

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Comunicación

Maestría en Comunicación Estratégica

**Estrategia de comunicación para mejorar el posicionamiento del
Agente de Control Metropolitano, como garante de la seguridad y el
orden público en Quito**

Ney Paúl Chase Veliz

Tutora: Saudia Yaniré Levoyer Salas

Quito, 2022

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional		
	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	
Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia		

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Ney Paúl Chase Veliz, autor del trabajo intitulado “Estrategia de comunicación para mejorar el posicionamiento del Agente de Control Metropolitano, como garante de la seguridad y el orden público en Quito”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Comunicación Estratégica en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

8 de junio de 2022

Firma: _____

Resumen

La comunicación permite el fortalecimiento de la identidad institucional internamente y la construcción de procesos de posicionamiento a nivel externo, por ello el presente trabajo aborda, como de manera estratégica se conjugará el talento humano, los recursos organizacionales y la vocación de servicio, para posicionar al Agente de Control Metropolitano como un garante de la seguridad integral y el orden en los espacios públicos del Distrito Metropolitano de Quito. Mediante un diagnóstico de auto-identificación recopilado mediante una encuesta y un focus group se planteó determinar un eje que favorezca la transformación institucional, con especial atención a las necesidades y requerimientos del personal uniformado, jerarquizado y disciplinado, quienes realizan el cumplimiento de sus labores acorde a la misión y visión de la entidad municipal. Además, mediante una encuesta se recolectó la percepción de los comerciantes autónomos regularizados del Centro Histórico de Quito hacia los Agentes de Control Metropolitano para legitimarlos y posicionarlos, como entes facultados a garantizar la seguridad integral y mantener el orden de los espacios públicos, con el apoyo de los habitantes del DMQ. Tras este proceso de investigación se determinó que la estrategia comunicacional buscará una eficiente comunicación interna, potenciará la auto identificación de sus uniformados, los posicionará mejor dentro de la percepción ciudadana, por espacios ordenados y seguros y atenderá de manera oportuna la información descontextualizada o no verificada, acciones que se plantean de manera simultánea nivel interno y externo, con la participación de sus funcionarios municipales y sus beneficiarios, dentro una ciudad que crece aceleradamente y que enfrenta nuevos desafíos y retos.

Palabras clave: Policía Metropolitana, estrategia, comunicación, posicionamiento, espacio público, Quito

A Dios, por guiar y bendecir mi camino de manera ininterrumpida.

A mis padres, Anita y José, quienes con su ejemplo, apoyo y determinación me motivan a diario para luchar por mis sueños.

A mi hermano Francisco, su esposa Celene y mis sobrinas Analía y Lupita, por sus palabras de aliento y afecto.

A Rogers y Andrea, quienes me acompañaron incondicionalmente en esta etapa.

A Saudia, por ser una buena guía en la elaboración del presente trabajo.

Al Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito y su Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas, por contribuir en este proceso de formación profesional y académica.

A mis demás compañeros, amigos y familiares, por el inicio de nuevos retos.

Tabla de contenidos

Figuras y tablas.....	11
Introducción.....	13
Capítulo primero: La comunicación institucional y sus estrategias	15
1. Comunicación interna y cultura organizacional	15
2. Comunicación externa	19
3. Comunicación estratégica.....	22
4. Transformación institucional a través de la comunicación.....	27
Capítulo segundo: Análisis del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano	33
1. Un panorama institucional: misión, visión e historia	33
2. Estructura organizacional	36
3. Gestión comunicacional.....	38
3.1. Aspectos generales evaluados por la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano.....	38
3.2. Plan de comunicación del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano Quito	39
4. Comunicación interna.....	42
5. Comunicación externa	43
6. Autoidentificación de los Agentes de Control Metropolitano Quito.....	46
6.1. Encuesta de autoidentificación del CACMQ.....	46
6.2. Características de la muestra.....	46
6.3. Identificación con la filosofía institucional y conocimiento de la normativa.....	46
6.4. Actividades de orden y control para la seguridad ciudadana.....	47
6.5. Vocación del Agente de Control Metropolitano.....	48
6.6. Actividades de los agentes.....	49
6.7. Información en medios de comunicación	49
7. <i>Focus Group</i>	50
8. Percepción ciudadana de la labor institucional: mirada histórica y actual	56
8.1. Valoración de la labor de los agentes	56
8.2. Percepción sobre el cumplimiento de funciones.....	57
8.3. Confianza en el trabajo de los agentes.....	58
8.4. Atención de las necesidades de la ciudadanía	58

8.5. Imagen percibida por la sociedad y opciones de mejora	59
8.6. Diagnóstico situacional y análisis de los resultados	59
8.7. Identificación de dimensiones y actores	60
8.8. Grupos de interés y necesidades de comunicación	61
8.9. Definición de problemas en la comunicación interna y externa del CACMQ ...	61
Capítulo tercero: Estrategia de posicionamiento integral.....	63
1. Transformación interna de la identidad institucional	63
2. Posicionamiento externo de la imagen del Agente de Control Metropolitano ...	65
2.1. Estrategias: objetivos, metodología e indicadores	66
2.2. Objetivo	66
2.3. Objetivos específicos	67
2.4. Actores relevantes considerados en la estrategia integral de posicionamiento ..	67
2.5. Ejes de la estrategia integral de posicionamiento	68
3. Plan de comunicación: Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano, garante de la seguridad y el orden público en Quito	68
3.1. Cronograma general.....	68
3.2. Presupuesto	69
3.3. Plan de comunicación interna.....	70
3.4. Plan de comunicación externa	73
Obras citadas	81
Anexos.....	85
Anexo 1: Encuesta percepción ciudadana sobre el trabajo de los Agentes de Control Metropolitanos	85
Anexo 2: Encuesta de autoidentificación del trabajo realizado por los Agentes de Control Metropolitano de Quito	87
Anexo 3: Preguntas Focus Direcciones Técnicas	89
Anexo 4: Resultados del <i>focus group</i>	90

Figuras y tablas

Figura 1. Aspectos a considerar en la comunicación interna.	16
Figura 2. Herramientas de la comunicación externa.	21
Figura 3. Principios de la comunicación estratégica	23
Figura 4. Dimensiones de la comunicación institucional.	28
Figura 5. Estrategias de la práctica discursiva de las organizaciones	29
Figura 6. Estructura organizacional del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano	37
Figura 7. Actividades que realiza con mayor frecuencia.....	49
Figura 8. Principal canal de información sobre el trabajo del CACMQ	50
Figura 9. Funciones que cumplen los agentes de control.....	57
Figura 10. Aspectos comunicacionales a nivel interno en el CACMQ.....	64
Figura 11. Articulación de la práctica discursiva	65
Figura 12. Articulación de la estrategia de posicionamiento integral	66
Figura 13. Actores considerados en la estrategia integral de posicionamiento	67
Tabla 1. Niveles de la comunicación interna.....	17
Tabla 2. Tipos de comunicación externa.....	20
Tabla 3. Niveles de la Acciones de comunicación interna y externa del CACMQ.....	41
Tabla 4. Resumen del plan de comunicación interna del CACMQ.....	42
Tabla 5. Resumen del plan de comunicación externa del CACMQ.....	44
Tabla 6. Dimensiones y actores del CACMQ	60
Tabla 7. Grupos de interés y necesidades de comunicación del CACMQ.....	61
Tabla 8. Grupos de Problemas de comunicación	62
Tabla 9. Destinatarios y objetivos de la estrategia integral de posicionamiento.....	68
Tabla 10. Cronograma de aplicación de la estrategia integral de posicionamiento.....	73
Tabla 11. Presupuesto de la estrategia integral de posicionamiento	70
Tabla 12. Desglose de tácticas y actividades internas	71
Tabla 13. Desglose de estrategias y actividades externas	73

Introducción

La comunicación es la base de los diferentes procesos que se realizan dentro de la sociedad. En las organizaciones es el eje que moviliza cada una de las áreas que las conforman desde una perspectiva que les permite operar como un todo integrado, ya que toma en cuenta a los actores, medios, canales, escenarios, aciertos, dificultades. En general, facilita el conocimiento y análisis de realidad de las instituciones para la toma de acciones que ayuden a lograr el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

En el marco de este estudio, la comunicación estratégica fue la base para conocer la situación del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito (CACMQ), una entidad encargada de trabajar por la seguridad, vigilancia y control dentro de la ciudad. Debido a que en los últimos tiempos ha atravesado una serie de cambios en cuanto a las funciones y responsabilidades que ejerce, así como un deterioro de su imagen por problemas relacionados a los procedimientos de los agentes con los ciudadanos, desde la comunicación surgió la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las líneas estratégicas y actividades comunicacionales que posicionarían mejor la imagen del Agente de Control Metropolitano, como garante de la seguridad y el orden en el Distrito Metropolitano de Quito?

En este sentido, en la investigación se planteó como objetivo general: establecer un plan estratégico de comunicación interno y externo basado en los ejes de acción que son competencia del Agente de Control Metropolitano, para posicionarlos como garantes de la seguridad y el orden. A fin de lograr su cumplimiento y una respuesta a la interrogante planteadas se definieron los siguientes objetivos específicos: analizar el entorno social e institucional, incluyendo la cultura organizacional del MDMQ, que permita conocer la identidad actual del CACMQ; establecer un diagnóstico comunicacional basado en las actividades del CACMQ y en la percepción los ciudadanos en relación a la labor que realizan; y, determinar una estrategia integral de comunicación que permita mejorar el posicionamiento del CACMQ.

La elaboración del diagnóstico situacional del CACMQ se basó en el aporte de autores como Massoni, Piola y Bussi (2017), Massoni (2013), quienes comprenden la comunicación estratégica como la transformación conversacional integrando a cada uno de los actores que se relacionan con la organización. Además, se tomó en cuenta los

planteamientos de Segarra, Martínez y Gauchi (2018), que consideran la importancia de la información y datos para la creación de acciones de comunicación estratégica que ayuden a dar solución a las dificultades que enfrentan las organizaciones. Los planteamientos de los autores mencionados permitieron definir las pautas a seguir para conocer la situación real del CACMQ en las diferentes áreas y las problemáticas existentes en su manejo comunicacional, para la formulación de acciones de mejora.

El estudio se compone de tres capítulos. En el primero se realizó el desarrollo teórico de la comunicación institucional y sus estrategias, se prestó especial atención a elementos como la comunicación interna, externa y estratégica. Fue importante conocer la manera en que los elementos comunicacionales ayudan a atravesar los procesos de transformación y cambio que atraviesan las organizaciones como parte de un contexto y sociedad particulares.

En el segundo capítulo se elaboró el análisis del CACMQ, se analizó la gestión comunicacional, el plan de comunicación vigente en los niveles interno y externo, la autoidentificación de los agentes. También se incluyó un apartado relacionado a la percepción de la ciudadanía sobre la labor que cumple la institución desde una visión tanto histórica como actual. Además, se presentó el diagnóstico situacional de la organización, identificando las dimensiones, actores, grupos de interés, necesidades y problemáticas existentes.

El capítulo tercero corresponde al desarrollo de la estrategia de posicionamiento integral, aquí se detallan aspectos relacionados con la transformación interna de la identidad institucional y el posicionamiento externo de la imagen del CACMQ. Se presentan los apartados relacionados con las estrategias, objetivo, actores y ejes de acción. De igual manera se puede observar el cronograma general, el presupuesto, plan de comunicación interna y externa.

Para finalizar, se presentan las conclusiones de la investigación las mismas que dan cuenta de la importancia de la comunicación estratégica dentro de las organizaciones. Así, el CACMQ, cumple un rol fundamental como garante del orden y la seguridad de los espacios públicos en la ciudad. Sin embargo, debido a la serie de cambios que ha experimentado en los últimos tiempos en cuanto a su imagen y funciones, existe un débil reconocimiento de las responsabilidades y el rol que cumplen a favor de los ciudadanos. Por esta razón, se plantean estrategias comunicacionales que permitan el fortalecimiento de la identidad en los funcionarios y el posicionamiento de su imagen en la sociedad.

Capítulo primero

La comunicación institucional y sus estrategias

1. Comunicación interna y cultura organizacional

La comunicación en la organización mantiene la conexión entre todas las áreas. Por eso es un eje transversal necesario para su correcto funcionamiento, lo que hace posible el cumplimiento de la misión y visión planteadas. Además de contribuir a la mejora de la productividad es el espacio en el cual se construye la identidad y la imagen corporativa, lo cual es indispensable para el desarrollo de relaciones adecuadas tanto con los públicos internos como externos (Egas y Yance 2018).

La comunicación interna, desde el planteamiento de Miquel y Aced (2018), manejada adecuadamente, cumple un papel necesario en el fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones. Por esta razón es importante tomar en cuenta todas las acciones comunicativas que se deben realizar para garantizar que cada una de las áreas trabajen de tal manera que apunten al cumplimiento de una misma finalidad. El éxito de su implementación se basa en la formulación y puesta en marcha de políticas, planes, estrategias y tácticas basadas en la realidad así como en las necesidades de la empresa.

Desde el punto de vista de Oyarvide, Reyes y Montaña (2017), la comunicación interna se define como una herramienta estratégica dentro de las organizaciones, fundamental para asegurar el éxito de la empresa. La razón es que a través de la comunicación interna es posible el cumplimiento de las tareas asignadas a cada una de las áreas y al personal, es posible implementar cambios, da sentido a la razón de ser de la institución y favorece la construcción de los valores que caracterizan a la cultura e identidad de la entidad.

A decir de Cuenca y Verazzi (2020), la comunicación interna refiere a los procesos a través de los cuales se construye el significado de responsabilidad compartida en los miembros de la organización por medio de la cultura organizacional y tomando en cuenta las metas y objetivos que se aspiran a alcanzar. Es fundamental para asegurar la conformación de un ambiente de trabajo positivo en el cual todos los miembros se sientan seguros, identificados y motivados para cumplir con las

responsabilidades asignadas, en beneficios de la empresa, de los compañeros de trabajo y a nivel personal.

La comunicación interna se vale de diferentes instrumentos, medios y canales comunicacionales para mantener el flujo de información, asegurando así que todos trabajan de manera integrada, siguiendo los valores y principios de la cultura organizacional (Pinto 2017). Parte fundamental de los procesos internos de comunicación es el diseño de estrategias y programas de comunicación que ayuden a lograr una interrelación adecuada entre el personal y el objetivo de la empresa para de esta manera conformar un espacio de trabajo en el cual exista el compromiso y la motivación necesarios.

Según mencionan Oyarvide, Reyes y Montaña (2017), para asegurar que la comunicación interna se encuentre en línea con las necesidades, misión y visión de la empresa se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

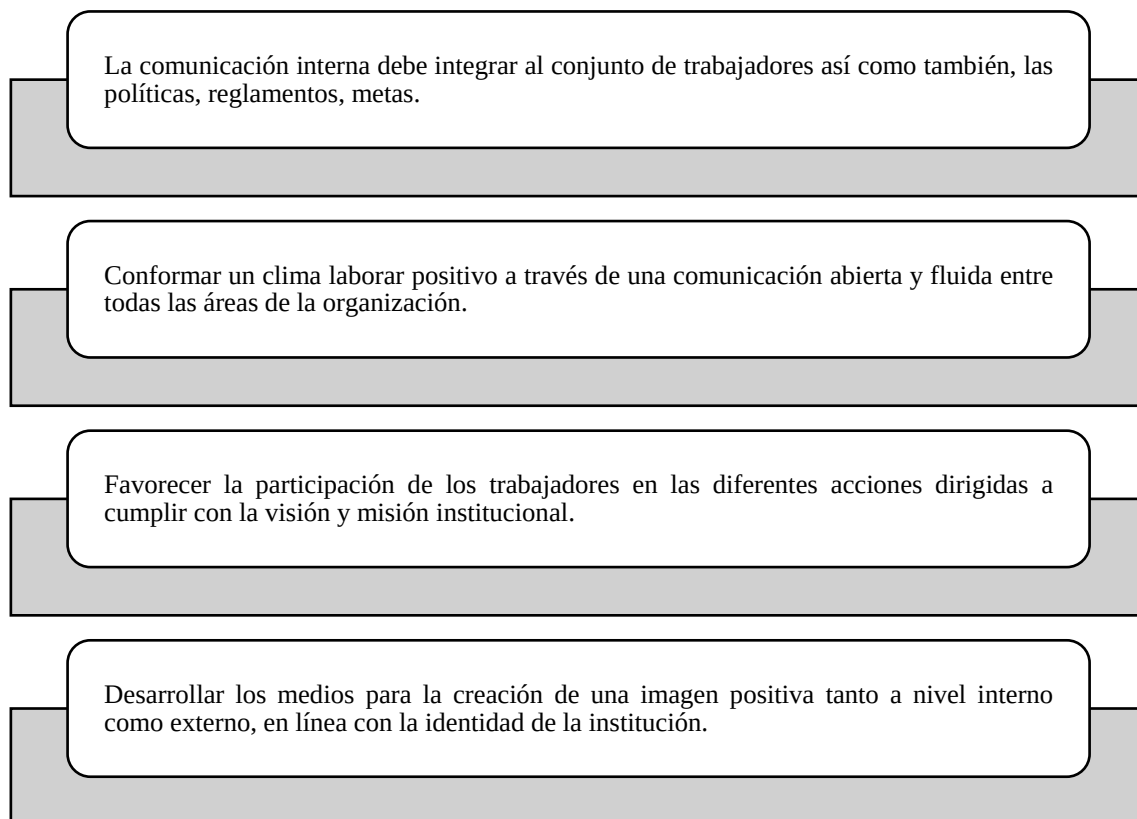


Figura 1. Aspectos a considerar en la comunicación interna
Fuente: Oyarvide, Reyes y Montaña (2017)

La implementación de un adecuado proceso de gestión de la comunicación interna ayudará a que dentro de la empresa exista un correcto flujo de comunicación

entre todas las áreas, lo que aporta en la conformación de relaciones humanas positivas y respetuosas entre los trabajadores y con los estamentos directivos. De esta manera se garantiza la conformación de un clima laboral positivo y la construcción de redes de trabajo en equipo, necesarias para cumplir con los objetivos empresariales bajo premisas de eficiencia y calidad (Oyarvide, Reyes y Montaña 2017).

A decir de Castro y Díaz (2020), la implementación adecuada de procesos de comunicación interna requiere de una adecuada planificación, la misma que debe iniciar con la evaluación del estado en el cual se encuentra este aspecto en la institución. Con base en esta información se podrán implementar acciones direccionadas a mejorar esta dimensión esencial dentro de las organizaciones, la misma que genera beneficios a todas las áreas: operativas, administrativas y directivas.

Pinto (2017) plantea que la comunicación interna trabaja enfocada al desarrollo de los siguientes niveles:

Tabla 1
Niveles de la comunicación interna

Nivel	Característica
Nivel relacional	La finalidad es lograr que entre todos los miembros de la organización exista una relación fluida, utilizando los canales adecuados entre trabajadores y directivos.
Nivel operativo	Procura que el intercambio y flujo de información entre las áreas de la organización sea ágil y dinámica para que exista adecuados procesos de coordinación para el cumplimiento de las metas y objetivos.
Nivel motivacional	Realiza acciones encaminadas a motivar a los trabajadores por medio de la conformación de un ambiente laboral adecuado, lo que conlleva a una mayor productividad y competitividad.
Nivel actitudinal	Tiene relación con la implementación de estrategias para lograr que los trabajadores se sientan identificados con la filosofía institucional y la creación de una imagen positiva de la empresa.

Elaboración propia con base en Pinto (2017)

La comunicación interna cumple la función de ser un apoyo para que la empresa pueda cumplir con cada uno de los procesos diseñados en las diferentes áreas. Se vale de instrumentos de planificación y gestión de la comunicación de tal manera que todos quienes hacen parte de la organización tengan pleno conocimiento de la misión, visión, objetivos, metas, políticas reglamentos y valores. A través de esto es posible la consolidación de un ambiente laboral y de una cultura organizacional efectiva (Pinto 2017).

Desde la visión de Castro y Díaz (2020), existen cinco ejes fundamentales para una efectiva implementación de la comunicación interna: el primero, las instituciones deben priorizar a las personas y los procesos de comunicación ya que de estas depende

el clima laboral. El segundo, comprender que la comunicación incide en la toma de decisiones de la institución para lograr una mejor implementación. El tercero, la dirección debe ser parte esencial del proceso de comunicación. El cuarto, utilizar las ventajas de la tecnología para lograr un flujo de información fluido y quinto, mantener un equilibrio entre la comunicación dentro del organización y la que se realiza para los públicos externos.

Según Charry (2018), la comunicación interna requiere de un proceso previo de planificación, por lo cual es necesario establecer los objetivos y los resultados que aspira alcanzar. Por lo tanto, más allá de comprender la comunicación estratégica como un elemento únicamente instrumental, debe ser asumida como un sistema transversal que forma parte fundamental de la política institucional. La razón es que a través de ella se configuran los elementos que hacen posible la existencia de una cultura organizacional que trabaja por el bien común.

La comunicación interna es la base de la cultura organizacional, la cual según explican Cárdenas y Aguilar (2019) se desarrolla cuando los miembros de la institución interactúan en un ambiente en el cual existe claridad respecto a los objetivos, metas, valores, intereses, procesos y necesidades dentro de una organización. La definición de la cultura organizacional, se encuentra estrechamente vinculada a la comunicación interna ya que es a través de esta que se ven reflejados los comportamientos de los trabajadores y como estos influyen en el cumplimiento de cada uno de los procesos institucionales.

La cultura organizacional se define a partir de los aspectos históricos de la empresa, los cuales hacen posible identificar las limitaciones, aciertos, fortalezas y debilidades, mismos que son fundamentales en la definición de la identidad de la empresa. Es a partir de estos aspectos que se construye un sentido de pertenencia de los trabajadores hacia lo organización que trasciende el campo individual, extendiéndose para la creación de un sentido de comunidad y pertenencia que hace posible trabajar en miras al cumplimiento de la misión y la visión de la entidad (Charry 2018).

La cultura organizacional crea un marco de representaciones y significados los cuales operan en situaciones o contexto determinados, a fin de que los colaboradores actúen de tal manera que aporten al desarrollo de las actividades internas. Todo es con base en sistema de comunicación interna previamente implementado, para garantizar que todos quienes hacen parte de la información trabajen en pro de los intereses de la empresa (Cárdenas y Aguilar 2019).

La comunicación interna es la clave a través de la cual se organizan las empresas. El desarrollo de planificaciones y estrategias para manejar, direccionar y compartir la información con los colaboradores, genera un sentido de pertenencia que viabiliza la posibilidad de generar un sentido de pertenencia con los valores base de la entidad (Cárdenas y Aguilar 2019). A partir de estos elementos se crea una cultura de fidelización, un clima laboral positivo lo que conlleva al desarrollo del talento humano y en consecuencia al fortalecimiento de la institución, como el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito.

2. Comunicación externa

La comunicación externa tiene relación con todos los elementos que se encuentran por fuera de la organización y que en mayor o menor medida influyen en el desarrollo de sus procesos. Se trata de la serie de mensajes y estrategia que la empresa establece para mantener contacto con sus públicos externos, los cuales pueden ser: proveedores, distribuidores, clientes, autoridades, entre otros. La finalidad es desarrollar relaciones estables con cada uno para que sean un aporte importante en el desarrollo de la empresa y en la conformación de la imagen institucional (Márquez, Burau y Cevallos 2018).

Pinto (2017) menciona que la comunicación externa es aquella que se origina desde un área específica de la empresa y se dirige hacia las personas o instituciones que no forman parte de ella, pero se relacionan de alguna manera. Tiene como principal interés el impulso y fortalecimiento de la imagen institucional, así como de su política de trabajo y de las acciones que realizan dentro de los diferentes procesos para ofertar un determinado bien o servicio. La manera en que esta sea manejada será un reflejo de cómo se encuentra organizada la empresa a nivel interno.

Mantener un adecuado flujo de comunicación externa hace posible que la organización pueda interpretar los hechos que se desarrollan en el entorno y cómo esto puede influenciar positiva o negativamente en el cumplimiento de su metas, objetivos y propósitos. De esta manera, cuentan con la información suficiente para el planteamiento de estrategias que les ayuden a solventar posibles problemáticas o dificultades que pueden limitar la correcta ejecución de sus procesos y comunicarlos de manera oportuna a todo el personal (Graverán, Sánchez y Portuondo 2019).

Tal como señala Martínez (2015) el desarrollo de la comunicación externa se vale de diferentes recursos los cuales permiten realizar campañas comunicativas para emitir los mensajes correspondientes a los diferentes públicos externos. Estas acciones persiguen objetivos concretos entre los que se menciona: fidelización de clientes, creación de expectativas, brindar mayor información, sensibilización de la opinión pública y fortalecer las relaciones de la organización con los diferentes actores que se encuentran por fuera de la entidad, pero son importantes para cumplir con sus metas y objetivos.

La comunicación externa, desde la perspectiva de Apolo, Báez y Pauker (2017), está dirigida a los grupos de interés que están por fuera de la organización. Se concibe como un proceso que la empresa realiza con el conjunto de actores externos para procurar que estos se mantengan informados sobre los aspectos que podrían ser de su interés. La comunicación externa trabaja en el proceso de gestión de la imagen empresarial que se busca posicionar en la sociedad y en el mercado.

Debido a que la comunicación externa trabaja sobre diferentes aspectos, Pinto (2017) menciona que existen los siguientes tipos:

Tabla 2
Tipos de comunicación externa

Tipo	Característica
Nivel comunicación externa operativa	La comunicación externa operativa se realiza con la finalidad de garantizar que la empresa pueda cumplir con sus actividades diarias, se realiza con los diferentes públicos externos: usuarios o clientes, proveedores, competencia, entidades de la administración pública.
Comunicación externa estratégica	El interés de su aplicación es tener conocimiento acerca de datos importantes relacionados con la competencia, que pudieran influir en el desempeño de la organización.
Comunicación externa de notoriedad	Su enfoque a lograr posicionar la imagen de la empresa a través de recursos como dar a conocer sus servicios o productos, enfatizar sobre las acciones relacionadas con la responsabilidad social, entre otras. Se vale de diferentes medios y canales de comunicación.

Elaboración propia con base en Pinto (2017)

La comunicación externa tiene relación con cada uno de los mensajes que la organización emite hacia sus grupos de interés y a la sociedad en general. Representa una herramienta importante para informar acerca de las acciones que la empresa realiza, como una manera de fortalecer las relaciones y las alianzas con aquellos actores que sin trabajar dentro de la entidad, cumplen un rol necesarios para su funcionamiento, así como para el funcionamiento de las metas y objetivos planteados (Pinto 2017).

Entre las herramientas que se utilizan para la realización de los procesos de comunicación externa, desde el planteamiento de Martínez (2015) se encuentran:

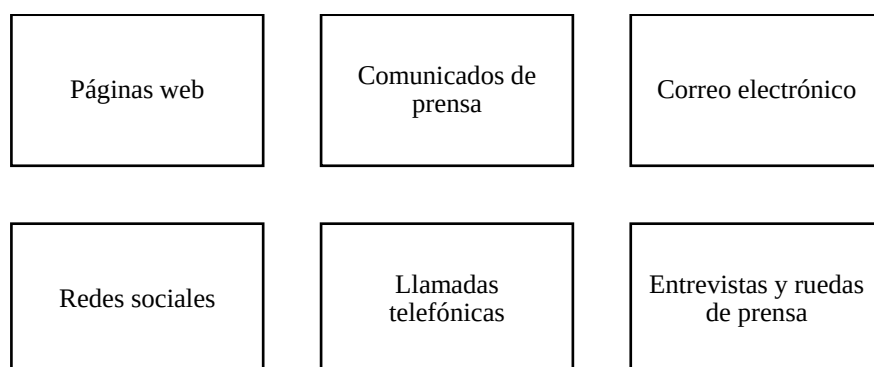


Figura 2. Herramientas de la comunicación externa

Fuente: Martínez (2015)

- **Páginas web:** debe ser realizada de manera profesional para garantizar la imagen de la organización. Su función es contener la información importante de la empresa y mantener actualizados a los públicos de las diferentes novedades.
- **Comunicados de prensa:** se trata de declaraciones que se realizan por escrito o a manera de audio, las cuales se distribuyen a los públicos de interés en relación a un evento o circunstancia que requiere ser dada a conocer por parte de la organización.
- **Correo electrónico:** los emails pueden ser útiles para enviar información que debe ser dada a conocer de manera urgente, contar con una base de datos de los públicos externos es necesario para mantener este flujo de comunicación.
- **Redes sociales:** las redes sociales han alcanzado un gran nivel de importancia en los últimos tiempos. Es posible crear perfiles institucionales que permiten compartir información en tiempo real y mantener una interacción positiva con los públicos externos. Su manejo debe ser cuidadoso para evitar distorsión en la emisión de mensajes.
- **Llamadas telefónicas:** las llamadas telefónicas pueden ser utilizadas de diversas maneras, en primer lugar, para comunicar algún hecho urgente con los proveedores u otro actor externo. También pueden empleadas con el fin de tener un mayor alcance del público objetivo, brindándole información relevante sobre un aspecto concreto.

- **Entrevistas y ruedas de prensa:** las instituciones pueden organizar ruedas de prensa con el fin de realizar anuncios o tratar temas urgentes que deben ser dados a conocer a los públicos externos. Sirven para aclarar posibles malos entendidos o confusiones que ponen en entre dicho la imagen organizacional.

El uso de cada una de las herramientas mencionadas dependerá del hecho, situación o circunstancia que se quiera dar a conocer a los diferentes públicos externos. Es necesario que al igual que los procesos de comunicación interna, la comunicación externa también cuente con una planificación debidamente detallada, tomando en cuenta la realidad de la institución y su posición frente a los públicos externos. Cada acción que se realice debe estar pensada en pro de mejorar la imagen de la organización, de tal manera que alcance el posicionamiento esperado para poder cumplir con sus metas y objetivos (Martínez 2015).

Márquez, Burau y Cevallos (2018) explican que a través de la comunicación externa las instituciones construyen una red de trabajo que hace uso de los beneficios, recursos, bienes o servicios que los actores externos pueden ofrecer, para aportar en su funcionamiento. De igual manera, es el medio a través del cual se da a conocer a los grupos de interés la imagen, políticas, valores y procesos que la organización realiza y le permite tener un óptimo posicionamiento.

3. Comunicación estratégica

La comunicación estratégica tiene relación con las diferentes actividades que las organizaciones realizan y cumplen el propósito de crear sentidos y significados a partir de los mensajes que se emiten, los receptores y la interpretación que realizan con base en su marco de percepción y conocimientos. Tal como plantean Massoni, Piola y Bussi (2017, 202) invita a la configuración de una transformación conversacional en la cual se tome considera a cada uno de los actores que se relacionan con la organización, a fin de encontrar respuestas efectivas para los cuestionamientos o problemáticas que se presenten.

La comunicación estratégica desde el planteamiento de Massoni (2013) “confronta el trabajo de campo de la investigación con las versiones de las matrices socioculturales vinculadas a la problemática” (28). Esto significa que desde la comunicación estratégica se toman en cuenta cada una de las dimensiones de la

organización a fin de conocer su realidad y la manera en que opera cada uno de los componentes para lograr una verdadera comprensión de las problemática o situación que se debe confrontar para asegurar que la entidad cumpla con sus metas y propósitos.

Según lo explicado por Massoni (2016) la comunicación estratégica debe ser descomprimida en cada una de las partes que la conforman para que esta sea abordada desde la multiplicidad de dimensiones que hacen parte de una organización. Desde esta perspectiva el comunicador deja de ser un actor ajeno a la realidad y se concibe como un actor más, lo cual le permite conocer a profundidad los hechos que requieren ser analizados desde los diferentes enfoques de la comunicación.

Desde el punto de vista de Cambria (2016) la comunicación estratégica está atravesada por 9 principios esenciales, los mismos que se presentan a continuación:



Figura 3. Principios de la comunicación estratégica
Fuente: Cambria (2016)

Estos principios permiten que dentro de las organizaciones se planteen acciones encaminadas a mejorar los procesos de comunicación y en consecuencia en todo lo relacionado con su funcionamiento, productividad, así como el cumplimiento de las metas y objetivos. La razón principal es que de esta manera se producen acciones a través de las cuales se aprovecha al máximo las capacidades de la entidad, se planifican

acciones para que exista una relación coherente con los objetivos de la empresa y se corrigen los posibles problemas asociados al clima laboral (Cambria 2016).

Garrido (2015) explica que la comunicación estratégica dentro de las organizaciones genera un cambio de paradigma respecto a la manera en que esta se organiza, dirige y comunica. En este sentido, plantea que el uso de la estrategia como un elemento necesario dentro de los procesos de comunicación, se fundamenta en la complejidad de las organizaciones y en la multiplicidad de sucesos que en ella se desarrollan, los cuales requieren ser abordados de manera efectiva.

La comunicación estratégica debe ser incorporada desde cinco puntos de vista: la primera señala que la estrategia se genera dentro de un patrón de decisiones las cuales deben guardar coherencia con cada una de las áreas de la organización. Por lo tanto es necesario realizar un análisis de los patrones de conducta a nivel comunicacional que se desarrollan en la empresa, lo que hace posible el diseño de métodos comunicativos que aporten al desarrollo de las organizaciones (Garrido 2015).

El segundo corresponde a la comunicación estratégica como un factor que hace posible diseñar objetivos a largo plazo (Garrido 2015). A partir de su implementación la organización puede visualizar la imagen que aspira a crear con miras a lograr la sostenibilidad. Se trata de la serie de elementos que sirven de base para definir los elementos base que servirán de guía para la gestión comunicacional y los acciones a realizar para la construcción de una imagen sólida.

Además Garrido (2015) menciona que desde la comunicación estratégica es posible seleccionar los grupos de interés de la empresa, así como los espacios de mercados en los que aspira avanzar o los cuales le generan interés por explorar. Generar estos procesos dentro de la organización implica que los públicos internos y externos cuenten con la información suficientes para comprender su funcionamiento, las políticas y valores que la rigen, consolidando una identidad y cultura empresarial sólida. Así, directores, trabajadoras, actores de interés y la sociedad en general pueden identificar la posición de la empresa y hacia dónde se dirige.

El cuarto punto de vista tiene relación con la posibilidad de lograr que a través de la adecuada implementación de la comunicación estratégica la empresa alcanza la sostenibilidad en el largo plazo, realizando una adecuada lectura de las condiciones del entorno de igual manera, la importancia de asumir la comunicación empresarial desde una perspectiva estratégica hace posible el uso realizar una jerarquización de los

elementos que deben ser dados a conocer de tal forma que se logre diseñar elementos diferenciadores y característico de la empresa, creando una imagen positiva en los públicos internos y externos. (Garrido 2015).

El quinto aspecto del que habla Garrido (2015) tiene relación con el hecho de que la comunicación estratégica debe apuntar a lograr la rentabilidad de la empresa tanto a nivel económico como social. Además, es fundamental que los componentes estratégicos y comunicacionales operen bajo una lógica de evolución, adaptación y cambio, ya que el campo organizacional, al igual que la sociedad atraviesan por una serie de transformaciones. Por lo tanto, es responsabilidad de la organización, contar con los medios para poder responder a las nuevas dinámicas que se presentan, para continuar operando y brindando bienes y servicios en línea con los intereses de la población.

En línea con el planteamiento anterior, Segarra, Martínez y Gauchi (2018) señalan que la comunicación estratégica se configura como un instrumento a través del cual la organización planifica la diferentes acciones que le permitirán cumplir sus objetivos tanto en la conformación de su cultura organizaciones como en su posicionamiento. Esto se logra por medio de la definición de objetivos, sistematización de procesos, estimación de costes y de identificar aquellas técnicas de comunicación que responden a las necesidades y a la realidad empresarial.

Es así que la comunicación estratégica plantea una propuesta a través de la cual se realiza un proceso de gestión que tiene como finalidad la articulación de cada una de la metodologías, técnicas e instrumentos de comunicación para que operen en el marco de una estrategia debidamente definida. Es decir, cada una de las acciones trabajaran de tal manera que aporten al desarrollo integral de la organización ya que todas forman parte de un mismo esquema (Segarra, Martínez y Gauchi 2018).

Massoni (2013) señala que la comunicación estratégica es un espacio de encuentro entre los diferentes actores que se relacionan con la organización. Su implementación en el campo empresarial requiere de un cambio en los aspectos cognitivos que hasta ahora han sido los medios a través de los cuales se lee y descubre, para generar un ambiente que invite a la participación como un eje transformador que determinará el cumplimiento de las acciones y su desarrollo. Para lograrlo habla de siete pasos fundamentales:

- Paso 1: superar el mito de la comunicación como un simple acto de transferencia de información.

- Paso 2: reposicionar el valor de los canales y medios de comunicación en el proceso de comunicar los mensajes.
- Paso 3: identificar los elementos que son importantes para los actores y pueden contribuir a potenciar o neutralizar ideas que ya se encontraban posicionadas en relación a la organización.
- Paso 4: realizar el reconocimiento de las matrices socioculturales en las cuales se encuentran los diferentes públicos de la empresa para determinar la complejidad de los fenómenos comunicacionales a abordar.
- Paso 5: viabilizar que la comunicación sea analizada por un equipo multidisciplinario capaz de generar una mirada integral de la realidad. Si esto no es posible, la información que puedan aportar los actores de la empresa será fundamental.
- Paso 6: realizar el reconocimiento de los intereses y necesidades de cada uno de los actores.
- Paso 7: determinar los aspectos, niveles y dimensiones que conforman el problema de comunicación.

La comunicación estratégica es un proceso de comprensión de la realidad comunicativa, que se realiza a través de la generación de un espacio de encuentro entre los diferentes actores que hacen parte de la organización. Consiste en la suma de acciones basadas en un proceso de evaluación y planificación en el que se especifican los pasos a seguir, los objetivos a alcanzar, las herramientas a utilizar y los resultados que se aspira obtener (Massoni 2013).

A decir de Márquez, Burau y Cevallos (2018) la comunicación estratégica desarrolla un método a través del cual, busca realizar una correcta gestión de la comunicación, uniendo cada una de los procesos y acciones en una estrategia general que los enmarca. Un aspecto esencial es que aporte un componente diferenciador de las organizaciones ya que las acciones que plantea se basan en su realidad específica. Es un componente que aporta al desarrollo de buenas prácticas comunicativas para lograr una sinergia y conexión con todos los públicos.

Desde el punto de vista práctico, Márquez, Burau y Cevallos (2018) explican que la comunicación estratégica cumple con el rol de generar un vínculo entre las organizaciones y el entorno en el cual desarrollan todas sus actividades. Esto significa que logra un relacionamiento positivo con las dimensiones sociales, políticas y

culturales de la sociedad como un medio a través del cual puede operar y desarrollarse sin perder el enfoque de su visión y misión.

La comunicación estratégica cumple el rol de proyectar una imagen fundamentada en su identidad y cultura organizacional. Este aspecto le otorga las bases necesarias para crear relaciones y lazos con sus públicos internos y externos, los cuales son comprendidos y aceptados. Al ser la comunicación un espacio de interacciones basadas en códigos, símbolos y significados, abordarla desde sus componentes estratégicos implica contar con los datos e información necesaria para la toma de decisiones e implementación de planes basados en las necesidades y problemáticas que presente la organización (Segarra, Martínez y Gauchi 2018).

4. Transformación institucional a través de la comunicación

La comunicación es una dimensión inherente al ser humano, y como tal se presenta en los distintos niveles en que se despliega su acción. En el campo de las organizaciones se toma en cuenta la premisa que señala que al ser entidades compuestas por diferentes elementos se encuentran insertas en dinámica, en la que cada “todo comunica”, tal como plantea Mattelart, citado en Gallardo y Micaletto, (2018).

Así, tal como cambian las actividades que a lo largo de la historia se desarrollan, cambia también el modo de comunicar, al mismo tiempo en que la propia comunicación es un factor que produce cambios (Santos 2012). Desde esta perspectiva, Túñez, Costa y Míguez (2018) plantean que a nivel organizacional se producen cambios en las comunicaciones que se suscitan por el condicionamiento de los cambios comunicacionales que se dan entre sujetos. O, según plantea Segredo (2016), a la par que los cambios que se dan en la sociedad se suscitan las transformaciones organizacionales.

En la actualidad, la comunicación de las personas ha adquirido una centralidad fundamental; la tecnología, las redes sociales y otros fenómenos en los que se articula han cambiado la manera en que las personas conocen y valoran el entorno, incluyendo en ello a las organizaciones. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a adaptarse y modificar también sus formas de comunicarse tanto interna como externamente (Túñez, Costa y Míguez 2018). Los cambios son un componente que está presente, por tanto, en toda organización, y que constituyen un fenómeno permanente y

continuo al cual las organizaciones deben hacer frente necesariamente si el objetivo es permanecer (Parra et al. 2019).

En este contexto, las organizaciones interactúan con el público (ya sea interno o externo) mediante la comunicación de su imagen, y el llevarlo a cabo debe considerar el contexto en particular en el que se desarrolla y las maneras en que se lleva a cabo la comunicación a nivel social. Las crisis, en este sentido, constituyen escenarios en que las imágenes proyectadas por las organizaciones son comprometidas, y con ello la percepción que se tiene de estas por parte del público (Gallardo y Micaletto 2018).

La comunicación, al tiempo que existen escenarios de crisis, puede presentarse bajo formas desequilibradas en las que no se tiene pleno control. Para ello, la comunicación institucional es fundamental, puesto que permite manejar de la manera más adecuada posible la pérdida de confianza y credibilidad asociada a la imagen de la institución que es objeto del presente estudio (Márquez, Burau y Cevallos 2018).

La comunicación institucional puede ser conceptualizada como aquel tipo de comunicación que se efectúa por parte de las organizaciones con el objetivo de relacionarse con los diversos actores, y mediante la cual se adquiere una imagen que es percibida por un público determinado, tal como sugiere La Porte (2010). Así, para Martín, citado en Gallardo y Micaletto (2018), la comunicación institucional comprende:

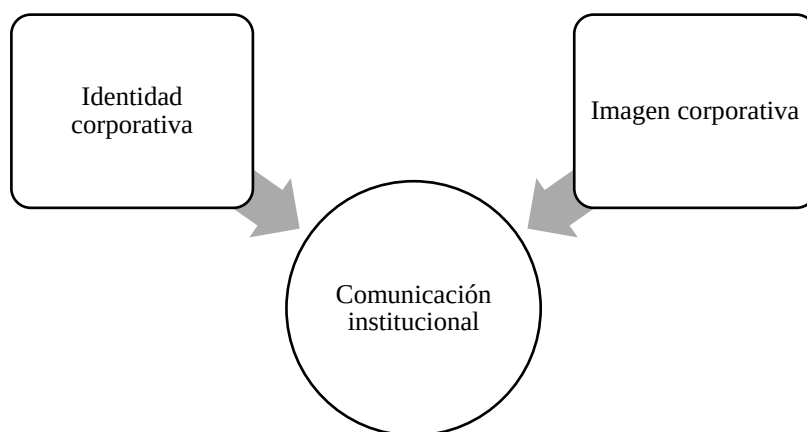


Figura 4. Dimensiones de la comunicación institucional
Fuente: Martín 2006, citado en Gallardo y Micaletto (2018)

El objetivo de este tipo de comunicación es generar determinado comportamiento en el público (interno o externo) de modo que su influencia sobre la

organización sea positiva y esta continúe desarrollando sus actividades (Gallardo y Micaletto, 2018). En este nivel de abstracción, es posible evidenciar que este tipo de definición es adecuada para organizaciones de diversos tipos.

No obstante, la realidad es que el cambio institucional no es una cuestión que se da sin conflictos o crisis en la práctica, y la comunicación es un factor que puede intervenir positiva o negativamente. En este tipo de escenarios, la comunicación institucional debe gestionar adecuadamente la comunicación para proyectar una imagen adecuada de modo que las relaciones que se establezcan tanto interna como externamente continúen llevándose a cabo según lo esperado. Para esto debe gestionarse de forma efectiva la emisión de mensajes, atendiendo a cómo es percibida la institución por el público (Gallardo y Micaletto 2018).

Otra de las perspectivas sobre las que discurre el estudio de las instituciones y su cambio organizacional es el del institucionalismo discursivo. La perspectiva del institucionalismo discursivo busca comprender el cambio de las organizaciones e instituciones desde la discursividad y la ideación que dan sentido a su práctica desde una perspectiva política. Desde esta perspectiva, se entiende al discurso como aquella unidad en que las ideas, su contenido, se cambia y puede ser comunicado (Saavedra 2016).

El discurso se conceptualiza como una práctica de las organizaciones que se articula en torno a dos posibles estrategias según Gallardo y Micaletto (2018) plantean:

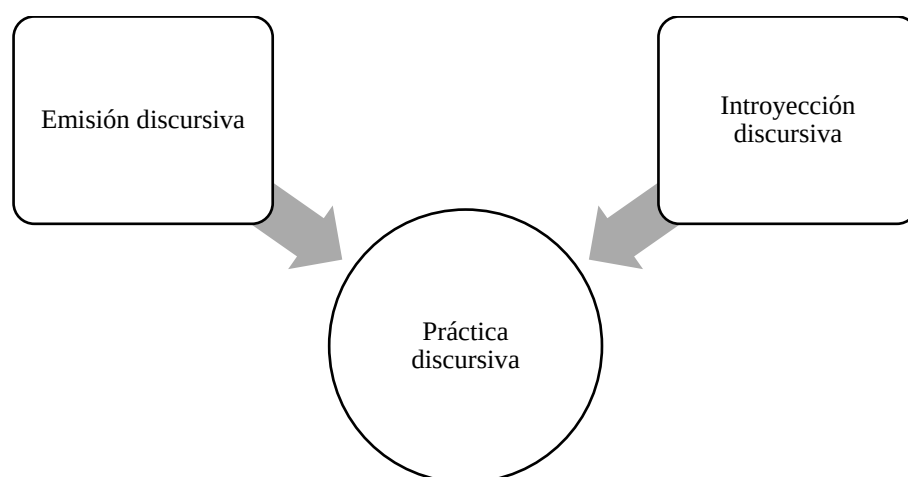


Figura 5. Estrategias de la práctica discursiva de las organizaciones
Fuente: Gallardo y Micaletto (2018)

La práctica discursiva, por tanto, constituye el proceso que desarrolla el emisor (organización) que implica, a su vez, la asunción de un discurso que provoca al nuevo

discurso emitido. Como resultado en el público o receptor se producen cambios a nivel cognitivo, emocional y conductual, con lo que es posible generar nuevos discursos en el proceso de transformación de receptor a emisor, lo que se da de forma generalizada a nivel social y se reproduce constantemente (Gadamer 2001). Comprender de esta manera la comunicación implica entenderla como un proceso relacional en que se articulan distintos niveles de poder, que, desde la perspectiva de Foucault, citado en Gallardo y Micaletto (2018), constituye en sí una relación, en la que se traslada continuamente de un punto a otro en esta relación.

Desde una perspectiva crítica a esta visión se posiciona Gómez (2015), que plantea que el cambio institucional no ha sido abordado adecuadamente desde la perspectiva del discurso, pues su planteamiento está caracterizado más por una interpretación ideal de este como proceso que se estructura estratégicamente para la comunicación y, con ello, la persuasión que como la operacionalización de un fenómeno real.

Según explican Gallardo y Micaletto (2018), la comunicación institucional en contextos de cambio y crisis debe:

- Intentar mantener el control de la comunicación
- Intentar mantener relaciones adecuadas con público interno y externo
- Gestionar mensajes de forma eficaz
- Mantener relaciones informacionales a nivel interno y externo
- Promover una imagen pública adecuada a sus objetivos
- Mantener la identidad organizacional

Para Parra et al. (2019), la comunicación interna, en el contexto de la transformación es fundamental, puesto que permite gestionar adecuadamente el cambio en los colaboradores de la institución. La calidad de la forma y del fondo del proceso comunicativo influye enormemente en cómo los miembros de la organización se ajustan a los cambios y se resisten menos a ellos, permitiendo que la propia organización se adapte adecuadamente.

En particular en el caso de las organizaciones que tienen como objetivo la gestión de bienes o servicios de carácter público, la comunicación que llevan a cabo tiene un impacto claro en cómo se desempeña la administración y en la imagen percibida de esta. Como Aguilar (2016) plantea, para las organizaciones de carácter público, la relación que se establece entre distintos actores del entramado público y

público en general es fundamental para mantener su participación legítima dentro de la vida pública. En este sentido, la comunicación institucional que realizan este tipo de organizaciones es política, y que se sostiene no solo en el quehacer de este tipo de organizaciones; sino, refiere sobre todo al “ser” de la tarea institucional (Aguilar 2016).

En este contexto, para Navarro y Silva (2016), organizaciones como las de carácter policial se enfrentan a un entorno comunicacional en el que intervienen tres actores fundamentales: la propia institución, la ciudadanía y los medios de comunicación. La manera en que estos tres actores interactúan se presenta actualmente frente a múltiples cambios, y lo que parecía ser un poder estático, se reafirma más como una relación en la cual este poder avanza de un espacio a otro. En este contexto, el rol de “la vigilancia” se presenta más difuso que bajo sus cánones tradicionales.

A lo anterior se suma la “opacidad” del trabajo de este tipo de organizaciones, que refiere al desconocimiento de la ciudadanía y público en general de la organización y sus modos de accionar. Esto es producto, entre otras cosas, de las propias características del trabajo institucional, que se basa en particular en el ocultamiento de estos mecanismos para realizar más efectivamente su misión (Dammert 2019).

Dado lo anterior, es claro ver cómo el cambio en las organizaciones de este cariz se ve dificultado. La comunicación institucional interna suele ser burocrática y verticalista, y por su propia naturaleza es resistente al cambio (Casas, González y Mesías 2018). Sin embargo, es claro que existe una creciente necesidad por flexibilizar las estructuras organizacionales en un contexto en que existe enorme cambio y crisis social (Segredo 2016).

Capítulo segundo

Análisis del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano

1. Un panorama institucional: misión, visión e historia

El Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano tiene su origen en el año de 1541 con los Espaderos, quienes entre sus funciones tenían preservar el orden público. Para el año de 1825, este cargo evolucionó a la Policía del Cabildo, antes conocido como Cuerpo de Serenos, quienes eran encargados de garantizar la seguridad de la Real Audiencia de Quito, su trabajo lo cumplían específicamente durante la noche. En el año de 1901 a través de la ordenanza No. 0015 se configura el grupo de los Celadores Municipales cuya responsabilidad corresponde a mantener el orden, higiene y seguridad de la ciudad (Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano Quito 2022).

En el año de 1924, tras la firma de la ordenanza 0271 surge la Policía Municipal, para este momento ya contaban con un uniforme y poseían armas ya que se convirtieron en los principales encargados de mantener el orden público. En el año de 1993, la ciudad de Quito, pasa a ser reconocido como Distrito Metropolitano, como consecuencia, a través de la Resolución Administrativa No. 022 en 1994, recibe la denominación de Policía Metropolitana (Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano Quito 2022).

En el año 2017, siguiendo las directrices del Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público (COESCOPE), se cambia la imagen, estructura y roles y la estructura organizacional, gestión administrativa y operativa, pasando a llamarse Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano. Como parte de su filosofía institucional, su misión institucional es:

Entidad complementaria de seguridad ciudadana, técnica, jerarquizada, disciplinada y uniformada que ejerce potestad pública con calidad en sus servicios de acuerdo a las competencias de prevención, disuasión, vigilancia, control, apoyo y coordinación en los ámbitos de vinculación social y convivencia ciudadana, control territorial del espacio público, información y seguridad turística, control ambiental y mercados, prevención en seguridad ciudadana, gestión de riesgos, atención a grupos prioritarios y a personas vulnerables fomentando la cultura de paz en el Distrito Metropolitano de Quito. (Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano Quito 2022)

Por otra parte, la visión de la entidad municipal es “Ser el Cuerpo de Agentes de Control especializado en vinculación social, convivencia ciudadana, control de espacios públicos, información y seguridad turística, gestión ambiental, control de mercados, prevención en seguridad ciudadana, y gestión de riesgos, referente para Ecuador y Sudamérica” (Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano Quito 2022).

Para comprender de mejor manera el trabajo que desarrolla el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano se considera oportuno aclarar algunos conceptos fundamentales desde el enfoque de la Secretaría General de Seguridad y Gobernabilidad (2018): del Distrito Metropolitano de Quito, que es la entidad municipal rectora de la institución, establecen los siguiente:

- **Seguridad ciudadana:** la seguridad ciudadana refiere a una condición que hace posible que todas las personas puedan desarrollar sus actividades en un ambiente tranquilo en el que pueden ejercer sus derechos tanto individuales como colectivos (Secretaría General de Seguridad y Gobernabilidad 2018).
- **Orden:** situación en la cual se cumplen los reglamentos y normativas existentes para asegurar que los ciudadanos puedan desenvolverse en estricto cumplimiento de sus derechos y deberes (Secretaría General de Seguridad y Gobernabilidad 2018).
- **Espacio público:** lugar en el que todas las personas tienen el derecho de circular libremente para ejercer diferentes tipos de actividades (Secretaría General de Seguridad y Gobernabilidad 2018).

En relación con las responsabilidades identificadas en la visión se establecen los siguientes aspectos, que hacen posible comprender el funcionamiento de esta entidad y el rol que deben cumplir para el funcionamiento de la ciudad.

El primero es el control territorial del espacio público, el cual se lleva a cabo a través de funciones que buscan garantizar la seguridad integral de la ciudadanía. Entre estas funciones se encuentran el exhorto y la disuasión a librades en espacios públicos; del apoyo en el control y verificación de los permisos de funcionamiento y documentos habilitantes en establecimientos comerciales; el exhorto y disuasión a los comerciantes autónomos no regularizados.

De igual manera, se debe brindar asistencia a los ciudadanos cuando presentan dificultades relacionadas con niños perdidos, personas en estado de vulnerabilidad o turistas; brindar una respuesta oportuna para atender las solicitudes de los ciudadanos cuando se desarrollan actos flagrantes como hurto, acoso o robo; además deben disuadir

de escándalos y coordinación interinstitucional ante eventos que atenten contra el orden en los espacios públicos.

También, con el apoyo de la Unidad Canina Metropolitana de Apoyo a la Ciudadanía recorren plazas, calles y sitios de interés garantizando el orden y la seguridad de estos espacios; y en los Parques Metropolitanos del Distrito Metropolitano de Quito la Unidad Equina debe realizar patrullajes junto a su binomio, en beneficio de la seguridad integral de quienes acuden a estos espacios.

El segundo aspecto a desarrollar por la institución es el apoyo a la seguridad. Para ello, el personal del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano cumple funciones en los corredores centrales del transporte público municipal, que son asistir en el ordenamiento de pasajeros en cada una de las estaciones y andenes; realizar patrullajes dentro de las Unidades del Sistema Metropolitano de Transporte; aprehender presuntos delincuentes para su entrega a la Policía Nacional; recuperar y entregar objetos o documentos extraviados por los usuarios de las unidades de transporte; resguardar la evidencia encontrada; brindar información sobre las rutas y circuitos; realizar patrullajes en vehículos; disuadir y desalojar a las personas que provoquen o participen de escándalos públicos que alteran el orden; solicitar a los comerciantes y a las personas que hacen mal uso de las estaciones y andenes; aprehender a quienes cometen actos contra el pudor y apoyar a las víctimas de estos actos; y trabajar en coordinación con el ECU 911 para la atención de emergencias.

Un tercer aspecto es la vinculación social, que se trabaja de manera coordinada con cada una de las áreas y dependencias del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano. Esto tiene la finalidad de crear un escenario de comunicación idóneo en el que se relacione e interactúe en otros escenarios con la sociedad y de esta manera lograr la participación y corresponsabilidad.

Para ello realizan presentaciones artístico- musicales con los integrantes del Grupo Metroband, quienes comparten diversos mensajes de sensibilización. Además, del Grupo de Acogimiento a Personas Vulnerables para un abordaje e intervención interinstitucional adecuadas en espacios públicos identificados. Igualmente se brindan terapias asistidas junto a canes, equinos y agentes capacitados para brindar este servicio a la ciudadanía.

El cuarto aspecto es información y seguridad turística, que corresponde a la función de informar oportunamente a los turistas sobre direcciones o servicios en el Distrito Metropolitano de Quito. De igual manera, comparten normas de prevención

para prevenir posibles actos que pudieran atentar contra su seguridad, y se enfocan en resolver inquietudes de turistas nacionales y extranjeros; en realizar actividades de promoción turística en coordinación con las instituciones municipales y gubernamentales; y brindar normas de seguridad para garantizar el bienestar de turistas nacionales y extranjeros.

Otro aspecto es la gestión de riesgos. En cumplimiento de los artículos 389 y 390 de la Constitución del Ecuador (2008) y conforme lo establecido en el COESCOP, los Cuerpos de Agentes de Control cuentan con la atribuciones para participar en acciones de prevención, apoyo y coordinación de riesgos, mediante el Grupo de Acción Táctica y Riesgos (GAT-R), que cuenta con personal capacitado como paramédicos y rescatistas; y especializados en el rastreo de osamentas, búsqueda y localización de personas, junto a entidades locales y gubernamentales.

Por último, como último ámbito de sus funciones está el control ambiental, que se trabaja de manera coordinada con la Secretaría del Ambiente y la Agencia Metropolitana de Control para exhortar a la ciudadanía en el uso de los recursos naturales y manejo de residuos para garantizar el aseo y ornato de la ciudad.

Todas estas funciones y actividades se realizan en estricto cumplimiento de la normativa legal vigente en el marco de la Constitución de la República y basados en el Código Municipal, ordenanzas y resoluciones vigentes para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

2. Estructura organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano:

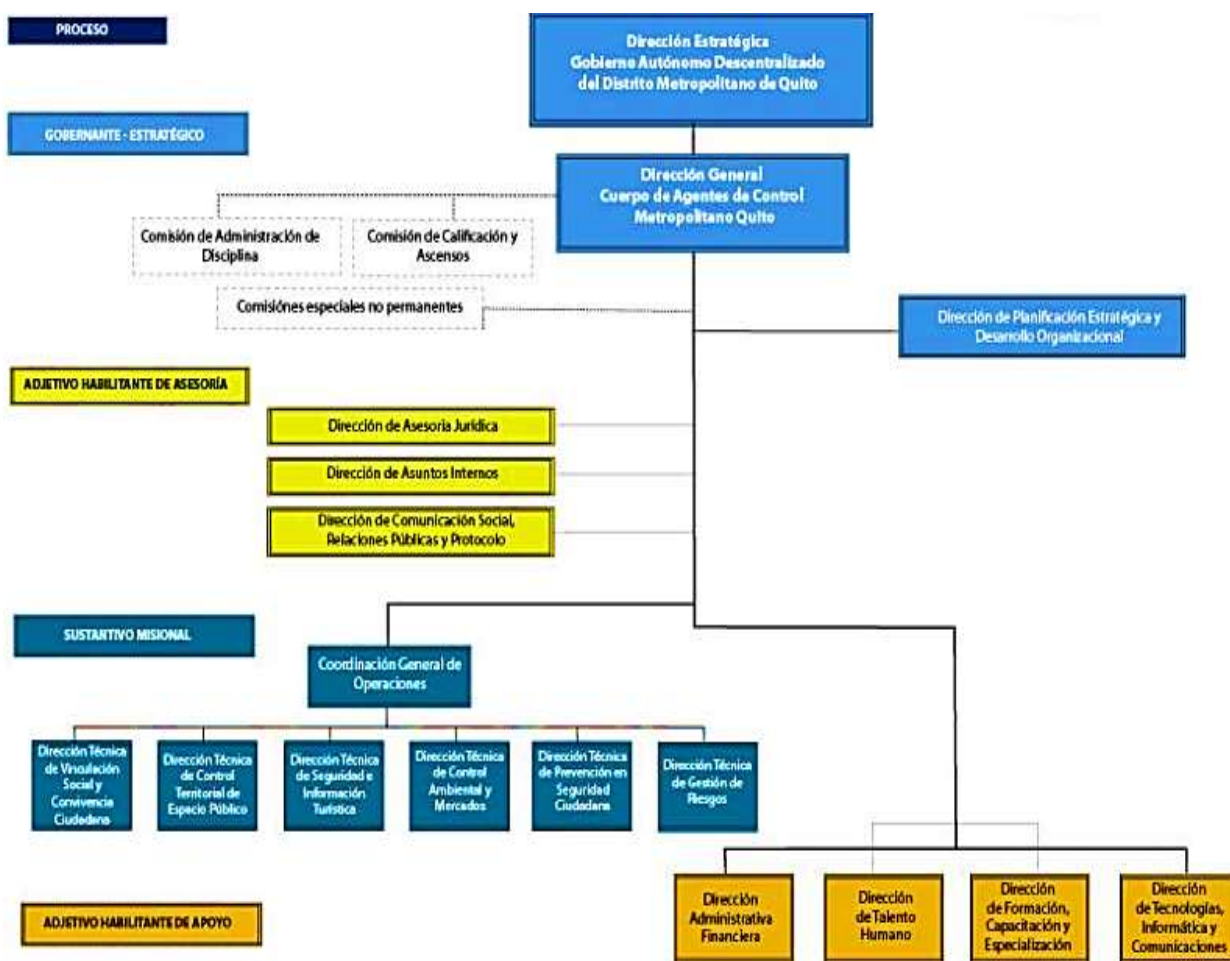


Figura 6. Estructura organizacional del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano
Fuente: Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano (2018)

Los aspectos mencionados en este apartado dan cuenta de los diferentes campos en los cuales trabaja el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano, sin embargo, lo que más destaca es el rol que actualmente cumplen en torno al control para el buen uso del espacio público, a través de lo cual garantizan de la seguridad de quienes se encuentran en estas áreas. Además, también se detalla la estructura organizacional de la institución de tal manera que se posible tener una mejor comprensión de su funcionamiento y estructura.

El conocimiento de esta información es importante para conocer integralmente la estructura del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano, así como su forma de trabajo y operación. De esta manera, es posible realizar un análisis comunicativo acerca de la manera que la institución construye su imagen y se posiciona en la percepción de los ciudadanos.

3. Gestión comunicacional

En este apartado se describe el diagnóstico inicial de la gestión comunicacional realizado por la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano. Cabe destacar que, una vez expuesto el diagnóstico y el plan comunicacional derivado de él, se matizarán estos resultados con los obtenidos en la investigación de campo realizada; para ello se aplicaron dos encuestas, una dirigida a una muestra de funcionarios del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano y otra a una muestra de comerciantes autónomos regularizados del Centro Histórico de Quito. Se realizó, además, un focus group con los representantes de las Direcciones Técnicas del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano.

3.1. Aspectos generales evaluados por la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano

La Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano, que forma parte de la Dirección General Institucional, realiza acciones comunicacionales en beneficio de la comunicación interna y externa de la Institución. Trabaja de manera articulada con otras direcciones y con cada una de las Direcciones Técnicas, acorde a las disposiciones de la Secretaría de Comunicación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

El equipo de trabajo posee capacitación y experiencia en diversas áreas comunicacionales, además de conocimientos de las actividades desde el enfoque de la gestión administrativa y operativa que la institución realiza. Cada una de las habilidades de los funcionarios municipales se articula para cumplir el plan de comunicación propuesto, acorde a los lineamientos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. En total trabajan 6 personas quienes desempeñan los siguientes cargos:

- Responsable de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (1).
- Asistente de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (1).
- Editor de diseño gráfico (1)
- Productor y editor audiovisual (1).
- Relacionista Público (1).
- Community Manager (1).

3.2. Plan de comunicación del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano Quito

La Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (2022) reconoce que los procesos de comunicación corporativa son fundamentales para garantizar que las instituciones tengan éxito en las actividades que desempeñan. En este contexto la misión a cumplir por parte del Departamento de la Comunicación del CACMQ es aportar activamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados a nivel institucional.

Las actividades que desarrolla la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas del CACMQ son las siguientes:

- Informar al público las líneas de acción sobre las cuales trabaja el CACMQ.
- Incrementar la visibilidad del CACMQ siendo una institución que realiza acciones enfocadas en la comunidad.
- Posicionar en la ciudadanía las funciones que realiza el CACMQ establecidas por el COESCOP.

En lo referente a la gestión de la comunicación institucional la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (2022) genera productos comunicacionales para:

- Desarrollar, potenciar y proteger la imagen institucional del CACMQ.
- Crear los mecanismos para proyectar a la sociedad, por medio del uso de los medios de comunicación, una positiva del CACMQ.
- Brindar asesoría a la Dirección General en el contacto con los medios y en acciones relacionadas con la imagen de la institución.
- Realizar acciones de gestión de las relaciones que las máxima autoridad de la institución mantiene como los medios de comunicación para la realización de diversos productos comunicacionales como: ruedas de prensa, reportajes, entrevistas, cuidando los intereses estratégicos de comunicación.
- Direccionar las acciones comunicativas en contextos de crisis.
- Realizar asesorías a quienes cumplen la función de voceros de la CACMQ en su contacto y relación con los medios.

- Actuar como intermediario con los medios de comunicación para gestionar adecuadamente los tiempos, espacios y contextos en los cuales los voceros actúan.

Las razones que motivaron el planteamiento de las actividades de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (2022) del CACMQ, en lo relacionado a la gestión de la comunicación, son la respuesta a una realidad concreta:

- La encuesta del Observatorio de Seguridad realizada en el 2019, en lo referente a la visibilidad, mostró que tras el cambio de nombre de Policía Metropolitana a Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano el posicionamiento de su imagen se redujo entre 2017 y 2019, pasando de un 95,34 % a un 84,32 %, respectivamente. En 2018, las actividades de seguridad más reconocidas por la ciudadanía son los decomisos de mercadería (según afirma el 49,03 %) y el amaestramiento de canes (36,94 %). La terapia con caballos y con perros, los vehículos de apoyo y el control del espacio público son reconocidos por menos del 20 % de la población.
- Durante el 2019, la ciudadanía consideraba que la retención de productos a los comerciantes es negativa: 54,7 % califica estos operativos como malos o muy malos y el 23 % plantea que no son ni buenos ni malos.
- Los ciudadanos no tienen conocimiento preciso de las funciones del CACMQ, confundiéndolo con las acciones que realiza la Agencia de Control Metropolitano de Control (AMC) y la Agencia Metropolitano de Tránsito (AMT).
- A raíz de la pandemia, según plantea la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (2022), la representación social del CACMQ se direccionó de forma positiva a partir de las propias necesidades del contexto sanitario. Las actividades de cuidado y protección de la bioseguridad fueron valoradas positivamente por la ciudadanía, según datos proporcionados por la unidad mencionada y obtenidos desde la ciudadanía.
- El contexto de la pandemia también significó que el CACMQ se posicionara como una entidad que realiza acciones de carácter lúdico y de vinculación comunitaria.

Teniendo en cuenta estos aspectos, desde la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (2022) se definieron líneas a seguir para el desarrollo de la

comunicación interna y externa del CACMQ, teniendo en cuenta el contexto de la pandemia mundial que agravó la situación sanitaria mundial. Este plan de comunicación se basó en los lineamientos que dispone el Manual de Imagen del Municipio de Quito, además de considerar la Resolución RA-2019-010 del Municipio de Quito emitida el 07 de junio de 2019, en su Art. 5. Se realizó para ello un diagnóstico institucional sobre el que se buscó trabajar en los aspectos considerados como deficientes. Los componentes sobre los que trabajó la institución se indican a continuación:

Tabla 3
Acciones de comunicación interna y externa del CACMQ

Comunicación Interna	Comunicación Externa
• La comunicación interna se fortaleció en el CACMQ por medio de la difusión de información útil para el personal civil y uniformado. • El inicio de la pandemia significó que la información para el personal respecto a cómo cuidarse para evitar contagios sea contante, por tratarse de actores de primera línea.	• La comunicación externa se enfocó en las necesidades de la comunidad, se crearon post informativos con mensajes claros y precisos sobre la importancia de cuidarse. • Majeno de redes institucionales para difundir las actividades del CACMQ y evitar el incremento de contagios en la ciudad.

Elaboración propia con base en Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (2022)

Una vez superada esta situación desde la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (2022) se plantearon los siguientes objetivos generales del Plan de Comunicación:

- Diseñar y ejecutar un plan de comunicación interna que promueva la apropiación e identidad del personal del CACMQ y lo mantenga informado de las actividades institucionales internas y externas.
- Diseñar y ejecutar un plan de comunicación que posicione al CACMQ como una entidad uniformada encargada del orden, apoyo a la seguridad integral ciudadana y servicio social en el DMQ.

La definición de estos objetivos hizo posible definir las estrategias a implementar tanto en la comunicación interna como externa. Con la finalidad de conocer a profundidad la estructura del plan de comunicación, en los siguientes apartados se presenta con mayor detalle los aspectos sobre los cuales ha trabajado la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas del CACMQ.

4. Comunicación Interna

El análisis situacional realizado inicialmente hizo posible conocer que el CACMQ cuenta con una página web, cuya dirección de acceso es www.cacmq.gob.ec. En este sitio es posible obtener información relacionada con la institución, la cual es de acceso público. A nivel interno se maneja información dirigida exclusivamente para el personal que labora en la entidad. Sin embargo, la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (2022) logró conocer la siguiente información del diagnóstico de situación inicial para el plan de comunicación interno, mediante el uso de Mailchimp utilizado para el envío del boletín interno digital:

- Del total de trabajadores el 60 % manifestó no tener conocimiento acerca de las actividades internas que se realizan en la institución.
- El 75 % del personal no ha desarrollado el interés por acceder al boletín virtual creado por el área de comunicación.
- No se ha posicionado un medio eficaz a nivel interno que haga posible que el personal reciba información de interés relacionada a la institución.
- Los responsables de cada una de las áreas no comunican la información con el personal, pese a que esta es considerada como de interés para todos quienes hacen parte del CACMQ.

De manera general, los aspectos más relevantes del plan de comunicación interna existente en el CACMQ son los siguientes:

Tabla 4
Resumen del plan de comunicación interna del CACMQ

Aspecto	Descripción
Necesidades de comunicación	• Estrategias para fortalecer la comunicación interna. • Mayor conocimiento de las políticas, planes o líneas estratégicas que realiza la institución. • Difusión de las políticas e identidad en el público interno. • Incrementar el nivel de compromiso en el personal. • Mantener informado al personal sobre sus derechos, obligaciones, riesgos laborales, prevención y participación por medio de canales electrónicos.
Medios existentes e impacto	• Los medios de comunicación que se manejan en el CACMQ son los siguientes: SITRA, capacitaciones, cartelera, chats internos, web institucional y boletín informativo virtual. • El impacto no es adecuado ya que no llaman la atención de los trabajadores ni logran comunicar de manera efectiva.
Objetivos	• Establecer una comunicación eficaz entre todas las personas que trabajan en el CACMQ • Promover la identidad institucional en el personal civil y uniformado del CACMQ • Brindar información oportuna y veraz sobre derechos y obligaciones

	• Dar a conocer contenidos informativos útiles en el área personal y laboral al personal del CACMQ • Fortalecer los valores y la ética en el personal civil y uniformado.
Destinatarios	Personal civil y uniformado del CACMQ.
Estrategia	Brindan información oportuna al personal civil y uniformado del CACMQ, y crear identidad institucional en todo el personal.
Mensaje	El recurso humano es el bien más importante de nuestra Institución, su bienestar, desarrollo profesional y participación nos permitirán alcanzar las metas y objetivos institucionales propuestos. Es primordial para la máxima autoridad garantizar a todo el personal el disfrute pleno de sus derechos laborales.
Medios o canales	• Contacto Personal: la máxima autoridad o su delegado serán los encargados de informar al personal a través de los medios adecuados. • Canales de comunicación controlados: correo institucional, SITRA, comunicados oficiales de carácter interno, productos multimedia. • Canales Masivos: cartelera, boletín virtual digital, correo electrónico, SITRA, sitio web institucional, chats internos.
Recursos	• Infraestructura: departamento de comunicación. • Equipos: computador, impresora, cámaras fotográficas, drones y filmadoras. • Humanos: personal con formación en las áreas de comunicación, marketing, publicidad, relaciones públicas y protocolo.
Ejecución	• Semestralmente se realizará una evaluación del impacto de la estrategia implementada, se utilizarán como medios encuestas e indicadores. • Los parámetros a evaluar son: percepción del personal sobre la comunicación interna, posibles problemas, necesidades de información, principales fallas, calidad de contenidos e intereses del personal.

Elaboración propia con base en Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (2022)

Tal como se puede apreciar, el plan de comunicación interna busca fortalecer los procesos de comunicación dentro del CACMQ para que se desarrollen de manera eficiente, como resultado de esto se busca que el personal desarrolle una identidad institucional y adquiera mayor responsabilidad frente a las actividades y roles que debe cumplir como funcionario de esta entidad. Una vez cumplido con este propósito es posible trabajar a nivel externo para un óptimo posicionamiento de la imagen del CACMQ y de las funciones que cumplen al servicio de la ciudadanía.

5. Comunicación externa

El análisis inicial realizado en relación a la comunicación externa por la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (2022) determinó que la imagen del CACMQ no se encuentra bien posicionada en la sociedad. Parte de este problema se debe a que ha experimentado diferentes etapas en las cuales se han realizado cambios tanto en el nombre como en las funciones que están llamados a cumplir. La idea generalizada de la población y que se ha mantenido desde el año 1994, es la que se relaciona con el nombre de Policía Metropolitana.

La imagen que se ha mantenido en la población y ha cobrado mayor fuerza a lo largo del tiempo es la que se asocia con la acción de “quitar” o realizar la retención de los productos a los comerciantes autónomos no regularizados, situaciones que relacionan a la imagen institucional con la violencia. Según el informe emitido por parte de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (2022) este aspecto ha logrado equilibrarse con las diferentes acciones que el CACMQ realiza en el campo comunitario.

Otro de los aspectos que ha trabajado a favor de la imagen del CACMQ como institución, es la recuperación del Centro Histórico. El departamento de comunicación sostiene que el retiro del comercio autónomo no regularizado de las calles de esta zona aumentó los niveles de seguridad. Por esta razón la entidad adquirió mayor credibilidad en relación a la labor que desempeñan. Adicional a esto, los grupos creados con la finalidad de trabajar directamente con la comunidad como: terapia asistida, capacitaciones, gestión de riesgos y seguridad ciudadana, aportaron positivamente en la imagen de la institución.

Estas acciones han buscado mejorar el retroceso en posicionamiento de imagen de la institución que se originó el año 2017 con la entrada en vigencia del COESCOP, en que se adoptó el nombre de CACMQ. Por esta razón fue necesario emprender una nueva campaña de posicionamiento, para que la ciudadanía conozca la labor que cumple el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano.

La confusión se profundiza aún más, debido a que también se crearon la Agencia Metropolitana de Tránsito y la Agencia Metropolitana de Control, cada una con sus propias funciones. Esta situación dificulta que la ciudadanía tenga claro las acciones que el CACMQ realiza a favor de su seguridad y bienestar, limitando así, la visibilidad de su imagen y de las funciones que están llamados a cumplir.

Por otra parte, el contexto sanitario de 2020 constituyó una oportunidad para que las personas conociesen parte de las actividades lúdicas y de vinculación que realiza la institución, las cuales fueron importantes para tratar de frenar los efectos adversos del Covid-19.

Tabla 5e
Resumen del plan de comunicación externa del CACMQ

Aspecto	Descripción
Necesidades de comunicación	• Promover el apoyo de la ciudadanía para el cuidado del espacio público. • Dar a conocer los servicios de vinculación comunitaria a la ciudadanía • Difundir las competencias otorgadas al CACMQ y sus diferentes líneas de acción. • Generar confianza en la ciudadanía. • Fomentar la no comprar en el espacio público.

	• Fomentar el respeto de la ciudadanía hacia el uniformado. • Lograr el posicionamiento de la imagen institucional.
Medios existentes	• Web institucional, redes sociales, aliados estratégicos, recorridos en los barrios, medios de comunicación masiva.
Objetivos	• Posicionar una imagen institucional positiva en la ciudad que promueva el apoyo y respeto ciudadano • Difundir las competencias y normativa legal vigente que respalda el accionar del CACMQ • Brindar información sobre el accionar del CACMQ en el transporte público en apoyo la seguridad ciudadana • Promover la conciencia social para que se conviertan en aliados del cuidado del espacio público • Convertir a los medios de comunicación masiva en aliados estratégicos del trabajo del CACMQ.
Destinatarios	• Ciudadanía del DMQ, usuarios del transporte público municipal, comerciantes regularizados y no regularizados, líderes barriales.
Estrategia	Generar contenidos comunicacionales para lograr el posicionamiento institucional en las diferentes plataformas comunicacionales.
Mensaje	• Videos: que evidencien el apoyo a la seguridad ciudadana en el transporte público • Redes sociales: post, con frases motivacionales en seguridad ciudadana, corresponsabilidad, respeto. • Hashtag: #AgentesDeQuito • Slogan: El Orgullo de servir a mi ciudad • Fotografías: actividades del CACMQ. • Gira de medios: actividades y funciones del CACMQ
Medios o canales	• Tono de la Comunicación: Informativo, reflexivo • Medios Sugeridos: prensa escrita, medios digitales como Facebook, Twitter e Instagram. • Artes colocados en las paradas, estaciones y unidades de buses del Sistema de Transporte Público Municipal. • Boletines informativos.
Recursos	• Infraestructura: departamento de comunicación, espacio público y unidades de transporte • Equipos: computadores, programas de edición de video y diseño gráfico, cámaras de video, drones y cámaras fotográficas. • Humanos: equipo de la Unidad de Comunicación Social y personal operativo.
Ejecución	Dos fases: Fase 1: publicación permanente en la web y redes sociales institucionales sobre el rol y funciones del CACMQ. Fase 2: campañas informativas en momentos específicos.

Elaboración propia con base en Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (2022)

El plan de comunicación externa creado por parte de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas (2022) tiene como propósito principal posicionar la imagen del CACMQ. Según el análisis realizado por parte del equipo de comunicación de la institución, la pandemia representó una etapa en la cual la ciudadanía pudo visibilizar de mejor manera las funciones y actividades que desarrollan los Agentes de Control Metropolitano; sin embargo, aún es necesario crear nuevas estrategias para asegurar la consolidación de la imagen de esta entidad como actores esenciales en el orden del espacio público, la seguridad ciudadana y su labor en la vinculación con la comunidad.

6. Autoidentificación de los Agentes de Control Metropolitano Quito

La recolección de información relacionada a la auto-identificación de los Agentes de Control Metropolitano se realizó por medio de la aplicación de dos técnicas: la encuesta y el *focus group*.

6.1. Encuesta de autoidentificación del CACMQ

En la encuesta participaron 308 agentes Metropolitanos de Control pertenecientes a la Administración Zonal Manuela Sáenz, donde se concentra la mayor cantidad del personal operativo de la institución. Se aplicó un cuestionario de 11 preguntas por medio de Google Forms. A continuación se presentan los resultados obtenidos para cada una de las interrogantes planteadas.

6.2. Características de la muestra

Del total de agentes que participaron de la encuesta, el 84,4 % son hombres, mientras que el 15,6 % son mujeres. Respecto al tiempo de pertenencia a la institución, el 28,2 % de los agentes encuestados manifiesta que pertenece en un promedio de entre 1 a 5 años, el 26 % más de 21 años, el 22,1 % entre 6 a 10 años, el 14,3 % entre 16 a 20 años y el 9,4 % afirma que de 11 a 15 años. Esto da cuenta de que la mayor parte de los participantes han desarrollado una trayectoria importante en la institución, razón por la cual, deben conocer a profundidad las formas de actuación y las funciones que están llamados a cumplir en beneficio de la ciudadanía.

6.3. Identificación con la filosofía institucional y conocimiento de la normativa

Se les preguntó a los encuestados ¿Usted se identifica con la misión y visión actual del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito? Al respecto, el 97,4 % de los encuestados afirma sentirse identificado con la visión y la misión del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito. Únicamente el 2,6 % manifiesta lo contrario. El hecho de que la mayoría de los agentes se sienta identificado con la

filosofía institucional representa una oportunidad para desarrollar acciones comunicativas que hagan posible un mejor posicionamiento de la imagen de la entidad, siendo el personal, el actor principal para la difusión de las labores que cumplen en favor de la ciudad y de sus habitantes.

Con respecto a la normativa, se les preguntó a los agentes ¿Conoce usted la normativa que lo faculta a cumplir cada una de sus competencias durante su trabajo? Del total, el 92,9 % afirma que tiene conocimientos sobre esta, mientras que el 7,1 % declara no conocerla. Si bien este último porcentaje es pequeño, es preciso tener en cuenta que es una percepción subjetiva y depende de la valoración personal que los agentes hacen de su conocimiento. Con todo, es necesario que la totalidad del personal tenga total conocimiento de los reglamentos y la ley que le otorga la potestad para cumplir con sus funciones para que sus acciones se enmarquen dentro de lo que dicta la ley para evitar transgresiones innecesarias, aportando a forjar una adecuada imagen de la institución.

6.4. Actividades de orden y control para la seguridad ciudadana

Ante la pregunta ¿Considera que desde el servicio que realizan los Agentes de Control Metropolitano apoya a garantizar la seguridad ciudadana y de los espacios públicos?, el 87 % de los agentes manifiesta que siempre los servicios que realizan garantizan la seguridad de los ciudadanos y de los espacios públicos, para el 12 % esto sucede a veces y el 1 % señala que nunca. Es fundamental que todo el personal tenga la certeza de las labores que desempeñan ya que de esta manera pueden fortalecer la identidad institucional y en consecuencia la imagen que proyectan hacia el exterior; si bien la mayoría considera que su actividad es positiva y constituye un aporte a la seguridad, existen agentes que cuestionan los resultados de las acciones que llevan a cabo, sin embargo, esto no fue fundamentado por los encuestados.

De igual manera se les preguntó a los encuestados ¿Dentro de los últimos 90 días ha brindado una asistencia oportuna en beneficio de la seguridad integral de las quiteñas y quiteños? Si su respuesta es SÍ describa cuál fue. Respecto a esto, el 83 % de los agentes afirma que en los últimos 90 días ha brindado una asistencia oportuna en beneficio de la seguridad integral de las quiteñas y quiteños, el 14 % declara no haberlo hecho, mientras que un 3 % responde “otro”. Entre las acciones que han realizado se encuentran: ayuda a personas con discapacidad, mantener el espacio público libre para

la circulación peatonal, aprehender a posibles delincuentes, dar seguridad a los visitantes del centro histórico, brindar seguridad a turistas, seguridad y acompañamiento a menores extraviados, entre otras. Este tipo de acciones deben ser visibilizadas a través de los canales adecuados para dar a conocer la labor que desempeñan y fortalecer su imagen en la sociedad en general.

Respecto al orden y seguridad en espacios ciudadanos, se preguntó a los agentes si ¿Considera que los espacios ordenados y seguros de la ciudad son la principal tarea a ejecutar durante sus labores? Si su respuesta es NO escriba cuál sería. Ante esto, el 88 % de los encuestados señaló que mantener los espacios ordenados y seguros en la ciudad es la principal tarea que deben cumplir dentro de las funciones que se les han asignado. Sin embargo, el 12 % considera que lo más importante que deben desempeñar son acciones como: control ambiental, apoyo en la seguridad, proteger a personas vulnerables, trabajo comunitario, entre otras. Si bien el orden y la seguridad son prioritarios, es importante que los agentes tengan en claro qué otras funciones deben cumplir, de esta manera, podrán actuar en diferentes circunstancias desempeñando sus funciones de forma correcta.

6.5. Vocación del Agente de Control Metropolitano

Para conocer sobre la vocación de los agentes y su aporte a la mejora de la percepción de la seguridad en el DMQ, se les consultó si ¿Considera que la vocación de servicio del Agente de Control Metropolitano contribuye en mejorar la percepción de seguridad en el DMQ? Los resultados arrojaron que para el 89,3 % de los agentes su vocación de servicio hace posible que siempre mejore la percepción de seguridad en el DMQ, el 10,1 % manifiesta que esto sucede a veces. Esta información refleja que a nivel interno existe una percepción positiva sobre la manera en que el personal cumple con sus funciones y cómo esto ayuda a generar una mejor sensación de seguridad en la ciudad. Este aspecto se convierte en una fortaleza, ya que si los Agentes de Control Metropolitano tienen seguridad sobre las acciones que desempeñan pueden reflejarlas hacia el exterior.

6.6. Actividades de los agentes

Se listaron una serie de actividades que cumplen los agentes metropolitanos para que indicaran al menos las tres más frecuentes. Las respuestas se observan en la Figura 7.

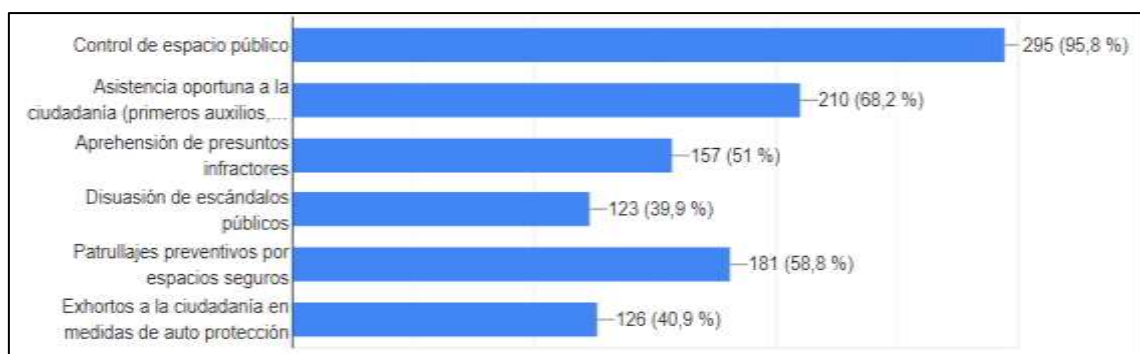


Figura 7. Actividades que realiza con mayor frecuencia

Fuente: Encuesta aplicada al CACMQ

Las principales actividades que realizan con mayor frecuencia los agentes son: control del espacio público (95,85 %), asistencia oportuna a la ciudadanía (68,2 %), patrullajes preventivos por espacios seguros (58,8 %), aprensión a presuntos infractores (51 %). En general los Agentes de Control Metropolitano cumplen diversas acciones, las cuales deben ser dadas a conocer a la ciudadanía pues permiten garantizar la seguridad ante determinadas situaciones que se presentan en el espacio público.

6.7. Información en medios de comunicación

Con respecto a la información sobre la labor del agente metropolitano, se les preguntó a los encuestados si ¿En los últimos 90 días recuerda haber visto información respecto a la labor de los Agentes Metropolitanos de Control en medios de comunicación (TV, Radio, Prensa Escrita, Internet y Redes Sociales)? El 56,8 % afirma haber observado información relacionada a la labor que desempeñan en diferentes medios de comunicación y en redes sociales. Sin embargo, el 43,25 % niega que esto haya sucedido. Los datos reflejan que existe un porcentaje considerable que no ha visibilizado en ningún medio la labor que cumple, es decir, en cierta manera, las funciones de la institución se encuentran invisibilizadas, no llegan al público objetivo y no reciben la difusión necesaria para su posicionamiento en la sociedad.

Por otra parte, se les preguntó a los encuestados si ¿Se mantiene informado de las actividades internas y externas, continuamente, del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito? Al respecto, el 64,6 % de afirma que se mantiene informado de manera continua de las actividades internas y externas que realiza el CACMQ. Por el contrario el 35,4 % no lo hace. Es fundamental que todos los agentes estén al tanto de las acciones que realiza la institución ya que son los principales actores alrededor de los cuales se construye la imagen de la entidad.

Respecto al canal de información mediante el cual se informan, se pidió a los agentes que seleccionaran el principal canal de información por el que recibe actualizaciones del trabajo realizado por el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito. Las respuestas en la Figura 8.

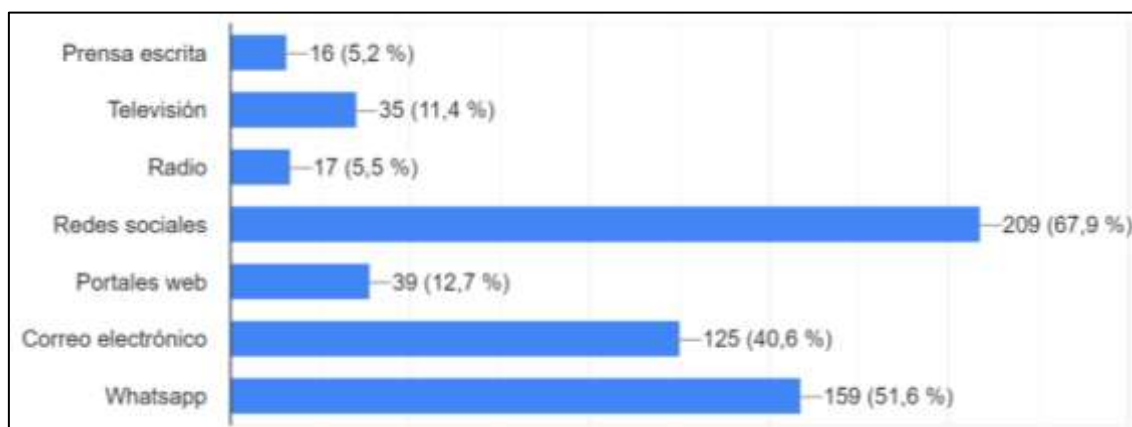


Figura 8. Principal canal de información sobre el trabajo del CACMQ

Fuente: Encuesta aplicada al CACMQ

Como se observa, las redes sociales son el canal más utilizado por los agentes al tiempo que la prensa escrita es el canal menos utilizado. Es importante que desde el departamento de comunicación se potencien los canales más utilizados a fin de que todo el personal se mantenga informado, lo que favorece la difusión del desempeño de las actividades y la imagen de la institución.

7. *Focus group*

El *focus group* se realizó con los representantes de las Direcciones Técnicas del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano. En total participaron 6 personas, para esto se desarrollaron 9 preguntas, relacionadas a aspectos como: identificación con los

misión y visión, vocación de servicios, fortalecimiento del trabajo, dificultades, imagen, cumplimiento de demandas, acciones de mejora, procesos de gestión de la comunicación, así como sugerencias para mejorar la difusión. Los resultados transcritos pueden revisarse en detalle en anexos.

Los representantes de las Direcciones Técnicas del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano en relación al cuestionamiento acerca de la identificación con la misión y visión institucional, señalan que estas actúan en función del proceso de transición que se encuentran atravesando: “La visión que se ha propuesto está enmarcada en el proceso de transición que actualmente atravesamos. El convertirnos en un referente nos coloca una gran responsabilidad para desempeñar nuestro trabajo de manera profesional” (Participante 3).

Estos dos elementos les permiten conocer las principales funciones a cumplir e identificarse con la razón de ser del CACMQ para brindar un mejor servicio a la ciudadanía. Al respecto, el participante 2 declara que:

La misión del Agente de Control Metropolitano tiene varias competencias que nos facultan como una entidad municipal que ejerce la prevención, disuasión, vigilancia, control, apoyo y coordinación, orientada bajo procesos de capacitación. Trabajando desde cada una de las Direcciones Técnicas de manera ordenada y coordinada con para generar una cultura de paz en toda la ciudadanía. Nuestra misión está orientado al trabajo eficaz que brindamos desde los espacios laborales en los que nos desempeñamos. (Participante 2)

Con todo, la filosofía institucional es un componente fuerte dentro de la institución, y esto ha determinado que sea considerada como una entidad pionera en los asesoramientos y en la capacitación a otras entidades públicas: “por ello muchas municipalidades han acudido a nosotros para solicitarnos asesoramiento y capacitación en distintas áreas, lo que nos posiciona como una institución pionera” (participante 3).

En lo referente a si la vocación de servicio es uno de los pilares más importantes con los que cuenta la institución actualmente, los directores manifiestan que “Sí, pues desde que somos aspirantes nos forman con la firme convicción de servir a la ciudadanía, pues el trabajo que cada uno de los Agentes de Control Metropolitano, es de gran ayuda: brindando una asistencia oportuna para los Quiteños” (participante 6). También existe un fuerte arraigo a la identidad previa a la de agente metropolitano, y tiene, como expresó uno de los participantes, un arraigo geográfico también importante:

Podemos recordar que hace años el lema institucional era “Policía de Ciudad, Policía de su gente”, cuando teníamos como denominación Policía Metropolitana. Incluso históricamente hemos estado desplegados en diferentes áreas, que aunque nuestras competencias han cambiado o se han fusionado con otras entidades, siempre estamos prestos para servir a la Comunidad. (Participante 5)

En el Centro Histórico es donde más contacto se tiene con la Comunidad, que preguntan direcciones, solicitan una intervención o simplemente un agradecimiento por el trabajo realizado. (Participante 6)

Respecto a potenciar el trabajo del CACMQ en beneficio de la ciudadanía, los participantes del Focus Group señalan que la capacitación y actualización son la principal herramienta para mejorar las competencias de los agentes, generando procesos positivos para la seguridad de todos los habitantes del DMQ:

El trabajo que se realiza en espacio público, en turismo, en el GAT- R, en vinculación comunitaria y en transporte público permite que cada uno de los jefes de Grupo y los Agentes de Control Metropolitano potencien la seguridad ciudadana. (Participante 3)

La capacitación permanente es otra manera de fortalecer la actividad que desarrolla la institución. Con ello, las actividades de control y de vigilancia han tenido un efecto positivo en la percepción de los espacios, según plantean los participantes. Así, el participante 2 plantea que:

La capacitación que cada uno de nosotros recibió y los cursos de actualización nos permiten hacer de Quito una ciudad segura. La gente ha podido ver la recuperación de espacios que antes se consideraban zonas inseguras, con metreros y otras entidades, que se mantienen de esa manera con patrullajes que se realizan. Sin embargo, el continuar trabajando y capacitándonos es un reto, que se debe asumir en beneficio de la institución. (Participante 2)

La intervención de la institución en diversos ámbitos dentro del orden y la vigilancia permite, además, posicionar y visibilizar el trabajo del agente metropolitano; en este sentido, otro factor a considerar en la creación de nuevos espacios para lograr un adecuado relacionamiento con la comunidad con la finalidad de comprender sus necesidades y emprender acciones para poder solventarlas:

Si bien no constituye nuestra competencia directa, al ser una entidad de apoyo, la cercanía con la ciudadanía y el trabajo en determinados espacios visibilizan la labor del Agente de Control, que ya no es solo visto como un funcionario que controla ventas. (Participante 3)

Al ser cuestionados por las dificultades que experimentan en el ejercicio de sus funciones, los directores mencionaron que el hecho de ser reconocidos como “quita

canastas” por gran parte de la ciudadanía, resta credibilidad a las labores que desempeñan actualmente:

Históricamente el metrero es visto como ‘quita canastas’ al realizar las retenciones, que terminaban en conflictos o grescas con los comerciantes autónomos no regularizados. Eso nos pasa factura actualmente, pues ese tipo de términos despectivos son utilizados a diario por los comerciantes y la ciudadanía, que se opone a la labor del Agente de Control Metropolitano. (Participante 3)

Se observa además que el rol y las actividades que desarrollan los agentes está fuertemente relacionado con su relación con la cultura de la comunidad, viéndose su imagen permeada tanto por sus acciones como por los actos de la propia ciudadanía. Con respecto a esto, el participante 5 comenta que:

La cultura ciudadana influye dentro de nuestras funciones de control; pues ellos no colaboran en adquirir sus productos en sitios autorizados o a conservar las áreas recuperadas. Esto se vuelve un problema para mantener los espacios ordenados y seguros e incluso llegan a obstaculizar el ejercicio de nuestras funciones. (Participante 5)

Sumado a esto, el hecho de que se haya cambiado su nombre y la creación de entidades como la Agencia Metropolitana de Control y la Agencia Metropolitana de Tránsito ha provocado que la ciudadanía no tenga claras las funciones que deben desempeñar: “el cambio de denominación junto con la creación de otras entidades como la Agencia Metropolitana de Control o Agencia Metropolitana de Tránsito han hecho que la ciudadanía considere que debemos asumir funciones que no nos corresponden” (participante 6). Esto implica una deslegitimación de la imagen ante el agente, pues la percepción es que no cumplen sus labores, como plantea el participante 6:

Si bien nosotros estamos distribuidos en cada uno de los puntos de control en ocasiones la ciudadanía piensa que estamos negando la asistencia que requieren, como ocurre con competencias directas de Policía Nacional. Sumado a la normativa legal vigente que rige para cada entidad que trabaja en el eje de seguridad. (Participante 6)

En relación con esto, sobre las razones por las cuales la imagen del CACMQ se encuentra deteriorada, los participantes mencionan que “debido a que históricamente los operativos de control terminaban en grescas, ahora incluso con la difusión descontextualizada de los acontecimientos mediante redes sociales se ve afectada negativamente a la imagen de los Agentes de Control Metropolitano” (participante 4).

Estas situaciones han sido también asociadas a la difusión y colectivos que, desde la perspectiva de los agentes, las descontextualizan y difunden las acciones de

control desprestigiando la labor ante la ciudadanía; los comerciantes autónomos irregulares buscan soporte y ayuda en este tipo de organizaciones:

Existe una resistencia por parte de los comerciantes autónomos no regularizados, quienes son continuamente llamados por asociaciones o colectivos que desinforman o descontextualizan la información respecto a los operativos ejecutados. (Participante 1). La ciudadanía sigue ligándonos con palabras como la represión, la violencia municipal que no permite visibilizar el trabajo que se realiza, no solo por calles y plazas ordenadas sino áreas seguras, para que la ciudadanía transite. (Participante 6)

Como se observa, la consecuencia de esta situación es que la ciudadanía mantiene en el imaginario la idea de represión y violencia, deslegitimando las acciones que realizan en el campo de orden y seguridad. En lo relacionado a si las atribuciones asignadas permiten a los agentes cumplir con las demandas de la ciudadanía, los participantes explican que la normativa les faculta desarrollar acciones enfocadas en el adecuado uso del espacio público y la seguridad de los ciudadanos:

Dentro de las funciones de la Dirección Técnica si, pues estamos para garantizar el buen uso de los espacios públicos y la seguridad de los mismos, con patrullajes disuasivos u operativos coordinados. (Participante 2). Sí, ya que recibimos entrenamiento para brindar esa atención especializada que se requiere. (Participante 6)

Sin embargo, la población tiene otro tipo de demandas para las cuales no están facultados lo que repercute en su imagen debido a que se generaliza la idea de que omiten el cumplimiento de sus responsabilidades, por no suplir totalmente los requerimientos de los habitantes del DMQ:

Pero la ciudadanía si espera mucho más de los Agentes de Control Metropolitano, a pesar de que no sean nuestra competencia. (Participante 2) Como se mencionó, la ciudadanía desconoce cuáles son nuestras competencias específicas, llegando a creer que caemos en una ‘omisión de funciones’ y generando una mala imagen por no poder satisfacer de forma completa los requerimientos ciudadanos. (Participante 4)

Para enfrentar esta problemática los participantes proponen como acciones de mejora la capacitación en procedimientos policiales, manejo adecuado de situaciones a las que se enfrentan los agentes para evitar grescas, riñas y agresiones, así como la dotación del equipo necesario. También consideran fundamental la realización de campañas de socialización acerca de las funciones y competencias del CACMQ, para el posicionamiento de la labor que desempeñan; “buscamos la manera de asistir o satisfacer los requerimientos de la ciudadanía” (participante 2):

Con una capacitación continua en procedimientos policiales y el manejo adecuado de las situaciones a las que diariamente nos enfrentamos los Agentes de Control Metropolitano: riñas y agresiones. Además, de una dotación adecuada de equipos de protección que resguarde nuestra integridad. (Participante 2)

A esto sumar campañas de socialización que permitan que los ciudadanos conozcan cuáles son nuestras competencias y no entorpezca la labor que realizamos. (Participante 4)

En el cuestionamiento relacionado con la gestión de la comunicación y su contribución al desarrollo adecuado de su trabajo, los participantes explicaron que esta es de gran ayuda: “mediante los chats internos y una comunicación directa posibilitamos la difusión de las múltiples actividades que realizamos, en cada una de las áreas, grupos o Administraciones Zonales, en el caso de las Direcciones Técnicas que realizamos actividades móviles” (participante 2).

Además, exponen la necesidad de crear más productos comunicacionales enfocados en el fortalecimiento de la imagen del CACMQ, y sobre todo que den a conocer las competencias que están llamados a cumplir: “se podrían realizar más productos comunicacionales orientados a fortalecer la imagen del Agente de Control Metropolitano, y como hemos abordado a sus competencias” (participante 5).

Entre las sugerencias para mejorar la difusión de las actividades que la institución realiza se encuentran: difundir a nivel externo el trabajo que realizan con post o publicaciones diarias; “se necesita posicionar la imagen del Agente de Control por lo que continuar con la difusión externa del trabajo que realizamos de manera diaria sería óptimo por lo que mejorar los canales de comunicación internos (chats) permiten mejorar su difusión” (participante 3), para esto es fundamental que también se realicen mejoras a los canales de comunicación interna “sin dejar de lado a comunicarlo a nivel interno. Todos los que formamos parte de la institución debemos conocer y reconocer la labor de los Agentes de Control Metropolitano” (participante 5). El uso de redes sociales y la emisión de boletines de prensa cuando las circunstancias lo ameriten, también se consideran opciones viables en la institución.

En general, la información recabada en el *focus group*, da cuenta de la manera en que el personal de esta entidad se concibe en el cumplimiento de sus funciones. Un factor a destacar es la plena conciencia que poseen respecto al desconocimiento de la ciudadanía del rol y competencias que se les han otorgado, sumado a la imagen negativa que se encuentra en el imaginario ciudadana, lo que dificulta su accionar.

8. Percepción ciudadana de la labor institucional: mirada histórica y actual

A fin de conocer la percepción ciudadana acerca del trabajo que desempeñan los Agentes de Control Metropolitano se aplicó una encuesta a dueños de 30 establecimientos comerciales del Centro Histórico de la ciudad de Quito, quienes conocen de cerca el trabajo y desempeño de la institución. Los participantes atravesaron un proceso histórico de regularización para el ejercicio de sus actividades económicas y recuperación de los espacios públicos. La encuesta estuvo compuesta por 10 preguntas y se aplicó a través de Google Forms, los resultados se describen a continuación.

8.1. Valoración de la labor de los agentes

Se les consultó a los locatarios: ¿Cómo califica la labor que cumplen los Agentes de Control Metropolitano? De la totalidad, el 50 % señaló que es excelente, para el 33,3 % es buena y según el 16,7 %, mala. A pesar de que la mayoría de encuestados señala que las acciones que desempeña el CACMQ es positiva, es importante generar acciones enfocadas en revertir la imagen negativa de la institución para que toda la población valore y conozca las funciones que la institución desempeña a favor de la ciudad.

De igual manera, se preguntó si ¿considera que los Agentes de Control Metropolitano aportan a mejorar la seguridad de la ciudad? Respecto a esto, el 43,3 % de los encuestados señala que a veces el CACMQ contribuye a mejorar la seguridad de la ciudad, el 36,7 % considera que siempre y el 20 % afirma que nunca. Desde el punto de vista de la ciudadanía aún no existe claridad en el rol que los agentes cumplen para garantizar la seguridad en el espacio público, parte de esta situación se debe a que aún se mantiene la imagen negativa de la institución como consecuencia de la extralimitación en sus funciones, las cuales han sido registradas y dadas a conocer por diferentes medios.

8.2. Percepción sobre el cumplimiento de funciones

Se les consultó a los comerciantes ¿Cuál de las siguiente las funciones cumplen los Agentes de Control Metropolitano en la ciudad? Y los resultados se indican en la siguiente figura:

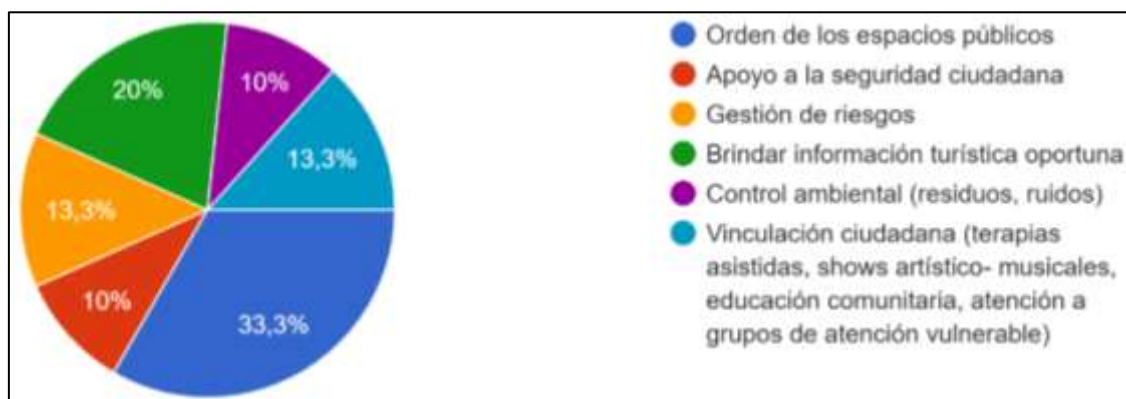


Figura 9. Funciones que cumplen los agentes de control
Fuente: Encuesta percepción ciudadana CACMQ

El 33,3 % de los encuestados señala que entre las funciones de los Agentes de Control Metropolitano se encuentra el orden de los espacios públicos; el 20 % menciona brindar información turística oportuna; para el 13,3 % gestión de riesgos y vinculación ciudadana; finalmente para el 10 % control ambiental y apoyo a la seguridad ciudadana respectivamente. En general, los encuestados conocen las funciones del CACMQ, sin embargo, la seguridad es el tema con el que se los relaciona en menor medida.

Para conocer la percepción que los comerciantes tienen acerca del cumplimiento de las funciones de los agentes metropolitanos, se les preguntó si ¿Considera que los Agentes de Control Metropolitano, cumplen de manera correcta las funciones que les han sido asignadas? El 56,7 % considera que a veces cumplen de manera correcta con sus funciones, el 33,3 % afirma que siempre y el 10 % indica que nunca. En general, se infiere que el CACMQ no ha logrado posicionar una imagen positiva en los habitantes, como consecuencia del desconocimiento de las funciones que deben cumplir, por esta razón es importante difundir las labores que desempeñan y así mejorar su posicionamiento en la sociedad.

Por otra parte, al preguntar si ¿Considera que los Agentes de Control Metropolitano se extralimitan en el cumplimiento de sus funciones?, el 46,7 % de los encuestados afirma que siempre se extralimitan en el cumplimiento de sus funciones, el

33,3 % indica que a veces y únicamente el 20 % señala que esto no sucede nunca. La existencia de una percepción generalizada de la extralimitación de funciones por parte del CACMQ impide que se fomente una imagen positiva de esta institución en la población. Para modificar esta situación es necesario trabajar tanto a nivel interno como externo por medio de estrategias comunicacionales adecuadas.

8.3. Confianza en el trabajo de los agentes

Para conocer el grado de confianza que tienen los locatarios respecto a la labor de los agentes, se les preguntó si ¿Confía en el trabajo que realizan los Agentes de Control Metropolitano? Ante esto, el 56,7 % de los participantes indicó que a veces confía en el trabajo que realizan los Agentes de Control Metropolitano, el 26,7 % lo hace a veces y el 16,7 % nunca. La percepción generalizada muestra que los ciudadanos no tienen una adecuada percepción de las funciones que realizan el CACMQ, el hecho de que en el imaginario de la sociedad exista una imagen negativa de la institución, impide que los ciudadanos confíen en las acciones que realizan, pese a que se trate de aspectos necesarios para asegurar el orden y la seguridad en el espacio público.

Sobre el impacto del trabajo de los agentes en la percepción de seguridad en la ciudadanía, se les preguntó si ¿Considera que el trabajo que realizan los Agentes de Control Metropolitano brinda una percepción de seguridad en el DMQ? A este respecto, el 40 % de los participantes de la encuesta manifiesta que a veces el trabajo que realizan los agentes de control metropolitano brinda una percepción de seguridad en el DMQ, según el 26,7 % a veces y para el 23,3 % nunca. Las respuestas dadas por parte de los comerciantes autónomos regularizados reflejan una constante y es la ausencia de una imagen sólida respecto a las acciones que realiza el CACMQ, se puede apreciar que no logran posicionar en la sociedad su labor ni el aporte que esto representa a la sociedad en el ámbito de seguridad.

8.4. Atención de las necesidades de la ciudadanía

Se preguntó a los locatarios si ¿Considera que el rol que cumplen los Agentes de Control Metropolitano atiende las verdaderas necesidades de la ciudad? El 46,7 % responde que esto que a veces se atiende a las necesidades de la ciudad, el 30 % señala

que siempre y según menciona el 23,3 % nunca. Con base en estos resultados se conoce que los ciudadanos no se encuentran familiarizados con las diferentes actividades que realiza el CACMQ en función de la ciudad, persiste la idea sobre las acciones que han desempeñado únicamente en el espacio público.

8.5. Imagen percibida por la sociedad y opciones de mejora

Para conocer la valoración de la imagen que proyectan los agentes en la ciudadanía, se les preguntó si ¿Desde su percepción cómo catalogaría la imagen de los Agentes de Control Metropolitano en la sociedad? Ante esto, solo el 36,7 % de los participantes menciona que la imagen de los Agentes de Control Metropolitano es buena, por su parte el 26,7 % indica que es regular y un porcentaje similar la identifica como excelente, el 10 % restante señala que es mala. Los datos muestran opiniones diversas, sin embargo, la mayor parte da cuenta de una imagen poco consolidada, situación que es necesario revertir de manera urgente, porque prevalecen ideas negativas en relación a la labor que la institución desempeña.

Para mejorar la imagen, se preguntó a los comerciantes autónomos ¿Qué aspectos deberían mejorar los Agentes de Control Metropolitano para poder mejorar su imagen en la sociedad? Respecto a esto, un 33,3 % considera fundamental el respeto a los derechos ciudadanos, un porcentaje similar manifiesta el actuar con empatía. Para el 16,7 % deben actuar dentro de sus competencias y el 16,7 % restante señala que deben garantizar la seguridad ciudadana. Los factores indicados por parte de los ciudadanos deben ser tomados en cuenta, a fin de crear acciones que permitan visibilizar las acciones del CACMQ en estos ámbitos y de esta manera lograr un adecuado posicionamiento de la imagen.

8.6. Diagnóstico situacional y análisis de los resultados

Teniendo en cuenta que la comunicación es el lugar en el que se desarrollan diferentes tipos de interacciones fundamentadas en el uso de códigos, símbolos, significados y significantes, asumirla desde enfoque estratégico implica tener un conocimiento claro de cada uno de los aspectos que la componen. Tal como plantean Segarra, Martínez y Gauchi (2018) es a partir de la información necesaria que se

desarrolla la posibilidad de tomar decisiones e implementar estrategias basadas en las necesidades y problemáticas que enfrenta la institución.

En el caso del CACMQ, tras la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de datos y teniendo conocimiento tanto de la manera en que se gestiona la comunicación por parte de la Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas, así como también de la autoidentificación de los Agentes de Control Metropolitano y la percepción de la ciudadanía sobre las acciones que realizan los uniformados, se cuenta con la información suficiente para la presentación del diagnóstico comunicacional.

8.7. Identificación de dimensiones y actores

La comunicación estratégica, según el planteamiento de Massoni, Piola y Bussi (2017), considera a cada uno de las dimensiones y actores que se relacionan con la organización con la finalidad de encontrar las respuestas más adecuadas para las problemáticas presentes en la institución, Así en el CACMQ, se identificaron los siguientes:

Tabla 6
Dimensiones, acciones y actores del CACMQ

Dimensiones	Acciones	Actores
Gestión institucional	- Filosofía institucional - Definición de las responsabilidades de los agentes. - Establecimiento de las áreas de trabajo del CACMQ. - Seguimiento de la normativa. - Capacitación y formación continua.	Direcciones técnicas del CACMQ
Comunicación	- Definición de los procesos de comunicación interna y externa de la institución. - Desarrollo de material informativo para públicos internos y externos. - Relación con otras instituciones. - Formulación de estrategias de relaciones públicas.	Unidad de Comunicación Social y Relaciones Públicas
Social	- Relacionamiento con la comunidad. - Garantizar el orden y la seguridad ciudadana.	Agentes de Control Metropolitano

Elaboración propia con base en el análisis de la información obtenida a través de los diferentes instrumentos de investigación

8.8. Grupos de interés y necesidades de comunicación

La comunicación estratégica implica un proceso de comprensión de la realidad comunicativa que atraviesa una institución. Según explica Massoni (2013) implica en reconocimiento de los grupos de interés y en la evaluación de la situación actual para identificar las necesidades sobre las cuales es importante emprender acciones de mejora. En el caso del CACMQ se identificaron los siguientes actores y necesidades comunicativas:

Tabla 7
Grupos de interés y necesidades de comunicación del CACMQ

Actores internos	
Actores	Necesidades de comunicación
Agentes de Control Metropolitano	• Empoderamiento de la misión y visión de la institución. • Conocimiento de las funciones a cumplir. • Conocimiento de las actividades que se realizan en la institución. • Mejorar la imagen del CACMQ.
Direcciones técnicas del CACMQ	• Mejorar los procesos de comunicación de las direcciones con sus colaboradores. • Creación de canales de comunicación eficaces. • Mejorar la imagen del CACMQ.
Actores externos	
Actores	Necesidades de comunicación
Ciudadanía	• Difusión de las actividades del CACMQ. • Conocimiento de las competencias del CACMQ.
Medios de comunicación	• Adecuada relación con medios de comunicación. • Verificación de la información que se difunde en relación a la labor del CACMQ

Elaboración propia con base en el análisis de la información obtenida a través de los diferentes instrumentos de investigación

8.9. Definición de problemas en la comunicación interna y externa del CACMQ

La correcta aplicación de un proceso de comunicación estratégica requiere de la definición de las problemáticas que enfrenta la institución. En este sentido, Segarra, Martínez y Gauchi (2018), así como Massoni (2013), manifiestan que el reconocimiento de las necesidades de la entidad en el paso fundamental para la comprensión de su realidad, para posteriormente planificar las estrategias de mejora a implementar. En la tabla que se presenta a continuación se muestran las problemáticas del CACMQ, tanto en la comunicación interna como externa:

Tabla 8

Problemas de comunicación

Problemas de comunicación interna
• Proceso de transición, lo que dificulta que todos los agentes comprendan sus funciones, competencias y roles. • Ineficiente funcionamiento de los canales de comunicación interna. • Escaso material de difusión de las actividades que el CACMQ realiza a nivel interno. • Históricamente se ha configurado una imagen negativa del CACMQ como consecuencia de la extralimitación en los agentes en el cumplimiento de sus funciones, situación que dificulta el cumplimiento de sus responsabilidades.
Problemas de comunicación externa
• Desconocimiento de la ciudadanía de las labores que desempeñan los Agentes de Control Metropolitano. • Posicionamiento de imagen negativa del CACMQ en la sociedad en general. • Ineficiente difusión de las acciones que diariamente realizan los agentes de control metropolitano para garantizar el orden y la seguridad en el DMQ. • Escaso relacionamiento con medios de comunicación masiva lo que provoca que se difunda información no verificada.

Elaboración propia con base en el análisis de la información obtenida a través de los diferentes instrumentos de investigación

El proceso de diagnóstico realizado permitió identificar las problemáticas que impiden que el CACMQ se posicione como una institución encargada de velar por el orden del espacio público y la seguridad ciudadana en el DMQ. Una vez reconocidas las necesidades del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano, es posible formular una estrategia de posicionamiento integral, a fin de mejorar su imagen, así como el trabajo que realizan en cada una de las áreas de acción.

Capítulo tercero

Estrategia de posicionamiento integral

En el presente capítulo se desarrolla una estrategia de posicionamiento integral de la imagen del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito. Esta tiene por base los lineamientos del Plan de Comunicación desarrollado para 2022 y los resultados del diagnóstico realizado en el trabajo de campo; con esto se abordó la comunicación a nivel interno y a nivel externo, de manera de contribuir con ello a posicionar positivamente la imagen del CACMQ en la ciudadanía y al interior de la institución.

1. Transformación interna de la identidad institucional

La comunicación interna es un instrumento estratégico fundamental para garantizar que las organizaciones lleven a cabo sus objetivos y puedan hacer efectivas su misión y visión; cuando se articula adecuadamente, se fortalece la identidad institucional, y, con ello, es posible proyectar una imagen externa favorable. Para esta alineación, se toma en cuenta los siguientes elementos en el contexto de comunicación interna del CACMQ:

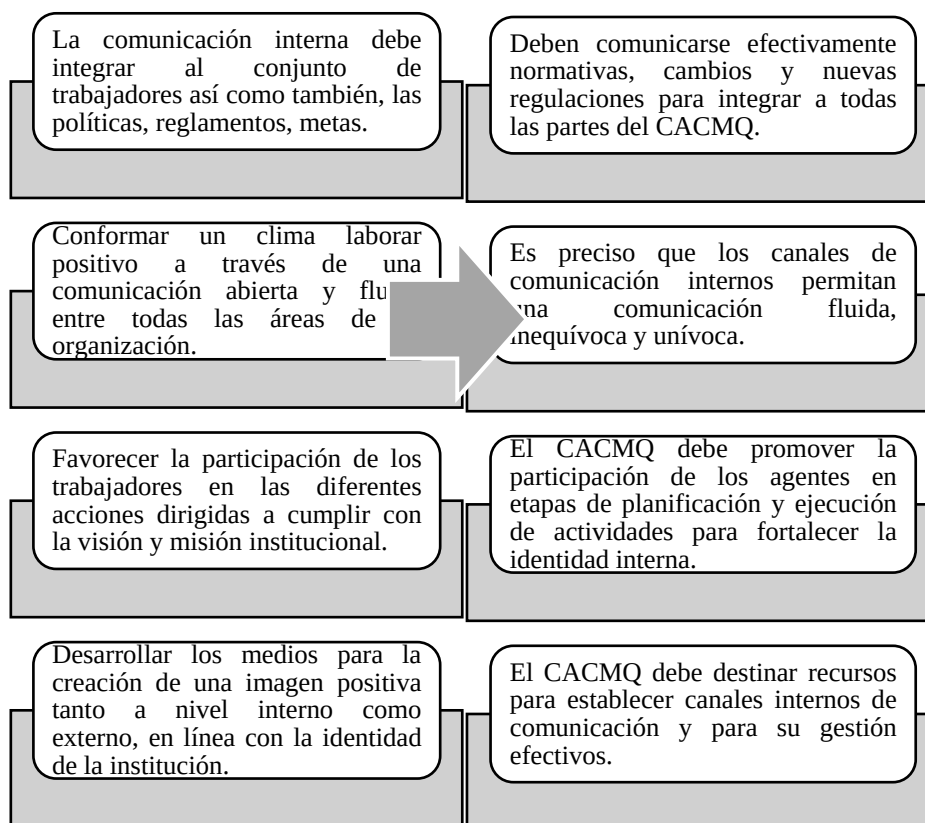


Figura 10. Aspectos comunicacionales a nivel interno en el CACMQ

Elaboración propia

En este caso particular, a fin de dar respuesta a los problemas identificados en el capítulo anterior se plantea que la comunicación interna del CACM debe considerar los niveles relacional, operativo, motivacional y actitudinal. Es así que para a fin de lograr la transformación y adopción de una identidad organizacional que permita posicionar una imagen externa positiva, es preciso que los discursos al interior se articulen adecuadamente, basados en una práctica discursiva ajustada a la filosofía institucional, logrando con ello un cambio cognitivo, emocional y conductual.

Por tanto, es preciso ajustar estratégicamente la práctica discursiva de la institución en atención a su filosofía, identidad y planificación en torno al ámbito de la comunicación.

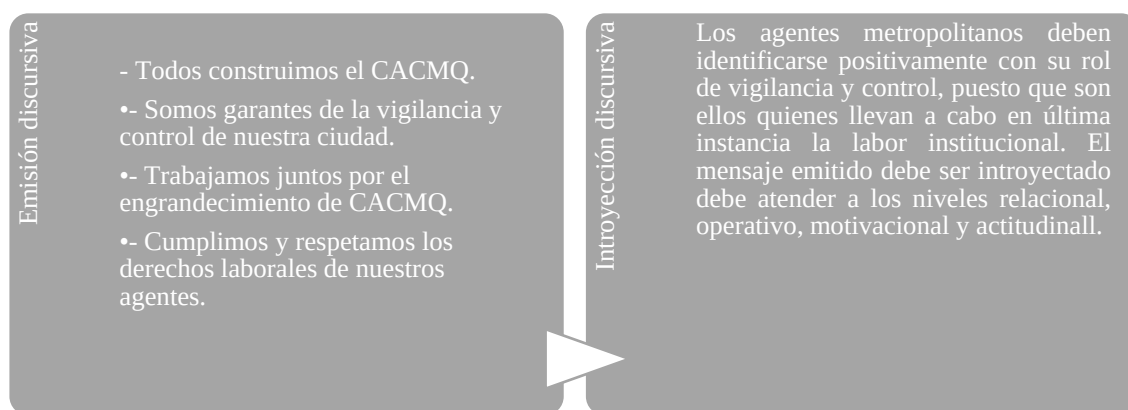


Figura 11. Articulación de la práctica discursiva
Elaboración propia

El actual plan de comunicación interna el CACMQ tiene como mensaje fundamental poner el énfasis en la relevancia del recurso humano como ejecutor del trabajo institucional. Para ello, se han determinado algunas estrategias en función de los recursos disponibles; no obstante, es preciso ajustar dichas estrategias a los problemas comunicacionales que se derivaron del estudio de campo, además de proponer acciones concretas para su realización.

2. Posicionamiento externo de la imagen del Agente de Control Metropolitano

El CACMQ cumple una función relevante dentro de la estructura urbana del DM de Quito. Por ello, es relevante que la ciudadanía valore adecuadamente el servicio prestado y contribuya, también, con el mantenimiento del orden y la seguridad urbanos. La comunicación externa tiene distintos niveles y se lleva a cabo con distintos objetivos; con todo, una imagen positiva de los cuerpos de seguridad es fundamental para apoyar sus acciones, legitimarla a nivel social y promover, por tanto, la seguridad integral.

En función de los distintos niveles en que se presenta la comunicación externa, se determinó que en el CACMQ se utilizarán recursos y canales disponibles para fortalecer en la ciudadanía la imagen institucional, dando cuenta del rol de los agentes y los aportes que realizan a la seguridad y orden del espacio público. Así, se identificó que es necesario visibilizar las acciones de seguridad e información que realizan, además de otras de carácter lúdico. Como se observa, este objetivo apunta al tipo de comunicación externa que refiere a la notoriedad de la institución, de modo que es preciso implementar estrategias integrales, que permitan el actuar de la institución con el apoyo operativo y estratégico de la ciudadanía y otros actores externos a ella, pero

relevantes en su gestión. Así, la imagen a proyectar es la del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano, garante de la seguridad y el orden público en Quito.

2.1. Estrategias: objetivos, metodología e indicadores

A partir de los lineamientos identificados para la comunicación tanto interna como externa, se ha diseñado una estrategia de posicionamiento de imagen integral, con base en la planeación de la comunicación estratégica. Se plantean así las cinco dimensiones necesarias para el desarrollo de un plan estratégico de comunicación integral que se encuentra alineado con el plan actual de la institución, pero integra aspectos no abordados por este.



Figura 12. Articulación de la estrategia de posicionamiento integral
Elaboración propia

A partir de lo indicado hasta aquí, se han establecido los siguientes objetivos para la estrategia integral:

2.2. Objetivo

Mejorar el posicionamiento de la imagen del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito a través del fortalecimiento de la identidad institucional y de los mecanismos de comunicación externa.

2.3. Objetivos específicos

- Fortalecer el sentido de pertenencia de los agentes de control metropolitano (y funcionarios civiles) a la institución a través de mecanismos participativos y capacitaciones que promuevan la filosofía institucional y valoricen al recurso humano.
- Establecer mecanismos de comunicación interna oportunos y eficaces que presten información clara y con fluidez para potenciar el trabajo interno.
- Mejorar la imagen de los agentes desde la percepción de la comunidad mediante la visibilización de las actividades desarrolladas por el CACMQ y su impacto para dar legitimidad y credibilidad a su rol en el ámbito del orden y la seguridad.
- Establecer mecanismos para identificar, verificar y contrarrestar información de carácter negativo sobre la institución en redes y medios de comunicación masivos.

2.4. Actores relevantes considerados en la estrategia integral de posicionamiento

Los actores que participan de esta estrategia integral de posicionamiento son los siguientes:

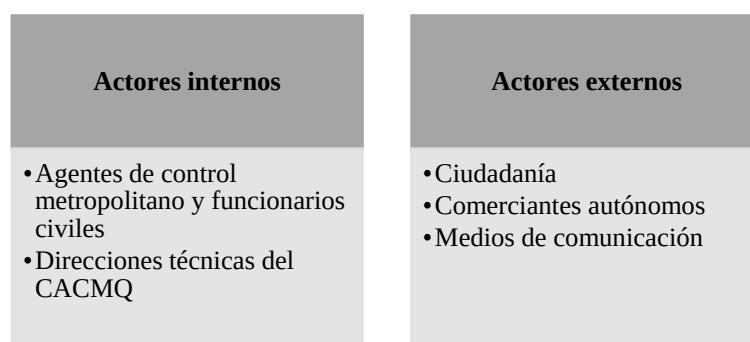


Figura 13. Actores considerados en la estrategia integral de posicionamiento
Elaboración propia

2.5. Ejes de la estrategia integral de posicionamiento

Se determinó que los dos ejes a considerar dentro de la estrategia integral serán los destinatarios de la comunicación tanto a nivel interno como externo; es decir, serán los agentes de control metropolitanos y la comunidad; por su parte, la Unidad de Comunicación Social será la instancia encargada de coordinar y articular la estrategia integral de posicionamiento. De esta manera, se determinó el siguiente marco estratégico de comunicación.

Tabla 9

Destinatarios y objetivos de la estrategia integral de posicionamiento

Destinatarios	Objetivos
Agentes de control y funcionarios civiles	1) Fortalecer el sentido de pertenencia de los agentes de control metropolitano (y funcionarios civiles) a la institución a través de mecanismos participativos y capacitaciones que promuevan la filosofía institucional y valoricen al recurso humano.
Agentes de control y funcionarios civiles	2) Establecer mecanismos de comunicación interna oportunos y eficaces que presten información clara y con fluidez para potenciar el trabajo interno.
Comunidad	3) Mejorar la imagen percibida por la comunidad mediante la visibilización de las actividades desarrolladas por el CACMQ y su impacto para dar legitimidad y credibilidad a su rol en el ámbito del orden y la seguridad.
Comunidad	4) Establecer mecanismos para identificar, verificar y contrarrestar información de carácter negativo sobre la institución en redes y medios de comunicación masivos.

Elaboración propia

3. Plan de comunicación: Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano, garante de la seguridad y el orden público en Quito

A continuación, se presenta en detalle la estrategia integral de posicionamiento para el CACMQ. Se indican cronograma, presupuestos y detalle por objetivo, indicadores, estrategias y actividades.

3.1. Cronograma general

La estrategia general de posicionamiento del CACMQ se ha diseñado para el periodo de 1 año de aplicación, consta de nueve tácticas específicas y distintas actividades para cada una de ellas, las cuales se distribuyen de la siguiente manera en el periodo mencionado (expresado cada periodo en meses). El detalle de las estrategias se puede revisar en los apartados 1.4.3 y 1.4.4, del desglose de estrategias y actividades.

Tabla 10
Cronograma de aplicación de la estrategia integral de posicionamiento

Táctica	Acciones	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1.1 Identificar filosofía institucional y normativa.	1.1 Capacitación.												
1.2 Información oportuna regulación laboral.	1.2 Sistema de información.												
1.3 Difusión interna de actividades	1.3 Comunicación masiva.												
2.1 Mejora funcionamiento de canales internos.	2.1 Capacitación.												
2.2 Implementar mecanismos participación evaluación	2.2 Evaluación participativa.												
3.1 Comunicación de acciones	3.1 Presencia en RRSS.												
3.2 Integración de la comunidad.	3.2 Articulación con organizaciones.												
4.1 Analizar imagen.	4.1 Monitoreo tráfico web.												
4.2 Contrarrestar información.	4.2 Contrainformación.												

Elaboración propia

3.2. Presupuesto

Para cada estrategia se ha estipulado un presupuesto estimado tal como sigue a continuación.

Tabla 11
Presupuesto de la estrategia integral de posicionamiento

Táctica	Actividades	Costo total USD
1.1	1	6000
1.2	2	1000
	3	6000
	4	500
1.3	5	500
	6	500
	7	500
2.1	8	1500
2.2	9	-
3.1	10	1000
	11	1000
3.2	12	2500
	13	2500
4.1	14	1000
4.2	15	2000
Total costo estrategia		26000 USD

Elaboración propia

Los recursos a utilizar para la implementación de la estrategia son los siguientes:

- Infraestructura: Área de trabajo de la Unidad de Comunicación Social / salón de eventos o capacitaciones.
- Equipos: computadores con conexión a internet, teléfonos institucionales, impresoras.
- Humanos: personal de la Unidad de Comunicación Social con competencias en comunicación social, *marketing web*, *community managers*. Capacitadores o relatores en materia de derecho laboral, recursos humanos y comunicación.

3.3. Plan de comunicación interna

Mensaje: *El CACMQ lo hacemos todos. Juntos trabajamos por la seguridad y el orden de nuestra ciudad.*

Caja de mensajes:

- Todos construimos el CACMQ.
- Somos garantes de la vigilancia y control de nuestra ciudad.
- Espacios públicos ordenados, son espacios seguros.
- Trabajamos juntos por el engrandecimiento del CACMQ.
- Cumplimos y respetamos los derechos laborales de nuestros agentes.

Tabla 12
Desglose de tácticas y actividades internas

Objetivo 1: fortalecer el sentido de pertenencia de los agentes de control metropolitano (y funcionarios civiles) a la institución a través de mecanismos participativos y capacitaciones que promuevan la filosofía institucional y valoricen al recurso humano.				
Táctica 1.1: Actividades encaminadas a lograr que los agentes metropolitanos y funcionarios civiles se identifiquen con la filosofía institucional y la normativa que regula su función.				
Actividad 1.1: Capacitación.				
Desglose de Actividades	Descripción	Actores involucrados	Indicador / Meta / Duración	Presupuesto
Taller de integración y formación	- Reuniones de capacitación sobre la filosofía institucional y la normativa que rige el accionar de la institución. - Charlas sobre la historia del CACMQ y los cambios más significativos en los últimos tiempos. - Reuniones de integración entre áreas para fortalecer el trabajo en equipo.	Agentes y funcionarios civiles. / Unidad de Comunicación Social	Indicador Nro. De funcionarios que conocen la normativa y filosofía institucional. Meta 100 % de capacitados al final del periodo Duración 8 horas, de realización anual (bimensual)	2 USD por persona. 6000 USD
Táctica 1.2: Información oportuna y adecuada en torno a la regulación laboral de los servidores.				
Actividad 1.2: Sistema de información de bienestar				
Desglose de Actividades	Descripción	Actores involucrados	Indicador / Meta / Duración	Presupuesto
Sección de bienestar en el boletín institucional	- Creación de una sección en el boletín sobre temáticas de bienestar laboral – derecho laboral y deberes laborales para los agentes y funcionarios civiles de CACMQ. - Actualización constante de la información.	Unidad de Comunicación Social	Indicador Nro. de artículos publicados al año. Meta 1/cada publicación de boletín institucional Duración Bimensual	1000 USD
Taller derecho laboral	- Planificación y organización del taller de derecho laboral. - Definición de las temáticas a tratar. - Invitación a los agentes de control y funcionarios civiles del CACMQ.	Agentes y funcionarios civiles. / Unidad de Comunicación Social	Indicador Nro. de funcionarios que participan del taller Meta 100 % de capacitados al final del periodo Duración 8 horas, de realización anual (bimensual)	2 USD por persona. 6000 USD
Evaluación de riesgo psicosocial	- Realización de entrevistas y aplicación de cuestionarios de evaluación. - Definición de los riesgos. - Informe de los riesgos psicosociales	Agentes y funcionarios civiles.	Indicador Nro. de agentes con evaluación de riesgo psicosocial Meta 50 % primer año Duración 1 mes	500 USD

	detectados.			
Táctica 1.3: Difusión interna de actividades de la institución				
Actividad 1.3: Comunicación vía canal masivo				
Desglose de Actividades	Descripción	Actores involucrados	Indicador / Meta / Duración	Presupuesto
Boletín institucional	- Planificar la difusión de las actividades internas y externas de la institución: reuniones, programas, intervenciones. - La actualización de las actividades se realizará en cada edición del boletín. - Las actividades internas y externas (reuniones, programas, intervenciones) se subdividirán para agentes y funcionarios civiles.	Unidad de Comunicación Social	Indicador Nro. total de actividades difundidas en el boletín Meta 100 % Duración Permanente (1 año)	500 USD
Blog institucional	- Planificar la difusión de las actividades internas y externas. - La actualización de las actividades se realizará cada semana. - Elaborar una breve descripción de la actividad.	Unidad de Comunicación Social	Indicador Nro. total de actividades difundidas en el blog Meta 100 % Duración Permanente (1 año)	500 USD
Sitio web	- Identificar las actividades internas y externas a difundir. - Seleccionar las actividades de mayor relevancia para los agentes y funcionarios civiles. - Incorporar link para redireccionar al blog institucional, en el apartado de descripción de las actividades.	Unidad de Comunicación Social	Indicador Nro. total de actividades difundidas en el Sitio web. Meta 100 % Duración Permanente (1 año)	500 USD
Objetivo 2: Establecer mecanismos de comunicación interna oportunos y eficaces que presten información clara y con fluidez para potenciar el trabajo interno.				
Táctica 2.1: Mejora funcionamiento de los canales internos de comunicación				
Actividad 2.1: Capacitación				
Subactividades	Descripción	Actores involucrados	Indicador / Meta / Duración	Presupuesto
Talleres de capacitación sobre uso de canales	- Planificar los talleres de capacitación. - Creación de material para explicar el uso de las herramientas de comunicación: chat interno, correo institucional, SITRA, comunicaciones internas.	Agentes y funcionarios civiles. / Unidad de Comunicación Social	Indicador Nro. de agentes y funcionarios civiles que participan en talleres Meta 80 % Duración 2 horas cada taller.	0.5 USD por persona. 1500 USD
Táctica 2.2: Implementar mecanismos participativos de evaluación y mejora.				

Actividad 2.2: Evaluación participativa				
Desglose de Actividades	Descripción	Actores involucrados	Indicador / Meta / Duración	Presupuesto
Reunión periódica evaluativa	- Reunión bianual para la valoración de los canales de comunicación e identificación de brechas y dificultades comunicativo. - Creación de material de evaluación.	Agentes y funcionarios civiles. / Unidad de Comunicación Social	Indicador Informe de evaluación Meta Resultados de la evaluación y plan de mejora Duración Bianual	-

Elaboración propia

3.4. Plan de comunicación externa

Mensaje: Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano, garante de la seguridad y el orden del espacio público en Quito

Tabla 13
Desglose de estrategias y actividades externas

Objetivo 3: Mejorar la imagen percibida por la comunidad mediante la visibilización de las actividades desarrolladas por el CACMQ y su impacto para dar legitimidad y credibilidad a su rol en el ámbito del orden y la seguridad.				
Táctica 3.1: Comunicación de las acciones desarrolladas por el CACMQ de forma oportuna				
Actividad 3.1: Presencia en RR.SS.				
Desglose de Actividades	Descripción	Actores involucrados/ Público objetivo	Indicador / Meta / Duración	Presupuesto
Posteos RRSS	- Se realizarán posteos con las actividades más relevantes realizadas por la institución mediante las redes sociales. - Se utilizarán las redes actuales (Instagram, Facebook, YouTube, Twitter) y se utilizarán <i>keywords</i> y <i>hashtags</i> #AgenteMetropolitano / seguridad en Quito / comunidad. - Se enfatizará las actividades que aporten directamente a las comunidades (definición de tipo de comunidad beneficiada previamente, como locatarios, vendedores regulares, mercados, etc.). - Se creará contenido de sensibilización para la seguridad en Quito.	Actores involucrados Unidad de Comunicación Social Público objetivo Ciudadanía en general, seguidores en redes sociales	Indicador Nro. de acciones difundidas en redes sociales y medios de comunicación masiva. Meta 50 % Duración Permanente (1 año)	1000 USD
Diseño de infografía	Para la difusión, se desarrollará con base en la línea gráfica determinada por las autoridades el material gráfico necesario, ajustado para	Actores involucrados Unidad de Comunicación Social	Indicador Nro. de publicaciones. Meta 40 % más que el periodo anterior.	1000 USD

	cada red social. • Videos: YouTube. (contenido más extenso y de capacitación general). • Posteos breves: Twitter. (contenido breve, infográfico) • Contenido explicativo: Facebook. (redacción relativamente extensa, explicativa). • Infografías y fotografías: Instagram.	Público objetivo Ciudadanía en general, seguidores en redes sociales	Duración Permanente (1 año)	
Acción 3.2: Integración de la comunidad para sensibilizar sobre la importancia de su colaboración en la seguridad y orden.				
Estrategia 3.2: Articulación con otras organizaciones				
Desglose de Actividades	Descripción	Actores involucrados/ Público objetivo	Indicador / Meta / Duración	Presupuesto
Articulación con otras instituciones	• Establecer contacto con los jefes de comunicación de las otras instituciones del GAD, para presentar una propuesta de visibilización y sensibilización sobre la importancia del resguardo de la seguridad y del rol del agente metropolitano. • Creación de material sobre el accionar específico del CACMQ. • Invitación a reuniones a los jefes de comunicación de los GAD. • Los temas de las reuniones serán: funciones del CACMQ, aporte a la ciudadanía e instituciones.	Actores involucrados Unidad de Comunicación Social Público objetivo Ciudadanía en general, representantes de los GAD participantes	Indicador Nro. de articulaciones. Nro. de actividades de desarrollo conjunto. Meta 35 % más que el periodo anterior. Duración Permanente (1 año)	2500 USD
Articulación con organizaciones comunitarias	• Planificar reuniones con organizaciones barriales, gremios de comerciantes regularizados, asociaciones de comerciantes no regularizados. • Establecer contacto con los dirigentes de las organizaciones mencionadas. • Las reuniones se enfocarán en dar a conocer las acciones del CACMQ y el rol que cumplen para ayudar a las organizaciones en el ámbito de orden y seguridad. • Crear una lista de requerimientos de parte de las organizaciones y lograr acuerdos comunes. • Acciones de coordinación con el Municipio, gremios y asociaciones para la	Actores involucrados Unidad de Comunicación Social Público objetivo Ciudadanía en general, organizaciones barriales, gremios de comerciantes regularizados, asociaciones de comerciantes no regularizados.	Indicador Nro. de articulaciones. Nro. de actividades de desarrollo conjunto. Meta 35 % más que el periodo anterior. Duración Permanente (1 año).	2500 USD

	mejora en aspectos como sectorización de ventas, y así aportar en la seguridad en espacios turísticos.			
Objetivo 4: Establecer mecanismos para identificar, verificar y contrarrestar información de carácter negativo sobre la institución en redes y medios de comunicación masivos.				
Táctica 4.1: Analizar la imagen del CACMQ a partir del tráfico web.				
Actividad 4.1: Monitoreo tráfico web				
Desglose de Actividades	Descripción	Actores involucrados	Indicador / Meta / Duración	Presupuesto
Monitoreo web	- Monitoreo del tráfico web en páginas y redes sociales del CACMQ. - Medir el nro. de interacciones. - Utilizar la herramienta Google Analytics para visualizar adecuadamente la presencia de la institución en internet.	Unidad de Comunicación Social	Indicador % de presencia e interacciones web. Meta 50 % más que el periodo anterior. Duración Bianual	1000 USD
Táctica 4.2: Contrarrestar información falsa o negativa mediante contrainformación.				
Actividad 4.2: Contrainformación				
Desglose de Actividades	Descripción	Actores involucrados	Indicador / Meta / Duración	Presupuesto
Monitoreo	- Monitorear el tráfico web con el fin de identificar la información falsa y negativa que circule en la web sobre el CACMQ. - Registro de la información falsa más recurrente (temas, ámbitos). - Identificación de los canales que difunden la información falsa.	Unidad de Comunicación Social	Indicador % de actividad o información negativa detectada Meta 35 % menos que el periodo anterior Duración Permanente (1 año)	1000
Plan de contrainformación	- Plan de contrainformación: - Posicionar el hashtag #FakeNewsCACMQ en redes sociales institucionales para que la ciudadanía pueda identificar las noticias falsas. - Diseñar material de contrainformación sobre las temáticas más recurrentes de difusión de información falsa (uso de fuerza, sobornos, incumplimiento de funciones, etc). - Postear el material en redes sociales. (posteos redes sociales)	Unidad de Comunicación Social	Indicador % de contrainformación publicada. Meta 80 % de información negativa o falsa contrarrestada. Duración Permanente (1 año)	2000 USD

Elaboración propia

La estrategia será evaluada al final del periodo de implementación, y se considerarán para ello los indicadores y metas de cada actividad. Se espera un cumplimiento mínimo del 80 % en total.

Conclusiones

El desarrollo del trabajo de investigación permitió dar respuesta a la pregunta central de investigación, orientada a identificar las líneas estratégicas y actividades comunicacionales más adecuadas para posicionar la imagen del Agente de Control Metropolitano, como garante de la seguridad y el orden del espacio público en el Distrito Metropolitano de Quito. En el proceso se tomaron en cuenta aspectos teóricos y metodológicos fundamentales relacionados a la comunicación estratégica.

La importancia de la comunicación estratégica dentro de las instituciones se debe al hecho de que se relaciona de manera directa con las distintas actividades que realizan. Tal como señalan Massoni, Piola y Bussi (2017), permite la conformación de un escenario de transformación, en el cual se toma en cuenta a todos los actores que forman parte de la organización para generar respuestas o soluciones a las problemáticas que enfrenta la institución.

En este sentido, desde la comunicación estratégica, es posible integrar todas las dimensiones que hacen parte de la organización para conocer integralmente su realidad, la manera en que funciona, los actores que la conforman, los aciertos y las dificultades que experimentan dentro de un contexto determinado. Por esta razón, Massoni (2016) determina la importancia de descomprimir cada una de las partes que la integran para acordarla desde su multiplicidad. Así el comunicador se convierte en un actor más dentro de la entidad que cuenta con los elementos necesarios para analizar cada aspecto a partir de diferentes enfoques comunicacionales.

En el marco de esta investigación se realizó un diagnóstico comunicacional del CACMQ, lo que permitió conocer aspectos importantes sobre la organización. Se determinó que el trabajo del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito es fundamental para garantizar el orden y la seguridad de los espacios públicos en la ciudad. No obstante, es preciso que sus actividades se lleven a cabo con la colaboración de la ciudadanía, por esta razón se plantearon acciones dentro de la planificación estratégica en la que participa de manera directa la comunidad. De esta manera, se trabaja por la legitimación de la labor de la institución y se afianza su credibilidad en la sociedad.

Con base en la encuesta aplicada a los comerciantes autónomos del DMQ se conoció que los agentes de control metropolitano no cuentan con un adecuado reconocimiento por parte de la ciudadanía; mucha gente desconoce el rol y las funciones que deben cumplir, además del cuestionamiento constante del impacto de sus actividades para resguardar el orden tienen en la seguridad de la ciudad. Por lo tanto, fue posible determinar que el CACMQ se encuentra en un escenario que requiere, tal como señala Garrido (2015), un cambio de paradigma, en sus formas de organización, dirección y comunicación.

A pesar de que el CACMQ contaba con un plan de comunicación previo, este se había enfocado principalmente en cumplir con actividades de difusión. Sin embargo, esto no era suficiente para superar las problemáticas tanto a nivel interno como externo detectadas. Esto había ocasionado que se perpetúen situaciones negativas como la ausencia de una cultura organizacional en los agentes y funcionarios civiles, así como también un posicionamiento negativo de la imagen de los principales actores de la organización.

Para contrarrestar esta situación fue fundamental el desarrollo e implementación de estrategias comunicacionales que le permitan superar los problemas tanto a nivel interno como externo, que le impiden lograr la construcción de una identidad fuerte y un óptimo posicionamiento de su imagen en la ciudadanía. Se diseñó una estrategia integral de posicionamiento de imagen del CACMQ para mejorar la percepción que la ciudadanía tiene de la institución, debido justamente a la necesidad de posicionar positivamente su imagen ante la comunidad.

En el proceso se determinó que la estrategia debía enfocarse, en primer lugar, con una mejora sustancial en la identidad de los agentes metropolitanos, de modo que valoren su trabajo como el bien más relevante para la institución; mientras que, por otra parte, es importante desarrollar en paralelo un proceso de comunicación externo que permita proyectar una imagen positiva del CACMQ, de modo que se fortalezca su accionar y su presencia como actores positivos dentro de la ciudad.

En el diseño de la estrategia fue importante considerar que el CACMQ, ha atravesado un proceso de cambio. Por esta razón, desde la comunicación estratégica se buscó que tanto a nivel interno como externo, los diferentes actores de interés cuenten con la información necesaria para conocer el rol que cumplen, tanto organizacionalmente como en la sociedad. De esta manera, se plantearon mensajes

concretos que favorecen el fortalecimiento de la identidad de los agentes y funcionarios civiles, al tiempo que se posiciona una imagen solidaria hacia los ciudadanos, facilitando así el reconocimiento del papel que cumplen como garantes de la vigilancia y control de los espacios públicos de la ciudad.

En el proceso de desarrollo del proyecto, se reafirmó la importancia de la comunicación estratégica en un contexto en el cual las organizaciones están llamadas a cambiar y transformarse en función de las necesidades que surgen en la sociedad. Al ser el CACMQ una entidad pública, el impacto que genere comunicacionalmente será determinante para posicionar su imagen y revalorizar las funciones que cumplen en favor de toda la ciudadanía.

Por esta razón, la comunicación estratégica se convierte en el eje integrador a raíz del cual se desarrollan las diferentes estrategias que aseguran que las organizaciones funcionen de la manera esperada, cumpliendo con las metas y objetivos, respetando y revalorizando su filosofía institucional. Es fundamental que, desde la comunicación, el CACMQ pueda volver a posicionarse internamente como a nivel externo como una entidad que trabaja por y para la ciudadanía, garantizando los espacios públicos urbanos como ordenados y seguros.

Obras citadas

- Aguilar, A. 2016. “Comunicación política y gestión municipal”. *Espacios Públicos* (47): 135-55.
- Apolo, Diego, Valerie Báez, y Lizeth Pauker. 2017. “Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica”. *Revista Latina de Comunicación Social* (72): 521-39.
- Cambria, Antonio. 2016. “La importancia de la comunicación estratégica”. *IEEE* (42). 2 de mayo del 2016. https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEO42-2016_Comunicacion_Estrategica_AntonioCambria.pdf
- Cárdenas, Luis, y Blanca Aguilar. 2019. “La comunicación interna y su importancia en la formación de la cultura organizacional del programa Ser pilo paga”. *Escribanía* 17 (1): 31-50.
- Casas, Kevin, Paola González, y Liliana Mesías. 2018. *La transformación policial para el 2030 en América Latina*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Castro, Andrea, y Pablo Díaz. 2020. “Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española”. *Profesional de la información* 29 (3): 1-13.
- Charry, Héctor. 2018. “La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público”. *Comuni@cción* 9 (1): 25-34.
- EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- Cuenca, Joan, y Laura Verazzi. 2020. *Comunicación interna total: Estrategia, prácticas y casos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano Quito. 2022. *Plan de comunicación del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano Quito*. Quito: Municipio del Distrito Metropolitano.
- Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano Quito. 2022. *Etapas de Evolución Histórica*. Accedido 28 de marzo. <https://www.cacmq.gob.ec/index.php/institucional/historia>.

- . 2022. *Misión y visión*. Accedido 28 de marzo. <https://cacmq.gob.ec/index.php/institucional/mision-y-vision>.
- Dammert, Lucía. 2019. “¿Reformar sin gobernar? Desafíos institucionales de las policías en América Latina”. *Revista IUS* 13 (44): 89-120.
- Egas, Estefania y Kerlly Yance. 2018. “Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador”. *Espacios* 39 (24): 1-13.
- Gadamer, Hans. 2001. *Verdad y método*. Salamanca: Sígueme.
- Gallardo, Luis, y Juan Pablo Micaletto. 2018. “Hacia una definición de comunicación institucional en situaciones de crisis”. *Revista Observatorio* 4 (1): 437-65.
- Garrido, Francisco. 2015. “Comunicación estratégica: Un puente significativo para la creación de valor empresarial”. *Asian Journal of Business and Management* 3 (5): 1-19.
- Geertz, C. 1992. *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Gómez, A. 2015. “Enfoques recientes para el análisis del cambio institucional”. *Política y gobierno* 22 (2): 391-415.
- Graverán, Danelis, Marlery Sánchez, y Julio Portuondo. 2019. “El proceso de comunicación externa del Centro Nacional de Biopreparados en las redes sociales Facebook y Twitter”. *Revista Cubana de Información* 30 (2): 1-11.
- La Porte, José María. 2010. “Organizaciones religiosas: comunicar lo invisible”. *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Márquez, Jorge, Edgar Burau e Iván Cevallos. 2018. “Importancia de la comunicación estratégica en la socialización del buen vivir”. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales* 3 (1): 81-90.
- Martínez, Israel. 2015. “Propuestas de mejoras en la comunicación externa de las federaciones deportivas de la región de Murcia para conseguir una mayor cobertura mediática”. *Cuadernos de Gestión de Información* 5 (1): 104-21.
- Massoni, Sandra. *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires*. Quito: CIESPAL, 2016.
- . 2013. “Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva”. *Universidad Nacional de Rosario*. Accedido 18 de marzo. <http://hdl.handle.net/2133/5777>.

- . 2018. “Investigación enactiva en Comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos”. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación* 15 (28): 83-93.
- . 2013. *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Santa Fe: Homo Sapiens.
- Massoni, Sandra, Mariana Piola y Mateo Bussi. 2017. “Un sistema de medición comunicacional más allá del control. Indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples”. *Repensando la estrategia desde la comunicación*: 202-29.
- Miquel, Susana, y Cristina Aced. 2018. “El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización”. *Communication Papers: Media Literacy & Gender Studies* 7 (15): 27-41.
- Navarro, Marta y Antonio Silva. 2016. “Cuéntame cómo pasó. La necesidad de un nuevo paradigma de comunicación policial”. *Criminología y Justicia Refurbished* (3): 3-36.
- Oyarvide, Harold, Edwin Reyes, y Milton Montaña. 2017. “La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas”. *Dominio de las Ciencias* 3 (4): 296-309.
- Parra, Margel, Olga Visbal, Sonia Ethel, y Greta Badde. 2019. “Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional”. *Interdisciplinaria* (1): 155-70.
- Pinto, Adelita. 2017. “La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones”. *Didáctica y Educación* 8 (3): 179-86.
- Saavedra, Saúl. 2016. “Análisis del desarrollo institucional desde el enfoque institucional histórico”. *Pap.polit.* 21 (1).
- Santos García, Dionne Valentina. 2012. *Fundamentos de la comunicación*. Ciudad de México: Red Tercer Milenio.
http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/673/1/Fundamentos_de_comunicacion.pdf.
- Secretaría General de Seguridad y Gobernabilidad. 2018. *Manual de autoprotección y seguridad ciudadana*. Quito: Municipio del Distrito Metropolitano.
- Segarra, Jesús, Alba Martínez, y Juan Gauchi. 2018. “Planificación estratégica de la comunicación integrada”. *Razón y Palabra* 22 (3): 152-78.

- Segredo, Alina. 2016. "Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones". *Revista cubana de salud pública* 42 (4).
- Túñez, Miguel, Carmen Costa, y María Míguez. 2018. "Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 24 (1): 921-40.

Anexos

Anexo 1: Encuesta percepción ciudadana sobre el trabajo de los Agentes de Control Metropolitanos

1. ¿Cómo califica la labor que cumplen los Agentes de Control Metropolitano

Excelente ()
Bueno ()
Malo ()

2. ¿Considera que los Agentes de Control Metropolitano aportan a mejorar la seguridad de la ciudad?

Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

3. ¿Considera que los Agentes de Control Metropolitano, cumplen de manera correcta las funciones que les han sido asignadas?

Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

4. ¿Considera que los Agentes de Control Metropolitano se extralimitan en el cumplimiento de sus funciones?

Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

5. ¿Cuál de las siguiente las funciones que cumplen los Agentes de Control Metropolitano en la ciudad?

Orden	()
Seguridad	()
Atención de riesgos	()
Brindar información turística	()
Control ambiental	()

6. ¿Confía en el trabajo que realizan los agentes los de con Agentes de Control Metropolitano?

Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

7. ¿Considera que el trabajo que realizan los Agentes de Control Metropolitano brinda una percepción de seguridad en el DMQ?

Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

8. ¿Considera que el rol que cumplen los Agentes de Control Metropolitano atiende las verdaderas necesidades de la ciudad?

Siempre ()
A veces ()
Nunca ()

9. ¿Desde su percepción cómo catalogaría la imagen de los Agentes de Control Metropolitano en la sociedad?

Excelente ()
Bueno ()
Malo ()

10. ¿Qué aspectos deberían mejorar los Agentes de Control Metropolitano para poder mejorar su imagen en la sociedad?

Actuar dentro de la ley ()
Respetar a los ciudadanos ()
Actuar con mesura ()
Solicitar de manera educada ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Encuesta de autoidentificación del trabajo realizado por los Agentes de Control Metropolitano de Quito

1. ¿Cuánto tiempo lleva dentro del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito?
 - 1-5 años ()
 - 6-10 años ()
 - 11-15 años ()
 - 16-20 años ()
 - 21 o más años ()

2. ¿Considera que los Agentes de Control Metropolitano aportan a garantizar la seguridad de los espacios públicos?
 - Siempre ()
 - A veces ()
 - Nunca ()

3. ¿Conoce usted la normativa que lo faculta a cumplir cada una de sus competencias durante su trabajo?
 - Si ()
 - No ()

4. ¿Dentro de los últimos 90 días ha brindado una asistencia oportuna en beneficio de la seguridad integral de las quiteñas y quiteños? Si su respuesta es SI describa cual fue.
 - Si ()
 - No ()

5. ¿Considera que los espacios ordenados y seguros de la ciudad es su principal tarea a ejecutar durante sus labores? Si su respuesta es NO escriba cual sería.
 - Si ()
 - No () _____

6. ¿Considera que el trabajo que realizan los Agentes de Control Metropolitano contribuye en la percepción de seguridad en el DMQ?
 - Siempre ()
 - A veces ()
 - Nunca ()

7. De las siguientes actividades enunciadas cual es la que realiza con más frecuencia durante su jornada laboral. Marque al menos 3.
 - Control de espacio público ()

Asistencia oportuna a la ciudadanía ()
(primeros auxilios, niños extraviados, , información turística)
Aprehensión de presuntos infractores ()
Disuasión de escándalos públicos ()
Patrullajes preventivos por espacios seguros ()
Exhortos a la ciudadanía en medidas de auto protección ()

8. ¿En los últimos 90 días recuerda haber visto información respecto a la labor de los Agentes Metropolitanos de Control en medios de comunicación (TV, Radio, Prensa Escrita, Internet y Redes Sociales)?

Si ()

No ()

9. ¿Se mantiene informado de las actividades internas y externas CONTINUAMENTE del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito?

Si ()

No ()

10. Seleccione el principal canal de información por el que recibe actualizaciones del trabajo realizado por el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito.

Prensa escrita ()

Televisión ()

Radio ()

Redes sociales ()

Portales web ()

Correo electrónico ()

WhatsApp ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Preguntas Focus Direcciones Técnicas

1. ¿Desde cada una de sus áreas como potenciar el trabajo en beneficio de la seguridad ciudadana de los Agentes Metropolitanos de Control?
2. ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra en el ejercicio de sus funciones?
3. ¿Por qué razones piensa que la imagen del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano es negativa en gran parte de la sociedad?
4. ¿Las atribuciones asignadas le permiten cumplir con todas las demandas de la ciudadanía de manera eficaz?
5. ¿Qué aspectos pueden mejorarse dentro de la institución para asegurar que los Agentes de Control Metropolitano sean respetados como garantes de la seguridad y el orden en la ciudad?
6. ¿Considera que los procesos de gestión en lo referente a la comunicación contribuyen a un adecuado desarrollo de su trabajo?
7. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar la difusión de las actividades que realiza la institución?

Anexo 4: Resultados del Focus Group

Preguntas	Respuestas
1. ¿Considera que desde las Direcciones Técnicas a las que pertenecen se identifican con la misión y visión institucional?	[Participante 2] La misión del Agente de Control Metropolitano tiene varias competencias que nos facultan como una entidad municipal que ejerce la prevención, disuasión, vigilancia, control, apoyo y coordinación, orientada bajo procesos de capacitación. Trabajando desde cada una de las Direcciones Técnicas de manera ordenada y coordinada con para generar una cultura de paz en toda la ciudadanía. Nuestra misión está orientado al trabajo eficaz que brindamos desde los espacios laborales en los que nos desempeñamos. [Participante 3] Cabe agregar que, la visión que se ha propuesto está enmarcada en el proceso de transición que actualmente atravesamos. El convertirnos en un referente nos coloca una gran responsabilidad para desempeñar nuestro trabajo de manera profesional, por ello muchas municipalidades han acudido a nosotros para solicitarnos asesoramiento y capacitación en distintas áreas, lo que nos posiciona como una institución pionera.
2. ¿Consideran que, la vocación de servicio que caracteriza al Agente de Control Metropolitano es uno de los pilares actuales de la Institución?	[Participante 6] Si, pues desde que somos aspirantes nos forman con la firme convicción de servir a la ciudadanía, pues el trabajo que cada uno de los Agentes de Control Metropolitano, es de gran ayuda: brindando una asistencia oportuna para los Quiteños. En el Centro Histórico es donde más contacto se tiene con la Comunidad, que preguntan direcciones, solicitan una intervención o simplemente un agradecimiento por el trabajo realizado. [Participante 5] Podemos recordar que hace años el lema institucional era “Policía de Ciudad, Policía de su gente”, cuando teníamos como denominación Policía Metropolitana. Incluso históricamente hemos estado desplegados en diferentes áreas, que aunque nuestras competencias han cambiado o se han fusionado con otras entidades, siempre estamos prestos para servir a la Comunidad.
3. ¿Desde cada una de sus áreas como potenciar el trabajo en beneficio de la seguridad ciudadana de los Agentes Metropolitanos de Control?	[Participante 3] El trabajo que se realiza en espacio público, en turismo, en el GAT- R, en vinculación comunitaria y en transporte público permite que cada uno de los Jefes de Grupo y los Agentes de Control Metropolitano potencien la seguridad ciudadana. Si bien no constituye nuestra competencia directa, al ser una entidad de apoyo, la cercanía con la ciudadanía y el trabajo en determinados espacios visibilizan la labor del Agente de Control, que ya no es solo visto como un funcionario que controla ventas. [Participante 2] La capacitación que cada uno de nosotros recibió y los cursos de actualización nos permiten hacer de Quito una ciudad segura. La gente ha podido ver la recuperación de espacios que antes se consideraban zonas inseguras, con metritos y otras entidades, que se mantienen de esa manera con patrullajes que se realizan. Sin embargo, el continuar trabajando y capacitándonos es un reto, que se debe asumir en beneficio de la institución.
4. ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra en el ejercicio de sus funciones?	[Participante 3] Históricamente el metrito es visto como ‘quita canastas’ al realizar las retenciones, que terminaban en conflictos o grescas con los comerciantes autónomos no regularizados. Eso nos pasa factura actualmente, pues ese tipo de términos despectivos son utilizados a diario por los comerciantes y la ciudadanía, que se opone a la labor del Agente de Control Metropolitano. [Participante 6] Por otro lado, el cambio de denominación junto con la creación de otras entidades como la Agencia Metropolitana de Control o Agencia Metropolitana de Tránsito han hecho que la ciudadanía considere que debemos asumir funciones que no nos corresponden. Si bien nosotros estamos distribuidos en cada uno de los puntos de control en ocasiones la ciudadanía piensa que estamos negando la asistencia que requieren, como ocurre con competencias directas de Policía Nacional. Sumado a la normativa legal vigente que rige para cada entidad que trabaja en el eje de seguridad. [Participante 5] Considero que la cultura ciudadana influye dentro de nuestras funciones de control; pues ellos no colaboran en adquirir sus productos en sitios autorizados o a conservar las áreas recuperadas. Esto se vuelve un problema

	para mantener los espacios ordenados y seguros e incluso llegan a obstaculizar el ejercicio de nuestras funciones.
5. ¿Por qué razones piensa que la imagen del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano es negativa en gran parte de la sociedad?	[Participante 4] Como se mencionó anteriormente debido a que históricamente los operativos de control terminaban en grescas, ahora incluso con la difusión descontextualizada de los acontecimientos mediante redes sociales se ve afectada negativamente a la imagen de los Agentes de Control Metropolitano. [Participante 1] Existe una resistencia por parte de los comerciantes autónomos no regularizados, quienes son continuamente llamados por asociaciones o colectivos que desinforman o descontextualizan la información respecto a los operativos ejecutados. [Participante 6] Y por otro lado, la ciudadanía sigue ligándonos con palabras como la represión, la violencia municipal que no permite visibilizar el trabajo que se realiza, no solo por calles y plazas ordenadas sino áreas seguras, para que la ciudadanía transite.
6. ¿Las atribuciones asignadas le permiten cumplir con todas las demandas de la ciudadanía de manera eficaz?	[Participante 2] Dentro de las funciones de la Dirección Técnica si, pues estamos para garantizar el buen uso de los espacios públicos y la seguridad de los mismos, con patrullajes disuasivos u operativos coordinados. Pero la ciudadanía si espera mucho más de los Agentes de Control Metropolitano, a pesar de que no sean nuestra competencia. Sin embargo, buscamos la manera de asistir o satisfacer los requerimientos de la ciudadanía. [Participante 6] Con una capacitación constante si, ya que recibimos entrenamiento para brindar esa atención especializada que se requiere. [Participante 4] Como se mencionó, la ciudadanía desconoce cuáles son nuestras competencias específicas, llegando a creer que caemos en una ‘omisión de funciones’ y generando una mala imagen por no poder satisfacer de forma completa los requerimientos ciudadanos.
7. ¿Qué aspectos pueden mejorarse dentro de la institución para asegurar que los Agentes de Control Metropolitano sean considerados como garantes de la seguridad y el orden en la ciudad?	[Participante 2] Con una capacitación continua en procedimientos policiales y el manejo adecuado de las situaciones a las que diariamente nos enfrentamos los Agentes de Control Metropolitano: riñas y agresiones. Además, de una dotación adecuada de equipos de protección que resguarde nuestra integridad. [Participante 4] A esto sumar campañas de socialización que permitan que los ciudadanos conozcan cuáles son nuestras competencias y no entorpezca la labor que realizamos.
8. ¿Considera que los procesos de gestión en lo referente a la comunicación contribuyen a un adecuado desarrollo de su trabajo?	[Participante 2] Si, pues mediante los chats internos y una comunicación directa posibilitamos la difusión de las múltiples actividades que realizamos, en cada una de las áreas, grupos o Administraciones Zonales, en el caso de las Direcciones Técnicas que realizamos actividades móviles. [Participante 5] Si, pero se podrían realizar más productos comunicacionales orientados a fortalecer la imagen del Agente de Control Metropolitano, y como hemos abordado a sus competencias.
9. ¿Cuál sería su sugerencia para mejorar la difusión de las actividades que realiza la institución?	[Participante 3] Como se ha propuesto en este estudio se necesita posicionar la imagen del Agente de Control por lo que continuar con la difusión externa del trabajo que realizamos de manera diaria sería óptimo; por lo que mejorar los canales de comunicación internos (chats) permiten mejorar su difusión. [Participante 5] La potenciación de los canales de comunicación externa (redes sociales, boletines de prensa o difusión en medios de comunicación), sin dejar de lado a comunicarlo a nivel interno. Todos los que formamos parte de la institución debemos conocer y reconocer la labor de los Agentes de Control Metropolitano.