEL PROYECTO TRANVÍA**

- El Municipio de Cuenca después de estudios de investigación y factibilidad propone el Tranvía como parte de la solución a los problemas de transporte público y movilidad en Cuenca.
- El proyecto Tranvía funciona bajo un proyecto macro de transporte público llamado Sistema Integrado de Transporte (SIT).
- El Tranvía es el eje principal de funcionamiento del SIT.
- El SIT regula el sistema de transporte masivo.
- Funciones del SIT:
  - Reorganiza y optimiza las rutas y flotas de transporte público.
  - Mejora la cobertura del transporte público.
  - Disminuye los recorridos en el Centro Histórico.

DATO: El Municipio de Cuenca crea en el año 2013 la Unidad del Proyecto Tranvía para que maneje y opere la contratación y desarrollo del proyecto Tranvía de forma autónoma pero en coordinación con la EMOV y la DMT

Tabla 13. Antecedentes del proyecto Tranvía

**ANTECEDENTES DEL PROYECTO TRANVÍA**

- En el año 1999 la municipalidad propone realizar el proyecto SIT.
  
- En el año 2006 el Municipio realiza los estudios “Plan Sustentable de Transporte para la Ciudad de Cuenca” en el que:
  - Regulariza la frecuencia del transporte en el centro histórico de Cuenca.
  - Reorganiza la red de transporte público del Cantón Cuenca.
  - Introduce dos líneas troncales de transporte.
  
- En el año 2009 la municipalidad realiza un estudio para un nuevo sistema de transporte público en el que el Tranvía es la mejor opción.
  
- Finalmente en el año 2010 se realizan los estudios de factibilidad los cuales sirvieron de insumo para el apoyo del gobierno Francés en la implementación de la primera línea llamada “Cuatro Ríos”

DATO: El Proyecto Tranvía es financiado por el Gobierno Francés, el Gobierno Central del Ecuador y la Municipalidad de Cuenca.



### 3.2. Los problemas de movilidad en la ciudad de Cuenca

Tabla 14. Antecedentes del proyecto Tranvía

- Crecimiento del parque automotor en Cuenca de 10.000 vehículos por año.
- 380 unidades de buses ingresan al centro histórico.
- Elevada contaminación ambiental y auditiva en la ciudad.
- Cada año aumenta más el uso del transporte privado.
- No existe transporte masivo moderno y eficiente.
- Cuenca es Ciudad Patrimonio de la Humanidad y no puede soportar tráfico excesivo dentro del centro histórico.
- La congestión vehicular es el segundo problema de mayor preocupación en la ciudadanía, después de la inseguridad.

DATO: En agosto de 2013 la congestión vehicular y la vialidad es el segundo problema para la población con un 26 %, (DMT)

### 3.3. El Tranvía, un modelo de transporte público eficiente.

Tabla 15. El Tranvía, un modelo de transporte público eficiente

<ul style="list-style-type: none"><li>• Funciona con energía limpia (electricidad).</li><li>• 109.000 beneficiarios diarios.</li><li>• Más veloz que el auto bus.</li><li>• No se necesita infraestructura complicada ni costosa para su implementación.</li><li>• Es un transporte público aprobado por la UNESCO para ciudades patrimoniales.</li><li>• mejora la comodidad y la seguridad de los pasajeros.</li><li>• Es puntual.</li><li>• Transporta mayor cantidad de personas que un bus</li><li>• Es ecológico</li><li>• Es accesible para personas con discapacidad física.</li></ul>
--

- Es silencioso y ligero.
- Se integra a todos los sistemas de movilidad.

DATO: Para transportar a 300 personas aproximadamente, un Tranvía reemplaza a 5 buses o 250 vehículos particulares.  
(Información proporcionada por la DMT)

### **3.4. Metodología de la investigación.**

Para la construcción e implementación del Tranvía se esperan reformas y nuevos diseños de todo el sistema de transporte de la ciudad, lo cual tendrá incidencia no solo en el área de trazado de la ruta, sino también en todas las parroquias restantes. Por lo tanto, se requiere conocer el contenido de la opinión pública con respecto al proyecto, su construcción y funcionamiento, para posteriormente focalizar las socializaciones con respecto a temas que podrían estar generando preocupación a los ciudadanos.

Se ha generado una alta expectativa en la ciudadanía, con sectores políticos y profesionales que muestran preocupación y cuestionamiento público al proyecto y su gestor. Una vez iniciadas las obras, se espera algo de rechazo por las molestias causadas, además, la puesta en marcha del Tranvía representará problemas de convivencia al ser un medio nuevo de transporte. Estas condiciones hacen que sea indispensable plantear métodos de investigación que nos permitan delimitar el camino a seguir en el planteamiento comunicacional.

Por estos motivos realice tres investigaciones iniciales, una con entrevistas, a grupos de ciudadanos que me permite obtener datos de Cuenca, como es su gente, sus costumbres, su identidad etc. para poder tener una idea del entorno en donde se desarrolla el proyecto, después realice entrevistas a los gestores y directores del proyecto, para realizar un FODA que me de una idea general de los pros y contras del nuevo proyecto, y finalmente realice encuestas aleatorias a los ciudadanos con preguntas básicas que me permitan empezar acciones de comunicación inmediatas ya que políticamente el proyecto se ha dado a conocer.

Al ser un proyecto de magnitud y gran importancia en la ciudad estas investigaciones iniciales no fueron suficientes, por lo que se realizó también un proceso de investigación más profundo con una empresa especializada en el tema y que pudo ampliar más a detalle la investigación base.

#### 3.4.1. Análisis FODA, entrevistas a gestores y directores del proyecto

Este análisis está realizado en base a entrevistas a profundidad con los miembros del equipo gestor y director del proyecto. Los participantes son el Director del Proyecto Tranvía, Director de Transporte y Gerente de la empresa de Movilidad y Transito Municipal.

Básicamente se les pregunto cuales eran los aspectos positivos y negativos del proyecto Tranvía y el contexto en el que este se desarrolla.

Tabla 16. Análisis FODA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Falta de socialización en la	Oposición y cuestionamiento al	Proyecto que marca un antes y	Alta Expectativa de la ciudadanía

ciudadanía.	Alcalde.	después de la ciudad.	para generar un empoderamiento del proyecto.
Los medios de comunicación no están alineados a nuestra visión del proyecto.	Oposición y cuestionamiento al proyecto.	Sistema moderno de transporte que conecta a la ciudad con una tarifa igual al del transporte público convencional (Bus).	Tranvía como principal producto / servicio para posicionar el modelo de movilidad.
Molestias por las construcción.	No existe cultura ciudadana para el uso de este transporte.	Trasporte recomendado por la UNESCO para ciudades patrimonio.	Proyecto Tranvía para consolidar la gestión del Alcalde.
Deficiente manejo de la comunicación con los medios al presentar el proyecto.	Alta expectativa de la ciudadanía sobre el Tranvía como solución a un problema.	Beneficios Tranvía Como un nuevo modelo de transporte público.	Fortalecer la gestión del Municipio como una institución que planifica a futuro.

### 3.4.2. Entrevistas a ciudadanos mediante grupos focales

**Para las entrevistas a ciudadanos realice dos grupos focales de 7 participantes cada uno:**

- Jóvenes, hombres y Mujeres entre 16 y 25 años de clase popular y medio
- Adultos mayores, hombres y mujeres mayores a 30 años de clase popular y medio

**En el estudio se aplico el siguiente filtro:**

- Habitantes de Cuenca.
- No tener relación familiar entre sí
- No ser empleados municipales
- No ser afiliados o pertenecer a un partido político

**El cuestionario se sustenta en los siguientes temas:**

- Como ven a la ciudad de Cuenca
- Cuales son los principales problemas en la ciudad
- Aspectos positivos y negativos de la movilidad en Cuenca.

### **Resultados de la encuesta**

#### **Percepción de la ciudad de Cuenca.**

- Culta
- Gente Amable
- Turística
- Bella por su arquitectura
- Buena calidad de vida, tiene servicios básicos en la mayoría del cantón
- Tranquila
- Conservadora pero poco a poco se va abriendo

**Cuales son los principales problemas de la ciudad**

- Inseguridad
- Falta de empleo
- Precios altos
- Tráfico
- Alcoholismo
- 

**Aspectos positivos y negativos de la movilidad en la ciudad de Cuenca****Positivos:**

- Buen manejo por los Agentes Civiles de tránsito
- Buenas obras
- Mejores espacios en paradas de bus

**Negativos:**

- Mala planificación de obras
- Burocracia
- Corrupción
- Taxis caros
- Mal servicio de bus

**3.4.3. Entrevistas a ciudadanos mediante encuestas con muestreo aleatorio**

Complementado el insumo de investigación cualitativa realice una investigación cuantitativa de opinión pública con 400 encuestas. El cuestionario de preguntas esta direccionado a conocer cuatro temas importantes: la percepción de la ciudadanía sobre el proyecto tranvía desde lo político, como propuesta de campaña, la importancia y beneficios que tiene el proyecto para los ciudadanos, y si la ciudadanía considera que el proyecto soluciona el problema de transito existente.

## Ficha técnica

- Tipo: Encuesta personal
- Método: Muestreo Aleatorio
- Zona: Cuenca
- Grupo objetivo: Hombres y mujeres entre 18 y 65 años
- Número de encuestas: 400 encuestas

## Cuestionario

- ¿Sabía usted que el alcalde Granda ofreció el tranvía en campaña?
- Si sabía, ¿Cree usted que el proyecto tranvía es una promesa de campaña o es un proyecto para Cuenca?
- ¿Cree que el tranvía le beneficia y por que?
- ¿Es proyecto tranvía es una prioridad para la ciudad?
- ¿El proyecto tranvía es una solución a los problemas de tráfico en Cuenca?
- ¿Qué ha escuchado sobre el proyecto tranvía?

## Resultados de la encuesta

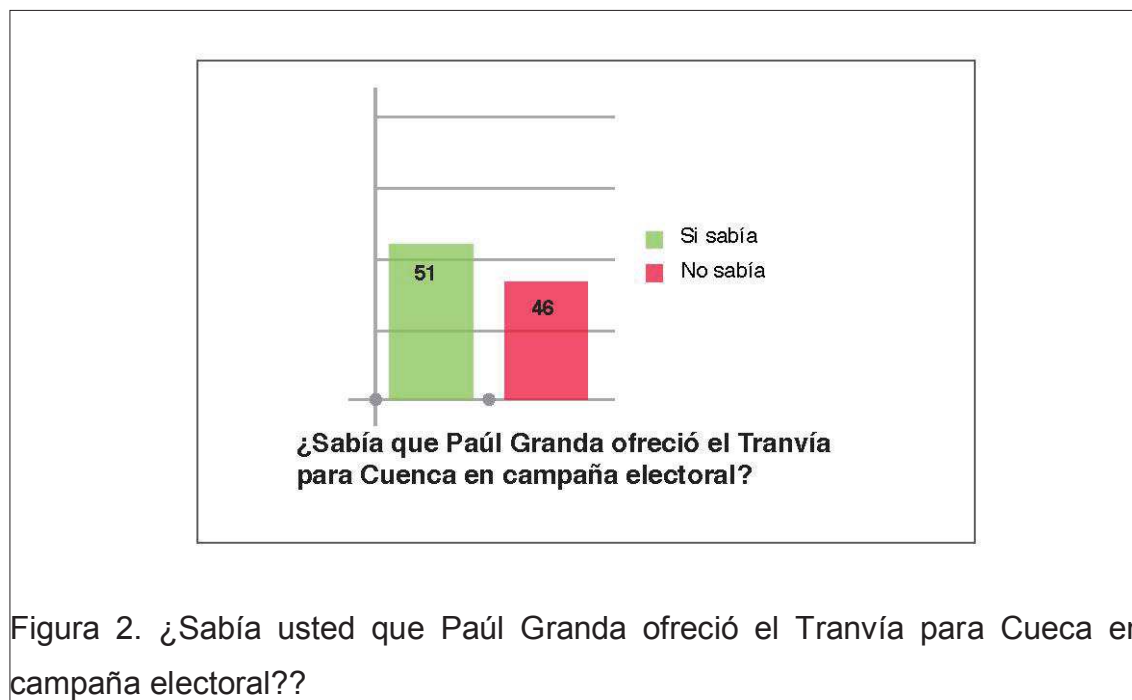


Figura 2. ¿Sabía usted que Paúl Granda ofreció el Tranvía para Cuenca en campaña electoral??



El 51 % de los cuencanos conoce que el proyecto tranvía nació de una propuesta de campaña de en ese entonces candidato a alcalde Paúl Granda, sin embargo un 46 % de los ciudadanos dice no saber que esta propuesta nació de esta manera

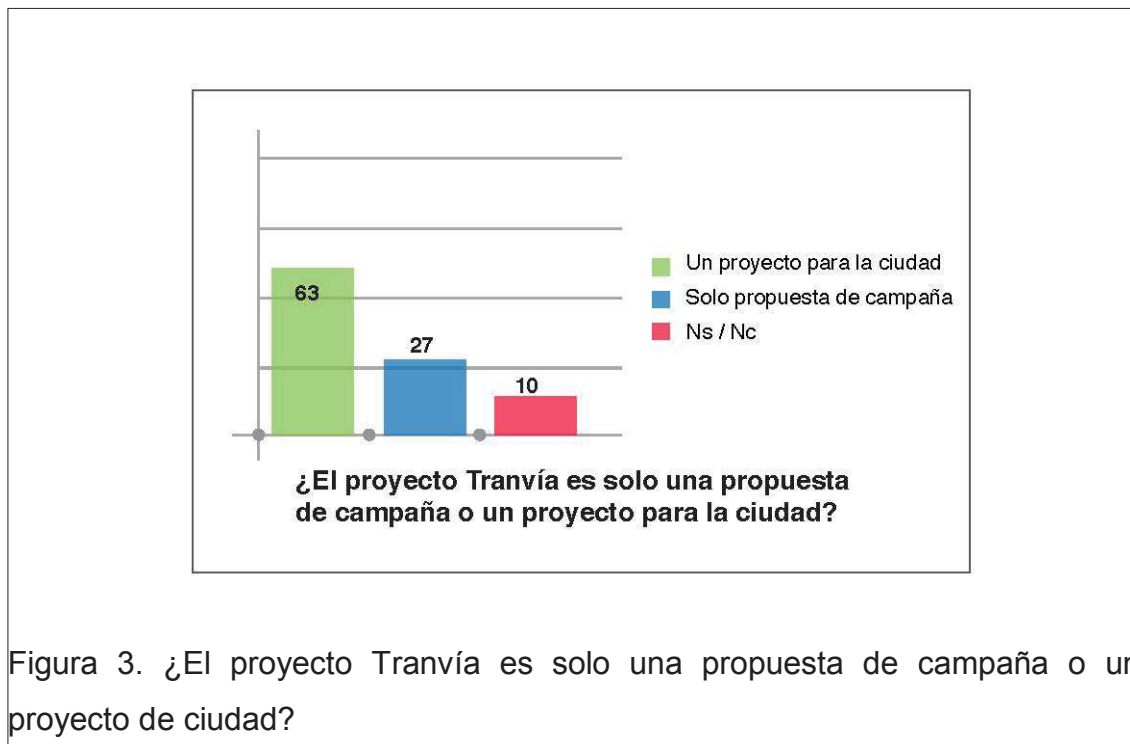


Figura 3. ¿El proyecto Tranvía es solo una propuesta de campaña o un proyecto de ciudad?

El 61% de los ciudadanos creen que el proyecto tranvía es un proyecto de ciudad frente a un 27 % que piensa es solo una propuesta de campaña.

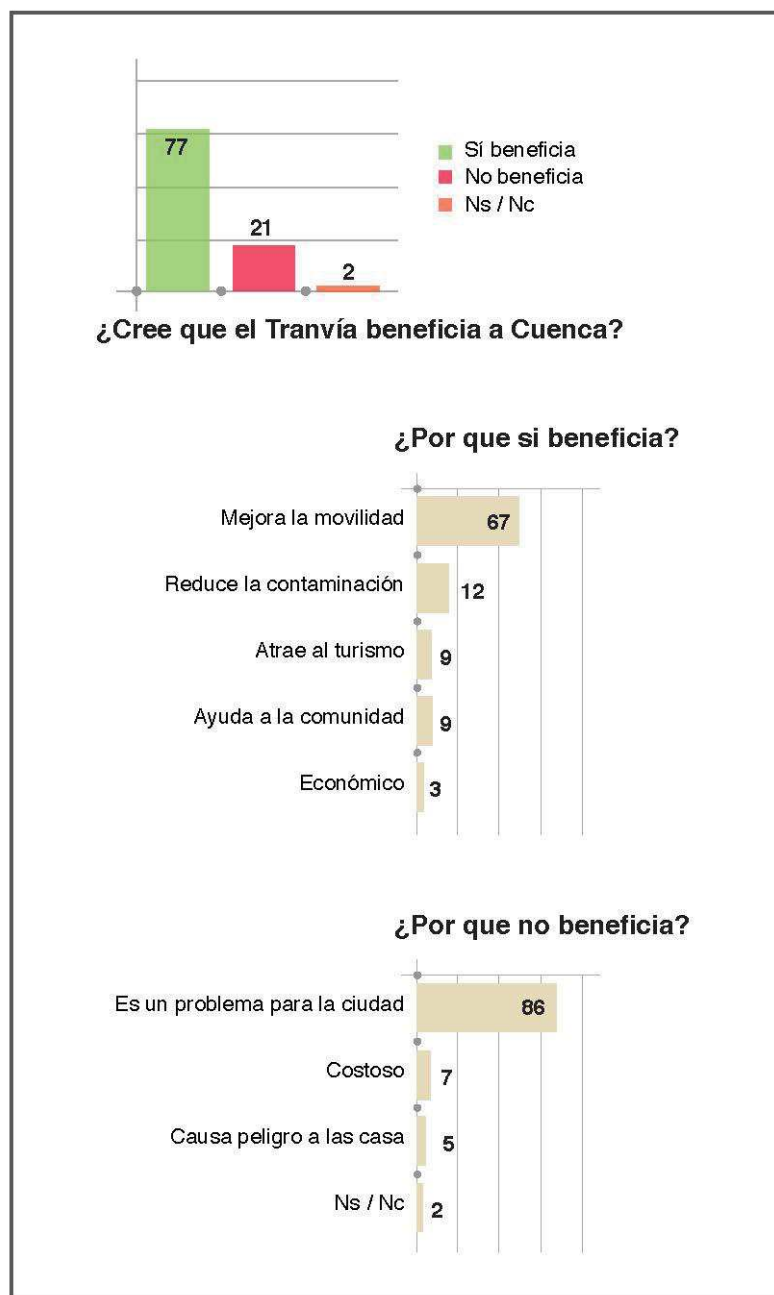


Figura 4. ¿Cree que el Tranvía beneficia a Cuenca?

Un 77 % de los Cuencanos piensa que este proyecto es de beneficio para la ciudad de este porcentaje un 67 % cree que mejorará la movilidad. Un 21 % de los ciudadanos cree que el proyecto no beneficiará a la ciudad sino que será un problema su ejecución.

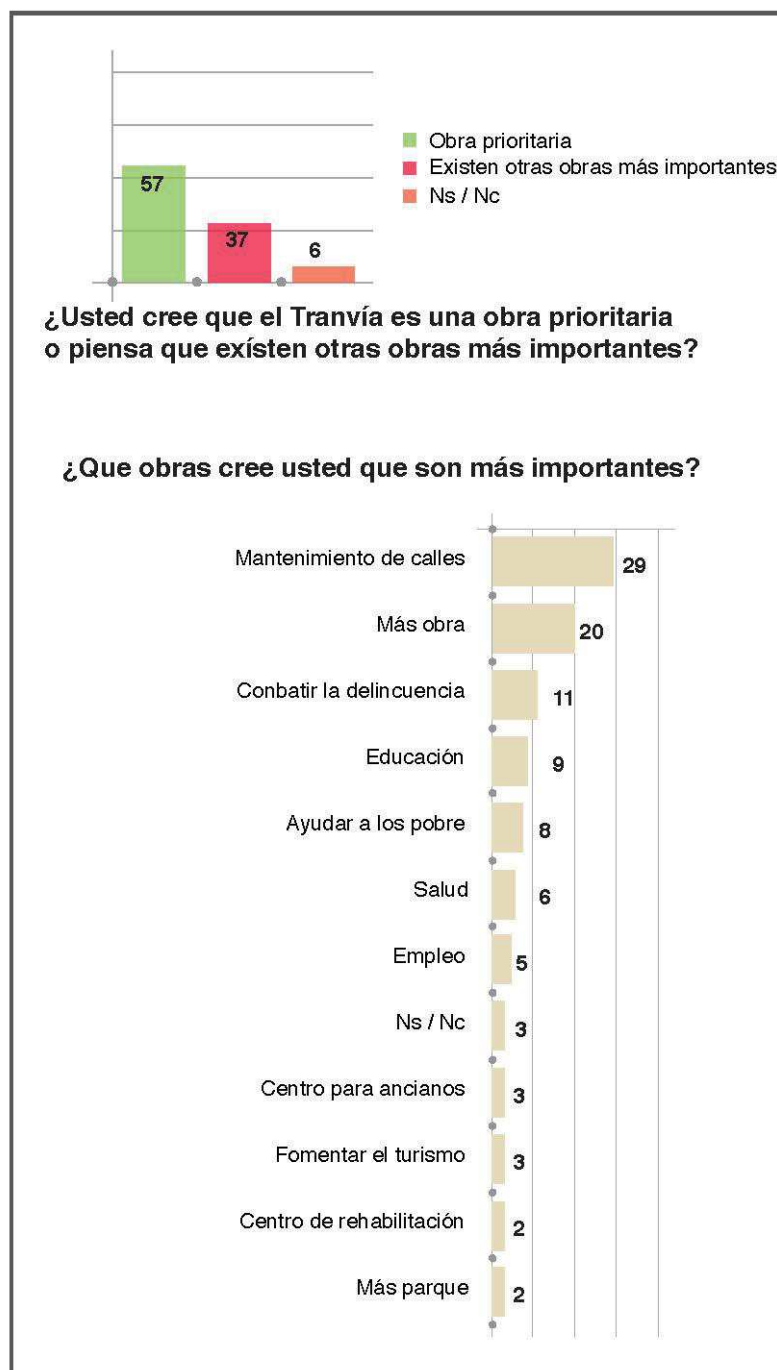
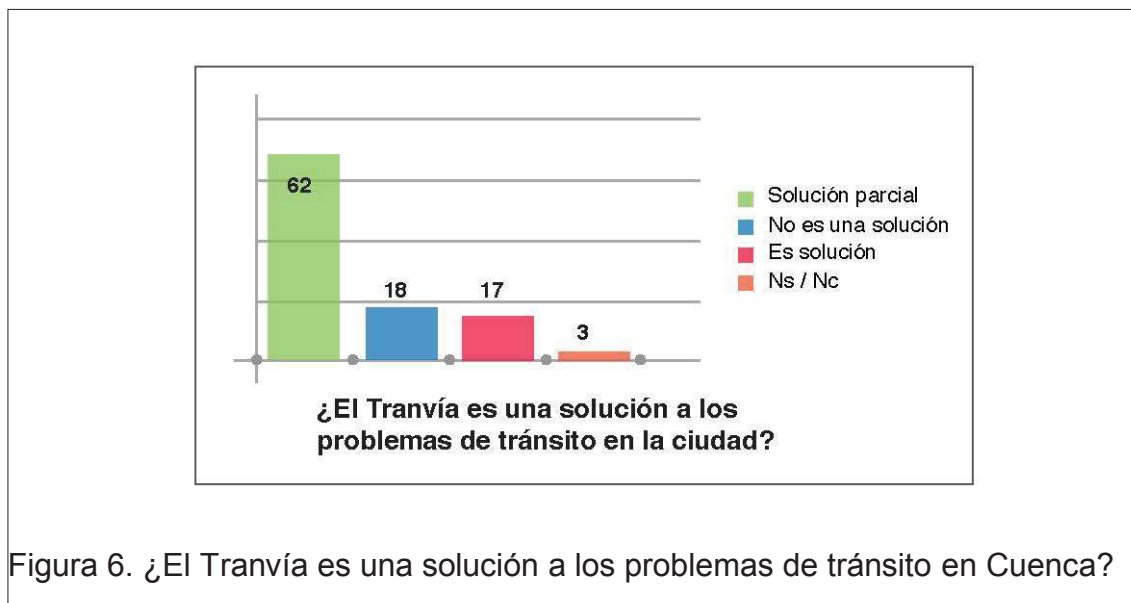


Figura 5. ¿Usted cree que el Tranvía es una obra prioritaria o cree que existen otras obras más importantes?

Un 57 % de los ciudadanos encuestado piensan que el proyecto tranvía es una prioridad para Cuenca, frente a un 37 % que cree que hay otras prioridades, sin

embargo de este porcentaje un 29% dice que la prioridad es el mantenimiento de calles que es un tema de movilidad



El 62% de los ciudadanos cree que el tranvía es solo una solución parcial a los problemas del tránsito en la ciudad y solo un 17 % cree que es una solución, frente a un 18% que dice que no es la solución al tráfico.

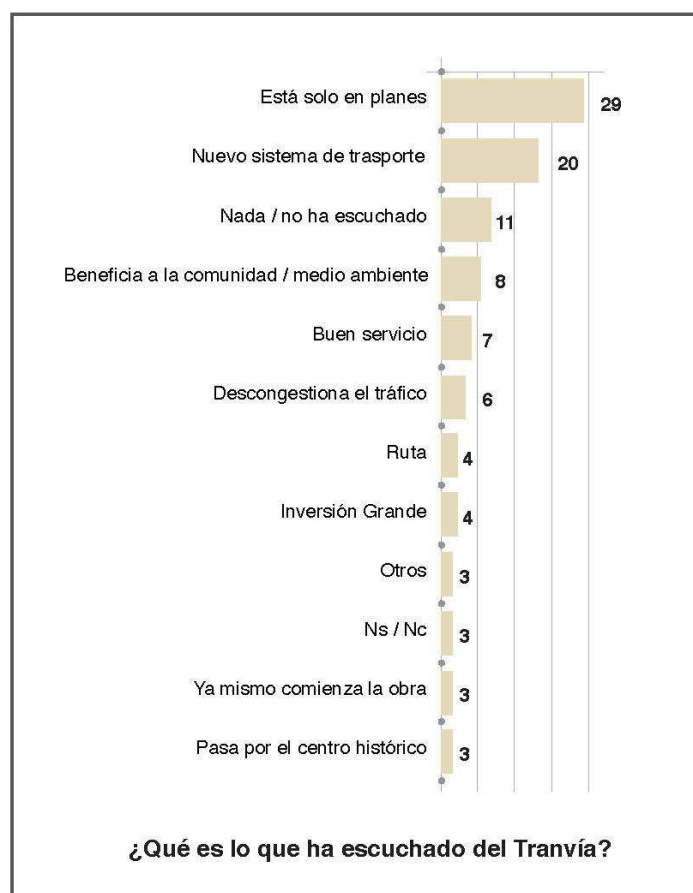


Figura 7. ¿Qué es lo que ha escuchado del Tranvía?

Cuando preguntamos que ha escuchado sobre el tranvía un 29 % dice que este proyecto está solo en planes y el 20 % piensa en un nuevo sistema de transporte, seguido de un 11 % que no ha escuchado nada.

### 3.5. Investigación de opinión pública desarrollada por un proveedor externo.

Con base a la investigación inicial se propone un proceso de encuestas realizado por una empresa que tiene la experiencia y capacidad para realizar de manera profesional un cuestionario más amplio, está orientado al estudio de opinión pública sobre el conocimiento y expectativas del proyecto Tranvía en la ciudad de Cuenca, para lo cual en primer lugar planteamos un

cuestionario que tiene que ir alineado a los objetivos del proyecto para diagnosticar la percepción que tiene la ciudadanía sobre el nuevo plan de transporte público.

Tanto el análisis cualitativo como el cuantitativo fueron realizados en equipo por Investigaciones y Estudios Especializados CIEES y el Departamento de Comunicación de la Municipalidad de Cuenca. Al final del trabajo de campo, CIEES entregó un informe de la formulación de encuestas y resultados que se usó de insumo para el trabajo de tesis.

### 3.5.1. Análisis cuantitativo

Tabla 17. Objetivo

<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Realizar una encuesta de opinión pública que indague aspectos relacionados a la construcción e implementación del Tranvía Cuatro Ríos y su incidencia a nivel de las parroquias del cantón.</p>
---

Tomado de Centro de Investigaciones y Estudios Especializados [CIEES], 2012c.

Tabla 18. Metodología cuantitativa

<p><b>METODOLOGÍA CUANTITATIVA</b></p> <p>Para cumplir con los objetivos de esta investigación se considera la siguiente metodología cuantitativa, específicamente la aplicación de una</p>
---

encuesta de opinión pública.

La metodología cuantitativa permite un acercamiento a la realidad social para realizar un examen numérico con ayuda de técnicas estadísticas. Los datos que se obtienen por esta técnica son de tipo descriptivos.

En este caso se realizará una encuesta estadística que seleccionará de manera aleatoria ciudadanos que viven en Cuenca y se les aplicará un formulario que recoge la información necesaria para evaluar la opinión pública.

La ficha técnica de la encuesta es la siguiente:

FICHA TÉCNICA ENCUESTA	
UNIVERSO	“Ciudadanas y ciudadanos mayores de 16 años, habitantes del cantón Cuenca Provincia del Azuay”.
CASOS	6000 casos aprox.
DOMINIOS	Urbano/Rural. Cantonal
CONFIANZA	95%
MARGEN DE	+/- 4%
APLICACIÓN	Entrevista directa a individuos en hogares

Para determinar el tamaño de la muestra uno debe de antemano determinar ciertos parámetros, como son el nivel de confianza. Para el efecto, se utilizó un nivel del 95%; y, de nivel de error, se utilizó un nivel de 4.0.

Para el cálculo del tamaño final de la muestra, se empieza con el cálculo del tamaño con la fórmula de un muestreo aleatorio simple:

$$n_1 = \frac{z_{\alpha}^2 N p (1 - p)}{(N - 1) e^2 + z_{\alpha}^2 p (1 - p)} \quad (\text{Ecuación 1})$$

donde:

$n_1$ = tamaño de la muestra.

$N$ = tamaño de la población.

$\rho$ = nivel de homogeneidad de la población.

$E$ = margen de error.

$z_\alpha$ = valor del nivel de confianza  $\alpha$  para la distribución normal.

Finalmente, como existe variabilidad intra-conglomerados e inter-conglomerados y esta afecta los tamaños muestrales, es necesaria la corrección debido al efecto de diseño de la muestra, lo que arroja entonces el tamaño final de la muestra:

$$n = fn_2ED \quad (\text{Ecuación 2})$$

donde:

$n$ = tamaño final de la muestra.

$f$ = factor de sobre muestra.

$n_1$ = tamaño de la muestra.

$ED$ = efecto de diseño muestral.

Es así como se calcula el volumen muestral y la distribución se realiza en conformidad con las condiciones demográficas de las parroquias del cantón Cuenca, cuya participación es semejante en la muestra y en su comportamiento real.



Tabla 19. Cuestionario

**CUESTIONARIO**

El siguiente cuestionario es realizado basado en la primera investigación y propuesto desde la Dirección de Comunicación.

**Labor de autoridades**

- ¿Cómo califica la labor del alcalde de la alcaldía de Cuenca: muy buena, buena, mala o muy mala?
- Estado de ánimo y problemas
- ¿Usted considera que en la actualidad la situación de Cuenca es: muy buena, buena, mala o muy mala?
- ¿En los próximos años cree que la situación de Cuenca puede mejorar, seguir igual o puede empeorar?
- ¿Cuál es el principal problema que enfrenta en la actualidad Cuenca?

**Municipio de Cuenca**

- ¿En general usted diría que la labor del Municipio de Cuenca es: muy buena, buena, mala o muy mala?

### **Movilidad - Tranvía**

- ¿Con que frecuencia utiliza usted buses urbanos en Cuenca?
- ¿Por lo general cuantos días a la semana se dirige o atraviesa por el centro de cuenca?
- ¿Cuál es el principal motivo para dirigirse o para atravesar por el centro de cuenca?
- ¿A usted le beneficia mucho, algo, poco o nada que la ciudad de cuenca sea patrimonio cultural de la humanidad?
- Al hablar de transporte público, algunas personas prefieren viajar rápido, otras en cambio prefieren demorarse con tal de ir más cómodas
- hay personas que para trasladarse de un punto a otro toman varios buses, algunas prefieren pagar el pasaje cada vez que cambian de bus, otras en cambio prefieren pagar una sola vez así tomen varios buses ¿con quiénes está usted más de acuerdo?
- ¿Conoce o ha escuchado hablar del proyecto del tranvía para la ciudad de cuenca? ¿qué opinión tiene del proyecto: muy buena, buena, mala o muy mala?

- ¿Qué considera usted que será lo mejor de implementar un sistema de tranvía en la ciudad de cuenca?
- ¿Qué considera usted que será lo peor de implementar un sistema de tranvía en la ciudad de cuenca?
- ¿Cree usted que el tranvía perjudicará al transporte de las parroquias rurales? ¿cuáles son los problemas que generará para las parroquias rurales?
- Acuerdo / desacuerdo: el tranvía mejorará el turismo y el comercio de la ciudad de cuenca
- Acuerdo/desacuerdo: el tranvía obligará a tomar varios buses y por eso los traslados se demorarán más que ahora
- Acuerdo/desacuerdo: el tranvía será más seguro en contra de carteristas y rateros
- Acuerdo / desacuerdo: el tranvía va a perjudicar a las parroquias rurales por cambiar las rutas de los buses
- Acuerdo / desacuerdo: el tranvía es la obra más importante para el futuro de cuenca
- ¿Usted se beneficiará mucho, algo, poco o nada con el proyecto

del tranvía?

- ¿Usted cree que el costo del pasaje del tranvía será igual o más alto que el costo del pasaje de los buses normales?
- ¿Usted qué prefiere para movilizarse, pagar un poco más para llegar más rápido, o pagar lo de siempre aunque se demore un poco más?
- Algunas personas dicen que los estudios del tranvía no fueron bien diseñados y por eso no va servir para cuenca ¿usted está de acuerdo o en desacuerdo con esas personas?
- Algunas personas dicen que la mayoría de gente no se va a acostumbrar al tranvía porque es un sistema demasiado moderno ¿usted está de acuerdo o en desacuerdo con esas personas?

### **Medios de comunicación**

- ¿Cómo se entera usted de lo que pasa en cuenca?
- ¿Cuál es el canal de televisión que usted prefiere ver?
- ¿Cuál es su estación de radio preferida?
- ¿Cuál es el periódico que usted prefiere leer?

### 3.5.2. Resultados de la investigación

#### Labor Autoridades

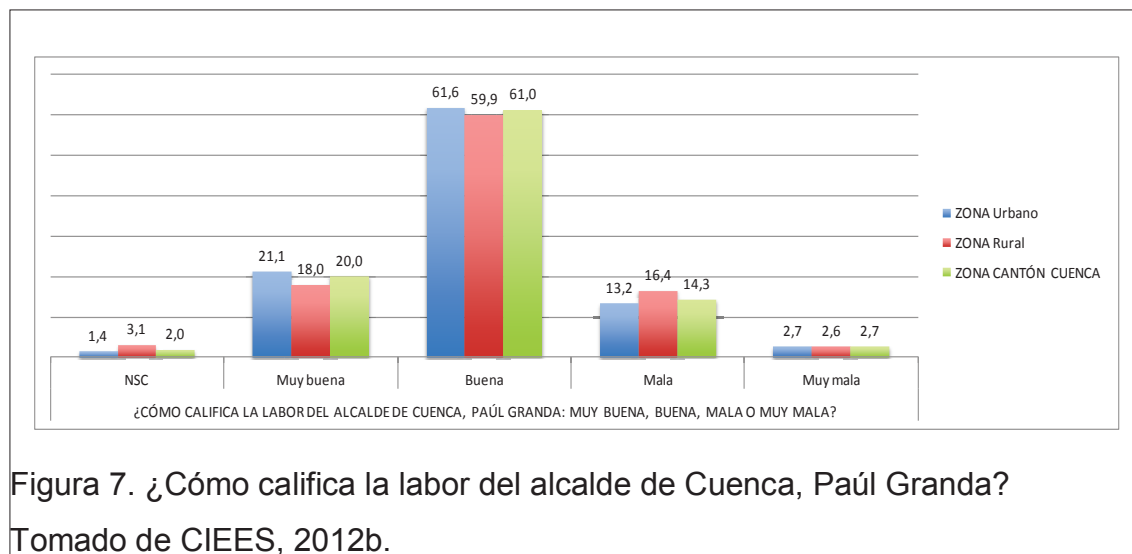


Figura 7. ¿Cómo califica la labor del alcalde de Cuenca, Paúl Granda?

Tomado de CIEES, 2012b.

El alcalde de Cuenca, Paúl Granda, presenta un saldo favorable de gestión del 64,1%. Resultado compuesto de 20% de encuestados que creen que su labor ha sido muy buena y 61% buena. Mientras que, al 14,3% le parece que su gestión ha sido mala y al 2,7% muy mala.

## Estado de Ánimo y Problemas

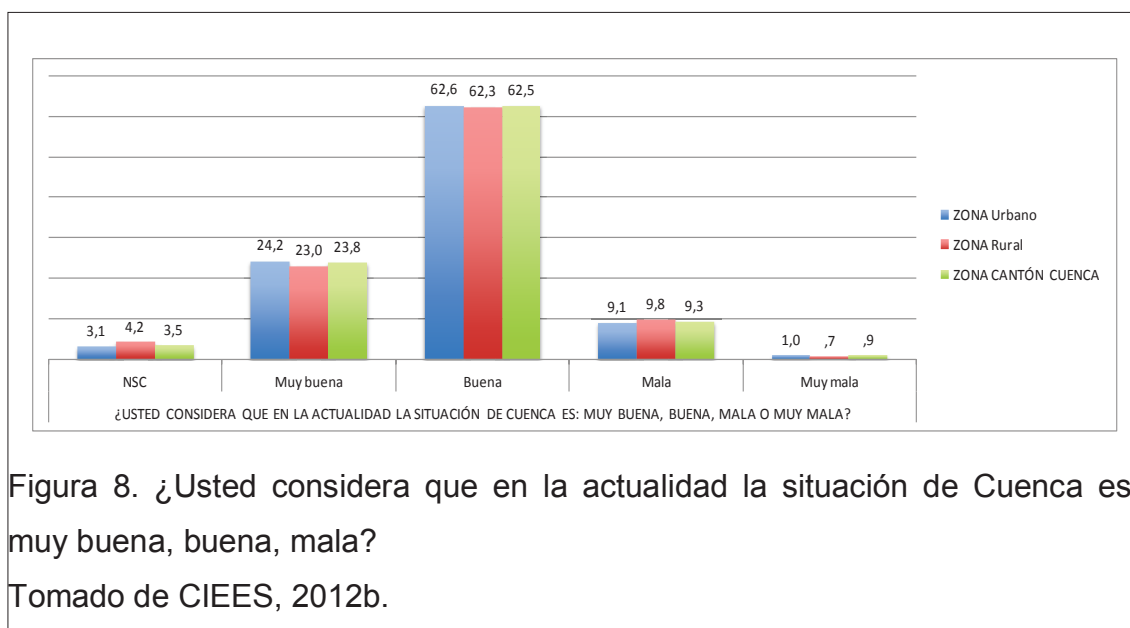


Figura 8. ¿Usted considera que en la actualidad la situación de Cuenca es: muy buena, buena, mala?

La población evalúa la situación actual de Cuenca de manera positiva (saldo 76,1%). El 23,8% de los encuestados la califica de muy buena y el 62,5% de buena. Mientras que el 9,3% la califica de mala y solamente el 0,9% de muy mala.

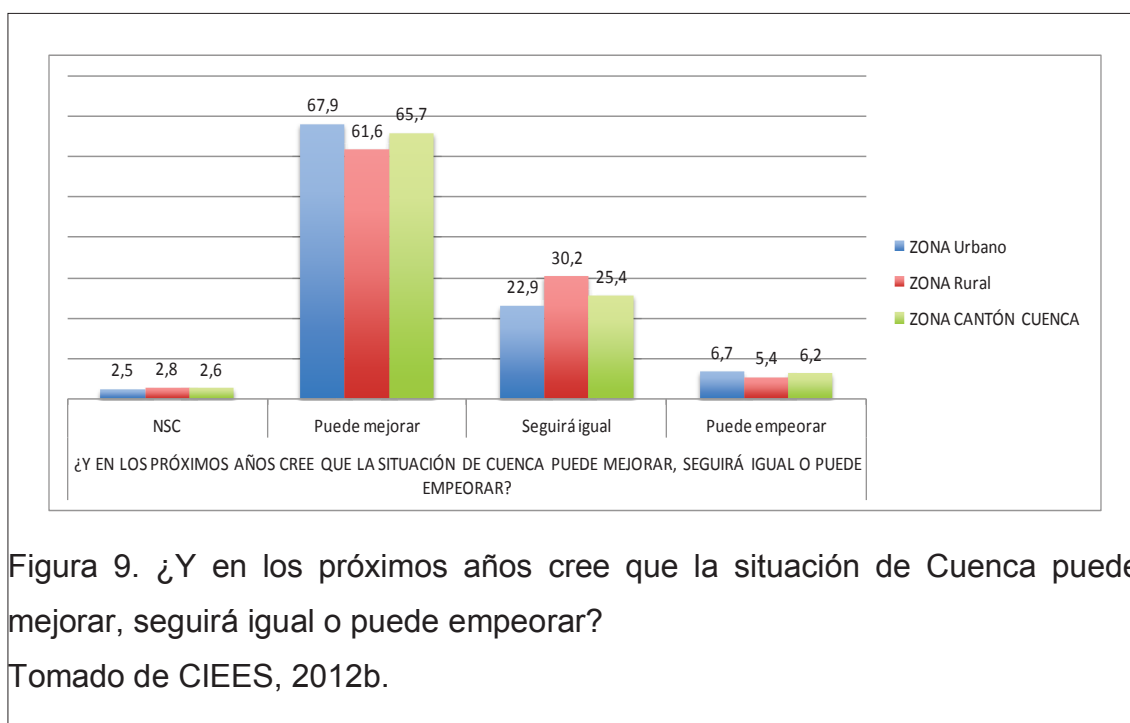
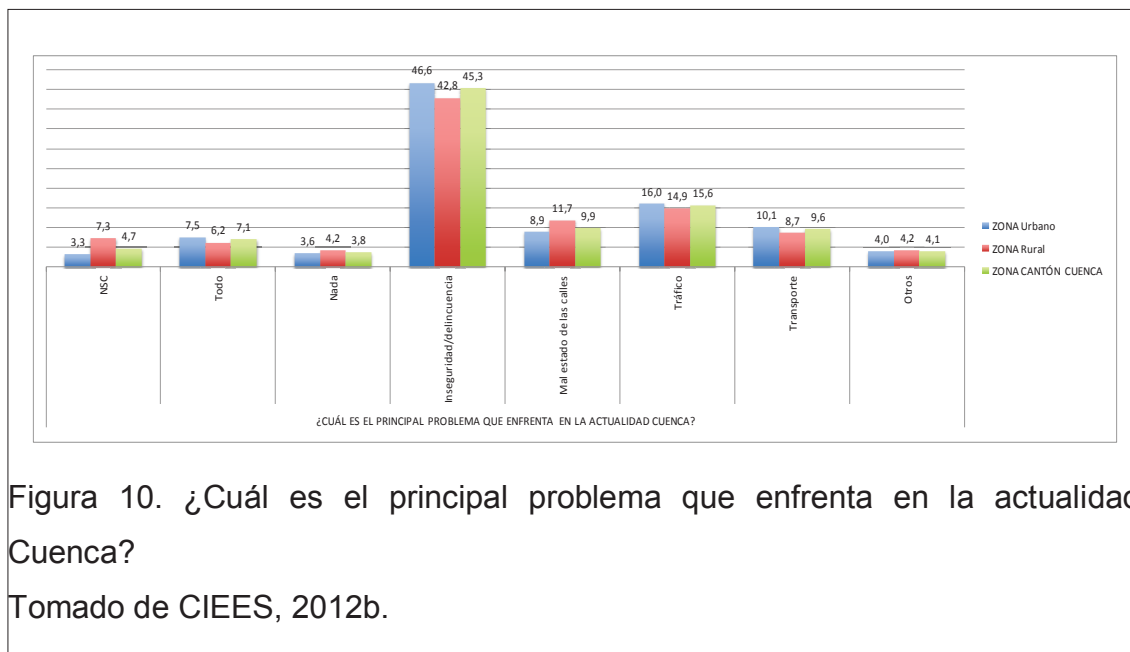


Figura 9. ¿Y en los próximos años cree que la situación de Cuenca puede mejorar, seguirá igual o puede empeorar?

El futuro de Cuenca se lo mira con optimismo. El 65,7% de los encuestados cree que en los próximos años la situación del cantón puede mejorar; el 25,4% cree que la situación seguirá igual, y para el 6,2% la situación puede empeorar.



También se preguntó a la población cuál es el principal problema que enfrenta en la actualidad Cuenca. Al respecto, el 45,3% de los encuestados asegura que la inseguridad y la delincuencia es principal problema. Para el 15,6% el principal problema es el tráfico, para el 9,9% el mal estado de las calles; para el 9,6% el transporte. Además, para el 7,1% todo es un problema en el cantón.

## Municipio de Cuenca

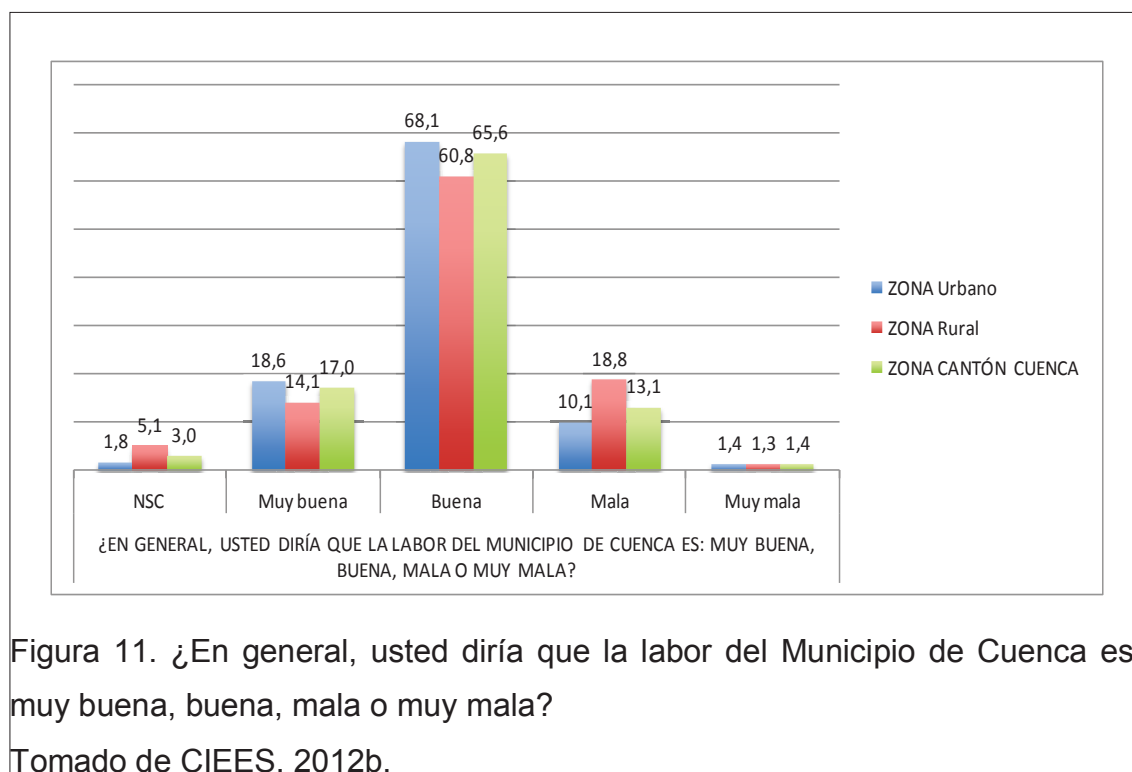


Figura 11. ¿En general, usted diría que la labor del Municipio de Cuenca es: muy buena, buena, mala o muy mala?

Tomado de CIEES, 2012b.

El Municipio de Cuenca presenta un saldo favorable a su gestión de 68,2%. Resultado que se compone de 17% de encuestados que califican la gestión de muy buena, y el 65,6% de buena. Mientras que, el 13,1% cree que su labor ha sido mala y el 1,4% muy mala.



## Movilidad y Tranvía

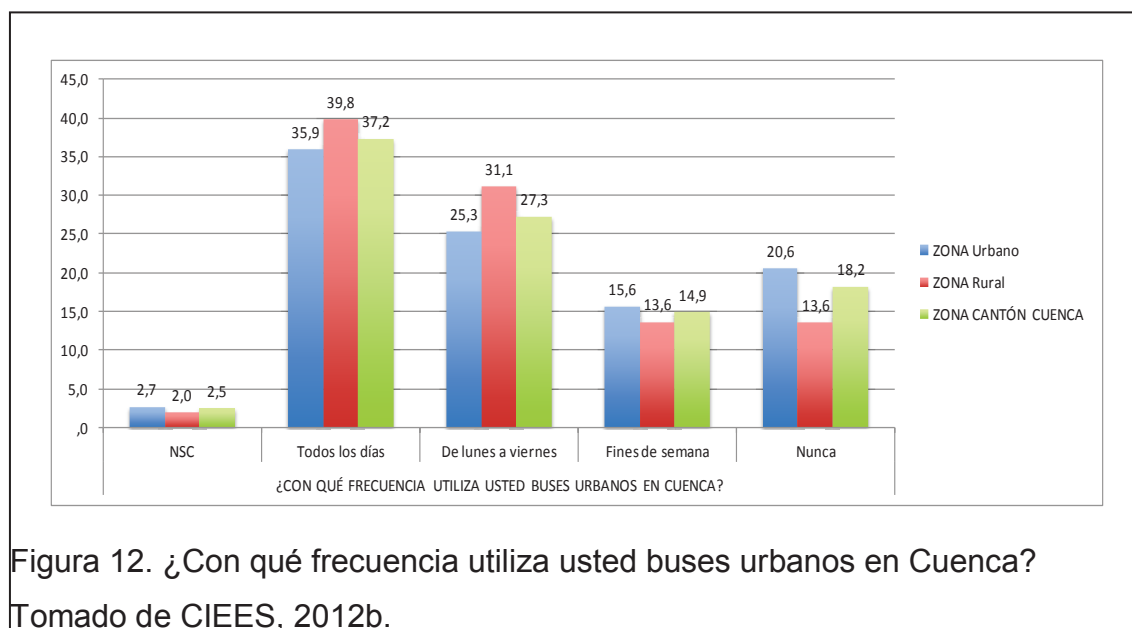


Figura 12. ¿Con qué frecuencia utiliza usted buses urbanos en Cuenca?

Tomado de CIEES, 2012b.

También se preguntó a la población con qué frecuencia utiliza buses urbanos en Cuenca. Al respecto, el 37,2% asegura que utiliza buses urbanos todos los días; el 27,3% de lunes a viernes; el 14,9% sólo los fines de semana y el 18,2% nunca utiliza buses urbanos.

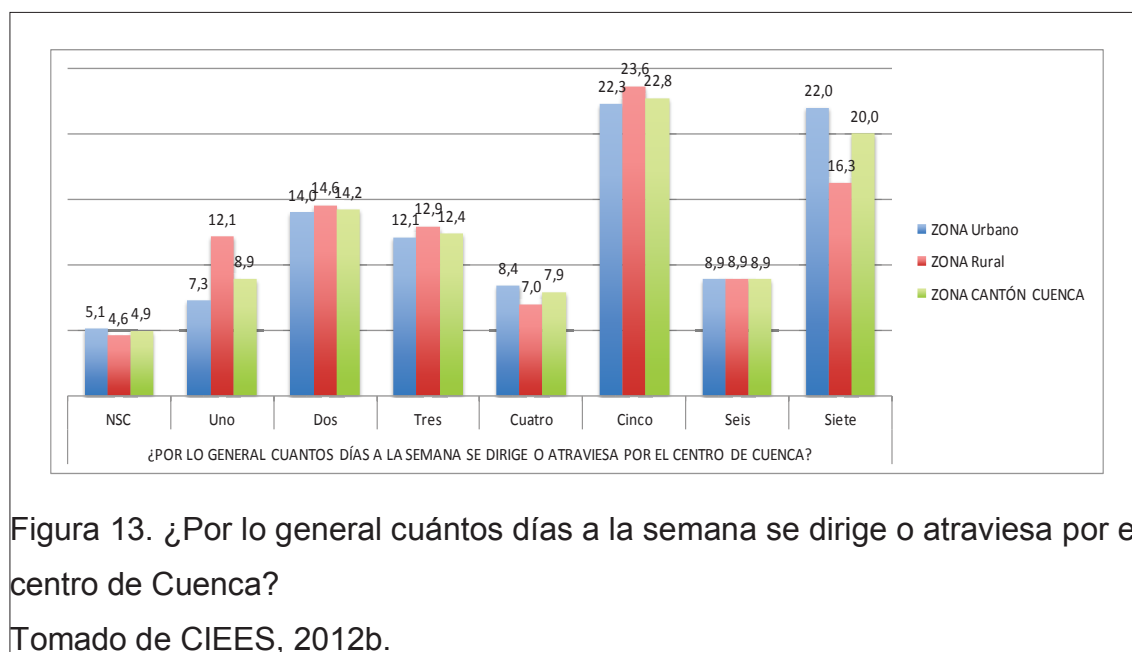
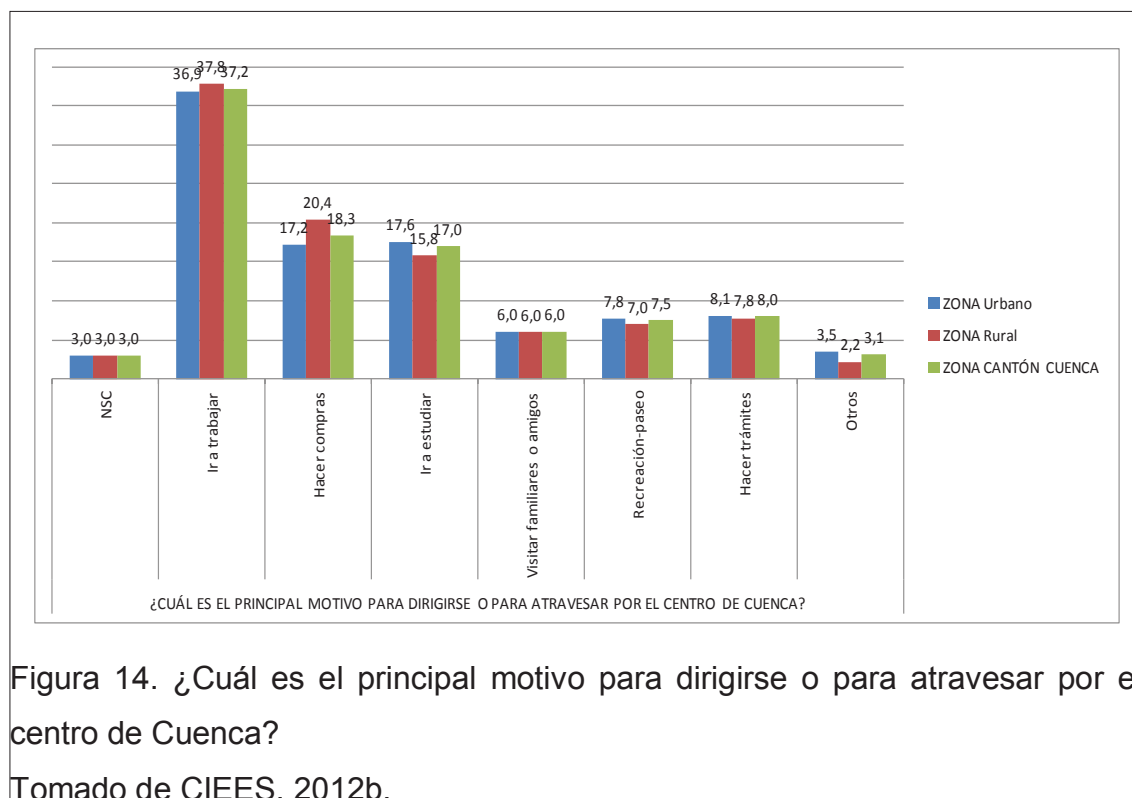


Figura 13. ¿Por lo general cuántos días a la semana se dirige o atraviesa por el centro de Cuenca?

Tomado de CIEES, 2012b.

El 22,8% de los encuestados asegura que se dirige o atraviesa por el centro de Cuenca cinco días a la semana. El 20% lo hace los siete días a la semana, el 14,2% lo hace dos días a la semana; el 12,4% tres días a la semana; el 8,9% seis días y similar porcentaje atraviesa el centro solamente un día a la semana. Finalmente, el 7,9% lo hace cuatro días a la semana.



El principal motivo para dirigirse o atravesar por el centro de Cuenca es trabajo (37,2%). El segundo motivo más importante es hacer compras (18,3%), el tercero es por motivos de estudio (17%), jóvenes de 16 a 17 años (32,5%). Con menor porcentaje se enlistan: hacer trámites (8%); por recreación o paseo (7,5%) y visita a familiares o amigos (6%).

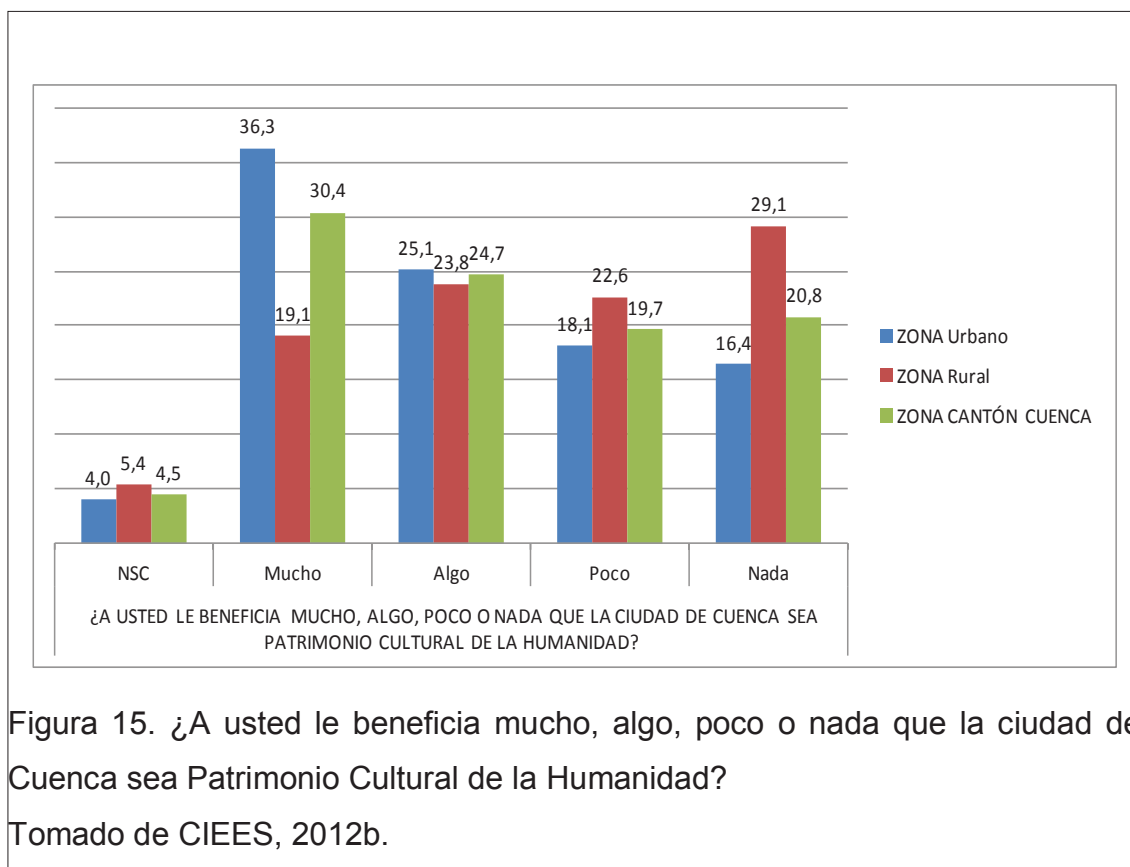


Figura 15. ¿A usted le beneficia mucho, algo, poco o nada que la ciudad de Cuenca sea Patrimonio Cultural de la Humanidad?

Tomado de CIEES, 2012b.

En relación al saldo, en la zona urbana (26,9%) la población se siente beneficiada de que Cuenca sea Patrimonio Cultural de la Humanidad mientras que, en la zona rural (-8,8%) la población no se siente beneficiada por esta declaratoria. Los resultados se componen de 30,4% de encuestados que se siente beneficiados mucho, y el 24,7% algo. En cambio, el 19,7% se siente poco beneficiado y el 20,8% no se siente beneficiado para nada.

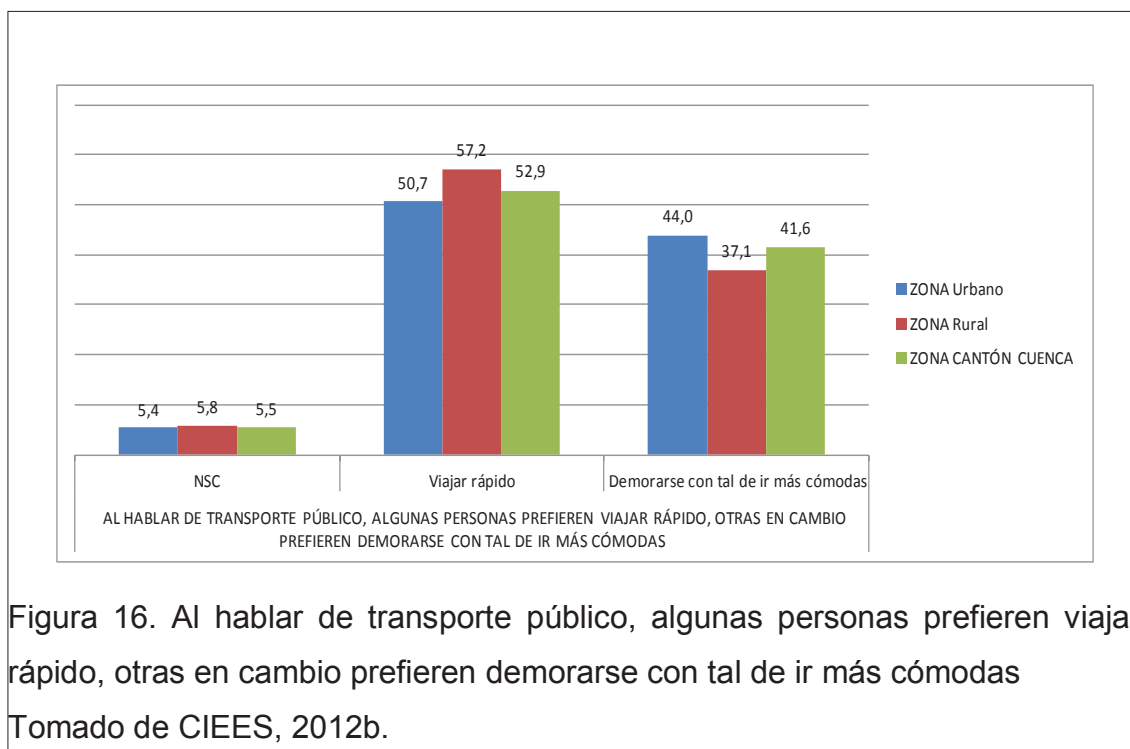


Figura 16. Al hablar de transporte público, algunas personas prefieren viajar rápido, otras en cambio prefieren demorarse con tal de ir más cómodas  
Tomado de CIEES, 2012b.

El 52,9% de los encuestados asegura que respecto al transporte público prefiere viajar rápido, sobre todo personas de estrato medio alto (58,4%). Mientras que el 41,6% prefiere demorarse con tal de ir más cómodo.

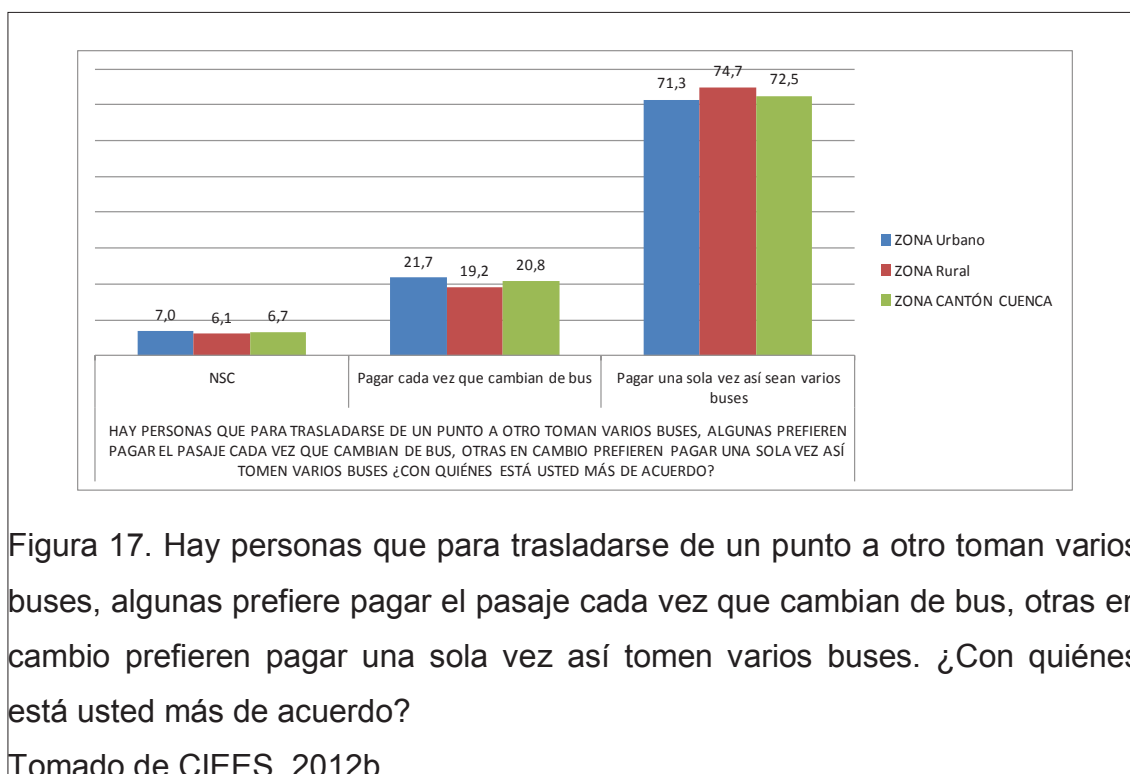


Figura 17. Hay personas que para trasladarse de un punto a otro toman varios buses, algunas prefieren pagar el pasaje cada vez que cambian de bus, otras en cambio prefieren pagar una sola vez así tomen varios buses. ¿Con quiénes está usted más de acuerdo?

Tomado de CIEES, 2012b.

Para medir la disposición de la población sobre algún tema en particular, se hace uso de una preguntar argumental. En este caso se leyó a los encuestados “hay personas que para trasladarse de un punto a otro toman varios buses, algunas prefieren pagar el pasaje cada vez que cambian de bus, otras en cambio prefieren pagar una sola vez así tomen varios buses”. El 72,5% está de acuerdo en pagar una sola vez, así sea para tomar varios buses. Mientras que, el 20,8% está de acuerdo en pagar cada vez que se cambie de bus.

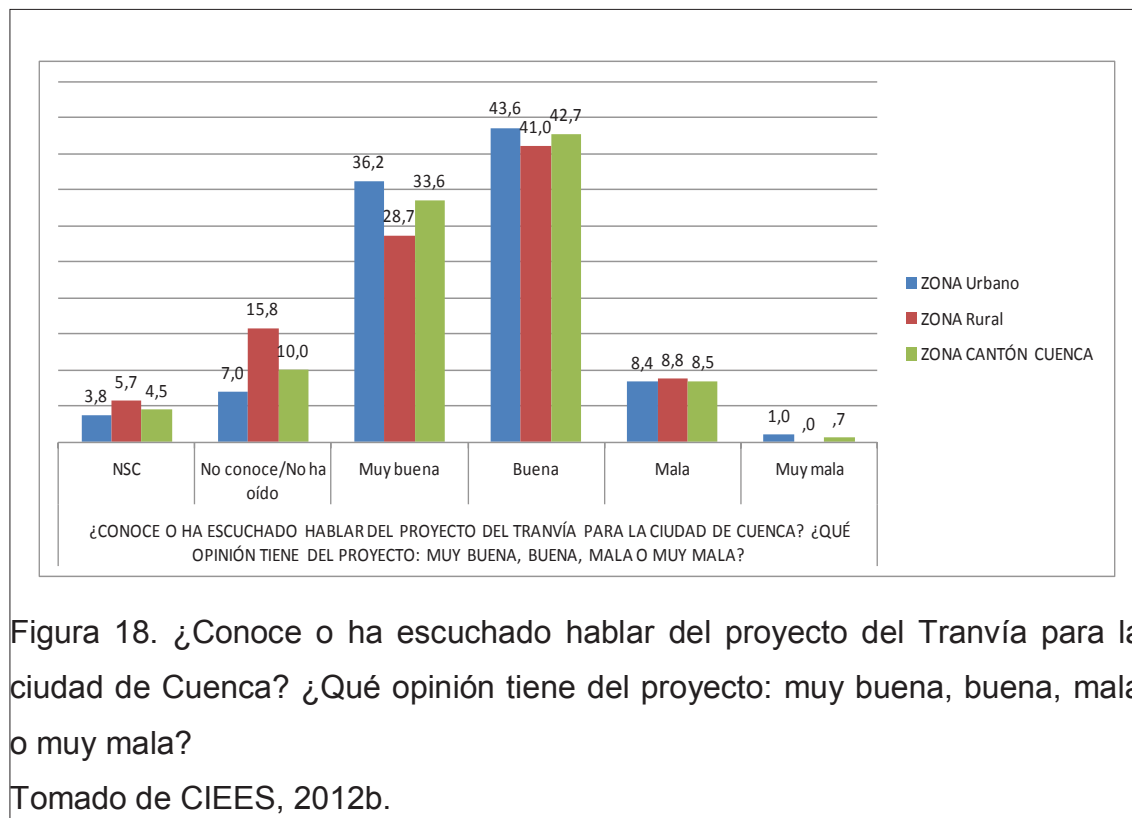


Figura 18. ¿Conoce o ha escuchado hablar del proyecto del Tranvía para la ciudad de Cuenca? ¿Qué opinión tiene del proyecto: muy buena, buena, mala o muy mala?

Tomado de CIEES, 2012b.

El proyecto del tranvía para la ciudad de Cuenca presenta un agrado de 67,1%. Resultado de 33,6% de encuestados que consideran el proyecto de muy bueno, el 42,7% de bueno. Mientras que, el 8,5% cree que es malo y solamente al 0,7% le parece muy malo. El 10% de los encuestados no conoce ni ha oído hablar del tema.

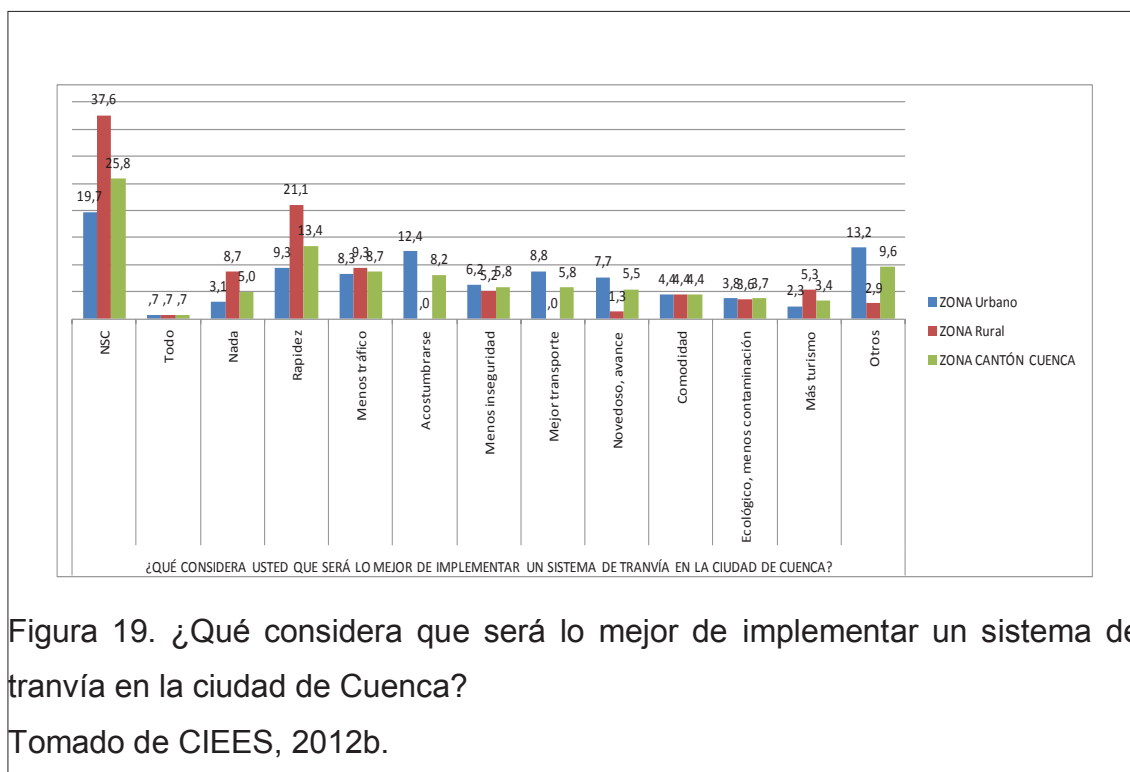
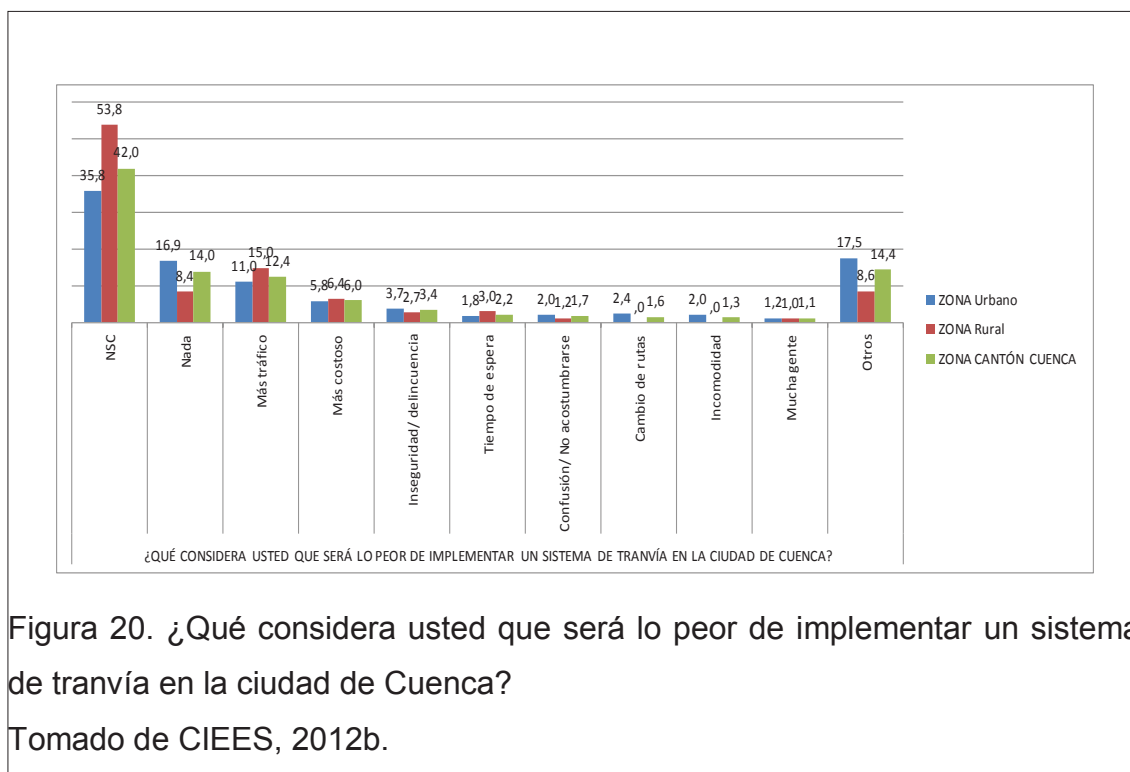


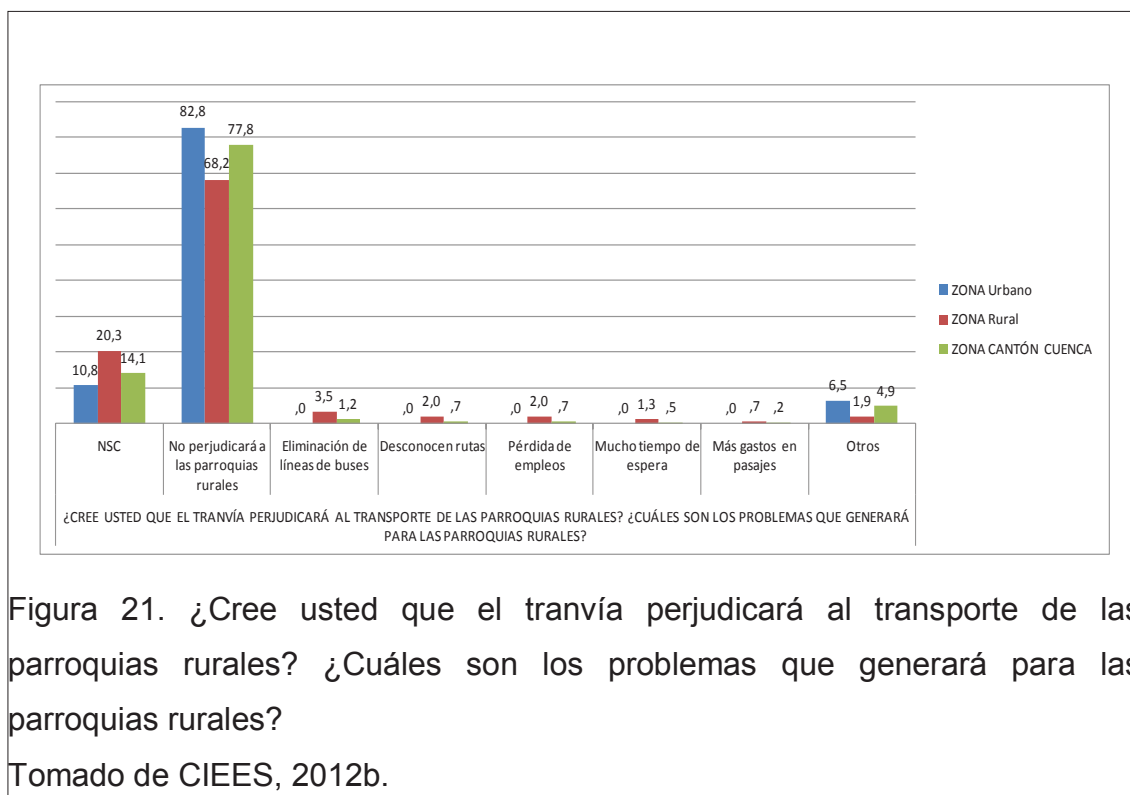
Figura 19. ¿Qué considera que será lo mejor de implementar un sistema de tranvía en la ciudad de Cuenca?

Tomado de CIEES, 2012b.

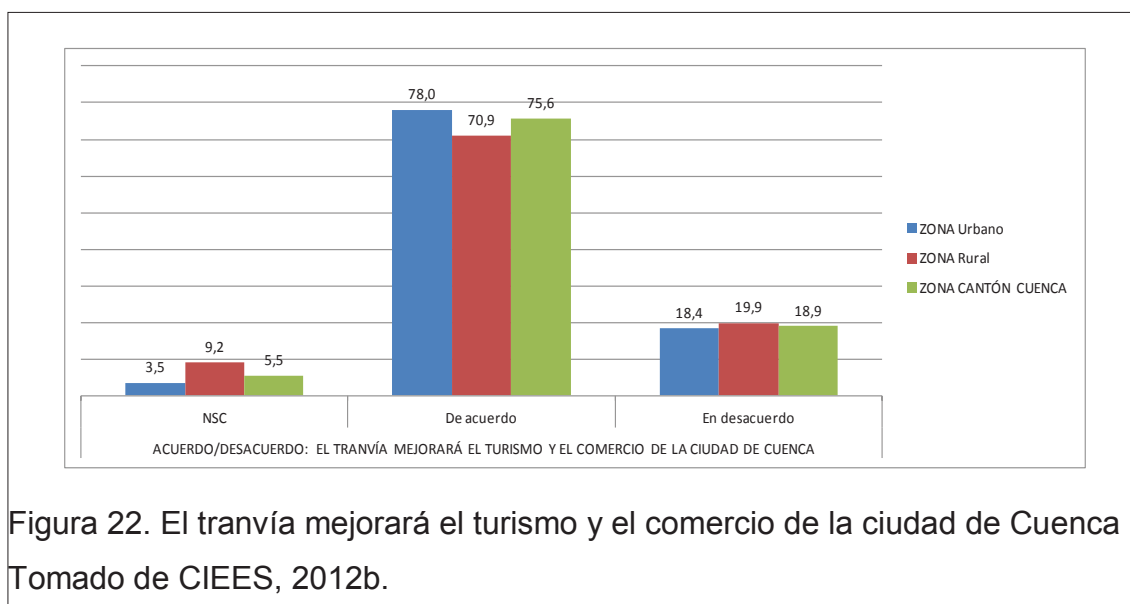
También se preguntó a la población que será lo mejor de implementar un sistema de tranvía en la ciudad de Cuenca y el 25,8% de los encuestados no contestó la pregunta. El 13,4% cree que la rapidez del transporte será lo mejor. El 8,7% cree va a haber menos tráfico; el 8,2% acostumbrarse; el 5,8% mejor transporte y menos inseguridad; el 4,4% la comodidad; el 3,7% menor impacto al ambiente y el 3,4% el turismo.



También se preguntó a la población qué considera será lo peor de implementar un sistema de tranvía en la ciudad de Cuenca, el 42% no contestó la pregunta y el 14% cree que no tiene nada de malo. El 12,4% de los encuestados cree que habrá más tráfico, el 6% cree que será muy costoso; el 3,4% cree que generará más inseguridad y delincuencia; el 2,2% cree que aumentará el tiempo de espera, entre otros de menor porcentaje.



Se preguntó a la población si cree que el tranvía perjudicará a las parroquias rurales. Y cuáles serían los problemas que generaría. El 77,8% de los encuestados asegura que el tranvía no perjudicará a las parroquias rurales. Las demás opciones no superaron el 3% y el 14,1% de los encuestados no contesta la pregunta.





El 75,6% de los encuestados está de acuerdo en que el tranvía mejorará el turismo y el comercio de la ciudad. Mientras que el 18,9% está en desacuerdo.

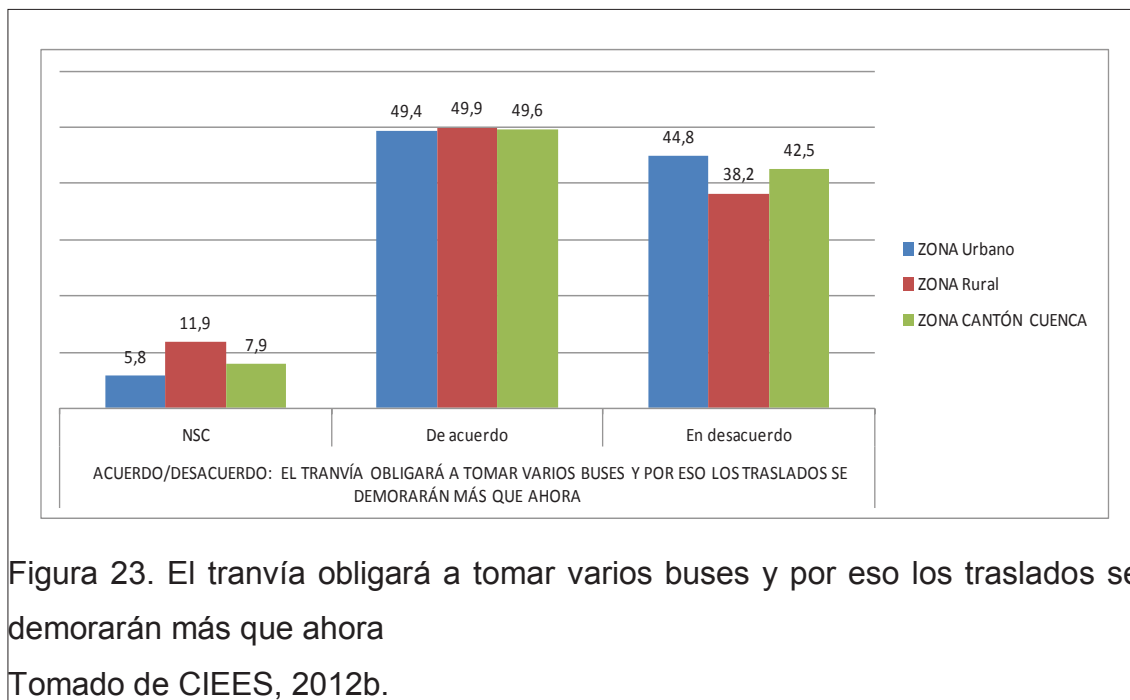


Figura 23. El tranvía obligará a tomar varios buses y por eso los traslados se demorarán más que ahora

Tomado de CIEES, 2012b.

El 49,6% de los encuestados está de acuerdo en que el tranvía obligará a tomar varios buses, por lo tanto, los traslados se demorarán más que ahora. Mientras que el 42,5% está en desacuerdo con tal afirmación.

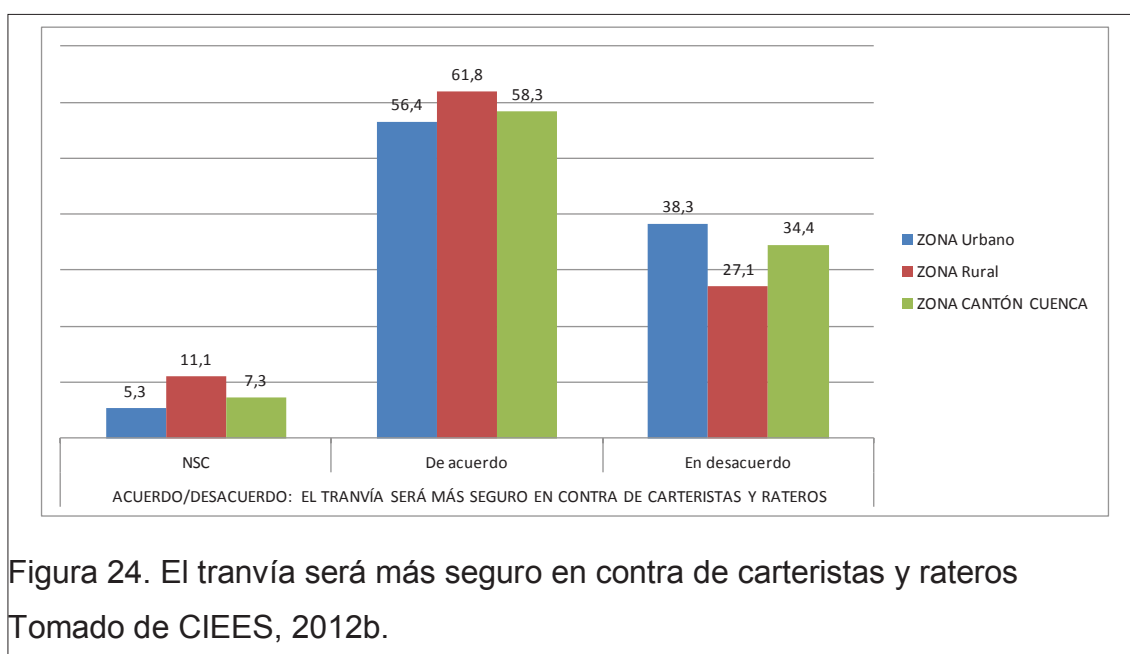
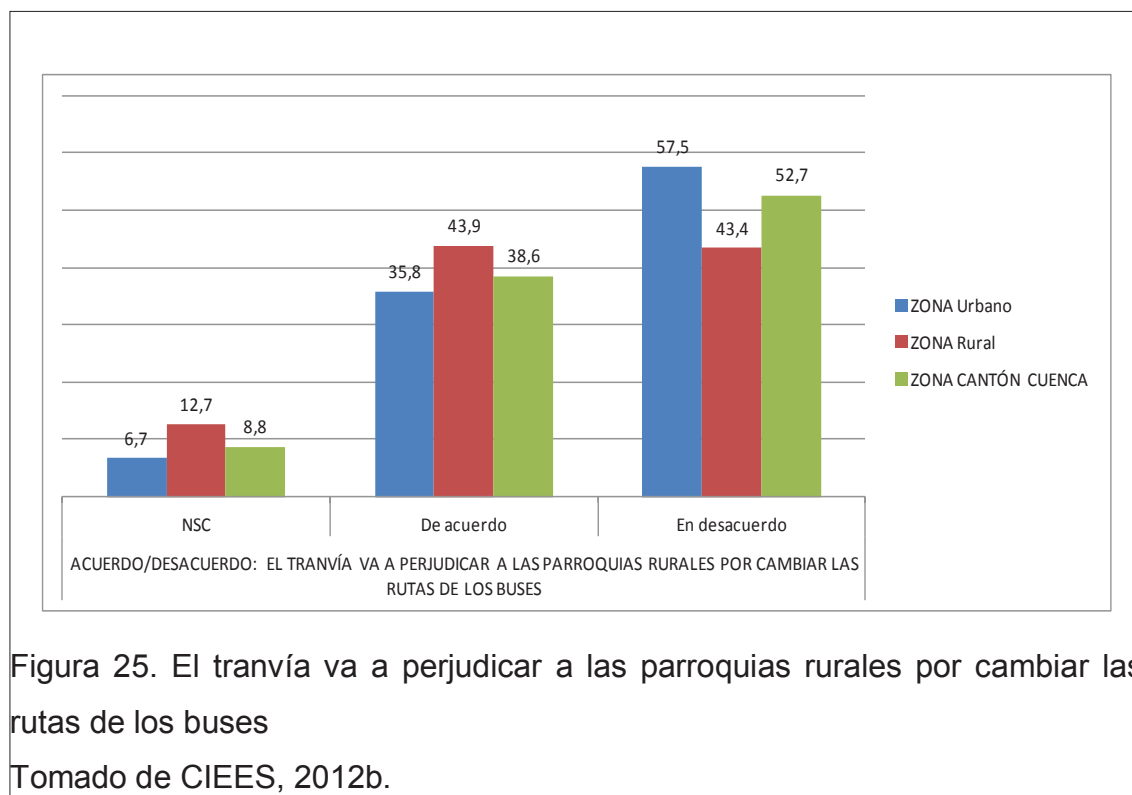


Figura 24. El tranvía será más seguro en contra de carteristas y rateros

Tomado de CIEES, 2012b.

El 58,3% de los encuestados está de acuerdo en que el tranvía será más seguro en contra de carteristas y rateros. Mientras que el 34,4% piensa todo lo contrario.



El 52,7% de los encuestados están en desacuerdo con la sentencia de que el tranvía va a perjudicar a las parroquias rurales por cambiar las rutas de los buses, porcentaje que se incrementa en la parroquia Valle (70,6%). Mientras que el 38,6% cree que el tranvía si va a perjudicar a parroquias rurales, especialmente en la parroquia El Vecino (69%).

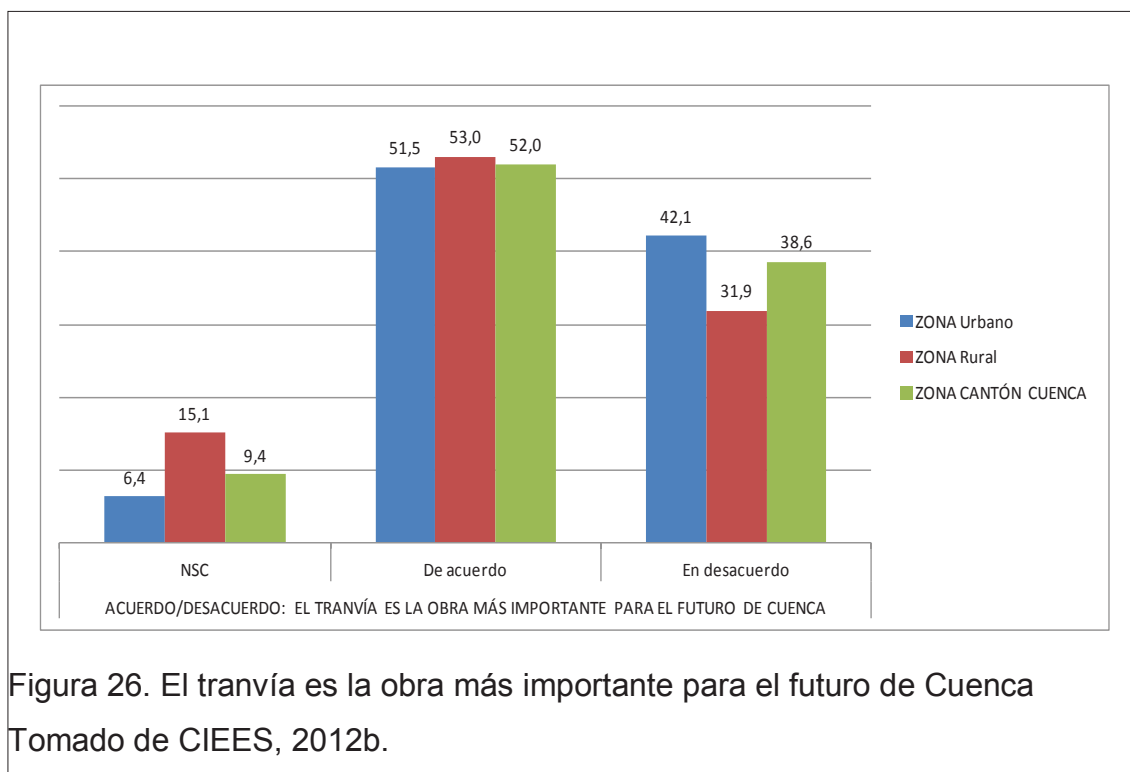


Figura 26. El tranvía es la obra más importante para el futuro de Cuenca  
Tomado de CIEES, 2012b.

El 52% de los encuestados está de acuerdo con la sentencia de que el tranvía es la obra más importante para el futuro de Cuenca. Mientras que el 38,6% está en desacuerdo con tal afirmación.

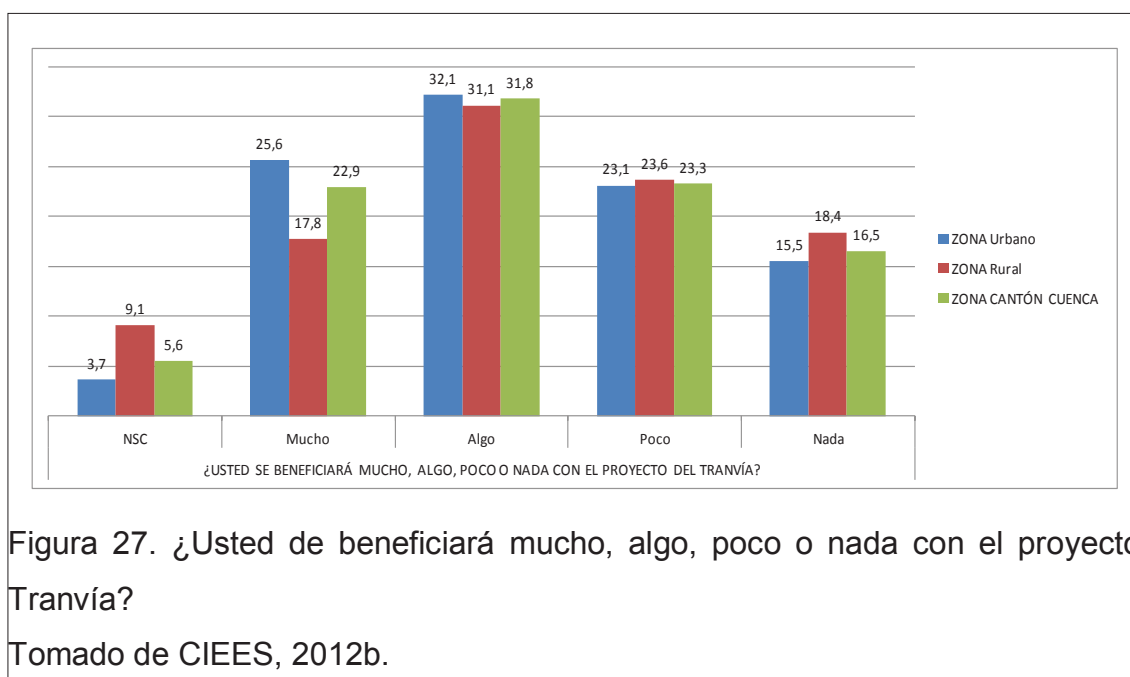
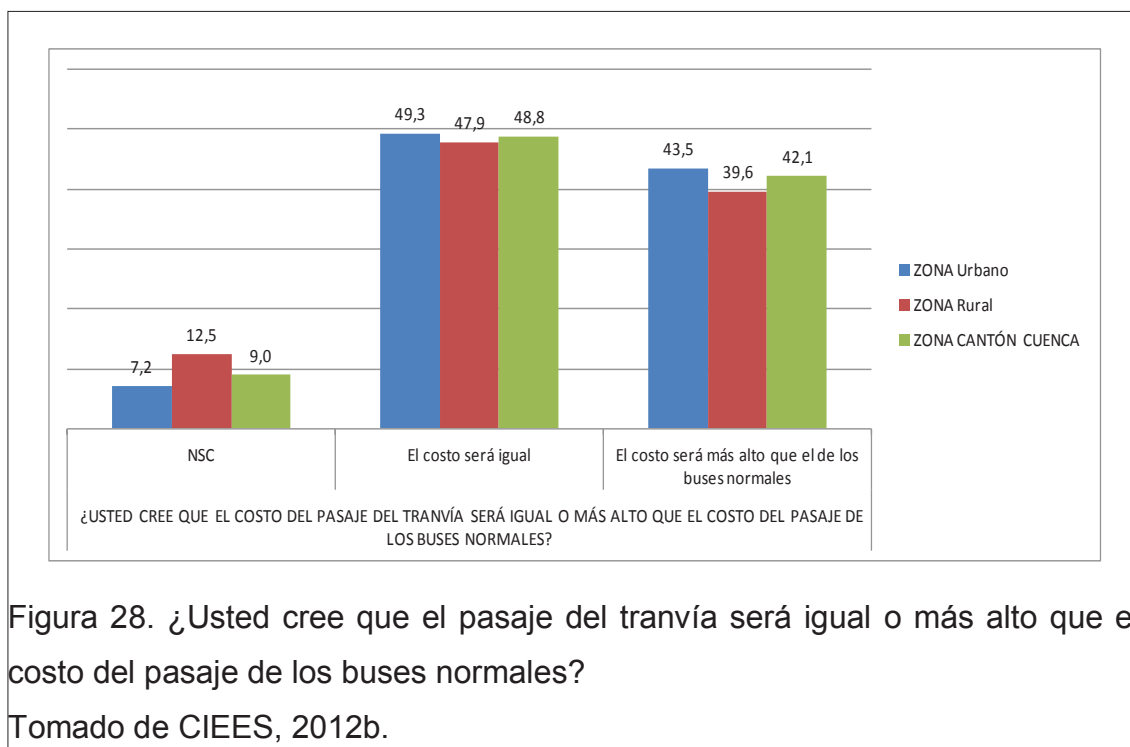


Figura 27. ¿Usted se beneficiará mucho, algo, poco o nada con el proyecto Tranvía?  
Tomado de CIEES, 2012b.

A nivel general, la población cree que se verá beneficiada por el tranvía (saldo 14,9%). Resultado que se compone de 22,9% de encuestados que creen que serán beneficiados mucho, el 31,8% siente que le beneficiará algo. Mientras que el 23,3% se verá beneficiado poco y el 16,5% cree que no se beneficiará en nada.



El 48,8% de los encuestados cree que el costo de los pasajes será igual al costo actual del pasaje de los buses. Mientras que el 42,1% cree que el costo será más alto que el de los buses normales.

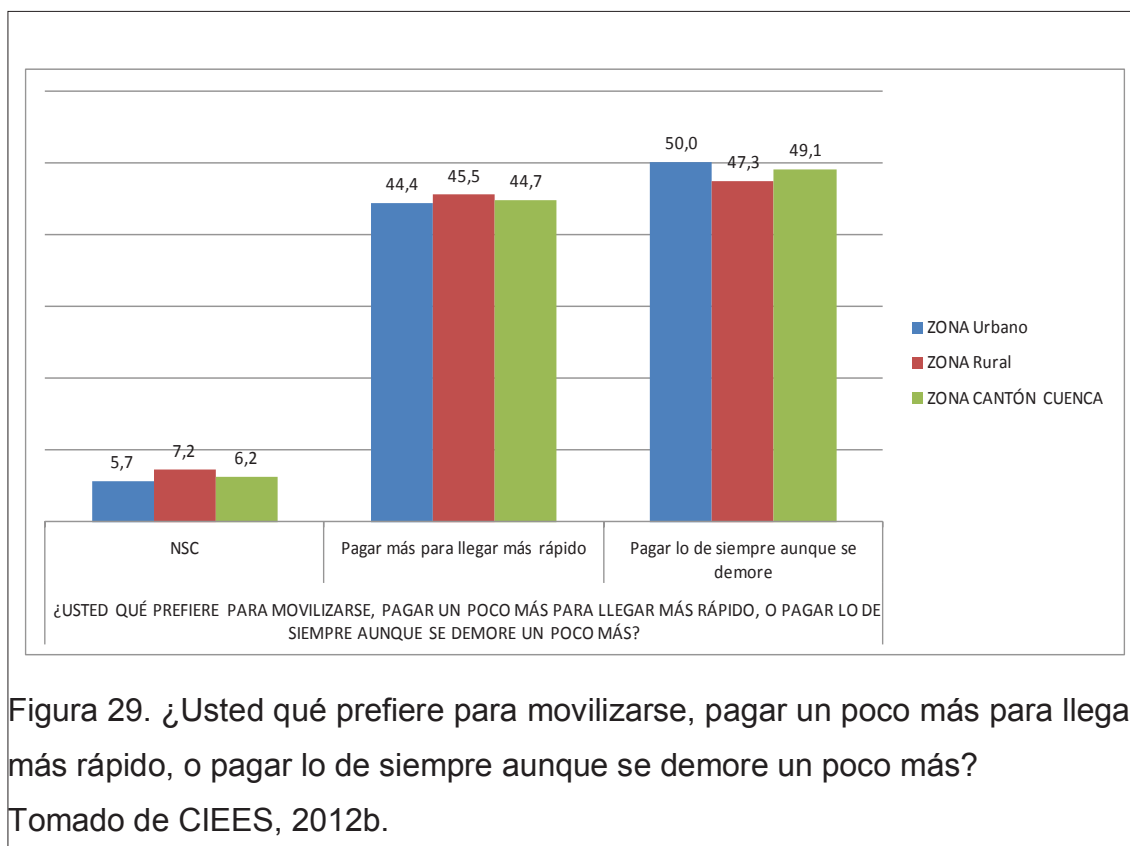
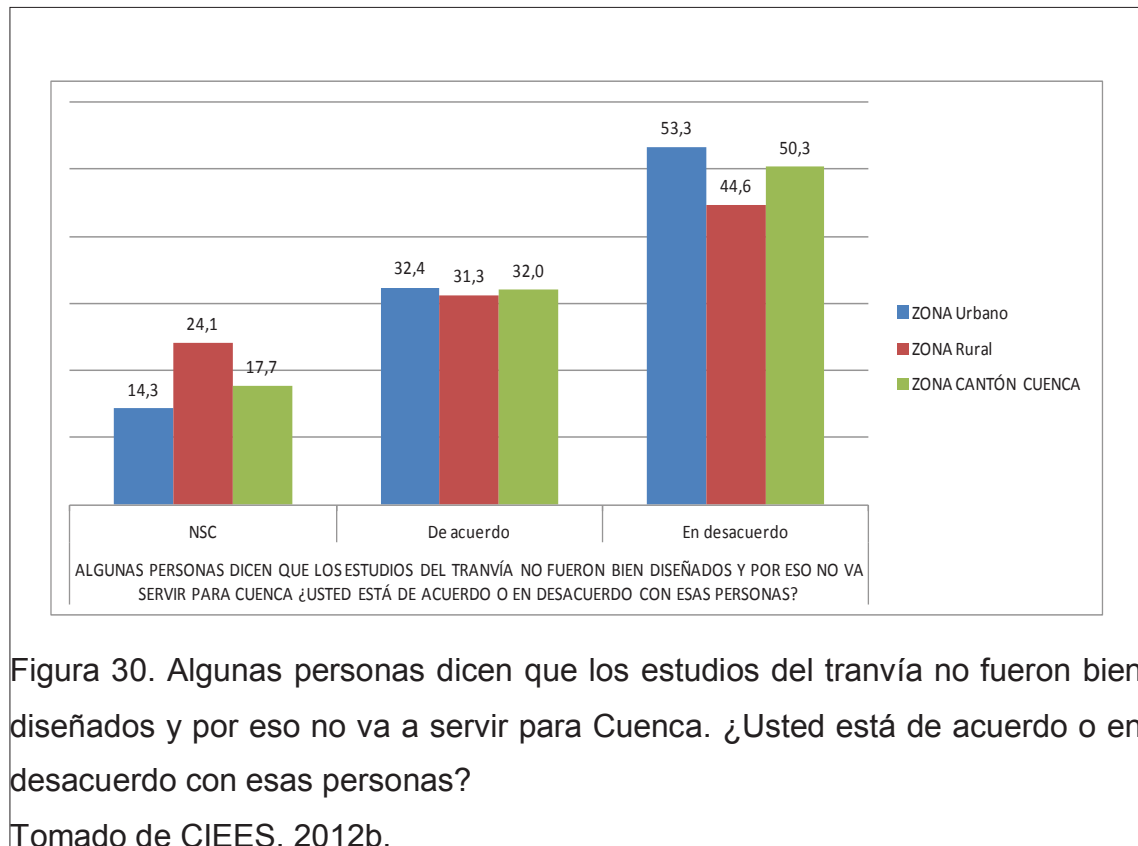


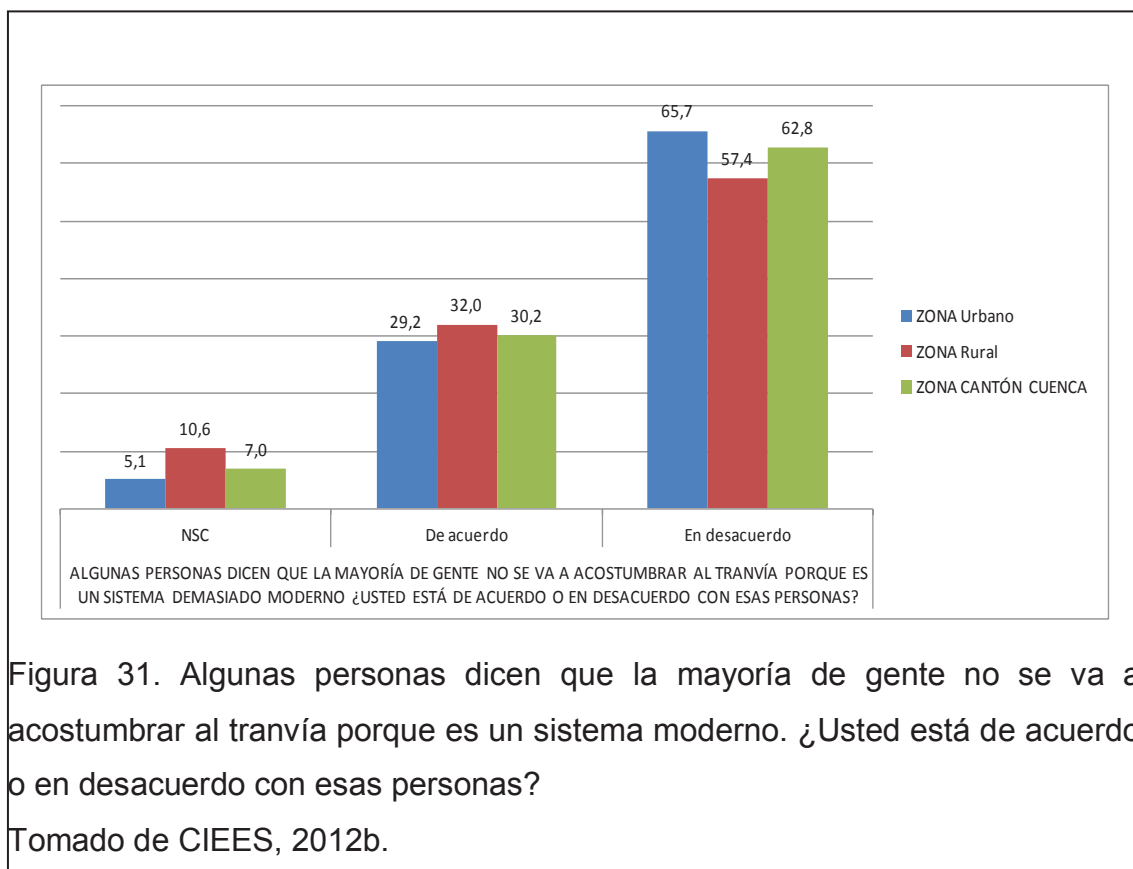
Figura 29. ¿Usted qué prefiere para movilizarse, pagar un poco más para llegar más rápido, o pagar lo de siempre aunque se demore un poco más?

Tomado de CIEES, 2012b.

El 49,1% de los encuestados prefiere pagar lo de siempre aunque se demore un poco más en tema de movilización. Mientras que el 44,7% prefiere pagar más para llegar más rápido a su destino.



El 50,3% de los encuestados están en desacuerdo con la sentencia de que los estudios del tranvía no fueron bien diseñados y por eso no va a servir para Cuenca. Mientras que, el 32% está de acuerdo con las personas que afirman eso.



El 62,8% está en desacuerdo con la sentencia de que la mayoría de gente no se va a acostumbrar al tranvía porque es un sistema demasiado moderno. Mientras que el 30,2% está de acuerdo con tal afirmación, sobre todo personas de la parroquia Baños (52,5%).

## Medios de comunicación

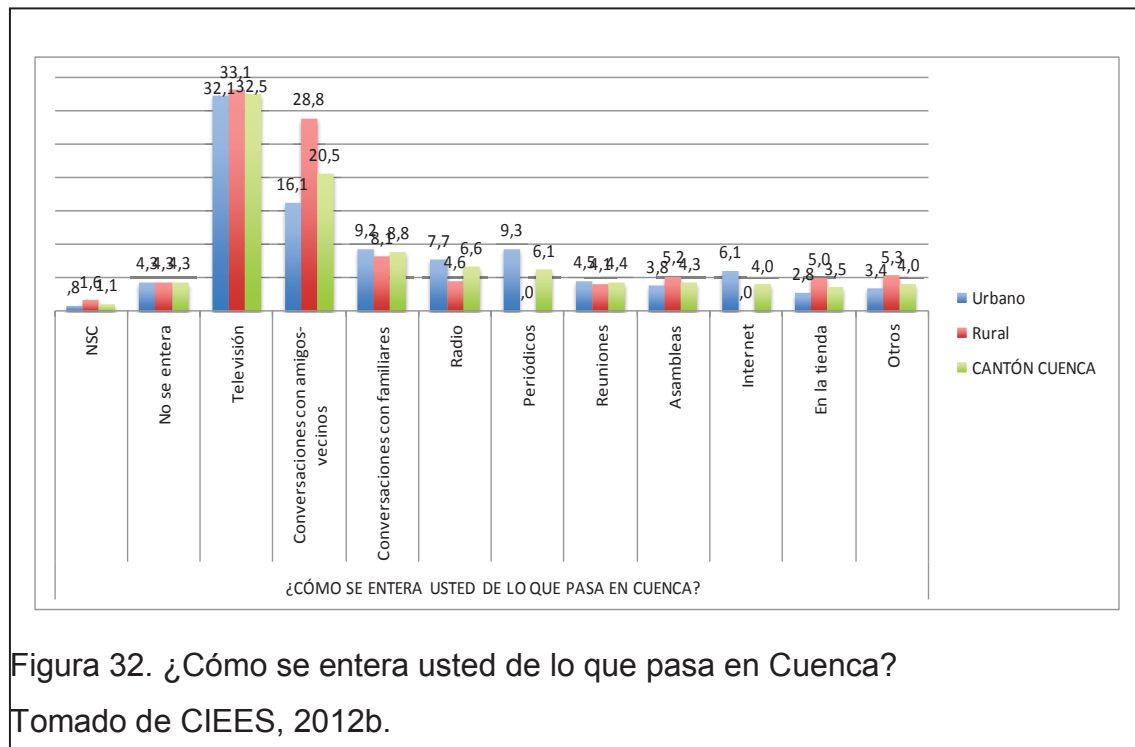


Figura 32. ¿Cómo se entera usted de lo que pasa en Cuenca?

Tomado de CIEES, 2012b.

La televisión (32,5%) es el medio de comunicación preferido por la población para enterarse de lo que pasa en Cuenca. Las conversaciones con amigos y vecinos es el segundo medio de comunicación más extendido en la población. Además se enlistan: conversaciones con familiares (8,8%); Radio (6,6%); periódicos (6,1%); reuniones (4,4%); asambleas (4,3%); Internet (4%); en la tienda (3,5%) entre otros.



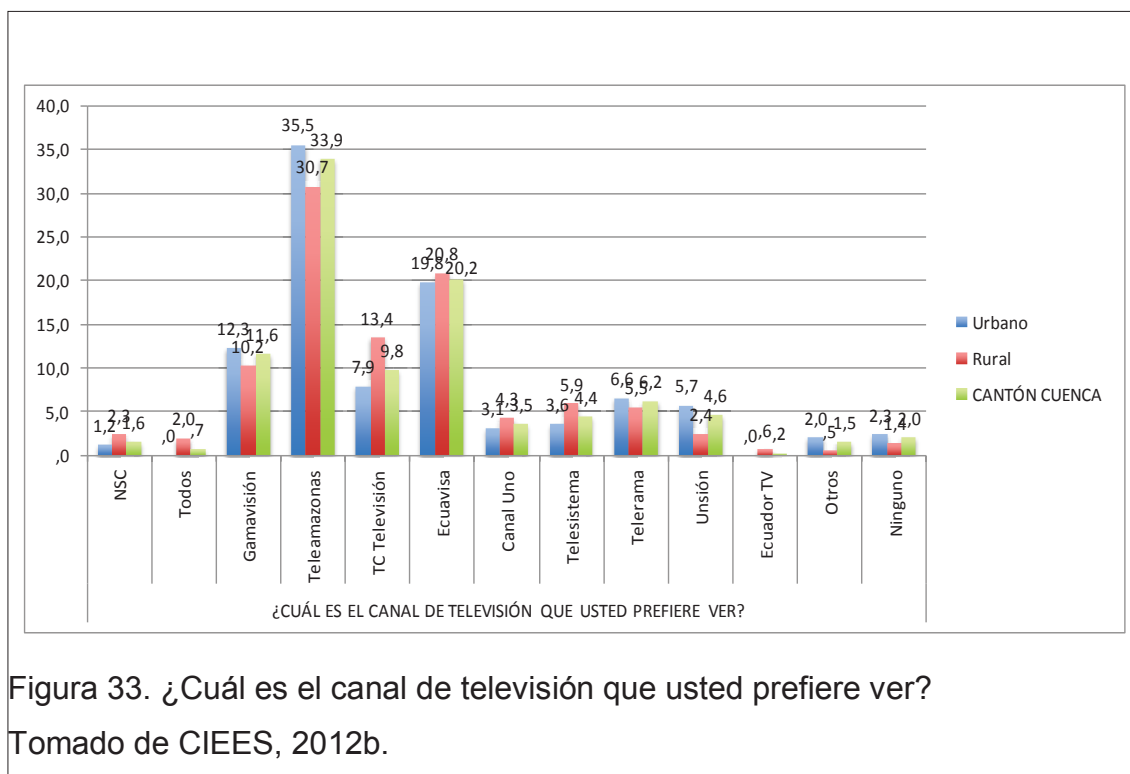


Figura 33. ¿Cuál es el canal de televisión que usted prefiere ver?

Tomado de CIEES, 2012b.

Teleamazonas (33,9%) es el canal de televisión preferido por la población. Ecuavisa (20,2%) es el segundo canal de televisión preferido por los encuestados. Con menor porcentaje se ubican Gamavisión (11,6%); TC Televisión (9,8%); Telerama (6,2%); Univisión (4,6%); Telesistema (4,4%) entre otros.

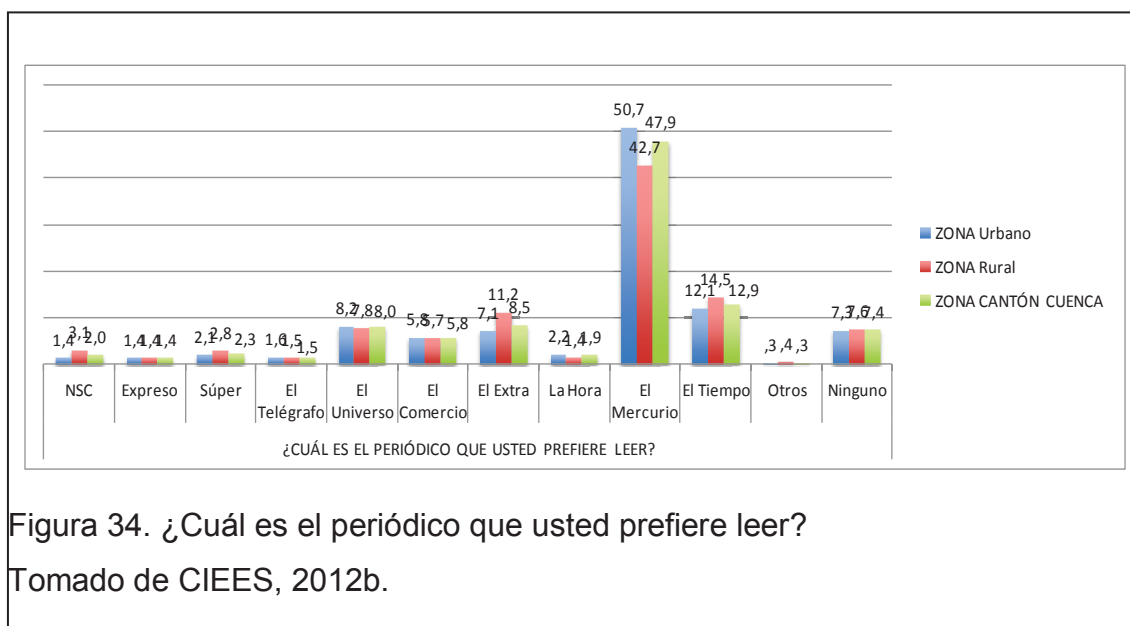


Figura 34. ¿Cuál es el periódico que usted prefiere leer?

Tomado de CIEES, 2012b.

El Mercurio (47,9%) es el periódico preferido por la población para leer. EL tiempo (12,9%) es el segundo periódico de preferencia entre los encuestados. Con menor porcentaje se enlistan: Extra (8,5%); El Universo (8%); El Comercio (5,8%) entre otros que no obtuvieron el 3% de respuestas. Además, el 7,4% de los encuestados no tiene periódico preferido.

### **3.6. Conclusiones de la investigación.**

#### **FODA**

Con la primera investigación FODA podemos concluir algunas amenazas y debilidades, así como oportunidades y fortalezas que deben ser tomadas en cuenta a corto plazo.

- La principal debilidad es la falta de socialización ciudadana que debió comenzar con anticipación, para esto se recomienda empezar lo antes posible aplicando estrategias de comunicación directa con los ciudadanos.
- La amenaza principal viene desde la coyuntura política de oposición que hará todo lo posible para desprestigiar el proyecto por lo que es recomendable activar las redes y vínculos políticos más fuertes y líderes de opinión que puedan apoyar el proyecto
- La fortaleza más importante radica en que este proyecto es una parte a la solución del tránsito en la ciudad, este problema es considerado el de mayor preocupación en la ciudadanía después de la seguridad que es un problema nacional
- Finalmente en el FODA debemos tomar en cuenta que la alta expectativa que tiene este nuevo sistema de transporte y que se ha

creado en la ciudadanía debería ser una oportunidad en donde podamos generar empoderamiento ciudadano.

## **GRUPOS FOCALES**

La investigación cualitativa nos da datos del pensamiento de la gente sobre el entorno en donde se desarrolla el proyecto, así como ideas de cómo son los cuencanos, sus preocupaciones, ánimo y orgullo ciudadano, de esta investigación podemos concluir lo siguiente:

- El ánimo de los encuestados respecto de su ciudad es positivo, ya que están orgullosos de ella. Sienten que es una ciudad única, diferente, mejor que las demás.
- Este orgullo es muy importante porque se basa en factores propios. Las obras emblemáticas (tranvía por ejemplo) suman valor a esta ciudad ya de por sí valorada.
- En la ciudad no se detectan problemas demasiado graves. Existen, molestan, preocupan pero no impiden que puedan sus habitantes tener una buena calidad de vida y que la ciudad se desarrolle.
- Es evidente la preocupación por los temas relacionados con movilidad. Especialmente las complicaciones de tránsito que son producto de las obras y el mantenimiento de las vías y el alcantarillado en la ciudad.

## **ENCUESTAS ALEATORIAS**

En cuanto a la investigación cuantitativa mediante encuestas ciudadanas, tenemos resultados básicos y parciales con las encuestas realizadas primero por mí y el equipo de comunicación, luego ampliamos la encuesta con más

detalle por medio de una empresa que se dedica a la investigación de manera profesional.

A continuación detallo algunas conclusiones sobre las encuestas de opinión pública que tienen que ser tomadas en cuenta en el plan de comunicación:

- En general la labor del Alcalde es calificada de muy buena y buena en un 80 % de los ciudadanos y este mismo porcentaje de la gente se siente optimista sobre el presente y futuro de la ciudad
- Más del 50 % de la población cree que esta va a ser la obra más importante para Cuenca en las últimas décadas por lo tanto existe mucha expectativa de un antes y un después en Cuenca.
- El Cuencano se siente muy orgulloso de su ciudad y principalmente del centro histórico, que fue razón fundamental para ser declarada patrimonio cultural de la humanidad, por lo tanto hay que tener cuidado de la información que se brinda sobre el trazado de la ruta ya que este transporte cruzará por esta zona. Sin embargo un 25 % de los usuarios de bus cruzan o van al centro histórico todos los días para ir a su trabajo, hacer compras o ir a sus lugares de estudio.
- La mayoría de los ciudadanos ven al proyecto como un plan nuevo de movilidad para la ciudad de Cuenca, identificando solo la mitad de los ciudadanos a su gestor que es el alcalde Paúl Granda. Más del 70 % de los encuestados piensan que es un proyecto que los beneficia por lo tanto es visto como un tema de importancia del que van a ser usuarios los ciudadanos y va a ganar la ciudad. Sin embargo se necesita más información de los beneficios puntuales ya que estos aspectos y otros se están informando solo mediante rumor y la población empieza a especular sobre el tema.

También se menciona que el Tranvía mejorara el comercio y el turismo.

- Los encuestados piensan que el proyecto Tranvía ataca los problemas de movilidad como la congestión vehicular y la contaminación, además consideran que todas las obras relacionadas con la movilidad son obras prioritarias.

Es importante anotar que la principal preocupación ciudadana es la inseguridad, cuando se pregunta si creen que este nuevo medio de transporte dará más seguridad contra robo de carteristas y asaltantes la gente en un 58 % cree que si habrá un beneficio en la seguridad

- Sin embargo cuando preguntamos que saben del proyecto no se evidencia que tengan información de que es, como funciona, los costos y los beneficios que este plan de transporte público tiene para la comunidad.

#### **4. Capítulo IV. Propuesta de comunicación**

La propuesta integral de comunicación del proyecto Tranvía ha sido desarrollada por mi como propuesta del proyecto tesis dentro de la Dirección de Comunicación de la Municipalidad de Cuenca. Esta unidad municipal tiene como parte de su equipo un grupo de diseñadores gráficos, periodistas y relacionadores públicos, que, bajo la dirección del autor de este estudio también trabajaron en la propuesta como parte del equipo operativo de comunicación que participo en este plan.

Para inicial el Plan Estratégico de Comunicación debemos tomar en cuenta las conclusiones de la investigación que como insumo principal servirán de guía en el desarrollo del PEC y la construcción de los objetivos comunicacionales.

A continuación detallo las principales consideraciones a ser tomadas en cuenta como antecedente del PEC – Tranvía.

En el contexto donde se desarrolla el proyecto, Cuenca es considera por sus habitantes como una ciudad única, es importante ser Patrimonio Cultural de la Humanidad, y la gente considera que es por su riqueza arquitectónica que tiene el centro histórico. El Cuencano es optimista con su futuro y se siente que vive en una ciudad bien servida, es por esto que sus expectativas son altas al hablar de nuevos proyectos de ciudad. El proyecto Tranvía suma un plus a la ciudad, es un proyecto único en el país, a pesar de ser Cuenca una ciudad de tradiciones que a la gente le importa y le interesa mantener, también quiere que los avances tecnológicos intervengan en la ciudad y puedan hacer mejor a la a la misma.

La investigación destaca que la calificación de la labor del alcalde es positiva por lo tanto hay que aprovechar esta coyuntura para potenciar el proyecto y lograr apropiación ciudadana. La percepción del proyecto es de beneficio ciudadano y no esta vinculado a la gestión política, sin embargo no hay que

descuidar los aspectos políticos coyunturales que pretendan desprestigiar al proyecto.

A pesar de existir aceptación, las dudas sobre los aspectos técnicos y de cómo el sistema se acoplara a la ciudad y al uso ciudadano son muy grandes, existe un vacío de información y la socialización ciudadana no se ha llevado a cabo, esta socialización debe tomar en cuenta a los afectados por las obras primero y paralelamente a los ciudadanos en general.

Se debe cuidar las amenazas internas y externas sobre el proyecto. Estas amenazas pueden venir de opositores políticos, colaboradores internos que no están alineados a la nueva administración y periodistas o líderes de opinión que sin argumentos valederos pretenden poner en duda la validez del plan de transporte.

En el plan nos concentraremos primero en el posicionamiento ciudadano y la socialización que son dos factores críticos en la comunicación inicial del proyecto Tranvía, la obra y puesta en marcha tendrán los lineamientos básicos de ejecución comunicacional, pero estos deberán ser evaluados en su tiempo para proponer acciones detalladas de comunicación.

#### **4.1. Definición de los objetivos**

Los objetivos comunicacionales del proyecto Tranvía son planteados en base a los objetivos de gestión del proyecto, los que son definidos según las necesidades ciudadanas y del Municipio como promotor del mismo. así también tenemos que tomar en cuenta los indicadores de la investigación e todas sus modalidades para cubrir problemas o expectativas ciudadanas.

Tabla 20. Objetivos del proyecto Tranvía

<p><b>OBJETIVOS DEL PROYECTO TRANVÍA.</b></p> <p><b>Objetivo general:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la movilidad en la ciudad de Cuenca a mediano y largo plazo.</li></ul> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Disminuir la contaminación en la ciudad.</li><li>• Motivar el uso de transporte público.</li><li>• Mejorar el transporte público en la ciudad.</li></ul>
--

Tabla 21. Objetivos de comunicación

<p><b>OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN</b></p> <p>Objetivo general:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Posicionar al proyecto Tranvía como un proyecto CIUDADANO para generar empoderamiento del mismo.</li></ul>
---



#### Objetivos específicos:

Los objetivos están planteados siguiendo las etapas de comunicacionales y de gestión, que son: la presentación del proyecto, la socialización, la obra y la puesta en marcha. Los dos primeros están previstos para ser desarrollados en el transcurso de un año, mientras que la obra y la puesta en marcha dependen de muchos factores que influyen en la construcción y obra pública, por lo que no se define un cronograma exacto.

- Posicionar el proyecto como la obra más importante de Cuenca, que es ideada por los ciudadanos.
- Lograr mayor aceptación y proporcionar conocimiento veraz sobre el proyecto Tranvía en los públicos prioritarios.
- Comunicar el proyecto Tranvía como una solución a los problemas de congestión y contaminación.
- Dar a conocer los beneficios del Tranvía.
- Establecer un programa que promueva una nueva cultura de movilidad para Cuenca.
- Promover el uso del Tranvía.

#### **4.2. Definición de públicos prioritarios**

La ciudad de Cuenca es considerada como una población mayormente joven, que según el último censo se divide de la siguiente manera:

0 a 14 años 29%

14 a 64 años 64 %

Adultos mayores a 65 años 7%

De los cuales el 52 % son mujeres y el restante 48 % son hombres

Considerando esta segmentación la comunicación tendrá que considerar un tono inclusivo que pueda ser entendido por la mayoría de públicos, pero que no tiene necesariamente que ser tradicional.

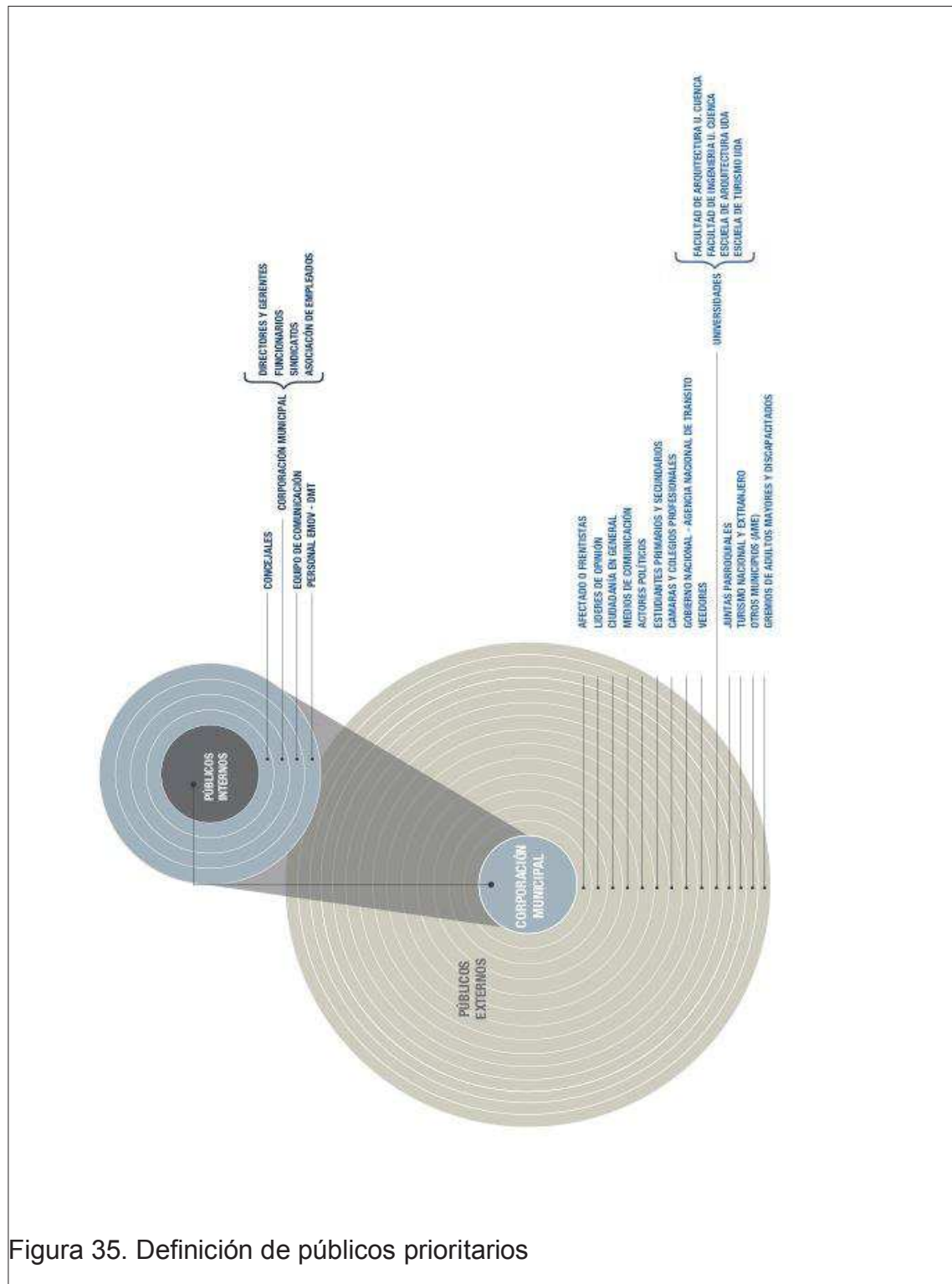


Figura 35. Definición de públicos prioritarios

### 4.3. Políticas de comunicación

Tabla 22. Políticas de comunicación

**Política 1:** La comunicación girará en torno a cuatro ejes: información y empoderamiento ciudadano, socialización ciudadana, transparencia.

**Política 2:** Ninguna información oficial sobre el proyecto Tranvía se lo hará público sin el conocimiento del Alcalde.

**Política 3:** La primera vocería oficial será el Alcalde y las vocerías alternas o de soporte serán utilizadas para informar temas técnicos y de crisis controladas.

**Política 4:** Las vocerías alternas serán después del Alcalde, el secretario de movilidad, y los representantes de las secretarías involucradas según la etapa o intervención del proyecto.

**Política 5:** Ningún vocero podrá dar entrevistas a medios de comunicación sin contar con el conocimiento de la Dirección de Comunicación

**Política 6:** Todos los productos comunicativos que requieran producir, deberán ser desarrollados y supervisados por el Departamento de Comunicación, única y exclusivamente.

**Política 7:** Todas las acciones de comunicación en torno al Tranvía tienen que estar contempladas dentro del PEC-T.

#### 4.4. Etapas de la comunicación

Tabla 23. Etapas de la comunicación

##### **1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

Esta etapa es en esencia una etapa de posicionamiento en donde se presenta el proyecto y se genera pertenencia ciudadana que es la acción inicial que queremos de parte de los habitantes de Cuenca para que se identifiquen con el proyecto y lo defiendan.

##### **2. SOCIALIZACIÓN**

Esta etapa es una etapa de información utilizando acciones de comunicación directa o uno a uno, es importante atacar primero a los ciudadanos que serán afectados de cualquier manera con las obras y luego a la ciudadanía en general que necesita conocer e informarse desde lo más básico, como, que es un Tranvía, en que se utiliza, etc. hasta los aspectos técnicos como el número de pasajeros, las emisiones de contaminantes etc.

##### **3. OBRA**

La etapa de obras tiene un componente muy fuerte en la señalización al tráfico por el cierre de calles y avenidas y la solución de los problemas que se generan cuando existe intervención de maquinaria y construcción, así que la comunicación es de información y para esto hay que buscar los mejores canales o medios de información ciudadana.

#### 4. PUESTA EN MARCHA

La puesta en marcha es una etapa que dura desde los primeros viajes hasta el mantenimiento periódico y continuo de la comunicación, ya que esto implica un cambio cultural en la movilidad, la base de esta comunicación es la educación vial y campañas de movilidad permanentes.

#### 4.5. Mensajes

Tabla 24. Mensajes

##### **Mensaje general:**

**El “TRANVÍA 4 RÍOS” un proyecto de todos.** Será el eje del sistema de transporte que brindará a la ciudadanía un servicio de alta calidad, integrado, moderno, seguro, ecológico, como los ciudadanos de Cuenca se merecen.

##### **Mensaje en etapas**

- 1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO:** El mensaje esta ligado a la construcción conjunta del tranvía tanto autoridades como ciudadanos, es un proyecto que nos une a TODOS.

**“El Tranvía te une”.** Campaña de empoderamiento ciudadno en donde buscamos los valores tangibles o iconos que nos unen a la ciudad o con los que los cuencanos se sienten más

identificados y los comparamos con la nueva obra del Tranvía.

Esta campaña será la base que permanente para a futuro indicar los beneficios del tranvía siempre con la frase “El tranvía te une”

2. **SOCIALIZACIÓN CON PÚBLICOS PRIORITARIOS:** El tranvía ofrece beneficios y mejoras en el transporte público a mediano y largo plazo para los ciudadanos.

En esta etapa debemos empezar a socializar las molestias y que los ciudadanos entiendan que serán en beneficio de propio y de Cuenca.

3. **OBRA:** Las molestias producidas durante el periodo de construcción del tranvía se convertirán en una realidad que convierte a Cuenca en una ciudad con visión de futuro, con los mejores servicios.

4. **PUESTA EN MARCHA:** El tranvía implica una nueva cultura en la movilidad de Cuenca, y es la primera ciudad en el país que cuenta con un sistema de transporte moderno y eficiente.

#### 4.6. Voceros

Tabla 25. Voceros

<p>Vocero principal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcalde de Cuenca.</li> </ul> <p>Vocerías secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente del proyecto Tranvía</li> <li>• Directores de movilidad y transporte municipal</li> <li>• Director de Comunicación Municipal</li> </ul>
---

#### 4.7. Esquema de estrategias, tácticas y acciones

En este numeral indica cada programa o etapa de la comunicación, dividida básicamente en 4 ejes:

- Presentación
- Socialización:
  - Socialización Interna
  - Socialización con públicos críticos
  - Socialización ciudadana en General
- Etapa de Obra
- Etapa de puesta en marcha

cada etapa consta de objetivos de comunicación, públicos a los que va dirigido el programa y las acciones respectivas, además del concepto y mensaje que se usarán por cada etapa.

## Presentación

Tabla 26. Esquema de Presentación, estrategias, tácticas y acciones

PROGRAMA	OBJETIVOS	PÚBLICOS	ACCIONES
<b>PRESENTACIÓN</b>	Introducir a la ciudadanía el nuevo sistema de transporte público	Medios de comunicación  Ciudadanía  Público interno	<b>Comunicación Masiva,</b> <b>Publicidad:</b> Plan de medios, radio, periódico  <b>RRPP:</b> <i>Free Press,</i> entrevistas pactadas  Información públicos internos  <b>BTL</b>

(Ver 4.8. "Desarrollo del plan de comunicación y sus piezas de comunicación.")



## Estrategia

Esta etapa plantea una campaña de empoderamiento y posicionamiento del proyecto principalmente esta orientada a lograr aceptación y posterior defensa del proyecto por parte de los ciudadanos.

Primero debemos posicionar la necesidad de mejorar el sistema de transporte y evidenciar el problema del tránsito en la ciudad, luego que de esta acción podemos empezamos la campaña de empoderamiento y posicionamiento ciudadano.

Esta etapa contempla acciones de comunicación masiva con una campaña denominada que lleva el slogan o frase “El tranvía te une”, haciendo alusión a la unión de todos para sacar adelante el proyecto y que posteriormente se va a volver una frase para mostrar los beneficios del Tranvía, a donde te une.

## Acciones

Las acciones planteadas en esta etapa están concentradas más en acciones de comunicación masiva, esta comunicación nos permite hacer un primer contacto con el público en donde presentamos el tranvía con el objetivo de posicionar el proyecto y poner en agenda de la opinión pública este tema.

- **Publicidad:** Basada en el concepto “El Tranvía te une” esta planificada en una campaña en la que el objetivo es empoderar al ciudadano con el nuevo proyecto, logran que sientan que es un proyecto de ciudad y del cual todos formamos parte.
- **Free press:** Pactar entrevistas en los principales medios de opinión en donde se plantee primero, el tema de la problemática del tránsito en la ciudad, y después plantear la solución con el modelo nuevo de transporte.
- **Información al público interno:** Es muy importante generar charlas sobre la problemática del tránsito y el manejo de la movilidad por parte

del municipio, ubicar los problemas, las soluciones, las competencias municipales y las preocupaciones de la gente, de manera que los funcionarios municipales sean los “embajadores” de este proyecto y que puedan hablar de esto a la ciudadanía. No podemos olvidar que el Municipalidad de Cuenca cuenta con alrededor de 4.000 empleados en todas sus áreas y empresa municipales.

### Socialización interna

Tabla 27. Esquema de socialización interna, estrategias, tácticas y acciones

PROGRAMA	OBJETIVOS	PÚBLICOS	ACCIONES
<b>SOCIALIZACIÓN INTERNA</b>	Motivar al público interno a participar como aliado y gestor del proyecto	Funcionarios  Sindicato  Asociación de Empleados  Empresas de la corporación	<b>Comunicación directa:</b>  Plan de presentación general del proyecto  Plan de información periódica  Plan de posicionamiento interno

(Ver 4.8. “Desarrollo del plan de comunicación y sus piezas de comunicación.”)

## Estrategia

La socialización interna también bajo la frase “El tranvía te une” pretende empoderar al público interno y ampliar la primera fase de presentación informando sobre datos técnicos, detalles contractuales y ampliación de información para que puedan ser voceros personales de las preguntas ciudadanas en sus puestos de trabajo así como fuera de él.

El principal canal de comunicación con los públicos internos es la comunicación directa, vamos a construir lazos de comunicación uno a uno, además de las reuniones grupales de información, que permitan a los puestos jerárquicos informar a sus equipos sobre estos temas.

## Acciones

Las acciones dirigidas a los públicos internos tienen que ser comunicadas mediante canales de comunicación interna

- **Plan de presentación del proyecto:** La primera acción del proyecto debe ser liderada por el alcalde quién presentará el proyecto en una conferencia dirigida a todos los empleados municipales, luego estas charlas tienen que estar focalizadas en grupos pequeños en donde los jefes inéditos que previamente fueron capacitados, informen de los detalles del proyecto tranvía, para esto se debe diseñar una infografía única con los datos más importantes del proyecto, desde su concepción.
- **Plan de información periódica:** Según vaya avanzando el proyecto todo el público interno tiene que estar informado periódicamente de los avances, para esto tenemos que generar un cronograma paralelo a los avances del proyecto para informar los avances y problemas que surgen en el proceso.

- **Plan de posicionamiento interno:** Bajo la campaña “El tranvía te une”, generamos una campaña interna en donde buscamos la unión del público interno como gestor del proyecto. Para esta etapa de acciones necesitamos tener piezas de comunicación creativa y material POP.

### **Socialización con los públicos críticos**

Tabla 28. Esquema de socialización con los públicos críticos, estrategias, tácticas y acciones

<b>PROGRAMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PÚBLICOS</b>	<b>ACCIONES</b>
<b>SOCIALIZACIÓN CON PÚBLICOS CRÍTICOS</b>	<p>Aminorar las molestias con los afectados directos</p> <p>Mostar al proyecto Tranvía como un beneficio futuro para los frentistas y la ciudad.</p>	<p>Afectados o frentistas</p> <p>Líderes de opinión</p> <p>Concejales opositores</p> <p>Medios de comunicación</p> <p>Gremios de arquitectos, ingenieros,</p>	<p><b>Comunicación directa:</b></p> <p>Campañas informativas puerta a puerta.</p> <p>Lobby con los editores y gerentes de los medios.</p> <p>Plan de acercamiento con reporteros mediante capacitación del</p>

		constructores, industriales y otros	funcionamiento de este medio de transporte.  Mapeo de líderes de opinión.
--	--	---	--

(Ver 4.8. "Desarrollo del plan de comunicación y sus piezas de comunicación.")

### **Estrategia**

La socialización con los públicos críticos es el eje fundamental en donde la comunicación uno a uno o directa tiene que trabajar para mantener relación y acercamiento con los ciudadanos que se sienten afectados por la intervención de esta obra.

Esta campaña es de información de lo que sucederá en la intervención de la ruta del Tranvía, y el principal canal de comunicación tiene que ser la comunicación directa con campañas informativas puerta a puerta que realicen brigadistas en todas las áreas y los frentes de intervención.

Es necesario además que el Municipio de Cuenca incorpore en las áreas de afección centros de información en donde los ciudadanos y vecinos puedan acercarse para obtener información.

Los medios de comunicación juegan un papel muy importante por lo que tenemos que hacer lobby con editores y reporteros de prensa que puedan informar a la ciudadanía las intervenciones que se van a llevar a cabo.

## Acciones

Ya que esta etapa es considerada como la más crítica para la comunicación porque es en donde debemos lograr apoyo ciudadano, necesitamos acercarnos a la población con acciones de comunicación uno a uno para que los ciudadanos sientan acercamiento y preocupación por parte del Municipio de Cuenca.

- **Campañas informativas puerta a puerta:** Formando brigadas y con una base de datos georeferenciada de los afectados debemos conversar con todos y cada uno de los frentistas y afectados directos en la construcción del tranvía, la base de datos nos servirá para saber con exactitud el nombre, dirección y otros datos de las personas a las que tenemos que acercarnos a socializar el proyecto.
- Esta socialización tiene que tener un discurso, claro y único y los brigadistas deben estar capacitados para responder preguntas.
- **Lobby con editores y directores de medios de comunicación:** Este acercamiento es importante porque las personas que dirigen los diarios deben estar informados de primera fuente en estos temas para que no exista especulación ni manipulación de información, este acercamiento tiene que hacerlo directamente el Alcalde de la Ciudad.
- **Plan de información a los reporteros:** Al igual que el acercamiento con los directivos de los medios de comunicación, es muy importante hacer un taller con los reporteros para que expresen todas las dudas sobre el proyecto y el funcionamiento de este nuevo medio de transporte.
- **Plan de información con líderes de opinión y gremios del sector del comercio y construcción:** De la misma forma que con los reporteros este acercamiento tiene que ser de manera directa y en lo posible desde la principal vocería que es el alcalde mediante un taller en donde se explicará los beneficios del proyecto y las afecciones a los diferentes en el turismo, comercio y otras actividades económicas y de desarrollo de la ciudad.

### Socialización ciudadana.

Tabla 29. Esquema de socialización ciudadana, estrategias, tácticas y acciones

PROGRAMA	OBJETIVOS	PÚBLICOS	ACCIONES
<b>SOCIALIZACIÓN A LA CIUDADANÍA EN GENERAL</b>	<p>Convertir la expectativa de la ciudadanía en una actitud favorable ante el proyecto</p> <p>Informar aspectos de funcionamiento y detalles técnicos que pueda comprender las ciudadanía sobre el tranvía, la intervención en la ciudad y los beneficios</p>	<p>Comunidad General</p> <p>Estudiantes</p> <p>Grupos vulnerables (Ancianos y discapacitados )</p>	<p><b>Comunicación Masiva,</b></p> <p><b>Publicidad:</b></p> <p>Plan de medios, radio, periódico</p> <p><b>RRPP:</b></p> <p><i>Free Press,</i> entrevistas pactadas</p> <p><b>Comunicación directa:</b></p> <p>Públicos vulnerables, comunicación puerta a puerta</p> <p><b>Plan de comunicación 2.0</b></p>

(Ver 4.8. "Desarrollo del plan de comunicación y sus piezas de comunicación.")

## Estrategia

La socialización a la ciudadanía en general hay que llegar principalmente mediante acciones en medios masivos de comunicación y sin dejar la comunicación directa, en esta etapa a más de informar se tiene que poner énfasis en convertir la alta expectativa que tiene el proyecto en una actitud favorable hacia el mismo.

La publicidad continuará con la línea de comunicación concebida con la frase “El tranvía te une” pero en este caso evoluciona el concepto a la unión de todos para el apoyo al proyecto así como a la práctica de a donde nos une el Tranvía, el concepto nos lleva a acortar distancias, no solo físicas sino también las de relaciones, nos une a nuestro trabajo, nos une a nuestra familia etc.

## Acciones

Las acciones pertinentes a la información y socialización a la ciudadanía en general, se harán básicamente mediante canales de comunicación masiva, como el mecanismo principal de llegada a nuestros públicos objetivos.

- **Publicidad:** Campaña “El tranvía te une”, en esta etapa se fortalece la campaña masiva y se van a generar algunas piezas de comunicación como: volantes, folletos, circuito de vallas publicitarias, cuñas en radios y spots de tv.
- **Plan de relaciones públicas:** Esta etapa empezará con un plan de entrevistas en los principales medios de comunicación en prensa escrita, radio y televisión, tienen que ser entrevistas periódicas con un cronograma intenso y tratando de cubrir los principales programas y medios de comunicación.
- La investigación nos indica los resultados de los medios de comunicación local más efectivos.



- **Comunicación con públicos vulnerables:** Esta comunicación tiene la intención de informar a los públicos adultos, mayores de 64 años, personas con discapacidad y menores de edad que usan el transporte público.
- La mejor forma de llegar a estos públicos es indicándoles los beneficios del transporte utilizando canales de comunicación directa, esto es, en centros de atención a adultos y discapacitados, georeferenciando estos públicos y para los menores de edad, con charlas en los centros educativos.
- **Plan de comunicación 2.0:** Es muy importante contar con los principales de comunicación digital, la propuesta plantea la creación de una web 2.0 que integre canales interactivos de comunicación como las redes sociales así como juegos y otros medios digitales más dinámicos y atractivos para los ciudadanos que acceden a estos medios.
- Una herramienta muy importante en este caso es la creación de aplicaciones de tránsito local para celulares en donde el ciudadano pueda consultar vías de desvío y rutas alternas, esta herramienta tiene que estar integrada al uso del twitter que es un canal de uso frecuente y eficiente para temas de movilidad y tránsito.

### **Etapas de la Obra:**

Tabla 30. Esquema de comunicación en la obra, estrategias, tácticas y acciones

<b>PROGRAMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>PÚBLICOS</b>	<b>ACCIONES</b>
<b>OBRA</b>	Involucrar a la ciudadanía en el	Ciudadanía	<b>Comunicación directa:</b>

	<p>proceso de construcción</p> <p>Generar posiciones favorables de los líderes de opinión</p> <p>Atender a las preguntas y reclamos ciudadanos durante el periodo de construcción</p>	<p>Líderes de Opinión</p> <p>Medios de Comunicación</p>	<p>Recorridos de Obras</p> <p>Centros de información por sectores</p> <p>Centro de asistencia ciudadana</p> <p>Señalética de Obra</p> <p>Call center</p> <p><b>RRPP:</b></p> <p><i>Free press</i></p> <p>Recorridos técnicos con medios de comunicación</p> <p><b>Plan de comunicación 2.0</b></p> <p>Aplicaciones para preguntas y quejas.</p>
--	---	---	---

(Ver 4.8. "Desarrollo del plan de comunicación y sus piezas de comunicación.")

## Estrategia

Otro periodo crítico es el de construcción, se empiezan a generarse problemas por temas de cierre de vías, afecciones en los servicios públicos, y debemos estar atentos a las crisis, la misión principal de esta etapa es informar a la ciudadanía los avances de las obras y los lugares de intervención, tener previsto un plan de tránsito con la información pertinente y estar preparados para los reclamos por las molestias cuando se produzcan paralizaciones de los servicios públicos, para esto ampliamos los servicios de los centros de información que se ubicarán en las zonas de afección y convertimos al centro de información en un centro de queja o ayuda a los ciudadanos que tengan problemas y puedan acercarse en sus barrios para conversar de sus preocupaciones.

En esta etapa además de continuar con la comunicación masiva de información acerca del Tranvía y sus beneficios activamos canales de comunicación directa para estar cercanos a las preocupaciones ciudadanas.

### Acciones

Las acciones en esta etapa tienen que estar acompañadas de un plan de crisis, se debe monitorear permanentemente los medios de comunicación y la opinión ciudadana. Aquí nuevamente las acciones de comunicación directa son las más efectivas, sin embargo hay que continuar con planes de comunicación masiva, relaciones públicas y comunicación digital para que se integren y que se fortalezcan entre sí.

- **Recorridos de obras:** Es importante hacer periódicamente recorridos de obras con reporteros que informen los avances y soluciones viales temporales mientras los trabajos se desarrollen.
- **Centros de información:** Los centros de información ubicados en cada barrio y al alcance de los ciudadanos debe servir de centro de

información como se había planteado en la primera etapa y de centro de quejas o reclamos ciudadanos en la etapa de obra.

- Es de mucha importancia escuchar al ciudadano y que mejor que tengan un sitio destinado a este fin.
- **Señalización:** se tiene que generar una línea gráfica exclusiva para la señalización de obra así como integrarla a la señalética vial que informe al ciudadano con anticipación y en el sitio de obra los lugares intervenidos y las alternativas de circulación.

Tabla 31. Esquema de comunicación para la puesta en marcha, estrategias, tácticas y acciones

PROGRAMA	OBJETIVOS	PÚBLICOS	ACCIONES
<b>PUESTA EN MARCHA</b>	Crear cultura de movilidad en Cuenca	Ciudadanía  Líderes de Opinión  Medios de Comunicación	<b>Comunicación masiva y directa:</b>  Campaña de educación vial cultura de movilidad

(Ver 4.8. "Desarrollo del plan de comunicación y sus piezas de comunicación.")

### **Estrategia:**

La etapa de puesta en marcha del sistema requiere de un trato especial, y de un plan más profundo en el que interviene la educación vial y la implementación de una nueva cultura de movilidad, la puesta en marcha del

sistema cambia radicalmente las costumbres ciudadanas conocidas hasta ahora, el Tranvía modifica las formas de comportarnos en las calles y vías, por lo tanto hay que implementar una estrategia que implique crea “una cultura tranvía” en esta etapa tenemos que lograr que la intervención de los ciudadanos como usuarios, medios de comunicación y el Municipio como gestor del proyecto, logran una sinergia que permita comprender mejor al sistema y que con la intervención de todos podamos minimizar riesgos y potenciar su uso.

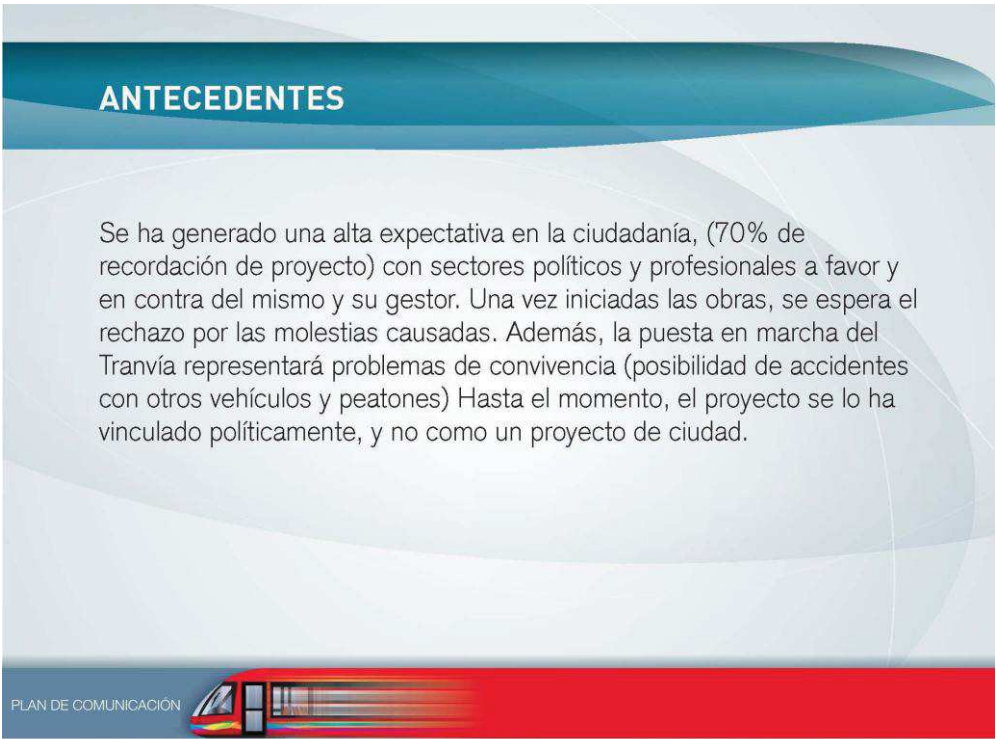
La implicación ciudadana debe ser tal que el Tranvía se convierta en un nuevo ícono de la ciudad.

El plan de comunicación en esta etapa tiene que ser una segunda parte de este plan ya que necesita tratarse a profundidad y con detalle, este plan debe ser permanente desde que empiece el funcionamiento.

#### **4.8. Desarrollo del plan de comunicación**



Figura 36. Plan de comunicación



## ANTECEDENTES

Se ha generado una alta expectativa en la ciudadanía, (70% de recordación de proyecto) con sectores políticos y profesionales a favor y en contra del mismo y su gestor. Una vez iniciadas las obras, se espera el rechazo por las molestias causadas. Además, la puesta en marcha del Tranvía representará problemas de convivencia (posibilidad de accidentes con otros vehículos y peatones) Hasta el momento, el proyecto se lo ha vinculado políticamente, y no como un proyecto de ciudad.

PLAN DE COMUNICACIÓN


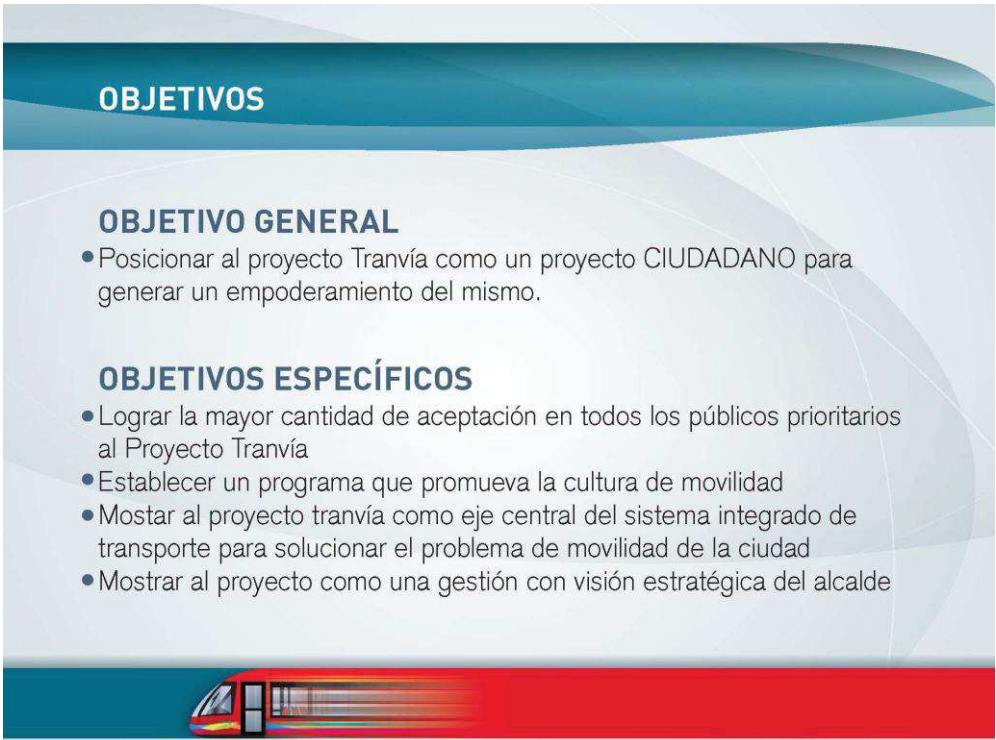


Figura 37. Antecedentes



## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

- Posicionar al proyecto Tranvía como un proyecto CIUDADANO para generar un empoderamiento del mismo.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lograr la mayor cantidad de aceptación en todos los públicos prioritarios al Proyecto Tranvía
- Establecer un programa que promueva la cultura de movilidad
- Mostrar al proyecto tranvía como eje central del sistema integrado de transporte para solucionar el problema de movilidad de la ciudad
- Mostrar al proyecto como una gestión con visión estratégica del alcalde




Figura 38. Objetivos

**LÍNEA ESTRATÉGICA**

Vincular al tranvía con los hitos más importantes de la ciudad. Hitos que ya están en el corazón de los cuencanos.

**PROYECTO CUENCANO = ORGULLO CUENCANO**



...el tranvía nos une



Figura 39. Línea estratégica

**CAMPAÑA "EL TRANVÍA TE UNE"**



a cuenca me une...  
**SU PATRIMONIO**

...el tranvía nos une



Figura 40. Campaña



Figura 41. Campaña



Figura 42. Campaña





Figura 43. Etapas de comunicación



Figura 44. Etapas de comunicación: Presentación



Figura 45. Etapas de comunicación: Socialización



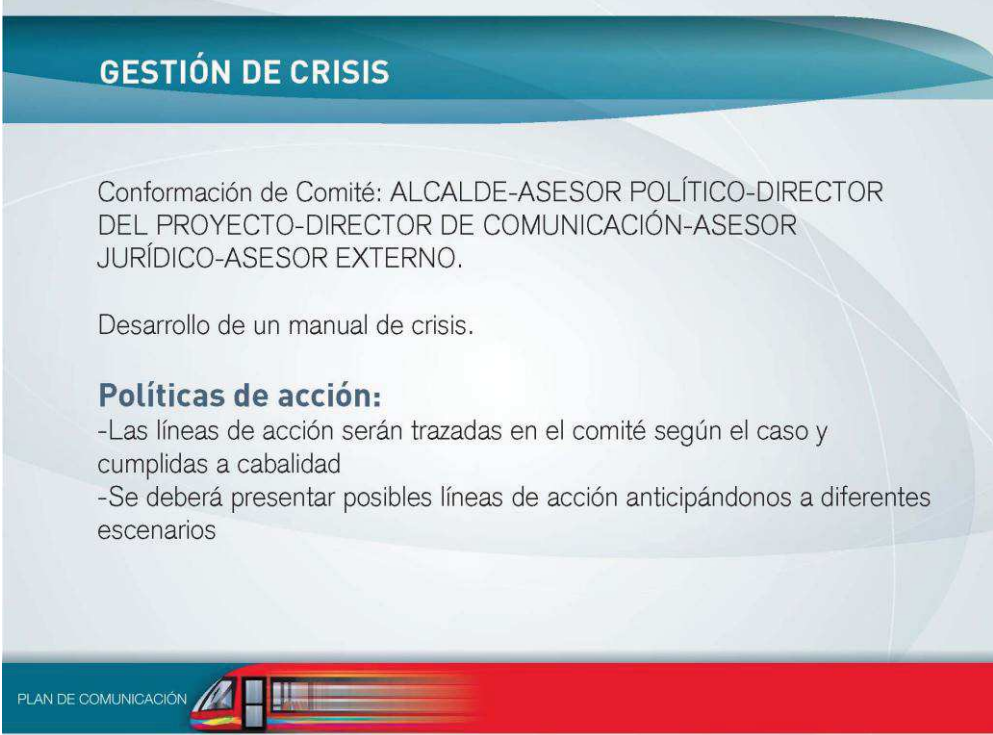
Figura 46. Etapas de comunicación: Obra



Figura 47. Etapas de comunicación: Puesta en marcha



Figura 48. Presupuesto



**GESTIÓN DE CRISIS**

Conformación de Comité: ALCALDE-ASESOR POLÍTICO-DIRECTOR DEL PROYECTO-DIRECTOR DE COMUNICACIÓN-ASESOR JURÍDICO-ASESOR EXTERNO.


Desarrollo de un manual de crisis.

**Políticas de acción:**

- Las líneas de acción serán trazadas en el comité según el caso y cumplidas a cabalidad
- Se deberá presentar posibles líneas de acción anticipándonos a diferentes escenarios

PLAN DE COMUNICACIÓN

Figura 49. Gestión de crisis 1



**GESTIÓN DE CRISIS**

**Política de información:**

- Toda información emitida será validada y acordada por el comité
- Cada situación de crisis tendrá formulada un “discurso único”
- Siempre se emitirá una respuesta por cualquiera de las herramientas de comunicación que se consideren adecuadas al caso
- El vocero único es el Alcalde o su delegado específico según el tema.

**Política de Seguimiento y Evaluación:**

- El tema de crisis deberá ser monitoreado y analizado constantemente por el Comité

Figura 50. Gestión de crisis 2

A continuación presento algunas aplicaciones y piezas de comunicación básicas, además del concepto del isologo Tranvía. Estas piezas de comunicación fueron desarrolladas en la Dirección de Comunicación con el equipo de diseñadores de Álvarez, D., Gutiérrez, D. y Ávila, C. (2013), y pertenecen al Municipio de Cuenca y proyecto Tranvía.

#### 4.8.1. Logotipos

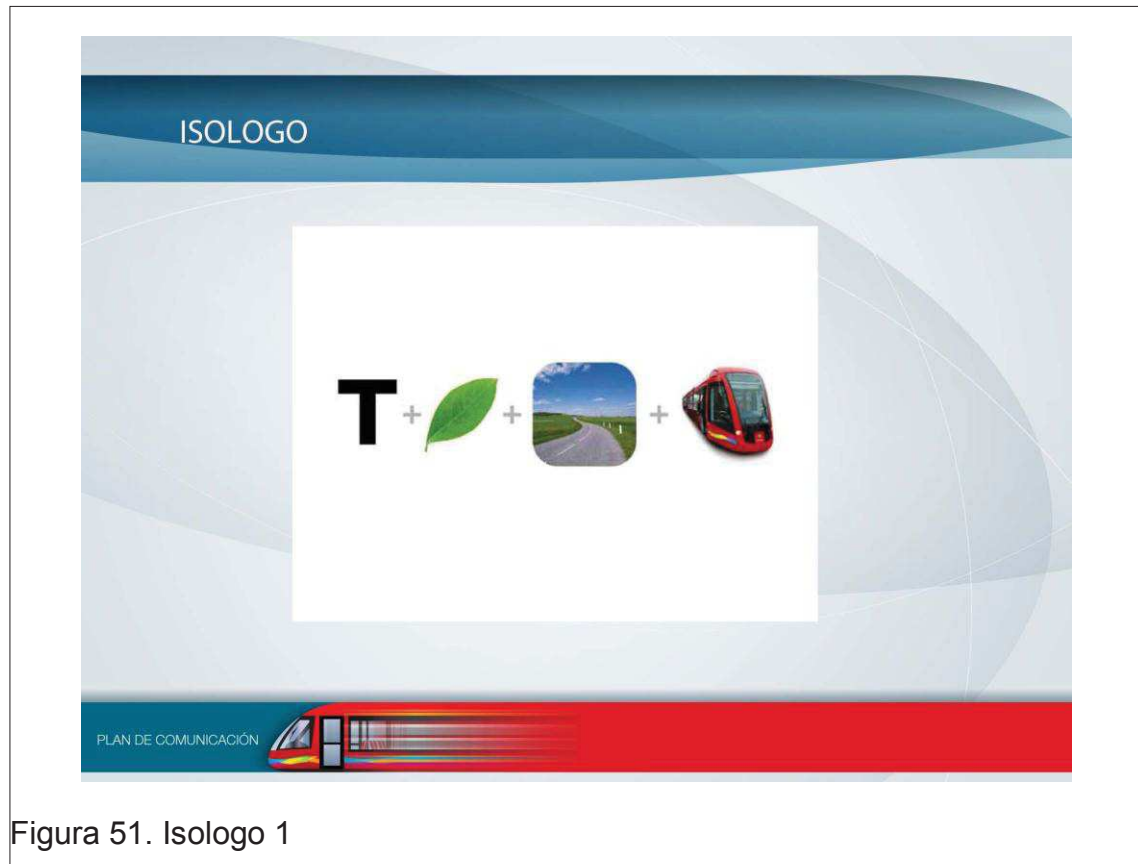


Figura 51. Isologo 1



Figura 52. Isologo 2

#### 4.8.2. Material impreso

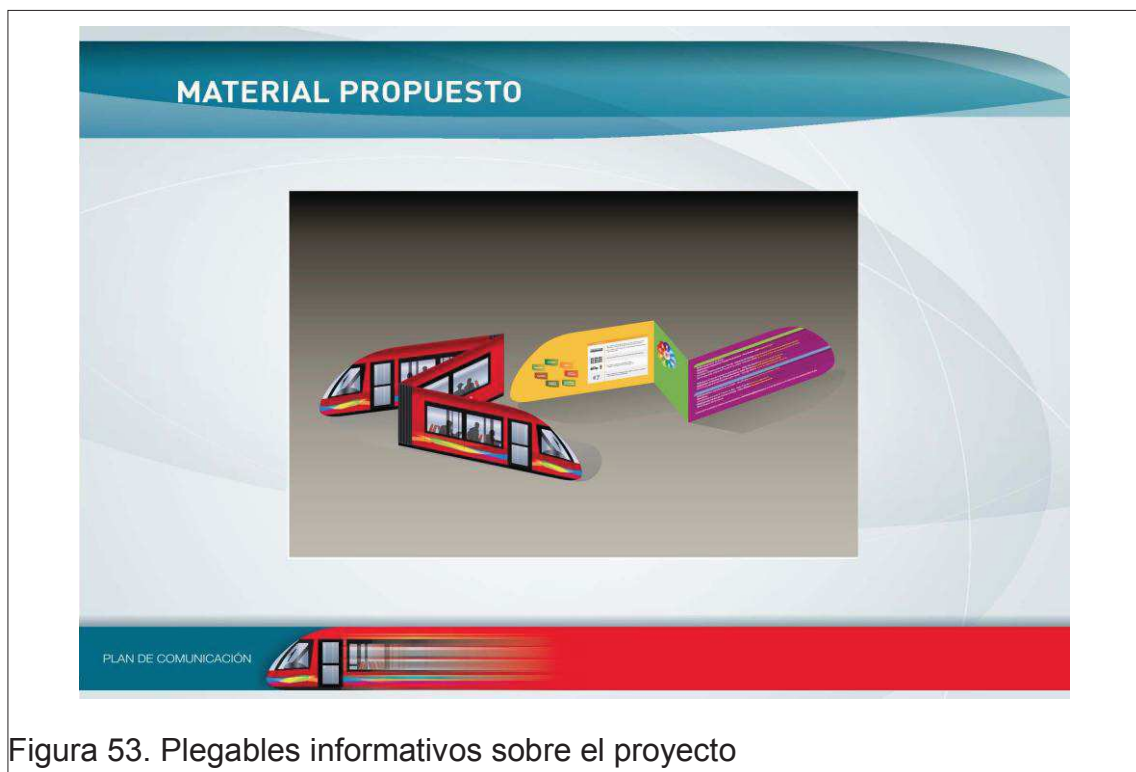


Figura 53. Plegables informativos sobre el proyecto



Figura 54. Flip book



Figura 55. Juego de mesa Tranvía

## 4.8.3. BTL







Figura 58. Troquel gigante (infografía) 3



Figura 59. Inflable (dummy)



Figura 60. Maqueta en parque



Figura 61. Activación BTL - troquel

4.8.4. Material Pop

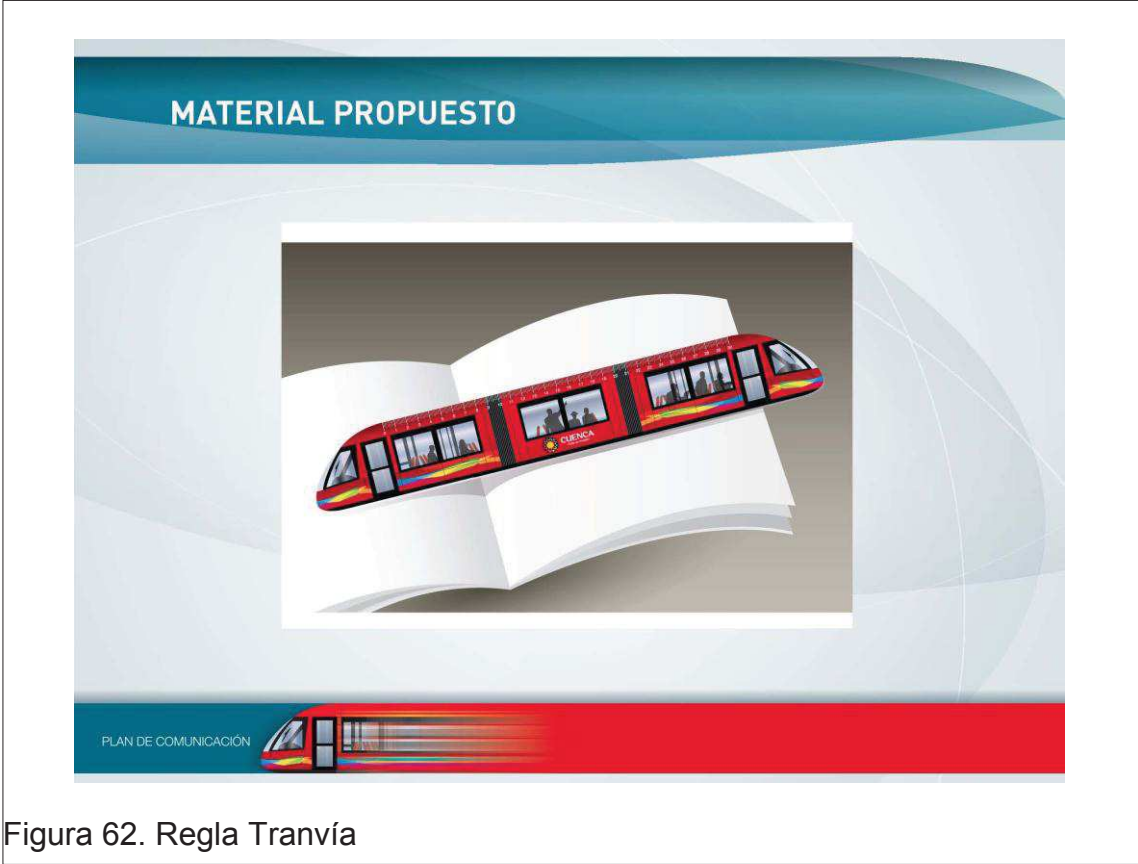


Figura 62. Regla Tranvía



Figura 63. Camiseta Tranvía 1





Figura 66. Toma todo Tranvía

4.8.5. Comunicación 2.0



Figura 67. Advergame Tranvía (posible lógica del juego)



Figura 68. Sitio web



Figura 69. Redes Sociales – Página Facebook

## 4.8.6. Vallas



## 5.8.7. Centro de Información Tranvía



#### 4.9. Conclusiones y recomendaciones

- El proyecto tranvía es de gran impacto, tanto para la infraestructura de la ciudad, como para la vida cotidiana de los ciudadanos. Por lo tanto, la comunicación tiene que ser sólida y permanente, a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta a todos los públicos afectados.
- En el caso de la comunicación municipal, el componente político juega un papel importante en la opinión pública y tiene que ser considerado como eje fundamental del proceso de comunicación.
- La gestión de comunicación política o gubernamental considera que la comunicación es un proceso que va de abajo hacia arriba para que el ciudadano no se sienta bajo el control político y que pueda participar más de las decisiones del gobierno. El proyecto Tranvía necesita del apoyo y participación ciudadana por lo que las estrategias deben considerar la implicación ciudadana en el proyecto.
- La expectativa ciudadana por el proyecto genera mucha especulación, es pertinente, por lo tanto, mantener una buena relación en términos de comunicación y difusión con los medios de comunicación que generan opinión pública.
- La comunicación gubernamental es dinámica y está íntimamente relacionada a la opinión pública, que es la expresión sobre un tema de interés común. En este caso, como es un tema que afecta de diferentes formas a los ciudadanos, van a existir diferentes opiniones que tiene que ser valoradas en la comunicación periódicamente.
- La comunicación tiene que ser cercana a los ciudadanos y hacerlos participantes de la gestión municipal. Así podemos lograr empoderamiento de parte de los públicos y su implicación va a generar apoyo al desarrollo del proyecto Tranvía.
- En comunicación gubernamental, la publicidad o comunicación masiva no es la solución a los problemas de socialización e información. La gente necesita de una comunicación directa, uno a uno, en donde el mensaje llegue al afectado o beneficiario de primera mano.



- La comunicación del nuevo proyecto de transporte público tiene que tener como inicio una fuerte estrategia de socialización, dirigida tanto a los públicos internos como externos.
- En el caso de la comunicación municipal, para tener el control de los problemas de gestión, debemos ser proactivos al momento de comunicar. Esto hace que evitemos crisis y no estemos condicionados a las situaciones inesperadas del día a día.
- Si no generamos y aplicamos un proceso de investigación previo al plan de comunicación, lo más probable es que no logremos los objetivos comunicacionales propuestos. La intención de la investigación es guiar la estrategia lo más cercano a la realidad o visión de los públicos, verdaderos beneficiarios del proyecto.
- La investigación debe ser permanente, como una herramienta de información que nos va a dirigir las estrategias de comunicación. Tenemos que investigar el sentir de los ciudadanos antes de la socialización del proyecto para medir su conocimiento del mismo; luego, debemos hacer un *tracking* de esta investigación base para tener un histórico de los resultados e impactos de la comunicación.
- El fin de la investigación en la comunicación gubernamental es escuchar a los ciudadanos.
- Podemos hacer más eficiente al proceso de investigación si integramos varias metodologías, haciendo un mix de investigación, por medio del cual podemos tener resultados tanto de investigaciones cualitativas como de las cuantitativas. En el caso de la investigación para el proyecto Tranvía, se realizó una investigación cuantitativa y luego una cualitativa que se complementan para tener un mejor panorama y detalle de lo que los ciudadanos opinan.
- En el caso de la investigación realizada, los ciudadanos muestran buen estado de ánimo y optimismo hacia el futuro, así como una percepción positiva de la gestión de la administración municipal. Pero también se evidencia desconocimiento o falta de información del proyecto Tranvía. Los problemas de movilidad son, después de la inseguridad, la principal

preocupación de los ciudadanos, por lo que nos enfrentamos a un tema de impacto que afecta de una u otra manera a todos los ciudadanos.

- Si no existe un plan estratégico de comunicación, por escrito y bien estructurado que sea, no tenemos control ni ruta para la comunicación y esto afecta a la gestión del proyecto.
- Debemos definir objetivos comunicacionales realizables, claros y coherentes con los objetivos del proyecto. Esto nos va a permitir dirigir mejor la estrategia de comunicación.
- El mensaje debe ser eficiente, oportuno y al alcance de los públicos afectados o beneficiados del plan de comunicación.
- La segmentación de públicos debe ser lo más completa posible. Debemos considerar tanto a los públicos internos como externos, y debemos tratar de conseguir que los medios de comunicación se conviertan en nuestros aliados.
- Las políticas y vocerías de comunicación están para ser respetadas por todos los actores del proyecto. Con esto, podemos unificar el mensaje y tener el control de la información y comunicación que se emite.

## REFERENCIAS

- Aljure, A. (2011). El Plan Estratégico de Comunicación. En J. Costa (Ed.), *Master DirCom. Los profesores tienen la palabra* (141-162). Barcelona: Costa Punto Editor.
- Aljure, A. (2011). *Fundamentos del Plan Estratégico de Comunicación*. (Documento inédito del Módulo de Maestría DIRCOM). Universidad de la Américas. Quito.
- Álvarez, D., Gutiérrez, D. y Ávila, C. (2013). *Material de la imagen publicitaria del proyecto Tranvía*. (Documentos inéditos de la Ilustre Municipalidad de Cuenca). Cuenca.
- Bosovsky, G. (2012). *Investigación estratégica y auditoría de imagen global*. (Documento inédito del Módulo de Maestría DIRCOM). Universidad de la Américas. Quito.
- Centro de Investigaciones y Estudios Especializados. (2013). *Informe de resultados de investigación-EMOV*. (Documento realizado para esta investigación).
- Centro de Investigaciones y Estudios Especializados. (2013). *Informe de resultados y conclusión de la investigación*. (Documento realizado para esta investigación).
- Centro de Investigaciones y Estudios Especializados. (2013). *Informe metodológico y formulario de investigación*. (Documento realizado para esta investigación).
- Costa, J. (2009). *El DirCom Hoy: Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Cuenca. (s. f.). *Geografía y ubicación*. Recuperado el 15 de febrero de 2014 de <http://www.cuenca.com.ec/cuencanew/node/3>
- Dirección de Movilidad y Transporte-Empresa Municipal de Movilidad-Comisión de Gestión Ambiental Municipal [DMT-EMOV-CGA]. (2012) *Documento unificado del proyecto Tranvía*. (Documento interno de la institución). Cuenca.
- Fernández, D. (2006). *La construcción del consenso. Gestión de la comunicación gubernamental*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

- Fernández Collado, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México, Editorial Trillas.
- Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XI*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ilustre Municipalidad de Cuenca. (2011). *Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Cuenca*. (Tomo 2). Recuperado el 15 de febrero de 2014 de [http://www.cuenca.gov.ec/?q=system/files/2.2%20PDOT\\_propuesta.pdf](http://www.cuenca.gov.ec/?q=system/files/2.2%20PDOT_propuesta.pdf)
- Ilustre Municipalidad de Cuenca. (2012). *Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Cuenca (PDOT)*. (Documento interno de la institución). Cuenca.
- Ivoskus, D. (2007). *Lo que no se dice, no es: comunicación y marketing municipal*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Izurieta, R., Arterton, C. y Perina, R. (2009). *Estrategias de comunicación para gobiernos*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados un Enfoque Práctico*. México: Pearson Education.
- Minutella, Ileana Paz. (2010). La comunicación de gobierno. *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación*, 14. Recuperado el 20 de febrero de 2014 de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/visita/detalle\\_articulo.php?id\\_articulo=297&id\\_libro=128](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/visita/detalle_articulo.php?id_articulo=297&id_libro=128)
- Murphine, Ralph. (2012). *Ideas en la Comunicación Política Moderna*. México, D.F.: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Manucci, M. (2011). *Estrategia, táctica y acción*. (Documento inédito del Módulo de Maestría DIRCOM). Universidad de la Américas. Quito.
- Puig, T. (2003). *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos: Somos una marca de servicios públicos con propuestas innovadoras y un estilo entusiasta*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Seitel, F. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid: Pearson Education S.A.
- Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Education S.A.