

MODELO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SISTEMA INTELIGENTE DE TRANSPORTE PÚBLICO COLECTIVO (SIBUS) DE BARRANQUILLA Y SU ÁREA METROPOLITANA

Nombres y apellidos

MÓNICA ESTHER SANTANDER VÁSQUEZ

Código estudiantil: 2022120144483

JHONATAN RAMOS ALFARO

Código estudiantil: 20112146219

MILAGROS MERCEDES OLMOS CERVANTES

Código estudiantil: 2022113343424

Trabajo de Investigación del Programa Maestría en Administración de Empresas e
Innovación

Tutor(es):

María Isabel Castellano Caridad

Ronald Prieto

RESUMEN

El transporte público colectivo es uno de los componentes vitales para la movilidad de cualquier ciudad en el mundo, para su desarrollo industrial y crecimiento económico. Su organización como sistema nació en Europa a mediados del siglo XVII y si bien ha evolucionado para el desarrollo y la comodidad de los habitantes de las urbes en Europa y Norteamérica, en el contexto latinoamericano se enfrenta a desafíos significativos en términos de eficiencia, tecnología, sostenibilidad y sobre todo en comunicación y relaciones con sus usuarios.

En Colombia, la búsqueda de soluciones para mejorar la movilidad en todo el país y estructurar Sistemas Inteligentes de Transporte Público (ITS) en las ciudades más importantes, llevó al gobierno a través de sus ministerios de Transporte y el de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, a adoptar el Plan Maestro Nacional de Sistemas Inteligentes para la Infraestructura, el Tránsito y el Transporte y con ello estructuró la base legal para que las autoridades de transporte locales, establecieran los decretos y lideraran los procesos de modernización y tecnología del transporte público en la ciudades más grandes.

En el caso de la ciudad de Barranquilla, el proyecto Sistema Inteligente de Transporte Público Colectivo (SIBUS) para Barranquilla y su área metropolitana

aprobado por la autoridad de transporte local, presenta un cambio significativo en la cultura del transporte público. En una primera etapa consiste en modernizar el recaudo, mejorar el control de la flota y crear una comunicación fluida y organizada digitalmente con el usuario, sin embargo, lo que debía ser uno de sus principales objetivos como lo es la comunicación del proyecto con todos sus actores claves: transportadores, conductores, medios de comunicación y usuarios, ha tenido múltiples fallas generado confusión y desconfianza entre estos públicos objetivo.

El planteamiento y formulación del problema establecen que, el proyecto SIBUS como iniciativa transformadora para mejorar la movilidad en la ciudad, enfrenta desafíos de comunicación que no han sido asumidos efectivamente, generado falta de comprensión y apoyo por parte de sus públicos objetivo. Estas dificultades comunicativas crearon confusión y desconfianza, obstaculizando el completo éxito del proyecto.

Se abordó el estado comunicacional actual del proyecto, el mensaje y los medios adecuados para su socialización y la estructura del modelo de comunicación estratégica. Al obtener un diagnóstico del estado comunicacional actual del SIBUS, se plantea la estrategia del diálogo comunicativo y el manejo de medios de comunicación e información, y por último la estructura del modelo.

Se destaca la relevancia práctica, teórica y social del modelo propuesto, así como su contribución a la competitividad y transformación en la ciudad, estableciendo como línea de investigación la de competitividad e innovación; el tema está enmarcado en análisis de la competitividad y el subtema es competitividad empresarial.

En el Estado del Arte se analizaron los antecedentes investigativos de modelos de comunicación estratégica con aportes valiosos de proyectos llevados a cabo en Europa y Latinoamérica, igualmente la teoría que sustentó los conceptos de comunicación estratégica, modelos de comunicación, diagnóstico, medios y estructura, con autores como Scheinsohn (2010), Dixon (2021), Aguirre (2016), González et al. (2019), Massoni (2016) y Grunig (1984) más cercanos y acordes con el pensamiento de los autores de esta investigación. El enfoque epistemológico fue cuantitativo, dentro del paradigma empírico analítico con una forma de investigación aplicada y tipo de investigación descriptiva propositiva; el diseño fue transversal no experimental.

Esta investigación contiene un análisis Univariado enfocado en la comunicación estratégica. La muestra fue un total de 602 personas, público organizado estadísticamente de acuerdo con el número de actores claves del proyecto, seleccionados luego de evaluar criterios de inclusión y exclusión. Se escogió como técnica la encuesta y como instrumento de recolección el cuestionario cerrado con respuestas de selección múltiple, un instrumento diseñado para cada actor clave.

El análisis de la comunicación estratégica se realizó a partir de las cuatro variables intermedias (dimensiones). Cada variable intermedia fue revisada desde sus respectivos indicadores, que sirvieron de base para la formulación de las preguntas en los instrumentos de recolección de datos. La primera variable

intermedia fue *Estado Comunicacional del SIBUS*, centrada en la percepción y conocimiento de los actores clave del proyecto sobre temas como conocimiento del SIBUS, a través de qué medios recibió información, si la información era clara, oportuna, qué medios preferiría, qué temas requieren mayor amplitud y una retroalimentación de los temas hasta ahora informados por la autoridad del transporte local.

En la variable *Diálogo Comunicativo*, se planteó una estrategia que enfoca la conversación organizacional a partir de un mensaje tipo *mega* y sus características, que enruta el diálogo y es una guía para los mensajes y sub-mensajes que se requieren exponer del proyecto de acuerdo con las necesidades de los actores clave. En cuanto a *Medios de Comunicación e Información*, se investigaron las preferencias de medios de los públicos objetivo del proyecto, se propuso lo que se denomina estrategia de medios concatenados que se respaldan unos con otros, es decir que el mismo mensaje sea replicado de forma clara y oportuna en todos los medios, pero diseñado y adaptado a las características del medio y al público objetivo.

Finalmente, el corazón de esta investigación y lo que da pie a su desarrollo es el planteamiento de una estructura de modelo de Comunicación Estratégica para el SIBUS, cuyos componentes giran alrededor de las relaciones, la adaptabilidad y la innovación. El modelo se ha denominado modelo de comunicación estratégica para el SIBUS *Sun Puzzle SRO*, porque es un rompecabezas con líneas que simulan al sol formando un todo que no funciona si falta una pieza. Dicho modelo está basado en relaciones e información retroalimentadas de manera permanente, donde un elemento no es más importante que otro, mensajes adaptables que surgen de dos fuentes de contenido pero que mantienen un eje guía y conductor; medios respaldados y diseñados de acuerdo con cada receptor, cuyo fin es ser y estar en oportunidad, veracidad y claridad para crear relaciones y sentido de pertenencia en la acción del servicio de transporte público colectivo.

Palabras clave: comunicación estratégica, diálogo comunicativo, SIBUS, medios de comunicación, movilidad, transporte, modelo de comunicación.

ABSTRACT

Collective public transportation is one of the vital components for the mobility of any city in the world, for its industrial development and economic growth. Its organization as a system was born in Europe in the mid-17th century and although it has evolved for the development and comfort of the inhabitants of cities in Europe and North America, in the Latin American context it faces significant challenges in terms of efficiency, technology, sustainability and especially in communication and relationships with its users.

In Colombia, the search for solutions to improve mobility throughout the country and structure Intelligent Public Transportation Systems (ITS) in the most important cities, led the government through its ministries of Transportation and

Information and Technology Technologies. Communications, to adopt the National Master Plan for Intelligent Systems for Infrastructure, Transit and Transportation and with this structured the legal basis for local transportation authorities to establish decrees and lead the modernization and technology processes of public transportation in the largest cities.

In the case of the city of Barranquilla, the Intelligent Collective Public Transportation System (SIBUS) project for Barranquilla and its metropolitan area approved by the local transportation authority, presents a significant change in the culture of public transportation. In a first stage, it consists of modernizing collection, improving fleet control, and creating fluid and digitally organized communication with the user, however, what should be one of its main objectives, such as the communication of the project with all its key actors: transporters, drivers, media and users, it has had multiple failures, generating confusion and distrust among these target audiences.

The approach and formulation of the problem establish that the SIBUS project as a transformative initiative to improve mobility in the city, faces communication challenges that have not been effectively assumed, generating a lack of understanding and support on the part of its target audiences. These communication difficulties created confusion and mistrust, hindering the complete success of the project.

The current communication status of the project, the message and the appropriate media for its socialization and the structure of the strategic communication model were addressed. By obtaining a diagnosis of the current communication status of SIBUS, the strategy of communicative dialogue and the management of communication and information media is proposed, and finally the structure of the model.

The practical, theoretical and social relevance of the proposed model is highlighted, as well as its contribution to competitiveness and transformation in the city, establishing competitiveness and innovation as a line of research; The topic is framed in competitiveness analysis and the subtopic is business competitiveness.

In the State of the Art, the research background of strategic communication models was analyzed with valuable contributions from projects carried out in Europe and Latin America, as well as the theory that supported the concepts of strategic communication, communication models, diagnosis, media and structure, with authors such as Scheinsohn (2010), Dixon (2021), Aguirre (2016), González et al. (2019), Massoni (2016) and Grunig (1984) are closer and more in line with the thinking of the authors of this research. The epistemological approach was quantitative, within the analytical empirical paradigm with a form of applied research and a type of purposeful descriptive research; The design was non-experimental cross-sectional.

This research contains a Univariate analysis focused on strategic communication. The sample was a total of 602 people, a public organized statistically according to the number of key actors in the project, selected after evaluating inclusion and exclusion criteria. The survey was chosen as the technique

and the closed-ended questionnaire with multiple-choice responses was chosen as the collection instrument, an instrument designed for each key actor.

The analysis of strategic communication was carried out based on the four intermediate variables (dimensions). Each intermediate variable was reviewed from its respective indicators, which served as the basis for formulating the questions in the data collection instruments. The first intermediate variable was Communication Status of the SIBUS, focused on the perception and knowledge of the key actors of the project on topics such as knowledge of the SIBUS, through what media they received information, if the information was clear, timely, what media they would prefer, what Topics require greater breadth and feedback on the topics so far reported by the local transportation authority.

In the Communicative Dialogue variable, a strategy was proposed that focuses the organizational conversation based on a mega-type message and its characteristics, which routes the dialogue and is a guide for the messages and sub-messages that need to be exposed of the project in accordance with the needs of key actors. Regarding Media and Information, the media preferences of the project's target audiences were investigated, what is called a concatenated media strategy that supports each other was proposed, that is, the same message is replicated clearly. and timely in all media, but designed and adapted to the characteristics of the medium and the target audience.

Finally, the heart of this research and what gives rise to its development is the approach of a Strategic Communication model structure for SIBUS, whose components revolve around relationships, adaptability and innovation. The model has been called the strategic communication model for the SIBUS Sun Puzzle SRO, because it is a puzzle with lines that simulate the sun forming a whole that does not work if a piece is missing. This model is based on relationships and information that are permanently fed back, where one element is not more important than another, adaptable messages that arise from two sources of content but that maintain a guiding and driving axis; means supported and designed in accordance with each recipient, whose purpose is to be and be in opportunity, veracity and clarity to create relationships and a sense of belonging in the action of the collective public transport service.

KeyWords: Strategic communication, Communicative dialogue, SIBUS, Media, Mobility, Transportation, Communication Model.

REFERENCIAS

¿Cuáles son las ciudades con mejor y peor transporte público en América Latina? (2017, 10 de febrero). BBC. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38927134>

Abadie, N. (2013). Las formas artísticas-discursivas de la palabra bivocal y las posibilidades del dialogismo. *Revista de lingüística, literatura y cultura*, 7(11), 89-104. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/747>

Acuerdo Metropolitano 003. (2019, 31 de octubre). Por medio del cual se sustituye integralmente el acuerdo metropolitano 005 de 2016 y se establece el componente de la tarifa del transporte público colectivo destinado a la sostenibilidad del sistema integrado de transporte masivo y se dictan otras disposiciones. <https://www.ambq.gov.co/wp-content/uploads/2019/12/ACUERDO-METROPOLITANO-003-DE-2019-FET.pdf>

Afzal S., (2019) *Big data analysis of Customers' information: A case study of Swedish Energy Company's strategic communication*. Uppsala Universitet.

Aguirre, M. (2016). *Ética de los medios de comunicación*. Herder Editorial.

Área Metropolitana de Barranquilla. (2016). Acuerdo Metropolitano Autoridad de Transporte Individual. https://www.ambq.gov.co/wp-content/uploads/2016/acuerdos-metropolitanos-transporte/ACUERDO%20METROPOLITANO%20No_%20002-16.pdf

Área Metropolitana de Barranquilla. (2022). Implementación del SIBUS se acerca al 80%. <https://www.ambq.gov.co/implementacion-del-sibus-se-acerca-al-80-area-metropolitana-de-barranquilla/>

Argenti, P., Howell R. y Beck K. (2005) The Strategic Communication Imperative. MIT Sloan Management Review, primavera. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-communication-imperative/>

Arthur D. Little revisa 100 sistemas de movilidad en todo el mundo en la tercera edición de su estudio *El Futuro de la Movilidad*, junto con la actualización del Índice de Movilidad Urbana (2018, 11 de abril). *Estrategias de Inversión*. <https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/otras/arthur-d-little-revisa-100-sistemas-de-movilidad-n-397747>

Calderón, C. (2020) *Gestión es Comunicación*. Pehóé Ediciones.

Carvajal, A. (2002). Teorías y modelos: formas de representación de la realidad. *Revista Comunicación*, 12 (1), 33-46. <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/comunicacion/article/view/1212>

Castro, F. (2021). Estudio de caso: implementación de un modelo estratégico de comunicación organizacional para la Colegiatura Colombiana. *Organicom*, (37), 36-48. <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/download/186412/178879/534038>

Centro Virtual Cervantes. (s.f.). *Diálogo*.

https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/dialogo.htm

Comienza la implementación de los Sistemas Inteligentes de Transporte SIT en el país. (2015, 21 de diciembre). *Activo Legal*. <http://www.activolegal.com/web/index.php/noticias/actualidad/1462-sistemas-inteligentes-de-transporte-departamento-nacional-de-planeacion-ministerio-de-transporte>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010). *Convergencia y divergencia en las políticas de transporte y movilidad en América Latina: ausencia de co-modalismo urbano*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36051-convergencia-divergencia-politicas-transporte-movilidad-america-latina-ausencia>

Cremayer, L. (2017). *Los medios y sus transformaciones*. Editorial Parmenia.

Decreto 1079 de 2015. (2015, 26 de mayo). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte. Diario oficial No. 49.523. <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=12801>

Decreto 2060 del 2015. (2015, 22 de octubre). Por el cual se adiciona el Decreto 1079 de 2015 y se reglamenta el artículo 84 de la Ley 1450 de 2011. Diario oficial No. 49.673. <https://web.mintransporte.gov.co/jspui/handle/001/346>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2002). *Documento Conpes 3167. Política para mejorar el servicio de transporte público urbano de pasajeros*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3167.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2003). *Documento CONPES 3260. Política nacional de transporte urbano y masivo*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3260.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (s.f.). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia, pacto por la equidad*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>

Dixon, N. & Silber, T. (2021, October 02). *The Promise of Dialogue*. Nancy Dixon Blog. <https://www.nancydixonblog.com/2021/02/the-promise-of-dialogue.html>

Dixon, N. (2021, February 16). *Four Conversations to Address Adaptive Challenges*. Nancy Dixon Blog <https://www.nancydixonblog.com/2021/10/four-conversations-to-address-adaptive-challenges.html>

Durkheim, E. (2000) *Las Reglas del Método Sociológico* (6.ª ed.). Akal.

Echeverría, J. (1999). *Introducción a la metodología de la ciencia: La filosofía de la ciencia en el siglo XX*. Ediciones Cátedra.

Espitia, J. (s.f.). *Comunicación Organizacional Integrada* Krohling. <https://www.scribd.com/document/477246586/Comunicacion-Organizacional-Integrada-Krohling-pdf>

Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas S.A (2.ª ed.).

Fiske, J. (1982). *Introducción al estudio de la comunicación*. Editorial Norma S.A.

- Gaillard, M. (1991). *Du Madeleine-Bastille à Meteor, histoire des transports parisiens*. <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k3343053g/f12.item.textelImage>
- Glaser, J. (2013). *Conversational Intelligence: How Great Leaders Build Trust and Get Extraordinary Results*. Routledge.
- Godoy, S. y Opazo, E. (2015). *La empresa es el mensaje*. Ediciones Mercurio.
- Gómez, L. (2019). Bogotá obtuvo segundo lugar en Latinoamérica en transporte público, pero en 2014. *Colombia Check*. <https://colombiacheck.com/chequeos/bogota-obtuvo-segundo-lugar-en-latinoamerica-en-transporte-publico-pero-en-2014>
- González, M., Moirano P., y Brandolini, A. (2019). *Cultura en acción. Comunicar para transformar las organizaciones*. Ediciones Universidad Católica Salta.
- Griffith, B. (1980). *Key papers in information science*. American Society for Information Science.
- Grunig, J.E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Hage, J. (1980). *Theories of organizations; Form, process, and transformation*. New York: Wiley.
- Hernández, M. (2015). *Propuesta de un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación SYBVEN [Tesis de maestría, Universidad Central de Venezuela]*. Repositorio Institucional Universidad Central de Venezuela. <http://hdl.handle.net/10872/17630>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (5ª ed.)* Editorial McGraw-Hill.
- Hurtado J. (2000) *Metodología de la Investigación, guía para la comprensión holística de la ciencia (4ta ed.)* Quirón Ediciones.
- J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 531-576). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kotz, S., Johnson, N. & Read, C. (2006). *Encyclopedia of Statistical Sciences*. Wiley.
- Krohling-Kunsch, M. (2015). La comunicación en la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 29-62. <http://mediterranea-comunicacion.org/>
- Kuhn, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas (2.ª ed.)*. Fondo de Cultura Económica.
- Levin R., Rubin D., Balderas M., Del Valle J., Gómez Castillo R. (2004) *Estadística para Administración y Economía. (7a edición.)* Pearson Educación.
- Ley 105 de 1993. (1993, 30 de diciembre). Congreso de la República. Diario oficial No. 41.158. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296>
- Ley 1450 de 2011. (2011, 16 de junio). Congreso de la República. Diario oficial No. 48.102. [funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43101](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43101)
- López-Quiles, J. (2022). *Las Normas impulsan los sistemas inteligentes de transporte, artículo de la revista UNE, la revista de la normalización española*.

<https://revista.une.org/48/las-normas-impulsan-los-sistemas-inteligentes-de-transporte.html> .

Llano, S. (2017). *La comunicación digital en las organizaciones de la mediación comunicativa a la interacción social mediada* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional de la UCM. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/44287>

Massoni S., (2011). *Comunicación Estratégica, Comunicación para la Innovación*. Hommo Sapiens Ediciones.

Massoni S. (2016). *Modelo de Comunicación Estratégica (Tres Movimientos y Siete Pasos Para Comunicar Estratégicamente)*. *Repositorio Digital Académico*, 1, 1–16. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1150>

Mcluhan M. (1964) *Understanding Media: The Extensions of Man (Comprender los medios de comunicación: Las extensiones del ser humano)*. Editorial Paidós.

Mata, M. (1993). *Diagnosticar también es pensar en comunicación*. <https://catedracoi2.files.wordpress.com/2013/04/ma-cristina-mata-diagnosticar-tambic3a9n-es-pensar-la-comunicacic3b3n.pdf>

Ministerio de Transporte. (2022). *Plan Maestro Nacional de Sistemas Inteligentes para la infraestructura, el tránsito y el transporte – SIT*. <http://web.mintransporte.gov.co/jspui/handle/001/10485>

[Monje C. \(2011\) Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa, Guía Didáctica. Universidad Surcolombiana \(Neiva\).](#)

Monserrat-Gauchí J., González-Redondo P. y Campillo-Alhama C. (2020). La Comunicación Organizacional en las Entidades Deportivas Náuticas de España. Propuesta de modelo estratégico y relacional. *Retos. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (38), 692-699. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/107287>

Oyón, J. (1999). *Transporte público y estructura urbana. (De siglo XIX a mediados del siglo XX): Gran Bretaña, España, Francia y países germánicos*. Hemeroteca de artículos científicos Dialnet. *Ecología Política*, (17), 17-35. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/153382.pdf>

Parella, B. y Martins, C. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Ediciones de la Universidad de la Empresa.

Pasquali, A. (1980). *Comprender la Comunicación*. Montea Ávila Editores (3.^a ed.).

Pedhazur, E. & Schmelkin, L.(1991). *Medición, diseño y análisis. Un enfoque integrado*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Pérez L., Pérez R., Seca M., (2020) *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial Maipue

- Pizzolante, I. (2006). *El poder de la comunicación estratégica: apuntes de un evangelizador corporativo*. Editorial CEC.
- Prieto, D. (1985). *Diagnóstico de comunicación: mensajes, instituciones, comunidades*. CIESPAL.
- Resolución Metropolitana 197. (2021, 4 de octubre). Por la cual se fija el marco institucional y las condiciones de implementación del sistema de recaudo centralizado, el sistema de gestión y control de flota y el sistema de ayudas tecnológicas para el sistema de transporte público colectivo de pasajeros en el Área Metropolitana de Barranquilla. <https://www.ambq.gov.co/wp-content/uploads/2021/10/RESOLUCION-197-2021-1.pdf>
- Resolución Metropolitana 392. (2018, 4 de mayo). Por la cual se autoriza un convenio en colaboración empresarial para la conformación de un administrador y operador de sistemas y subsistemas de rutas.
- Rojas, F. y Mello, C. (2005). El transporte público colectivo en Curitiba y Bogotá. *Revista de ingeniería*, (21), 104-113. DOI:10.16924/riua.v0i21.409
- Ruíz, A. y Ashal, K. (2014). *7 modelos de Comunicación*. Cuadernos digitales - Comunicólogos.
- Sánchez, A. (2011). *Manual de Redacción Académica e Investigativa: cómo escribir, evaluar y publicar artículos*. Católica del Norte, Fundación Universitaria.
- Sapien, A., Valles, A., Piñón, L. y Guiérrez, M. (2019) Modelo estratégico de comunicación para el posicionamiento de universidades tecnológicas. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 18(38), 113-126. scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-51622019000300113
- Scheinson, D. (2010). Comunicación estratégica. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (33), 17-22. https://www.academia.edu/40452703/Comunicaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica
- Tamayo y Tamayo, M. (2001). *El proceso de la investigación científica (4.ª ed.)*. Limusa.
- Xifra J. (2009) *Comunicación Proactiva, la gestión de conflictos potenciales en la organización*. Editorial Gedisa.