



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE QUEJAS RECIBIDAS EN
EL SISTEMA INTEGRADO DE SEGURIDAD ECU 911 ZONAL 3

**Proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del título
de Magister en Administración de Empresas mención Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Silvia Marisol Molina López

Directora:

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Mg.

Ambato – Ecuador

Noviembre 2016

**Modelo de gestión para el tratamiento de quejas
recibidas en el Sistema Integrado de Seguridad ECU
911 Zonal 3**

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del
Ecuador Sede Ambato

por

Silvia Marisol Molina López

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración
de Empresas mención
Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados

Noviembre 2016

Modelo de gestión para el tratamiento de quejas recibidas en el Sistema Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 3

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Osmany Pérez Barral, PhD
Miembro Calificador

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano
Villaroel, Dr.
Secretario General

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Noviembre 2016

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación

Tema: Modelo de gestión para el tratamiento de quejas recibidas en el Sistema Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 3

Tipo de trabajo: Proyecto de investigación

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Silvia Marisol Molina López

Director: Ing. Amparito Pérez, Mg.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Resumen Ejecutivo

El Sistema Integrado de Seguridad ECU 911 es una institución relativamente nueva que coordina las emergencias, a través del número único 911 conjuntamente con las instituciones adscritas. La ciudadanía en general es la beneficiaria del servicio prestado siendo importante conocer su percepción cuando éste no ha cubierto sus expectativas. Un buen sistema de gestión de quejas es una herramienta importante para mejorar la calidad del servicio, puesto que permite identificar las áreas que requieren intervención. En el presente trabajo se ha definido un modelo de gestión de quejas que permite identificar el problema, asignar al área responsable, levantar acciones de mejora y realizar un seguimiento hasta su culminación. En este sentido, la ciudadanía percibe la importancia que se brinda a sus quejas para tomar acciones inmediatas.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Silvia Marisol Molina López, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1802420933, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Silvia Marisol Molina López
1802420933

*A mi familia y a mí hija, Doménica, quienes son el motor que me impulsan para
cumplir retos profesionales y personales.*

Reconocimientos

Mi agradecimiento imperecedero a la Ing. Amparito Pérez, por brindarme su tiempo y sus conocimientos, así también un reconocimiento especial a la Pontificia Universidad Católica, Sede Ambato, por las facilidades otorgadas para la realización de esta maestría.

Resumen

Este proyecto tiene como objetivo implementar un modelo de gestión para el tratamiento de quejas recibidas en el Sistema Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 3, para brindar un servicio de calidad a la ciudadanía a través de la aplicación de mejoras en los procedimientos de atención de emergencias. La implementación del procedimiento de tratamiento de quejas busca involucrar a todo el personal que interviene en la atención de emergencias del ECU 911 con sus múltiples herramientas al personal de las instituciones adscritas al servicio. La concientización sobre la atención se realiza en beneficio de la población, permitiendo detectar posibles errores para ser analizadas y tomar acciones inmediatas, las cuales se reflejarían en la mejora de indicadores de satisfacción, pero sobre todo en el objetivo primordial que es salvar vidas. Esta investigación, se la realiza con un enfoque cualitativo, ya que se analiza la percepción del servicio hacia la ciudadanía; y, cuantitativa por el análisis de datos requeridos a través de encuestas y entrevistas que proporcionan información importante para el estudio, enfocado a lograr un modelo de gestión de quejas que aporte a la optimización de los recursos materiales, económicos y de personal que disponen las instituciones. El resultado que se logra es un procedimiento definido sobre quejas presentadas en cuanto a los análisis de información, propuestas de actividades, seguimientos y cumplimiento de indicadores para mejorar la percepción de la ciudadanía en seguridad y confianza en el servicio que brinda el ECU 911.

Palabras claves: ciudadanía, ECU 911, emergencias, instituciones, seguridad.

Abstract

The aim of this project is to implement a management model for complaints handling of ECU 911 Integrated System of Security (ISS) – Zone 3, in order to provide a quality service to the citizens through the application of improvements in emergency response procedures. The implementation of complaints handling process seeks to involve all the staff who is part of ECU 911 emergencies center with several tools of the institutions that are involved in the service. Raising awareness on customer care would benefit the citizens, so it would be possible to identify and analyze mishandlings to take immediate actions that would be reflected on the improvement of satisfaction performance but first to the main objective that is saving lives. The qualitative methodology is applied because the perception of the service to the citizens is analyzed; and quantitative due to the analysis of the required data that was gathered from surveys and interviews that provided information towards the development of a management model for complaints handling that helps to optimize human, material and economic resources that institutions already have. As a result, a defined process is achieved, which includes the complains in regard to data analysis, proposed activities, follow-up and achievement indicators to improve citizens' perception in matters of safety and reliability of ECU 911 services

Key words: citizens, ECU 911, emergencies, institutions, security.

Tabla de contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Tabla de contenidos	ix
Lista de cuadros	xii
Lista de esquemas	xiii
Lista de gráficos	xiv
Lista de ilustraciones	xvi
Lista de tablas	xvii
Capítulos	1
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	2
1.2. Descripción del documento	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	4
2.1. Información técnica básica	4
2.2. Descripción del problema.....	4
2.3. Preguntas básicas	5
2.4. Formulación de meta	5
2.5. Formulación de idea a defender	5
2.6. Variable(s).....	6
2.7. Objetivos	6
2.8. Delimitación funcional.....	6

3. Marco Teórico	7
3.1. Definiciones y conceptos	7
3.1.1. Servicios.....	7
3.1.2. Calidad del servicio.....	8
3.1.3. Modelos de gestión.....	8
3.1.4. Medición de satisfacción del cliente	13
3.1.5. Comportamiento social.....	18
3.1.6. Seguridad ciudadana.....	19
3.1.7. Tipología-glosario de alertas ECU 911.....	20
3.2. Estado del Arte	22
4. Metodología	25
4.1. Diagnóstico.....	25
4.1.1. Diagnóstico del Sistema Integrado de Seguridad ECU 911.....	25
4.1.2. Análisis FODA	27
4.1.3. Análisis PESTEL.....	31
4.1.4. Estructura Organizacional.....	32
4.2. Método aplicado.....	33
4.3. Población y muestra	35
4.4. Análisis e interpretación de resultados	37
4.4.1. Encuesta a alertantes.....	37
4.4.2. Entrevista a Directivos del ECU 911	50
4.5. Conclusiones de encuestas y entrevistas aplicadas	56
4.5.1. Encuesta de satisfacción alertantes	56
4.5.2. Entrevista al personal administrativo del ECU 911.....	57
5. Resultados	58
5.1 Evaluación preliminar	58
5.1.1. Justificación de la propuesta.....	59

5.2. Producto final del proyecto de titulación.....	60
a. Presentación de la metodología para el desarrollo del modelo propuesto de gestión de tratamiento de quejas del SIS ECU 911, Zonal 3	60
b. Desarrollo del modelo de gestión de quejas	61
5.3. Validación de expertos	82
5.4. Análisis de resultados	85
6. Conclusiones y Recomendaciones	86
6.1. Conclusiones.....	86
6.2. Recomendaciones.....	87
Resumen Final.....	88
Apéndices.....	89
Apéndice A Instrumento de recolección información-alertantes.....	89
Apéndice B Instrumento de recolección información-personal ECU 911.....	90
Apéndice C Formato evaluación del servicio para presentar queja.....	92
Apéndice D Formato de recepción de quejas	93
Apéndice E Formato de entrevista para medir el aporte del modelo propuesto para el tratamiento de quejas en el ECU 911	94
Apéndice F Proceso Tratamiento de quejas	95
Referencias.....	108

Lista de cuadros

1. Comparativo de autores sobre modelos de gestión.....	9
2. Métodos para medir la satisfacción del cliente.....	14
3. Comparativos de modelos de evaluación del cliente.....	16
4. Misión y visión ECU 911	26
5. Valores del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911	26
6. Objetivos de calidad SIS ECU 911.....	27
7. Análisis FODA ECU 911, Zonal 3.....	28
8. Estrategias propuestas.....	31
9. Análisis PESTEL	32
10. Métodos de investigación	34
11. Descripción aplicación entrevistas	35
12. Metodología propuesta para el desarrollo del modelo	61
13. Formas para la recepción de quejas y responsables.....	71
14. Parámetros de evaluación para la presentación queja	72
15. Herramienta para analizar causas	74
16. Ejemplo de análisis	75
17. Formato plan de acción	75
18. Cronograma de actividades	77
19. Actores prueba piloto.....	79
20. Resultados prueba piloto.....	80

Lista de esquemas

1. Modelo de gestión para servicios.....	11
2. Gestión de quejas.....	12
3. Organigrama SIS ECU 911.....	33
4. Mapa de procesos actual SIS ECU 911.....	67
5. Modelo propuesto para la gestión de quejas para ECU 911	68
6. Flujograma general del tratamiento de quejas	69
7. Recepción de queja	71
8. Análisis de quejas	71

Lista de gráficos

1. Política de Calidad.....	27
2. Número de encuestas aplicadas semestre.....	36
3. Número de encuestas aplicadas por provincia.....	36
4. Presencia alertante en emergencia-semestral-mensual.....	37
5. Presencia alertante en emergencia-semestral.....	37
6. Atención persona que contesta llamada-mensual.....	38
7. Atención persona que contesta llamada-semestral.....	38
8. Llamadas para reportar incidente-mensual.....	39
9. Llamadas para reportar incidente-semestral.....	39
10. Razones para llamar más de una vez-mensual.....	40
11. Razones para llamar más de una vez-semestral.....	40
12. Atención persona que brindó soporte telefónico-mensual.....	41
13. Atención persona que brindó soporte telefónico-semestral.....	41
14. Llegada de unidad de atención al sitio-mensual.....	42
15. Llegada de unidad de atención al sitio-semestral.....	42
16. Percepción del tiempo de llegada unidad-mensual.....	43
17. Percepción del tiempo de llegada unidad-semestral.....	43
18. Calificación del servicio en el lugar-mensual.....	44
19. Calificación del servicio en el lugar-semestral.....	44
20. Calificación al servicio brindado por ECU911-mensual.....	45
21. Calificación al servicio brindado por ECU911-semestral.....	45
22. Sugerencias de mejora del servicio-mensual.....	46
23. Sugerencias de mejora del servicio-semestral.....	46
24. Unidades que no llegaron por provincia.....	47
25. Percepción del tiempo de llegada por Provincia.....	48
26. Calificación del servicio de las instituciones por provincia.....	49
27. Calificación totalidad del servicio de emergencia por provincia.....	49
28. Percepción coordinación de ECU con instituciones.....	50
29. Confianza de la ciudadanía.....	51
30. Fortalezas ECU 911.....	51
31. Debilidades ECU 911.....	52

32. Amenazas ECU 911	52
33. Oportunidades ECU 911.....	53
34. Monitoreos del servicio del ECU 911	54
35. Presentación de quejas.....	54
36. Forma de presentación de quejas	55
37. Satisfacción de la ciudadanía, medición interna	66

Lista de ilustraciones

1. Objetivos de medición de satisfacción del cliente	14
2. Cobertura nacional de ECU 911	58
3. ECU 911 Zonal 3-provincias.....	59
4. Modelo de gestión de atención de emergencias ECU 911	62
5. Recepción de emergencia.....	70
6. Interacción SIS ECU 911 e instituciones adscritas	73
7. Descripción instituciones adscritas	73
8. Análisis de causas-actividades	74
9. Análisis de resultados	76

Lista de tablas

1. Discriminación y priorización Fortalezas	29
2. Discriminación y priorización Oportunidades.....	29
3. Discriminación y priorización Debilidades	30
4. Discriminación y priorización Amenazas	30
5. ECU 911 Zonal 3-Población beneficiada.....	59
6. Equipos tecnológicos ECU 911, por provincia	63
7. Personal que labora en el ECU 911 por institución.....	64
8. Alertas normales atendidas 2015 por cantón	64
9. Despachos por institución, por provincia	65
10. Llamadas mal intencionadas	65
11. Ejemplo plan de acción.....	76
12. de expertos	82
13. Evaluación del conocimiento teórico y práctico.....	83
14. Primera autoevaluación	83
15. Segunda autoevaluación	84
16. Valoración de coeficiente de expertos.....	84

Capítulo 1

Introducción

El Sistema Integrado de Seguridad SIS ECU 911 nace como proyecto gubernamental en la Presidencia del Eco. Rafael Correa por la necesidad de brindar seguridad a la ciudadanía en todo el territorio ecuatoriano; en vista de lo cual, se crean 16 centros a nivel nacional incluyéndose las Islas Galápagos, integrados a nivel nacional por una moderna plataforma informática y de comunicación. Este emblemático proyecto es único en América del Sur, tiene como objetivo primordial salvar vidas marcando el 911 como referente a nivel internacional para que a través de instituciones, tales como: Policía Nacional, Cuerpo de Bomberos, Fuerzas Armadas, Secretaría de Gestión de Riesgos, Gobiernos Autónomos Descentralizados, Transporte y Movilidad, Cruz Roja Ecuatoriana, Instituto Ecuatoriano de Seguridad y coordinadas por el ECU 911 acudan al llamado de la ciudadanía, según sea el caso.

Se midió la satisfacción de la ciudadanía a través de la aplicación de encuestas que se realizan a diario a nivel nacional, identificadas como críticas y no críticas dejando a un lado y sin gestionar aquellos reclamos que no satisficieron la percepción de la ciudadanía, razón por la cual, se construye un modelo de gestión, a fin de minimizar el porcentaje de insatisfacción que se detectó.

La construcción del modelo de gestión propuesto se basa en autores reconocidos que aportan con el conocimiento para brindar un servicio de calidad, tal como lo describe Deming, (1951) en su ciclo PHVA enfocado en la mejora continua del cual se hace adaptaciones para construir un modelo de gestión de quejas ajustado directamente para SIS ECU 911 Zonal 3, como una herramienta administrativa que permita analizar la situación de insatisfacción que presenta el ciudadano sin distinción de sexo, raza, religión y de forma gratuita. Los resultados obtenidos en el plan piloto son positivos considerando que el personal está involucrado en la gestión de quejas, como una oportunidad de mejora para el SIS ECU 911 y así garantizar la eficiencia en el servicio que se presta a la ciudadanía.

1.1. Presentación del trabajo

El desarrollo de este proyecto, se centra en la aplicación de la metodología diseñada por Deming, (1951) conocida como el círculo PHVA y adaptada para el SIS ECU 911, proponiendo alternativas de mejora que permitan la concientización el involucramiento y la optimización de recursos por parte del ECU 911 y las instituciones que lo conforman.

Del modelo de gestión de quejas diseñada y aplicada en el plan piloto, se deduce que los resultados obtenidos aportan en la optimización de los recursos económicos, materiales y de personal que disponen las instituciones de emergencia que la integran, a través del análisis de información requerida, aplicación de un plan de acción y seguimiento a través de indicadores.

1.2. Descripción del documento

Este trabajo tiene como objetivo definir un modelo de gestión de quejas que sea aplicado permanentemente en las actividades que realiza el personal del ECU 911 y de las instituciones adscritas para determinar las áreas que requieren intervención de mejoras.

En el Capítulo 1, contempla una introducción general seguida de la presentación del trabajo en cuyo párrafo se describe concisamente el problema del tema, la solución propuesta así como su importancia.

En el Capítulo 2, se presenta el planteamiento de la propuesta de trabajo desglosado en información técnica básica que incluye la descripción del tema, tipo de trabajo, clasificación técnica, líneas de investigación, innovación y desarrollo a la que pertenece. La descripción del problema refiere las razones que generaron esta investigación. Las preguntas básicas responden a las razones que la originan. La formulación de la meta, es lo que se desea lograr como resultado del estudio. Los objetivos tanto generales como específicos son la parte esencial de la investigación y la delimitación funcional.

En el Capítulo 3, se describe el marco teórico que incluye estudios realizados por autores reconocidos en relación a modelos de gestión de acuerdo a las variables definidas para ésta investigación, estableciéndose criterios importantes de los cuales se generan aportes personales al

estudio. El estado del arte es congruente con el tratamiento de quejas de productos o servicios; sin embargo, como servicios de emergencias en Ecuador no se ubica información específica.

En el Capítulo 4, se exponen los métodos de investigación aplicados, población y muestra, así como el diagnóstico inicial de la ciudadanía en relación al servicio que presta el SIS ECU 911, obtenido a través de encuestas de satisfacción que aplican en la organización, de la cual se evidencia que el 10% de la población tiene insatisfacción. Se realizan entrevistas al personal del ECU 911 de las cuales se identifican varios elementos importantes para el estudio. Finalmente, se incluyen las conclusiones obtenidas.

En el Capítulo 5, contempla los resultados, en donde se puntualiza aspectos importantes relacionados con el SIS ECU 911, justificación de la propuesta, objetivos y describe el producto final del proyecto en dos etapas: presentación de la metodología aplicada y el desarrollo del modelo propuesto, el mismo que incluye la evaluación del plan piloto.

En el Capítulo 6, describe las conclusiones y recomendaciones del proyecto relacionadas directamente con los objetivos propuestos inicialmente en la investigación.

En el siguiente capítulo se describe el planteamiento de la propuesta de trabajo.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

El trabajo de investigación nace por el desconocimiento de procedimientos para la aplicación para el tratamiento de quejas presentadas por los alertantes, creando una mala percepción del servicio de emergencia brindado por el ECU 911. El objetivo es implementar un modelo de gestión de quejas.

El Sistema Integrado de Seguridad (SIS) ECU 911, coordina la atención de emergencias a través de las diferentes instituciones que la integran. En la actualidad, de la atención que se brinda a la ciudadanía, se generan quejas y son registradas por los Supervisores de Llamadas en un documento para que el área de Planificación y Gestión Estratégica lo investigue, sin que se llegue a establecer un seguimiento y control de las quejas de la ciudadanía, haciéndose imperiosa la necesidad de establecer procedimientos a fin de canalizarlos en post de un mejoramiento en la calidad del servicio.

2.1. Información técnica básica

Tema: Modelo de gestión para el tratamiento de quejas recibidas en el Sistema Integrado de Seguridad ECU 91, Zonal 3

Tipo de trabajo: Proyecto de investigación

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

2.2. Descripción del problema

La inseguridad es un tema preocupante en el mundo y el Ecuador no es la excepción, este tema lo aborda y lo enfrenta el Gobierno Nacional presidido por el Econ. Rafael Correa, quien desde su campaña política trató abiertamente sobre el proyecto que fue aprobado y consta en la Constitución del 2008, Art. 3, numeral 8, como: “uno de los fines del Estado es garantizar a sus habitantes el derecho a una cultura de paz y seguridad integral” (Asamblea Constituyente, 2008).

En base a ésta declaración, nace el Sistema Integrado de Seguridad (SIS) ECU911, según decreto No. 988, emitido el 29 de diciembre del 2011 (Correa, 2011), a partir de esta fecha a nivel nacional se crearon 16 centros para atender las emergencias y cubrir el 100% de las necesidades de la población ecuatoriana, en coordinación con: Policía Nacional, Bomberos, Ministerio de Salud Pública, Cruz Roja, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Secretaría Gestión de Riesgos, Fuerzas Militares, Tránsito y Movilidad, Agencia Nacional de Tránsito; sin embargo, de la atención brindada por esas instituciones, se percibe un malestar de inconformidad en el servicio por las quejas presentadas.

El servicio de emergencia brindado por el SIS ECU 911 es relativamente nuevo en el país, apenas tiene tres años de creación y requiere que se lo posicione en la mente de la ciudadanía como un servicio de calidad, confiable, eficiente, seguro, lo cual es posible mediante la propuesta de un modelo de gestión de quejas y así atacar la raíz del problema.

2.3. Preguntas básicas

¿Por qué se origina?

No existe un modelo definido para el tratamiento de quejas, por lo tanto, tampoco existen responsables de la gestión, creando una mala percepción del servicio.

¿Qué lo origina?

La inadecuada atención que brindan las personas de las diferentes instituciones que atienden las emergencias.

2.4. Formulación de meta

Implementar un modelo para la atención de quejas generadas durante las emergencias, para la aplicación de mejoras al servicio.

2.5. Formulación de idea a defender

De no desarrollarse un modelo de gestión que atienda las quejas de la ciudadanía, se corre el riesgo de provocar inseguridad y desconfianza en el servicio que presta el SIS ECU 911, Zonal 3.

2.6. Variable(s)

Variable independiente: Modelo de gestión para tratamiento de quejas

Variable dependiente: Satisfacción del cliente en el SIS ECU 911, Zonal 3

2.7. Objetivos

Objetivo general

Implementar un modelo de gestión de tratamiento de quejas para el mejoramiento del servicio de emergencia al ciudadano del SIS ECU 911 Zonal 3.

Objetivos específicos

1. Desarrollar el marco teórico sobre modelos de gestión para el tratamiento de quejas en empresas de servicios de emergencia.
2. Evaluar la percepción de la ciudadanía sobre el servicio de emergencia en el Zonal 3.
3. Definir el modelo de gestión de tratamiento de queja para el mejoramiento del servicio en el Zonal 3.
4. Aplicar el modelo de gestión de tratamiento de queja a través de una prueba piloto.

2.8. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- Disminuir el porcentaje de quejas de inconformidad de la ciudadanía, al ser atendidos con eficiencia y calidad con el aporte de las instituciones anexas al servicio.

A continuación, en el capítulo 3 se desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación presentada.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

Para el desarrollo de un modelo de gestión que permita mejorar la calidad en el servicio es necesario acudir a fuentes bibliográficas de expertos, investigadores y profesionales reconocidos en temas de servicio al cliente, calidad, eficiencia, efectividad, comportamiento social, seguridad ciudadana, entre otros, razón por la cual se acude a libros artículos científicos, revistas especializadas para cumplir con este objetivo.

3.1.1. Servicios

Existen varias empresas y organizaciones que producen artículos pero también generan servicios, siendo importante definir qué es un servicio, según Gronroos (1994), “son una serie de procesos experimentados de forma intangible, en los que la producción y el consumo pueden separarse totalmente, y en los que los clientes participan activamente en el proceso productivo, tienden a ser percibidos como extremadamente complejos”.

Por otra parte, se tiene que un servicio es “Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios” (Fisher y Navarro, 1994, p. 185). De la misma manera, Kotler (1997) manifiesta que un servicio es “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”.

Como se puede observar, los autores coinciden en que un servicio es la labor, actividad, trabajo que se encuentran enfocados a lograr la satisfacción del consumidor o usuario sin escatimar recursos, a fin de que su percepción genere un sentido de pertenencia a la institución.

Conviene subrayar la importancia que los autores tienen sobre el tema de servicios, como un bien intangible que no puede ser tocado ni visto pero sí es percibido por el consumidor o usuario.

El servicio debe ir acompañado de una calidad, por lo que es menester señalar lo que es la calidad en el servicio.

3.1.2. Calidad del servicio

A partir de los años 60, el término de calidad se han hecho común en las empresas y organizaciones que quieren dar a los clientes satisfacción para lograr su preferencia y en algunos casos fidelización; existen varios criterios que definen la calidad, entre los que se mencionan los más relevantes:

El autor Ishikawa (1986), enfatiza que: de manera sintética, calidad significa calidad del producto. Más específicamente, calidad es calidad del trabajo, del servicio, de la información, de proceso, de la gente, del sistema, de la compañía y de objetivos, entre otros.

Se rescata el punto de vista de Crosby (1988), quien menciona que “Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad”, que coincide con el criterio del autor Drucker (1990), en relación a la calidad mencionando que: “no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar” (p. 41).

Los juicios emitidos por cada uno de estos autores brindan un aporte importante a la definición de calidad, rescatándose la importancia de establecer procesos, sistemas, requerimientos orientados a lograr la satisfacción que el cliente obtiene por el servicio y por la cual está dispuesta a pagar.

El término calidad da lugar a la existencia de procedimientos y modelos, como instrumentos que permiten a las empresas grandes, pequeñas y medianas garantizar la calidad en el servicio mediante una acertada toma de decisiones; para lo cual, a continuación se desarrolla el tema de modelos de gestión.

3.1.3. Modelos de gestión

Para comprender el concepto de modelo de gestión, es importante definir ¿qué es modelo?, ya que el objetivo de un modelo, es producir algo igual o similar en base a procedimientos definidos; sin

embargo, para el desarrollo de este proyecto de investigación es necesario conocer qué es un modelo de gestión desde la perspectiva de las ciencias sociales.

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias (López, 2001).

De igual manera, al respecto los autores Camisón, Cruz, & González (2006), los definen como: “marcos que brindan consejo y guía sobre cómo operativizar y poner en práctica los principios, las prácticas y los métodos de control, gestión y mejora de la calidad, desde un cierto enfoque”.

Los modelos de gestión pueden ser implementados tanto en empresas públicas como privadas, estableciéndose objetivos a ser alcanzados, haciendo una diferenciación entre estos dos ámbitos, pues el sector público tiene un enfoque muy amplio direccionado hacia el bienestar de la población y el sector privado tiene un enfoque eminentemente de lucro.

Los modelos de gestión de la calidad son aplicados por las organizaciones y tienen como objetivo mejorar la gestión a través de directrices, con lo cual, no contienen requisitos a diferencia de los sistemas de gestión de calidad que comprenden políticas, normas y requisitos que se deben cumplir. Sin embargo, se debe mencionar que existen diferentes modelos de calidad orientados: calidad total, excelencia, mejora, productividad, competitividad, entre otros, y que cada organización empresa o institución debe adaptar su modelo de acuerdo a su propia realidad y necesidad.

Se han identificado tres modelos de gestión de calidad total, los más publicados:

- Modelo Deming, 1951
- Modelo Malcolm Baldrige, 1987
- Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM, 1992

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de estos modelos con las características más importantes:

Cuadro 1. Comparativo de autores sobre modelos de gestión

Autor	Año	Concepto	Observaciones
Modelo Deming	1951	<i>PLAN-PLANEAR</i> : definir qué se va a hacer	Es un ciclo continuo que inicia con la planificación que

		<p><i>DO-HACER</i>: ejecutar las actividades planificadas</p> <p><i>CHECK-VERIFICAR</i>: fase de seguimiento para inspeccionar que los resultados coincidan con la planificación</p> <p><i>ACT-ACTUAR</i>: tomar acciones sobre las dificultades detectadas, pronosticar problemas futuros, mantener y mejorar el sistema</p>	<p>contiene metas, objetivos. Los métodos para alcanzarlos que son registrados en un plan de acción</p> <p>Desarrollar las actividades planteadas</p> <p>Comprobar si las actividades están siendo aplicadas en relación a los objetivos planteados</p> <p>Actuar. Aplicar los resultados para la identificación de nuevas mejoras</p>
Modelo Malcolm Baldrige	1987	<p>Modelo basado en 11 valores</p> <p>Se resumen en:</p> <p>Liderazgo</p> <p>Planificación Estratégica</p> <p>Enfoque al Cliente</p> <p>Información y Análisis</p> <p>Enfoque al Recurso Humano</p> <p>Proceso Administrativo</p> <p>Resultados del negocio</p>	Los valores han tenido modificaciones ampliadas
Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM	1992	<p>Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total</p> <p>Criterios Agentes. Detallan los resultados obtenidos en base a evidencia demostrada</p> <p>Criterios de Resultados. Detallan los logros de la organización en base a indicadores pues son medibles</p>	Este modelo se crea para ofrecer productos y servicios de calidad para neutralizar la competencia, procedente de Estados Unidos y Japón

Fuente: adaptado de López (2001)

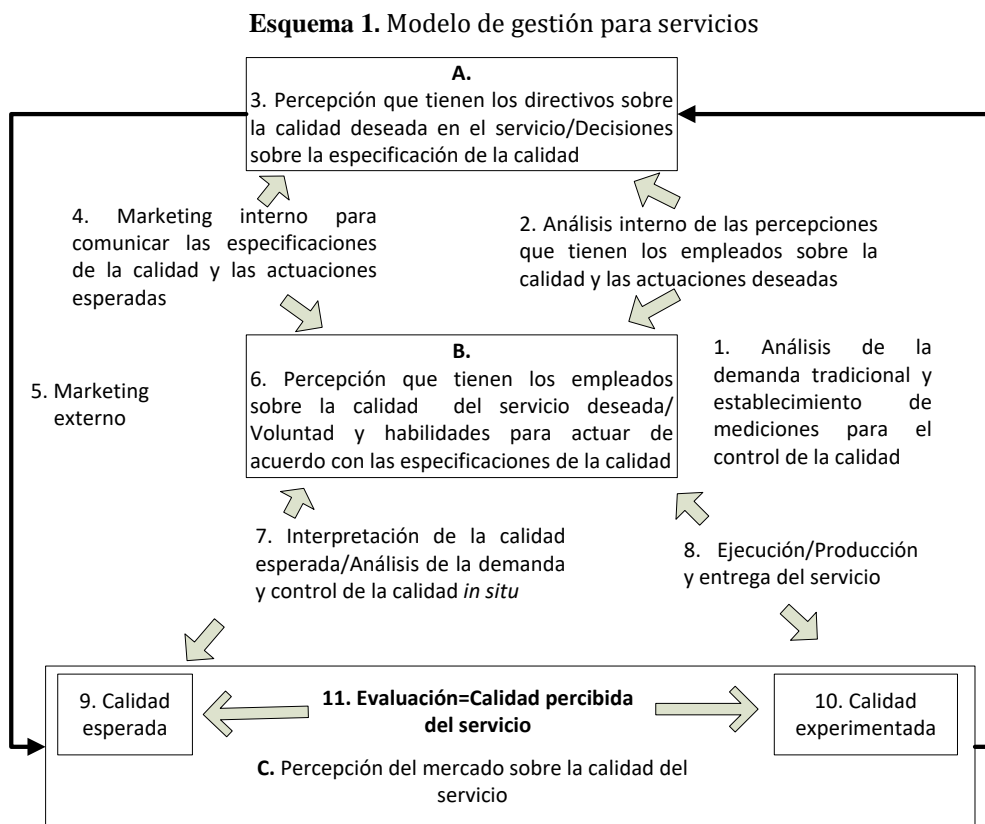
Como se puede ver, un sistema de gestión de calidad se basa en un enfoque de procesos, que permite segmentar las actividades esenciales de la organización de aquellas que son de apoyo, a fin de adaptar un modelo para cada área según sus requerimientos; más aún, cuando se trata de quejas y reclamos relacionados directamente con la satisfacción del cliente, razón de ser de toda organización.

El cliente al convertirse en el centro de toda actividad comercial o productiva debe ser tratado sin escatimar esfuerzo alguno para atender sus necesidades, deseos y, más aún sus quejas y reclamos; razón por la cual, es necesario revisar literatura sobre modelos de gestión orientados a solucionar estos requerimientos entre los cuales se mencionan los siguientes autores:

El autor Gronroos (1994), detalla la percepción experimentada en relación al modelo de servicios, como:

El servicio experimentado, denominado en este modelo servicio percibido, es el resultado de una serie de decisiones y actividades internas. Las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento en el que se entregan los servicios (p. 58).

Este modelo, contempla dos partes: el marketing externo e interno con sus propias características, las mismas que se pueden visualizar en el esquema 1.



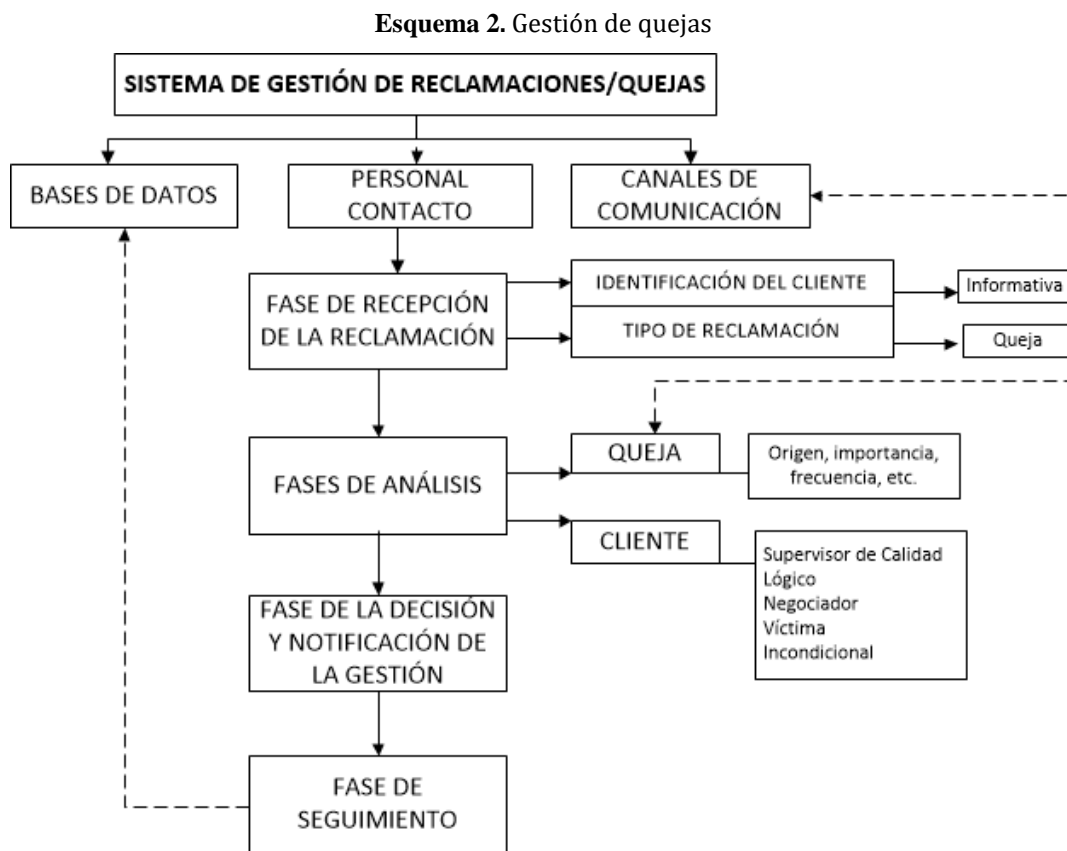
Fuente: tomado de Gronroos (1994, p. 55)

Sobre la base de las ideas expuestas, el modelo anterior considera que la información se debe dar en doble vía orientadas tanto al cliente interno como al cliente externo, cuya evaluación del resultado final debe ser comparado para medir la desviación que existe entre la calidad esperada y la calidad experimentada.

Por otra parte, se da a conocer el modelo de proceso de gestión de quejas creado por los autores Rabassa & Setó (1998), quienes dividen al modelo en tres áreas a saber:

...para el diseño de una base de datos se tiene que contar con la colaboración del mayor número de departamentos e individuos posibles especificando: quién tiene que estar en la base, qué se tiene que conocer de los clientes, cómo se tiene que obtener y disponer toda la información y cuando se tiene que revisar y actualizar. En definitiva tiene que ser una memoria de la empresa, una memoria dinámica y ampliable. En base a estas tres premisas (canales de comunicación, personal de contacto y bases de datos)... (p.24).

El modelo se lo visualiza en la esquema 2:



Fuente: tomado de Rabassa & Setó (1998)

Se hace hincapié en la necesidad de enfocar las acciones en tres áreas, que son: base de datos, personal de contacto y canales de comunicación, las mismas que relacionadas entre sí provocan una retroalimentación para atender las quejas, los reclamos tanto del cliente interno como del cliente externo para tomar una decisión final orientada a buscar la satisfacción plena del cliente y, finalmente realizar la fase de seguimiento; la desventaja de este modelo es que no contempla el cierre de la queja como actividad complementaria para medir la satisfacción o insatisfacción del cliente.

De los modelos analizados es necesario adaptar las fortalezas que cada uno de ellos tiene, a fin de crear modelo de gestión de quejas y reclamos adaptado a la realidad que tiene la ciudadanía en relación al servicio que brinda el SIS ECU 911, para rescatar las inquietudes que tienen y generar una base de datos que permita realizar el seguimiento de la información para medir la satisfacción.

Como complemento de la satisfacción es necesario realizar acciones orientadas a medir la satisfacción del cliente.

3.1.4. Medición de satisfacción del cliente

En la gestión administrativa de cualquier empresa u organización, el mejor indicador y con mayor peso que garantice su permanencia y continuidad en un mundo tan competitivo y agresivo es la satisfacción al cliente, por lo que se debe implementar estrategias orientadas a lograr la meta empresarial, más aun cuando el servicio es intangible, se lo puede medir solamente a través de la percepción.

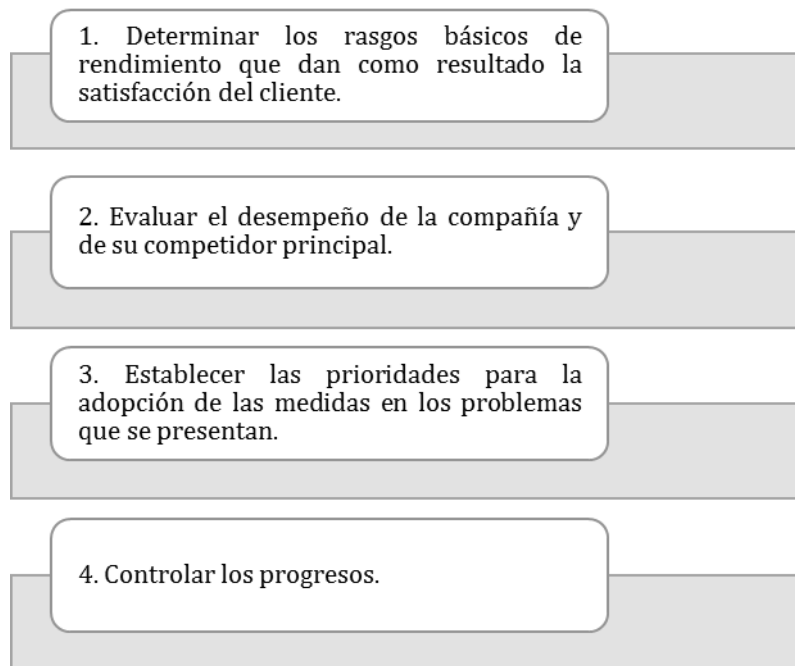
Lo que se pretende a través de la medición del servicio es ayudar al usuario o cliente a lograr su objetivo, a cumplir sus sueños, a deleitarse y apasionarse por el servicio, y proporcionarles valor agregado mediante un proceso de mejora continua, pues sus necesidades y deseos deben ser permanentemente satisfechos.

Con respecto al tema de medición de satisfacción del cliente Vavra (2003), menciona que:

...la medición de Satisfacción del Cliente se va a convertir en un complicado mundo en el que sólo observarán subjetividad, algo bastante alejado de la naturaleza objetiva de la observación y especificación de procesos. A pesar de todo, cuando uno aprende a interpretar y procesar adecuadamente los criterios subjetivos de los clientes, el potencial es considerable, puesto que en la subjetividad del cliente se pueden encontrar detalles que entender, ideas que modificar y procedimientos que mejorar (p.16).

Por otra parte, para el autor Dutka (1998), la investigación de la satisfacción del cliente tiene cuatro objetivos:

Ilustración 1. Objetivos de medición de satisfacción del cliente



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, la determinación de rasgos básicos de rendimiento da como resultado la satisfacción del cliente quien debe ser evaluado para determinar prioridades y atender sus requerimientos.

Por otra parte, la medición de la satisfacción del cliente puede ser gestionado a través de métodos los cuales varían según las características del producto, servicio, ubicación, disponibilidad, entre otros aspectos que favorecen obtener información directa que aporte a la institución, como se puede apreciar en el cuadro 2 donde se extrae los principales atributos de cada modelo:

Cuadro 2. Métodos para medir la satisfacción del cliente

Herramientas	Características	Desventajas
1. Grupos de clientes	En base a la experiencia de clientes que conocen el producto, se solicitan sugerencias y comentarios cada cierto tiempo.	Se escogen clientes permanentes y no se consideran los nuevos. En este caso, la primera impresión del cliente nuevo también es válida.
2. Encuestas de satisfacción	La información se la recolecta mediante cuestionarios estructurados en base a ciertos criterios como: Clientes quienes han dejado de consumir el producto, han bajado	Los diferentes criterios de la encuesta, permite analizar la situación y tomar acciones. De esta encuesta se genera el índice de satisfacción del cliente, por lo

	volúmenes de compra, percepción de un nuevo producto, entre otros.	cual la muestra debe ser significativa.
3. Reuniones grupales	A estas reuniones asisten grupos selectos de clientes, cuya discusión se centra en aspectos muy específicos del producto o servicio.	Inasistencia de los convocados. Poca participación en comentarios. Conclusiones generales.
4. Reuniones individualizadas	Se seleccionan clientes con quienes se mantienen reuniones individuales, para tratar aspectos muy específicos del producto o servicio.	El tiempo que toma la realización de la reunión individualizada, por ende el costo que conlleva este tipo de actividades.
5. Investigaciones de mercado	Son estudios de la totalidad de los consumidores reales y de los potenciales, para identificar básicamente a la competencia.	Este estudio es general, no permite obtener información de los clientes actuales.
6. Cliente fantasma	Se trata de un cliente ficticio que simula una compra para evaluar todos los aspectos relativos a esta.	Pueden surgir ciertas fricciones con el personal evaluado, por lo cual se requiere establecer previamente los parámetros a ser analizados.
7. Reportes personal de campo	Recolección y análisis de información proporcionada por el personal de campo, quienes tienen contacto permanente con los clientes.	Pueden surgir comentarios negativos, es importante establecer conclusiones y recomendaciones válidas.
8. Análisis de indicadores	Análisis de indicadores establecidos sobre la satisfacción del cliente, así como indicadores relacionados con el producto/servicio.	Establecer indicadores reales sobre la satisfacción del cliente, para analizar los resultados obtenidos en relación al comportamiento del mismo.

Fuente: adaptado de Campamá (2005)

Estos métodos son los más aplicados por las organizaciones, empresas o instituciones; sin embargo, también se utilizan herramientas tales, como: buzón de sugerencias, contacto telefónico, contacto a través del mail, video conferencia, entre otros.

En tal sentido, se debe mencionar que ningún método es perfecto, pues pueden identificarse desventajas en cada uno de ellos, no obstante, cualquiera sea el método aplicado se pueden atender los requerimientos de los clientes a través del contacto que la organización mantenga; de los datos obtenidos, se realiza la medición de satisfacción del cliente cuyo resultado permite conocer su necesidad y en base a la percepción, tomar acciones para mejorar.

A continuación, el cuadro 3 recapitula los modelos más significativos de medición de la satisfacción del cliente con sus características diferenciadoras, así:

Cuadro 3. Comparativos de modelos de evaluación del cliente

Modelo	Descripción	Características
El Barómetro Sueco de la Satisfacción del Cliente (SCSB)	Es uno de los primeros modelos utilizados para evaluar la satisfacción del cliente; su origen se remonta a 1989	En el centro del modelo se encuentra la variable satisfacción, en su lado izquierdo se señalan las variables causales que son las expectativas y la percepción del desempeño . Por último, a su lado derecho se encuentran las variables de los efectos: quejas y lealtad . Si la percepción de la calidad del producto o servicio evaluado es alta, existe un impacto positivo en la satisfacción, de igual forma dependiendo de las expectativas del usuario así será el impacto en su satisfacción
Modelo ACSI de Satisfacción del Cliente	Es un indicador que establece, a partir de 1994, el nivel de satisfacción de los ciudadanos de los Estados Unidos de América con los productos y servicios	Este modelo es similar al Barómetro Sueco. Una de sus diferencias es que incluye como variable intermedia, entre las actividades del proceso y la satisfacción, la variable valor. El modelo ACSI representa una medición uniforme e independiente de la experiencia del consumidor
Modelo del Barómetro de Noruego de Satisfacción del Cliente (NCSB)	Este modelo incluye como conductores de la satisfacción del cliente, la lealtad a la imagen de marca	Es decir, que el posicionamiento en la mente de los consumidores es un factor que afecta a la lealtad y satisfacción
Modelo del Índice Europeo de Satisfacción del Cliente (ECSI)	El modelo del Índice Europeo de Satisfacción del Cliente (ECSI, por sus siglas en inglés) está basado en el modelo de ACSI	Las dos diferencias principales entre los modelos de ECSI y el ACSI son, que el ECSI no considera que la satisfacción impacta en las quejas e incluye una variable más dentro del modelo, la imagen de marca y sus relaciones con expectativas de cliente, satisfacción y lealtad. El modelo del ECSI se diferencia del Barómetro Sueco, principalmente, porque adiciona como variables causales a: i) una diferenciación de la calidad percibida en: producto y servicio, ii) la variable de valor del servicio y iii) la variable de imagen. Sus efectos no consideran a las quejas. Además, se observa un mayor número de relaciones, incluso la variable imagen tiene una relación directa con un efecto, la fidelización. Este modelo no considera las quejas

Fuente: adaptado de Mejias & Manrique (2011)

Como se puede observar, cada modelo tiene un enfoque orientado a un objetivo definido, pues para el caso de estudio, el ECU 911 como institución que brinda un servicio de emergencia es importante que su accionar se posicione en la mente del ciudadano por seguridad y garantía, para lo cual, se puede adaptar el Modelo del Barómetro Noruego de Satisfacción del Cliente (NCSB), pues se

ajusta a estos requerimientos aun cuando es un hecho que las empresas no alcanzan la perfección completa, pues siempre se presentan reclamos a los cuales debe brindársele atención adecuada.

Prueba de ello, se rescata la información proporcionada por *Technical Assistenace Research Programs*, que menciona que un cliente que ha tenido una mala experiencia se lo cuenta a 9 ó 10 colegas frente al 13% de los cliente insatisfechos que comentan su experiencia a más de 20 personas; si la mala atención es permanente, simplemente el servicio va a posicionarse con referencias negativas, por lo que es necesario crear un sistema de atención de quejas cuyo objetivo esté orientado a obtener información, eliminar las causas que lo generan, mejorar la calidad de servicio, fidelizar al cliente razón de ser de la empresa; a través de encuestas, entrevistas, llamadas telefónicas, en la actualidad las redes sociales también son parte fundamental para la aplicación de encuestas.

En relación al SIS ECU 911, la medición de satisfacción del cliente lo realiza el Departamento de Planificación con su personal para controlar la calidad del servicio a través de llamadas telefónicas a los alertantes quienes utilizaron el servicio de emergencia, esto con el objetivo de verificar cuál es su apreciación de la atención. Esta evaluación es de carácter cualitativo, ya que se recoge la percepción de la ciudadanía, considerando que ellos son los difusores de los servicios de emergencia que se ofrecen, sean estos buenos o malos según su criterio.

Al respecto en la actualidad, las empresas e instituciones tienen como prioridad el servicio al cliente y su satisfacción para lo cual es necesario conocer sobre este término.

En tal sentido, Moriña, López, Martínez, & Sosa (2000), definen la satisfacción del cliente como: "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". De la misma manera, Thompson (2006), en su artículo la "Satisfacción al Cliente", indica que la fórmula que determina la satisfacción del cliente es: $\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$.

La percepción de la satisfacción del cliente es en la actualidad el enfoque principal en la administración de un negocio o servicio. Para los autores Rabassa & Setó (1998), se percibe de la manera siguiente:

...las empresas que aspiran a mejorar sus servicios han de volcarse hacia la escucha sistemática del cliente; con la intención de crear una información de retorno desde el mercado que permita ajustar los planes de la empresa a las necesidades del cliente, consiguiendo su satisfacción continua (p. 17).

Se hace énfasis en la importancia que todos los autores le dan a la satisfacción del cliente y sobre todo sus expectativas para conocer si éstos obtienen realmente lo que quieren, cómo lo quieren y cuándo lo quieren.

La satisfacción del cliente está ligado directamente con el comportamiento que éste tiene en cuanto a sus necesidades, requerimientos y expectativas; razón por la cual, es necesario conocer sobre el mismo.

3.1.5. Comportamiento social

Es la base que permite medir el comportamiento de los consumidores relacionados directamente con el conjunto de actividades que realizan para efectuar compras o adquirir un bien o un servicio. Por lo tanto, el comportamiento social se refiere a la forma en que el individuo interactúa con sus pares y los estímulos del entorno a los que está sometido; al hablar del comportamiento social del consumidor, se refiere a todas las actuaciones relacionadas con el proceso de adquisición/compra dentro del entorno social en el que se desenvuelve. Con relación a éste tema, Kanuk (2005) menciona, que el proceso de comportamiento social es aprendido por observación:

De hecho, el aprendizaje vicario (o por observación de estereotipos) es la base de gran parte de la publicidad moderna. Los modelos adecuados para el consumidor, con quienes puede identificarse la audiencia meta, se muestran logrando resultados positivos ante situaciones problemáticas ordinarias, gracias al uso del producto anunciado. Los niños aprenden gran parte de su comportamiento social, y de su comportamiento como consumidores, observando a sus hermanos mayores o a sus padres (p. 225).

Para el caso de servicios de emergencia, es importante implementar en la ciudadanía y sobre todo en los niños, una cultura de seguridad y de uso correcto del número 911, debido a las llamadas falsas que se reciben diariamente; no obstante, en relación al servicio que el ciudadano recibe el autor Elster (2007), lo describe como:

Si las consecuencias de un comportamiento dado son agradables o gratificantes, tendemos a repetirlo más a menudo; si son desagradables o punitivas, aparecerá con menos frecuencia. El mecanismo subyacente podría ser simplemente la elección racional consciente, si advertimos las consecuencias agradables o desagradables y decidimos actuar en el futuro con el fin de repetir o evitar repetir la experiencia. Muchas veces, con todo, el refuerzo puede producirse sin una elección intencional (p. 299).

No menos importante es el criterio que sobre comportamiento manifiestan los autores Ribes, Rangel, & López (2008), al expresar: “el comportamiento social tiene lugar en un medio de contacto convencional articulado por el lenguaje y en un ambiente representado por la cultura, como actividades con sentido compartido y objetos construidos o conceptuados (p. 43)”; claramente se observa la importancia que tiene la comunicación veraz y oportuna en actividades compartidas y objetos conceptuados, es decir, en situaciones favorables para la sociedad que forman parte de su cultura.

Por otro lado, es importante conocer que son las instituciones, las mismas que desde el punto de vista de los autores Ribes, Rangel, & López (2008), la definen como:

Las instituciones pueden ser caracterizadas como sistemas de contingencias sociales que regulan las interacciones entre individuos, en el contexto de las tres dimensiones funcionales en las que se sustenta toda relación posible en un medio de contacto convencional: el poder, el intercambio y la sanción. El poder tiene que ver con logros de dominio, el intercambio con logros de complementación, y la sanción con logros de acotamiento. Las tres dimensiones funcionales mencionadas ocurren siempre de manera entrelazada y conjunta, pero son susceptibles de segregación con propósitos analíticos (p. 48).

En tal sentido, la inclusión en un sistema de convivencia público puede darse en dos vías: una forzada y una elegida. Para el caso de estudio, el servicio de emergencia es único en el país, lo cual, provoca que el uso de éste puede ser obligatoria considerándose que no existen otras instituciones de este tipo y concientizándose la necesidad de brindar confianza y seguridad a la ciudadanía. Este sistema de convivencia con la ciudadanía, debe estar conforme a los requerimientos en cuanto a seguridad.

De acuerdo a los datos investigados, el comportamiento social está muy ligado a la convivencia con un grupo de personas, quienes establecen una cultura al entorno de su hábitat teniendo influencia desde la niñez mediante la observación. Sin embargo, el comportamiento social tiene relación directa con las instituciones públicas y la comunidad, creándose ambientes positivos y agradables con seguridad.

3.1.6. Seguridad ciudadana

El término seguridad ciudadana se lo escucha permanentemente, se cree que el término está relacionado con las instituciones públicas, específicamente la policía y militares sin componentes preventivos ante el fenómeno de violencia, sin intervención de la ciudadanía; sin embargo, no es así, a continuación se detallan criterios de varios autores.

La seguridad ciudadana según la define Monsalve Briceño (2009), como:

...se refiere a las exigencias específicas de la población vinculada con la delincuencia y las situaciones de vulnerabilidad y riesgo para sus personas y bienes, las cuales estarían estrechamente asociadas a la policía pública, que tiene la función de resolver, o al menos minimizar, los efectos negativos de dichas amenazas.

Según la óptica de Arraigada & Godoy (1999), se define como: "... un conglomerado de políticas y acciones que tienden a garantizar armonía en la comunidad, a través de reprimir violaciones de la ley a través de control". Con este enfoque, se crea el Plan Nacional del Buen Vivir, documento que brinda orientación a la planificación del estado en función de la concepción de seguridad, en total congruencia con el programa gubernamental y la Constitución de la República; los objetivos de ésta nueva planificación se enfocan a lograr la seguridad integral de la ciudadanía mediante el establecimiento de políticas y metas según menciona la Dirección de Comunicación Social del Ministerio Coordinador de Seguridad (2013).

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.

Objetivo 5: Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

Objetivo 7: Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.

Objetivo 9: Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.

Objetivo 12: Construir un Estado democrático para el buen vivir.

Con una planificación acorde a las necesidades del país, la seguridad pasa a ser un objetivo primordial en la labor del Gobierno Nacional; este proyecto emblemático apunta a brindar seguridad a propios y extraños, brindar un ambiente confiable inclusive como carta de presentación para fomentar el turismo como eje fundamental de desarrollo económico.

Para un mejor entendimiento, a continuación se desarrolla una tipología o glosario de términos técnicos utilizados a lo largo del desarrollo del modelo de gestión.

3.1.7. Tipología-glosario de alertas ECU 911

Para comprender la información que se presenta a continuación, es importante definir los términos que se aplican en el accionar diario del centro; los mismos que son tomados del Procedimiento de Evaluación de Llamadas para el Centro ECU 911 que actualmente mantiene el SIS ECU 911 (2012):

Llamada de prueba: es toda llamada realizada por personal del ECU 911, con el propósito de validar el funcionamiento del sistema.

Consulta: el Evaluador de Llamadas de Emergencia registra el tipo de llamada consulta según la siguiente clasificación:

- Rellamada: es toda llamada posterior a la inicial, realizada por el mismo alertante que reporta un incidente o emergencia que aún no ha sido atendida. Dentro de esta categoría, se incluyen todas aquellas llamadas en las que el alertante desea consultar respecto al estatus de la unidad que va a dar atención, el tiempo de arribo, el destino del traslado del paciente, entre otros; o simplemente en su defecto, desea informar que ya no requiere la atención.
- Información incompleta: es toda llamada receptada en el ECU 911, en la cual se pierde la comunicación antes de que el alertante proporcione toda la información necesaria para poder atender el incidente o emergencia.
- Reclamo: es toda llamada receptada en el ECU 911, en la cual el alertante expresa su inconformidad con el servicio recibido.
- Información: es toda llamada en la cual el alertante solicita información, incluyendo los servicios que presta el ECU 911 y cualquier otra información que considere pertinente el Servicio Integrado de Seguridad.
- Retroalimentación: es toda llamada receptada en el ECU 911, proveniente de las diferentes instituciones que están articuladas al Servicio Integrado de Seguridad y que requieren verificar información de un incidente o emergencia; o a su vez, brindar información relevante de la misma.

Tipos de llamadas

Es importante describir los diferentes tipos de llamadas que registra el sistema, pues esta información permite que el Departamento de Estadística recopile y analice datos que son ingresados o codificados por los Evaluadores de Llamadas:

- Error del sistema: es toda llamada receptada en el ECU 911, que no le permita al Evaluador de Llamadas de Emergencia mantener una comunicación fluida con el alertante por motivos provocados por fallas en la red de comunicación del sistema, escuchando a modo de ejemplo ruidos provocados por eco, interferencia, entre otros.
- Llamada falsa: es toda llamada receptada en el ECU 911, vinculada a una afectación grave, que se basa en un uso indebido del servicio con reportes de eventos falsos que impliquen el desplazamiento innecesario de recursos para la atención del incidente o emergencia.
- Mal intencionada: es toda llamada receptada en el ECU 911, vinculada a una afectación leve, que se basa en un uso indebido del servicio, en la cual el Evaluador de Llamadas de Emergencia recibe insultos, burlas, acoso sexual, agresiones, insinuaciones que atentan contra la integridad del servicio y del funcionario, entre otros.

- Sin interlocutor: es toda llamada receptada en el ECU 911, en la cual el Evaluador de Llamadas de Emergencia al contestar la misma, no escucha ninguna señal auditiva del alertante, la cual podría motivarse por fallas en la red de comunicaciones del sistema o por un uso indebido del servicio.
- Normal: es toda llamada receptada en el ECU 911, en la cual el alertante reporta un incidente o emergencia que requiera la asistencia en ámbitos de seguridad ciudadana, servicio sanitario, gestión de siniestros, gestión de riesgos, tránsito y movilidad, servicios municipales, seguridad externa y territorial, y cualquier otro ámbito que se considere pertinente dentro del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 con el objeto de salvaguardar vidas, localidades y bienes. Estas son las llamadas consideradas como emergencias.
- Emergencias en proceso: si es una emergencia en proceso significa que en ese momento está aconteciendo el incidente, en cuyo caso el Evaluador de Llamadas de Emergencias transfiere la llamada a la institución que corresponda a fin de brindarle ayuda en el momento.

Tipos de claves

Se han definido colores a los eventos receptados con el fin de darles prioridad a aquellas que son roja, sin dejar de brindar atención a las siguientes claves:

- Clave roja: es todo tipo de situación en la cual existe un riesgo inminente de afectación a la vida del ciudadano, localidades o bienes que pueden desembocar en cambios permanentes en los núcleos sociales, las organizaciones o el medio ambiente, lo cual precisa una atención inmediata.
- Clave naranja: es todo tipo de situación en la cual existe un riesgo considerable de afectación a la vida del ciudadano, localidades o bienes que pueden inferir en cambios en los núcleos sociales, las organizaciones o el medio ambiente, lo cual precisa una atención a la mayor brevedad posible.
- Clave amarilla: es todo tipo de situación en la cual existe un riesgo relativo de afectación a la vida del ciudadano, localidades o bienes, lo cual precisa una atención posterior a las alertas rojas y naranjas, respectivamente.
- Clave verde: es todo tipo de situación en la cual no existe un riesgo relativo de afectación a la vida del ciudadano, localidades o bienes, lo cual precisa una atención posterior a las alertas rojas, naranjas y amarillas, respectivamente.

3.2. Estado del Arte

En este acápite, se extrae información de libros, revistas, artículos científicos, investigaciones realizadas por expertos en el tema de modelo de gestión de quejas de manera general, ya que para

un modelo específico para el Sistema Integrado de Seguridad SIS ECU 911, que coordina las emergencias suscitadas en el centro Zonal 3, existe muy poca información.

No obstante, se ubica un estudio relacionado con la gestión de quejas y reclamos como estrategias de mejoramiento continuo para la importadora Vega S.A. cuyo autor Espinoza (2006), menciona:

- Las principales causas de reclamos son de productos y de servicio, teniendo que los reclamos más frecuentes tienen que ver con faltas de piezas en el armado y demora en la entrega principalmente.
- Se evidencia la inexistencia de un programa o sistema formal para la gestión (solución) de queja y/o reclamos que garantice la satisfacción total del cliente luego de su compra.
- Se establece la carencia de un proceso que le permita a Importadora Vega S.A. tomar acciones correctivas y/o mejora, con el cual se pueda eliminar las causas de un reclamo, evitando de esta manera la inconformidad del cliente.

Como se puede ver, el autor ratifica que existen reclamos de producto y de servicios, identificándose plenamente cuáles son las más frecuentes y que no existe un programa o sistema que realice un seguimiento a la inconformidad e insatisfacción del cliente provocando mala percepción, a lo que el autor recomienda la implementación formal de un programa de gestión de quejas que les permita realizar el seguimiento de cada una de éstas quejas que incluyan las acciones correctivas para eliminar las causas y lograr la satisfacción total del cliente.

Otra investigación que está relacionada directamente con la gestión de quejas es la generada por Ferrer (2013), quien concluye que:

Uno de los objetivos perseguidos al inicio del proyecto era estandarizar el proceso de gestión de las quejas. Objetivo que ha sido alcanzado satisfactoriamente. Tras unos meses de uso de la aplicación se ha podido comprobar que ha tenido una gran aceptación en el personal y se ha integrado satisfactoriamente en el trabajo administrativo. Así mismo, el tiempo de respuesta al ciudadano ha sido reducido considerablemente y ahora las respuestas se ofrecen siguiendo un modelo estándar...Para finalizar este documento, puedo afirmar que dicho reto lo he superado satisfactoriamente, dado que la aplicación es utilizada diariamente por los responsables de la Gestión de Quejas y Atención al Ciudadano del Ayuntamiento de Torrente.

En tal caso, la investigación se enfoca al desarrollo de un *software* de gestión de quejas y solicitudes, el modelo de gestión se encontraba definido y el objetivo se enfocaba al uso del software

por parte de los usuarios quienes son los generadores de las quejas. Se concluye que el software de gestión de quejas desarrollado e integrado al trabajo diario del personal administrativo, disminuye los tiempos de espera, acorta movimientos elimina cuellos de botella y provoca la satisfacción del cliente.

Por otra parte, se rescata la investigación realizada por los autores Guerrero & Trujillo (2014), de la empresa cinematográfica Cineplanet de Perú que se dedica a la exhibición de películas, cuyas quejas y reclamos más frecuentes son:

Los reclamos constituyen las expresiones de disconformidad que manifiestan los colaboradores externos ante las actividades de la empresa. Estas manifestaciones de disconformidad pueden constituir los primeros brotes de pérdidas de clientes, por eso es tan importante detectarlos y atenderlos a tiempo para evitar su escalada. Al recibirse un reclamo presentado por algún cliente se activa este proceso:

- Atender el reclamo;
- Investigar la situación;
- Construir opciones de solución con el reclamante;
- Proponer medidas de mejora en la gestión interna; y,
- Contener el escalamiento conflictivo (p. 163).

En esta investigación, se destacan los puntos críticos que se consideran para la gestión de una queja, mediante un proceso estructurado que busca la atención inmediata que solucione el conflicto en el menor tiempo posible, lo cual permite mantener clientes satisfechos.

Finalmente, de los casos analizados, se observa que cada uno de ellos brindan importancia al tratamiento de quejas en cualquier área que sea; pues, lo importante es obtener la plena satisfacción del cliente mediante un programa de mejora continua que cuente con el involucramiento de todos sus integrantes.

En el capítulo cuatro, se describe la metodología aplicada en la investigación.

Capítulo 4

Metodología

Se compone por un conjunto de métodos, técnicas e instrumentos necesarios para recabar fuentes de informaciones primarias y secundarias; a fin de identificar: la problemática, las causas que originaron y, por ende, las consecuencias que provocan, cuyos resultados son recopilados, analizados en el desarrollo de un modelo de gestión de quejas, iniciando con el análisis de la situación actual.



4.1. Diagnóstico

El Sistema Integrado de Seguridad ECU911, tiene como finalidad coordinar el servicio de emergencia a la ciudadanía, sin distinción de sexo, raza, economía, ubicación, y mide su grado de satisfacción a través de una encuesta telefónica que se realiza diariamente a la población que solicita el requerimiento del servicio; lamentablemente no se ejecuta un seguimiento de retroalimentación para comprobar la satisfacción o no del servicio recibido, lo cual se va a ratificar mediante el desarrollo de la metodología de la investigación.

4.1.1. Diagnóstico del Sistema Integrado de Seguridad ECU 911

Al momento, el SIS ECU 911 cuenta con una filosofía institucional basada en la misión, visión, valores, política de calidad, las cuales se rescatan a continuación:

Cuadro 4. Misión y visión ECU 911

	<p>MISIÓN</p> <p>Gestionar en todo el territorio ecuatoriano, la atención de las situaciones de emergencia de la ciudadanía, reportadas a través del número 911, y las que se generen por video vigilancia y monitoreo de alarmas, mediante el despacho de recursos de respuesta especializados pertenecientes a organismos públicos y privados articulados al sistema, con la finalidad de contribuir, de manera permanente, a la consecución y mantenimiento de la seguridad integral ciudadana.</p>
	<p>VISIÓN</p> <p>Ser una institución nacional líder y modelo en la región para la coordinación de servicios de emergencia utilizando tecnología de punta en sistemas y telecomunicaciones, comprometidos con la calidad, seguridad, salud en el trabajo y el medio ambiente que permitan brindar un servicio único y permanente a la ciudadanía.</p>

Fuente: tomado de ECU 911 (2012)

Cuadro 5. Valores del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911

Productividad	Responsabilidad	Trabajo en equipo
<ul style="list-style-type: none"> •Es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción, es sobre todo una actitud mental, es buscar la constante mejora de lo que ya existe, basado en la convicción de que uno pueda hacer mejor las cosas hoy que ayer. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Ser responsable es llevar a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y prudencia. Es asumir consecuencias de nuestras acciones y decisiones; es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos. 	<ul style="list-style-type: none"> •Es un valor, que permite direccionar a los servidores en consolidarse en un equipo de trabajo de alto rendimiento en donde cada integrante es pieza fundamental en la consecución de su desarrollo personal, profesional e institucional.

Fuente: tomado de ECU 911 (2012)

Gráfico 1. Política de Calidad



Política de la calidad

El SIS ECU 911 Ambato coordina efectivamente los incidentes de emergencias reportados o detectados, mediante la aplicación de tecnología de punta con personal calificado y de manera integral con los recursos de las instituciones especializadas articuladas al sistema; a fin de brindar un servicio de calidad cumpliendo los requisitos ciudadanos, sustentados en la mejora continua para garantizar confianza y seguridad.

Fuente: tomado de ECU 911 (2012)

Objetivos de Calidad

Los objetivos de la calidad, se encuentran contenidos en el Manual de Calidad del SIS ECU 911, Centro Zonal 3 y son establecidos por el Coordinador de Centro Zonal, para dar cumplimiento a la política de calidad:

Cuadro 6. Objetivos de calidad SIS ECU 911

Proponer y elaborar normativas para la regulación y control que permitan garantizar una actuación coordinada e integrada entre las diferentes instituciones involucradas en la prestación del servicio.
Incrementar la efectividad en el servicio.
Monitorear, controlar y coordinar las relaciones con los Gobiernos Autónomos Descentralizados en lo que respecta a la prestación del Servicio Integrado de Seguridad, ECU 911.
Mejorar continuamente la calidad de nuestro servicio, la preservación del ambiente, el cuidado de la salud y seguridad de los colaboradores y la eficacia de la seguridad de la información a través del cumplimiento de los objetivos del Sistema de Gestión.
Ampliar la disponibilidad de recursos en el servicio mediante la gestión oportuna de emergencias.
Investigar y promover la aplicación de metodologías, protocolos, procedimientos, usos de tecnologías y equipamiento más eficiente en la prestación del servicio.

Fuente: tomado de ECU 911 (2012)

4.1.2. Análisis FODA

También es importante realizar el análisis FODA como metodología que permite el estudio y análisis de la situación del ECU 911 a través de sus características internas como debilidades y

fortalezas y sus características externas como oportunidades y amenazas para conocer su situación real y planear estrategias a corto, mediano y largo plazo. Rescatándose la siguiente información:

Cuadro 7. Análisis FODA ECU 911, Zonal 3

FODA	
Fortalezas	1 Sistema tecnológico de punta, único en el país y en Sudamérica
	2 Infraestructura (cámaras, conectividad) acorde a las necesidades del servicio
	3 Integración de las instituciones de respuesta al sistema
	4 Personal capacitado para atender emergencias las 24 horas del día
	5 Cultura organizacional orientada a servir al cliente y trabajo en equipo
	6 Servicio de emergencia permanente sin costo para la ciudadanía
	7 Estructura organizacional definida
	8 Vinculación con la comunidad activa dentro de las instalaciones del servicio y en las provincias de cobertura
Oportunidades	1 Beenchmarking con Gran Bretaña y EEUU, pioneros en brindar el servicio
	2 Transmisión de conocimientos a países interesados en el servicio-región
	3 Ciudadanía comprometida que toma conciencia contra la delincuencia
	4 Aprovechamiento de la tecnología para la recepción de alertas
	5 Mayor cobertura de comunicaciones
	6 Gobierno que combate la delincuencia
Debilidades	1 No se gestionan las quejas presentadas
	2 No se cuenta con sistema para la administración de documentación
	3 Falta de capacitación especializada para casos específicos en atención de emergencias
	4 Uso excesivo tiempo para la depuración de base de datos estadísticos
	5 Existe un plan estratégico desactualizado y que no ha sido monitoreado
	6 Alto costo de mantención del sistema, no es autosuficiente
	7 Incumplimiento de garantías por parte del proveedor del sistema
	8 Reglamento de Seguridad en proceso
Amenazas	1 Dependencia del proveedor del sistema tecnológico
	2 Personal especializado insuficiente para cubrir vacantes
	3 Recursos insuficientes en sectores rurales
	4 Fallas en los servicios de telecomunicación provistas por las empresas operadoras
	5 Demanda de mayores servicios por parte de la comunidad
	6 Cambio de autoridades de gobierno
	7 Equivocada concepción del servicio por población

Fuente: elaboración propia

Con los datos obtenidos en el FODA, se procede a continuación a realizar el cruce y ponderación de los factores positivos y negativos más representativos, a fin de proponer estrategias que permitan mejorar el servicio al cliente que actualmente ofrece a los alertantes del SIS ECU 911, así:

Tabla 1. Discriminación y priorización Fortalezas

Fortalezas		1	2	3	4	5	6	7	8	Total	%
1	Sistema tecnológico de punta, único en el país y en Sudamérica	0,5	0	0	1	0	0	1	1	3,5	11%
2	Infraestructura (cámaras, conectividad) acorde a las necesidades del servicio	1	0,5	0	0,5	1	0	1	1	5	16%
3	Integración de las instituciones de respuesta al sistema	1	1	0,5	1	1	1	1	1	7,5	23%
4	Personal capacitado para cubrir las 24 horas del día	0	0,5	0	0,5	1	0	1	1	4	13%
5	Cultura organizacional orientada a servir al cliente y trabajo en equipo	1	0	0	0	0,5	1	1	1	4,5	14%
6	Servicio de emergencia permanente sin costo para la ciudadanía	1	1	0	1	0	0,5	1	1	5,5	17%
7	Estructura organizacional definida	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	2%
8	Vinculación con la comunidad activa dentro de las instalaciones del servicio y en las provincias de cobertura	0	0	0	0	0	0	1	0,5	1,5	5%

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Discriminación y priorización Oportunidades

Oportunidades		1	2	3	4	5	6	Total	%
1	Beenchmarking con Gran Bretaña y EEUU, pioneros en brindar el servicio	0,5	1	0	0	0	0	1,5	8%
2	Transmisión de conocimientos a países interesados en el servicio-región	0	0,5	0	0	0	0	0,5	3%
3	Ciudadanía comprometida que toma conciencia contra la delincuencia	1	1	0,5	1	0	0	3,5	19%
4	Aprovechamiento de la tecnología para la recepción de alertas	1	1	0	0,5	0	0	2,5	14%
5	Mayor cobertura de comunicaciones	1	1	1	1	0,5	1	5,5	31%
6	Gobierno que combate la delincuencia	1	1	1	1	0	0,5	4,5	25%

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Discriminación y priorización Debilidades

Debilidades		1	2	3	4	5	6	7	8	causas	efectos
1	Falta de un procedimiento de atención de quejas	1	1	1	0	1	1	0	0	5	3
2	No se cuenta con sistema para la administración de documentación	1	0	1	0	0	0	0	0	2	6
3	Falta de capacitación especializada para casos específicos en atención de emergencias	0	0	0	1	0	0	0	1	2	6
4	Uso excesivo tiempo para la depuración de base de datos estadísticos	1	1	0	0	0	0	0	0	2	6
5	Existe un plan estratégico desactualizado y que no ha sido monitoreado	0	1	1	1	0	1	1	1	6	2
6	Alto costo de mantenimiento del sistema. No es autosuficiente	0	1	1	1	0	0	0	1	4	4
7	Cumplimiento de garantías por parte del proveedor del sistema	0	1	0	1	0	1	0	1	4	4
8	Reglamento de Seguridad en proceso	0	1	0	1	0	0	0	0	2	6

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Discriminación y priorización Amenazas

Amenazas		1	2	3	4	5	6	7	causas	efectos
1	Dependencia del proveedor del sistema tecnológico	0	1	0	0	1	1	1	4	6
2	Personal especializado insuficiente para cubrir vacantes	0	0	0	0	1	1	1	3	7
3	Recursos insuficientes en sectores rurales	1	1	0	1	1	1	1	6	4
4	Fallas en los servicios de telecomunicación provistas por las empresas operadoras	1	1	0	0	1	1	1	5	5
5	Demanda de mayores servicios por parte de la comunidad	0	0	0	0	0	0	1	1	9
6	Cambio de autoridades de gobierno	0	0	0	0	1	0	1	2	8
7	Equivocada concepción del servicio por población	0	0	0	0	0	0	0	0	10

Fuente: elaboración propia

Paso seguido, se propone estrategias a fin de minimizar las vulnerabilidades que rodean al sistema y aprovechar los factores orientados a buscar la solución a los problemas de los alertantes de la Zona Central 3, como se visualiza en la cuadro 8:

Cuadro 8. Estrategias propuestas

Perspectivas Balanced Score Card	Objetivos	Estrategia
Financieros	Brindar un servicio de calidad sostenible	E1: Aplicación de mejoras en el servicio, control permanente.
	Servicio autosustentable	E4: Proyecto para auto sustentar el servicio o adquirir mayor presupuesto del gobierno
Clientes	Incrementar la cobertura de servicio	E5: Actualizar el plan estratégico que contemple nuevas necesidades o servicios para la ciudadanía
	Mejorar índices de satisfacción	E3: Implementar procedimiento de atención de quejas
	Integrar nuevas instituciones	E2: Alianzas estratégicas con las instituciones para que su personal se integre al servicio
	Establecer alianzas estratégicas con instituciones-empresas	
Procesos Internos	Desarrollar procesos más eficientes	E6: Implementar Sistema de Gestión basado en ISO 9001:2008
	Gestionar recursos para el servicio	E7: Convenios y alianzas con las instituciones de respuesta para el incremento de sus unidades y demás recursos paulatino anual.
	Desarrollar nuevos servicios	E1: Implementación de nuevos servicios para la atención de emergencias en las unidades en sitio, aplicaciones para celulares, entre otros
Inteligencia y aprendizaje	Capacitar al personal en temas de seguridad	E8: Elaborar plan de capacitación en base a competencias por puestos de trabajo
	Desarrollar habilidades de investigación	
	Disminuir la brecha tecnológica en hardware y software	
	Establecer un clima laboral adecuado, trabajo en equipo	E9: Medición de ambiente de trabajo, implementación de acciones

Fuente: elaboración propia

4.1.3. Análisis PESTEL

Es una herramienta de gestión administrativa que permite realizar el estudio del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en el que se desenvuelve el SIS ECU 911, como institución que coordina las emergencias a nivel nacional y está regulado por el Ministerio Coordinador de Seguridad, obteniéndose los siguientes resultados, descritos en el cuadro 9:

Cuadro 9. Análisis PESTEL

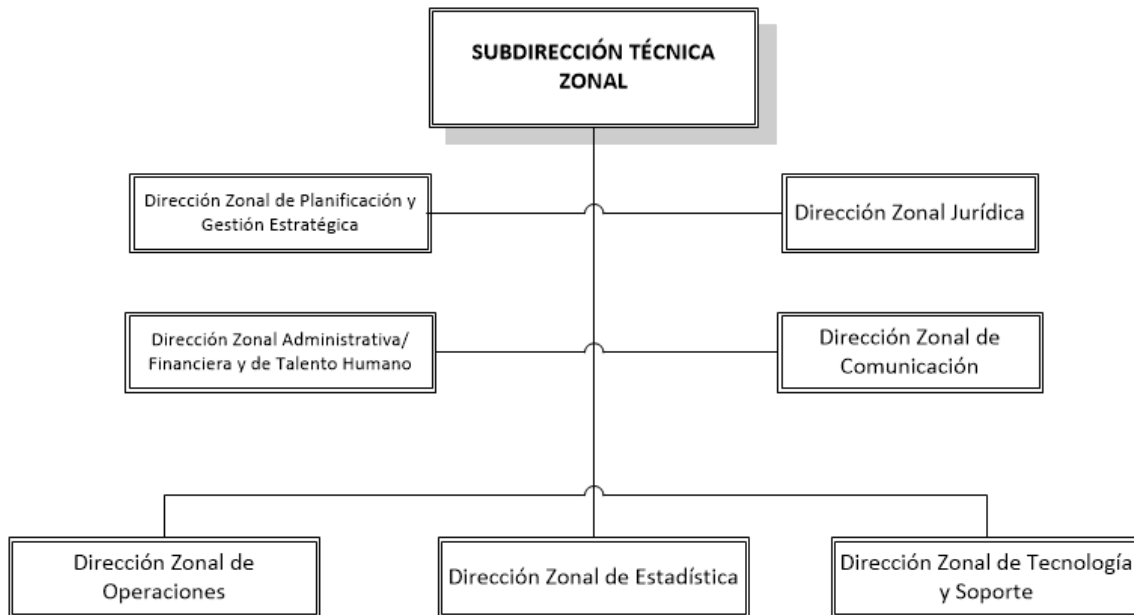
<p>Factores Políticos Proximidad a un año electoral Cambio permanente de directivos y personal operativo</p>	<p>Factores Económicos Limitación de asignación presupuestaria Crisis económica nacional Institución pública que depende del Gobierno Nacional Mantenimiento costoso de los equipos instalados Altos índices de pobreza y desempleo desencadenando escenarios peligrosos</p>
<p>Factores Sociales Amplia difusión de sus servicios Falta de concientización de la ciudadanía al realizar llamadas falsas Instalaciones de equipos orientadas a protección de ciudadanía Atención sin distinción de estereotipos o función de género</p>	<p>Factores Tecnológicos Equipos modernos y sofisticados de comunicación Amplio despliegue tecnológico en los diferentes cantones con cámaras de vigilancia, botones de auxilio, entre otros Dependencia tecnológica del proveedor extranjero (chino)</p>
<p>Factores Legales Generación de leyes para la protección de las personas Creación del Plan del Buen Vivir (objetivo 6). Integración y coordinación de la información del ECU 911 con la función judicial</p>	<p>Factores Ecológico Monitoreo permanente de posibles eventos catastróficos o climáticos Implementación de leyes de protección ambiental Preocupación y seguimiento a la contaminación</p>

Fuente: elaboración propia

4.1.4. Estructura Organizacional

A continuación se rescata el organigrama que actualmente tiene el SIS ECU 911 en donde se identifica los niveles jerárquicos que tiene, como se evidencia en el esquema 3.

Esquema 3. Organigrama SIS ECU 911



Fuente: tomado de Ecu 911, Centro Zonal 3 (2012)

4.2. Método aplicado

La metodología utiliza instrumentos que permite enlazar el sujeto con el objeto de investigación y existen diferente estudios, rescatándose los más importantes, según el criterio de los autores Hernández, Fernández, & Baptista (2006):

Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas. La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

Para esta investigación, se hace uso del estudio descriptivo, pues permite recoger información de tendencias y perspectivas que tiene la población en relación a la percepción de un servicio, detectar sus reales necesidades y requerimientos para evidenciarlos, dando posibles alternativas de solución en el desarrollo del modelo de gestión de quejas para el ECU 911, contribuyéndose con el desarrollo y mejoramiento del sistema en beneficio de la población.

Para una mejor interpretación, el cuadro 10 sintetiza las metodologías a aplicarse en el presente estudio investigativo así:

Cuadro 10. Métodos de investigación

Métodos de investigación	
Inductivo	El método inductivo, es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten.
Deductivo	Este método, a diferencia del inductivo, es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular, posee la característica de concluir en deducciones verdaderas.
Analítico	Consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno.
Sintético	Es un proceso de razonamiento que reconstruye un todo, considerando lo realizado en el método analítico.

Fuente: adaptado de Gómez (2012)

El enfoque permite llevar a cabo; mediante la observación, la evaluación de los resultados de manera cualitativa y cuantitativa; es por ello, que se aplica en la presente investigación el enfoque cuali-cuantitativo que como bien lo menciona los autores Hernández, Fernández, & Baptista (2006), el enfoque cuantitativo se caracteriza por medir fenómenos, recoge, analiza y prueba datos, selecciona la muestra, entre otros, mientras que el enfoque cualitativo realiza un análisis subjetivo de la percepción que la ciudadanía tiene en relación al servicio que presta el personal del ECU 911.

Las técnicas permiten operativizar, analizar e implementar los métodos de investigación con la finalidad de recolectar datos; se aplican varias técnicas, entre las que se mencionan: la observación en el lugar de los hechos para poder captar la realidad de lo que sucede en el entorno, mediante la percepción de los sentidos con lo cual se fortalece la investigación cualitativa; mientras que para los estudios cualitativos, se desarrollan entrevistas profundas, pruebas proyectivas, cuestionarios, referencias bibliográficas, entre otros.

Para esta investigación, se utilizaron instrumentos para recolectar datos a través de un cuestionario enfocado a conocer la percepción de la ciudadanía y otro hacia el personal administrativo del ECU 911, los cuales se describen a continuación:

Encuesta: es un instrumento que permite obtener información de los sujetos observados, sus opiniones, sus criterios, sus reales necesidades en relación al servicio inclusive en grandes áreas geográficas, que en este caso es una muestra de la ciudadanía según la base de datos que reposa en el SIS ECU 911 (apéndice A).

Entrevista: esta técnica permite obtener información del área administrativa del ECU 911 de manera verbal en una comunicación directa, para lo cual se diseñó un formato que se encuentra descrito en el apéndice B, a fin de identificar la problemática que existe en el SIS ECU 911 y proponer alternativas de solución, de acuerdo al siguiente detalle del cuadro 11:

Cuadro 11. Descripción aplicación entrevistas

Personal Directivo ECU 911	Cargo
	Director de Planificación
	Directora de Comunicación
	Director de Estadística
	Personal Operativo

Fuente: elaboración propia

4.3. Población y muestra

Para la aplicación de las encuestas, la población está constituida por el total de los datos a ser observados; en este caso, la población lo constituye el total de emergencias atendidas por el centro a diario; según información emitida por el Departamento de Estadísticas, aproximadamente se atienden 600 emergencias. La muestra es proporcionada todos los días por el Departamento de Estadísticas, y el número asignado debe ser ejecutado en su totalidad. Esto permite tomar contacto con el alertante para conocer su percepción del servicio. La fórmula que se aplica es la siguiente:

Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \frac{NPQ}{a}}{e^2 (N - 1) + Z^2 \frac{PQ}{a}} * \text{factor de corrección multinómica}$$

Donde:

N= Tamaño de la población (número de llamadas diarias recibidas en el centro)

q= Probabilidad de fracaso

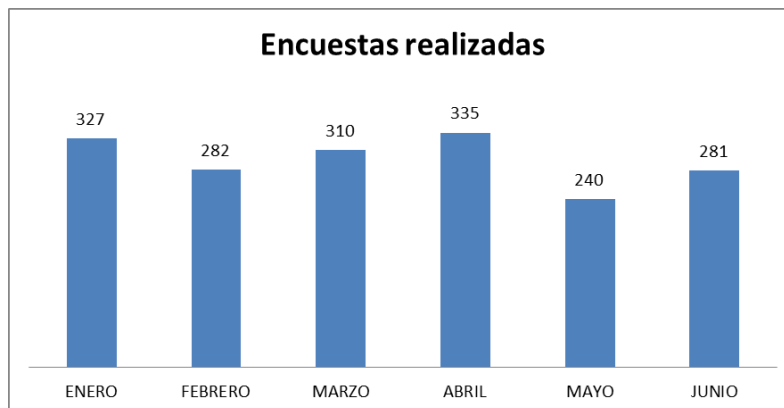
p= Probabilidad de éxito

e= Error de muestreo permisible

Factor de corrección multinómica 1= 1,3261037067

La muestra varía de un día a otro, sobre todo los fines de semana por recibir la mayor cantidad de emergencias. Para el semestre analizado, se realizaron un total de 1.700 encuestas efectivas descritas en el gráfico 2.

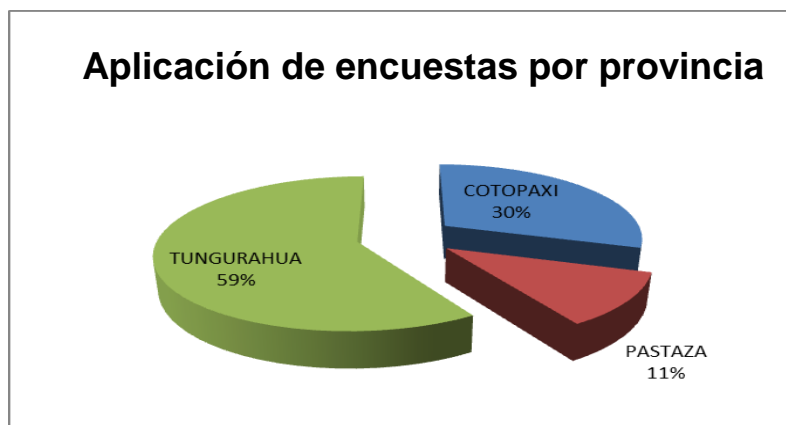
Gráfico 2. Número de encuestas aplicadas semestre



Fuente: elaboración propia

Se observa que durante la aplicación de las encuestas del primer semestre, en el mes de abril se realizó la mayor cantidad de encuestas con 335, debido al feriado de Semana Santa.

Gráfico 3. Número de encuestas aplicadas por provincia



Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la muestra proporcionada por el Departamento de Estadística, se observa que Tungurahua registra el mayor porcentaje con 58,93%, Cotopaxi con 29,80%, y Pastaza con 11,27%. Esta información coincide con el porcentaje de alertas recibidas por provincia, donde Tungurahua tiene el primer lugar.

Una vez identificadas la metodología, la población y la muestra, a continuación se realiza el análisis y tabulación de los datos obtenidos en el trabajo de campo durante el semestre enero-junio 2015, aplicados en las Provincias de Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza que son parte del Zonal 3, con los siguientes instrumentos: encuestas de satisfacción alertantes (apéndice A), y entrevistas, que se aplicaron al personal administrativo y operativo representantes del ECU 911 (apéndice B).

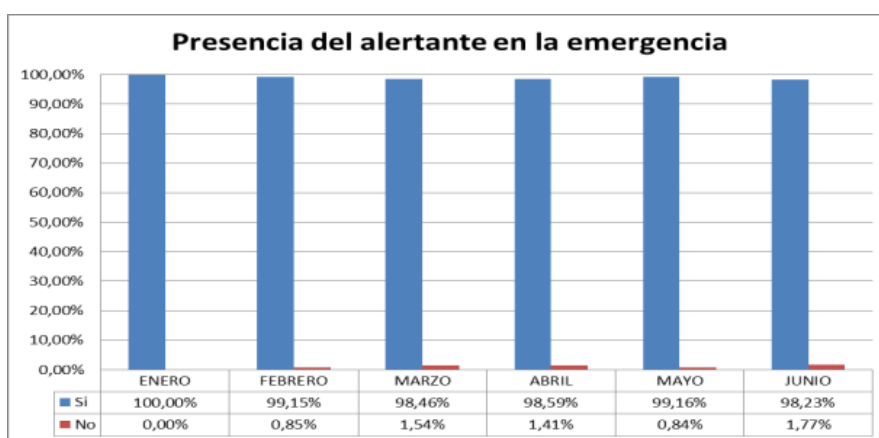
4.4. Análisis e interpretación de resultados

4.4.1. Encuesta a alertantes

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta, se presentan a continuación:

Pregunta 1. Presencia en el incidente de principio a fin.

Gráfico 4. Presencia alertante en emergencia-semestral-mensual



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 4, se observa que durante el mes de junio no se contó con la presencia del alertante en un 1,77% siendo el porcentaje más alto; sin embargo, este valor es mínimo en relación al porcentaje que sí estuvo en el sitio del incidente de principio a fin.

Gráfico 5. Presencia alertante en emergencia-semestral

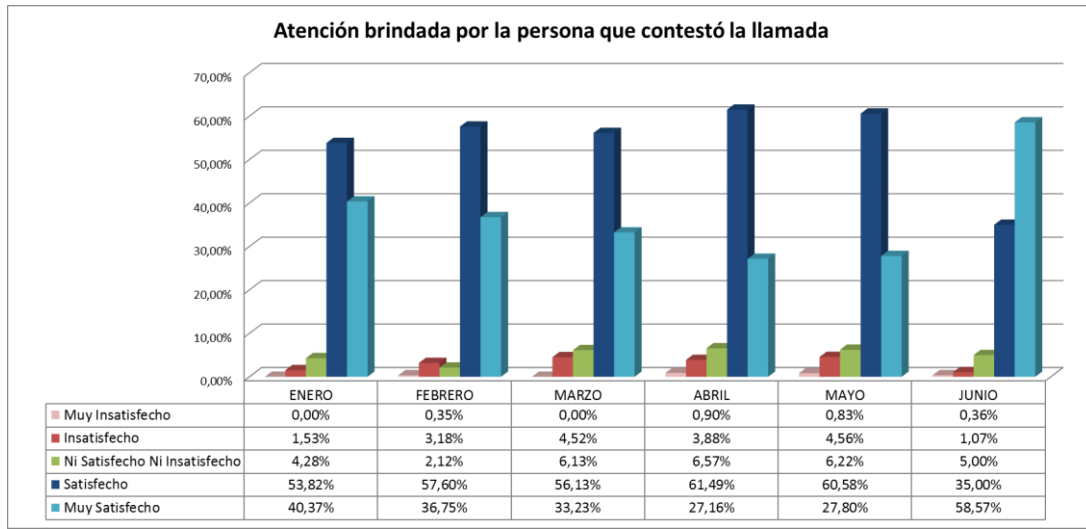


Fuente: elaboración propia

Se evidencia en el gráfico semestral 5, que el 99% de los alertantes se mantuvieron presentes en el evento en relación al 1% que no lo presencié. Este porcentaje garantiza que la información proporcionada por la ciudadanía es válida y se ajusta a la realidad, esto permite continuar con la aplicación total de la encuesta y validar los resultados que se obtienen.

Pregunta 2. Satisfacción con la atención brindada por la persona que contestó su llamada.

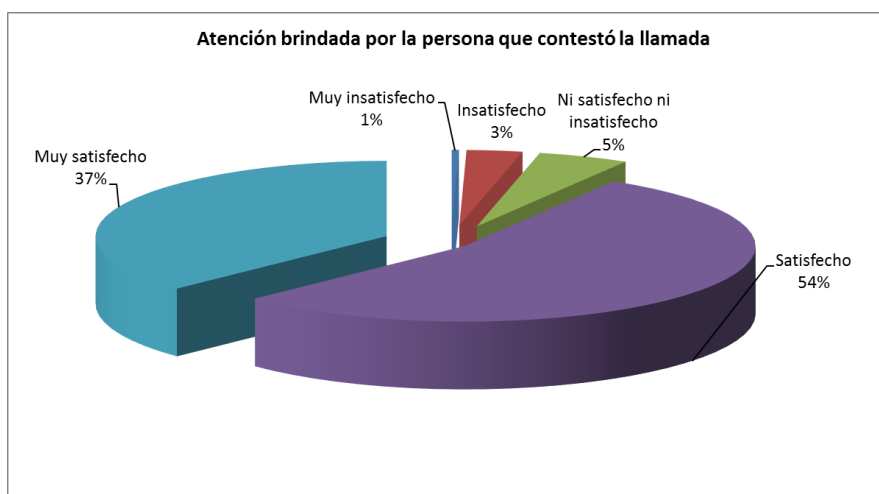
Gráfico 6. Atención persona que contesta llamada-mensual



Fuente: elaboración propia

En relación a la calificación que otorga la ciudadanía a la persona que le atendió telefónicamente, se observa en el gráfico 6, que durante el mes de junio es calificado con el 58,57% como muy satisfecho y de enero a mayo lo califican con el parámetro satisfecho.

Gráfico 7. Atención persona que contesta llamada-semestral

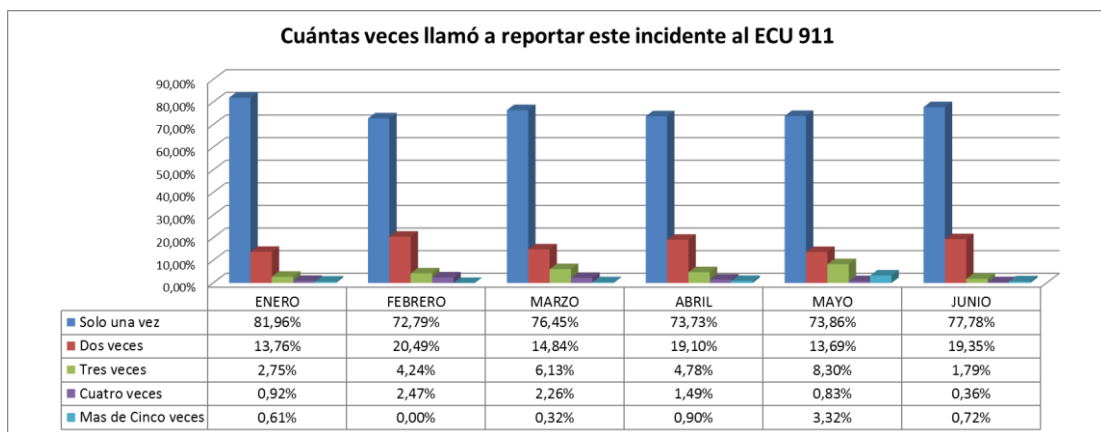


Fuente: elaboración propia

La percepción de la ciudadanía en cuanto al servicio brindado por los operadores del ECU es muy positiva, ya que el 54% se encuentran satisfechos y el 37% muy satisfechos, considerando que los Evaluadores de Llamadas del ECU son quienes toman el primer contacto con el alertante, pues en muchas ocasiones los ciudadanos llaman en un estado emocional crítico, por la misma situación que están atravesando y son los operadores quienes indagan hasta obtener datos y lograr que las unidades lleguen al lugar.

Pregunta 3. Número de llamadas al ECU 911 para reportar este incidente.

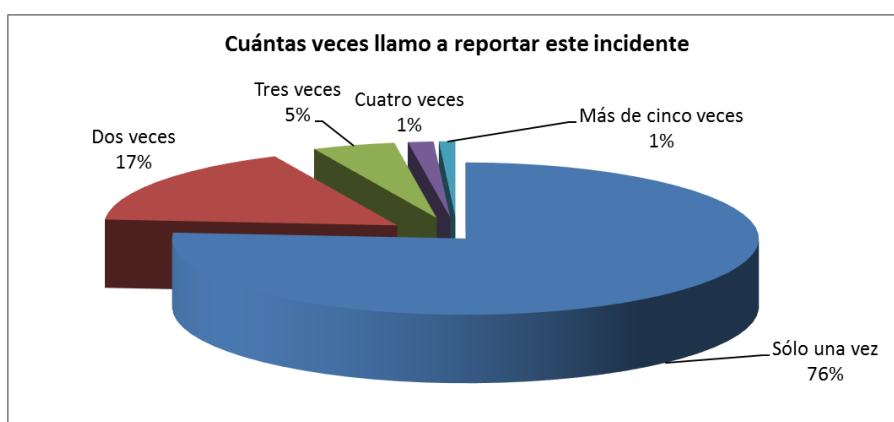
Gráfico 8. Llamadas para reportar incidente-mensual



Fuente: elaboración propia

En el trabajo de campo realizado, se evidencia que de enero a junio el 72% y 81% de los alertantes marcaron una sola vez, no obstante es importante analizar por qué marcaron más de dos veces.

Gráfico 9. Llamadas para reportar incidente-semestral

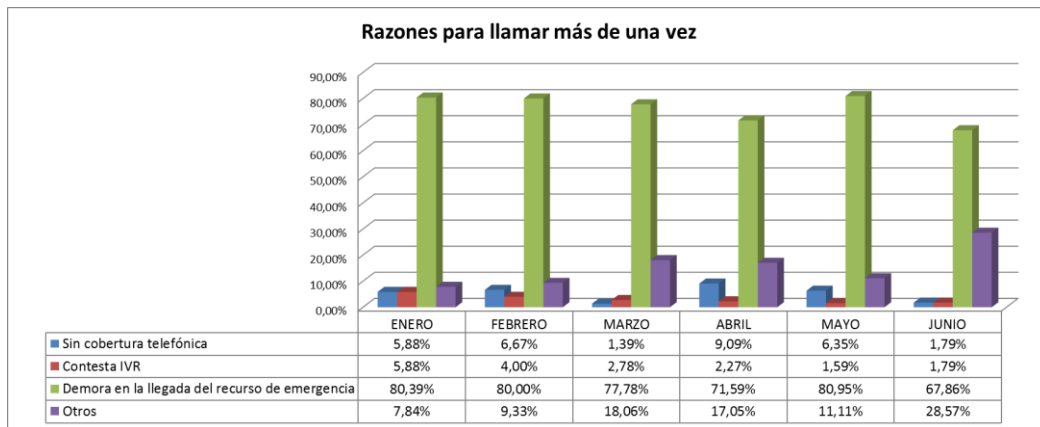


Fuente: elaboración propia

En el gráfico 9, se observa que durante el primer semestre marcaron una sola vez el 76% de alertantes, lo que representa un alto porcentaje que no fue atendido oportunamente por varios motivos, tales como: deficiente servicio telefónico, falta de señal en el territorio ecuatoriano, entre otros, considerándose que está en juego la vida de una o varias personas.

Pregunta 3.1. Razones para llamar más de una vez.

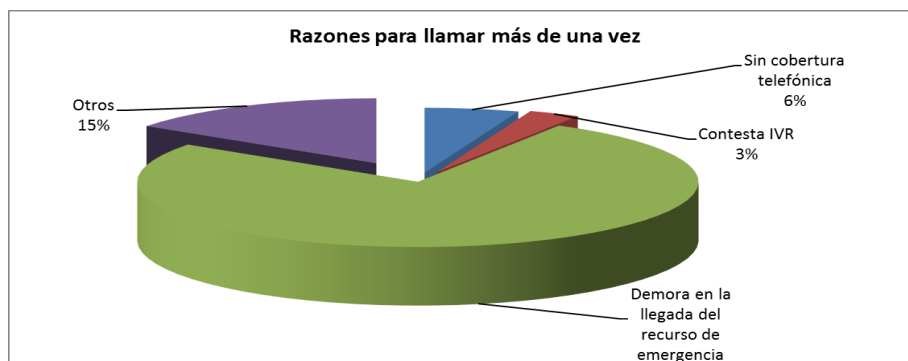
Gráfico 10. Razones para llamar más de una vez-mensual



Fuente: elaboración propia

Del 100% de encuestados, el 24% informaron que realizaron más de dos llamadas al ECU para solicitar atención, en el gráfico 10 se observa que durante el primer semestre la razón más común para hacerlo, es la demora en la llegada del recurso a sitio, así también en junio se evidencia que existen otras razones para realizar más de dos llamadas.

Gráfico 11. Razones para llamar más de una vez-semestral



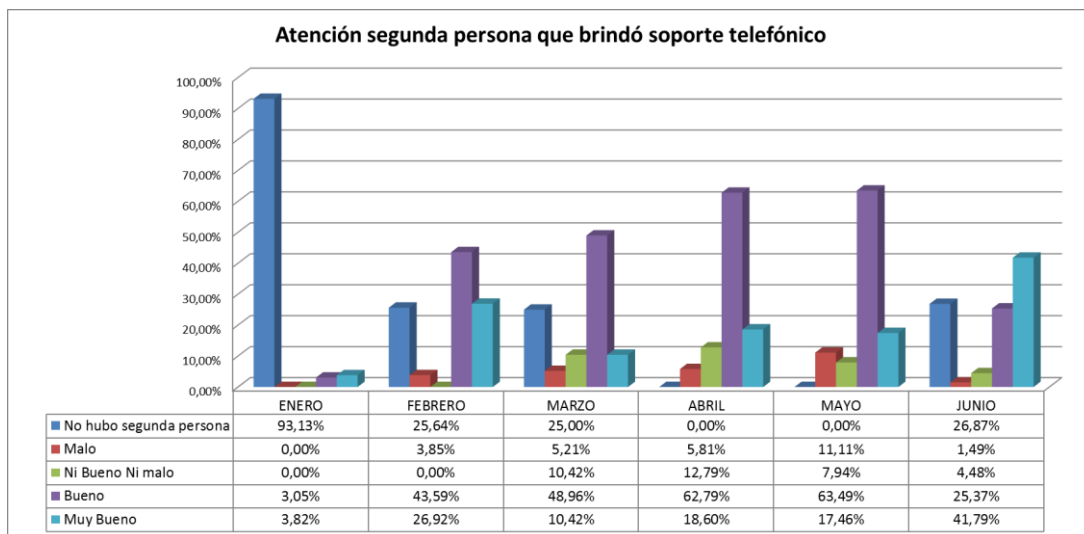
Fuente: elaboración propia

En el gráfico 11, se observa que el 76% realizan más de una vez la llamada al ECU 911 por la tardanza en llegar al lugar de los hechos; sin embargo, es importante analizar el acápite otros que representa el 15%, que reiteran la llamada por varias situaciones como: requerimientos específicos

de salud, para brindar mayor información del evento, indicar que ya no necesitan la unidad o para emitir reclamos acerca de que las unidades que no llegaron; parámetros que deben ser atendidos en la propuesta de solución.

Pregunta 4. Calificación de la atención brindada por la segunda persona que brindó soporte telefónico.

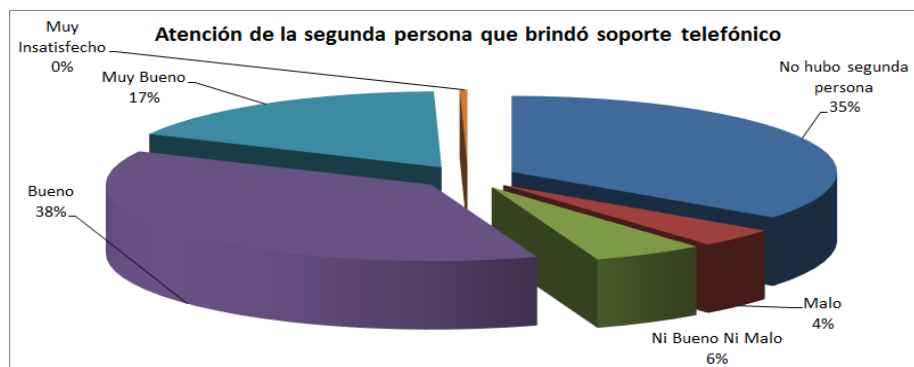
Gráfico 12. Atención persona que brindó soporte telefónico-mensual



Fuente: elaboración propia

Se observa en el gráfico 12 que durante el mes de enero no hubo segunda persona que atienda la emergencia, esto se debe a que se aplicó una política donde no se debía transferir la llamada; sin embargo, ésta quedó sin efecto y a partir de febrero la apreciación que la atención es buena va en aumento. Para junio la apreciación es muy buena con 42% y buena con 25%.

Gráfico 13. Atención persona que brindó soporte telefónico-semestral

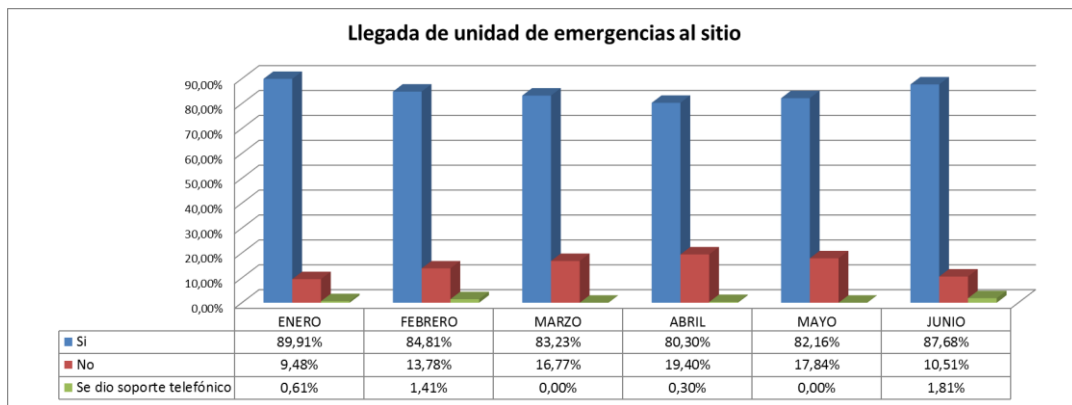


Fuente: elaboración propia

En el gráfico 13, se evidencia que el tipo de servicio que recibió por parte de los despachadores de las instituciones, lo califican 55% como muy bueno y bueno; el 35% que mencionan que no hubo necesidad de que una segunda persona atienda su requerimiento; es evidente que existe descordinación de comunicación, pues cuando se trata de una emergencia se debe cumplir con la política de transferir la llamada a la institución correspondiente para que brinden los primeros auxilios mientras llegan las unidades de emergencia, situación que debe ser observada para incrementar el porcentaje de satisfacción.

Pregunta 5. Llegada de unidad de atención al sitio.

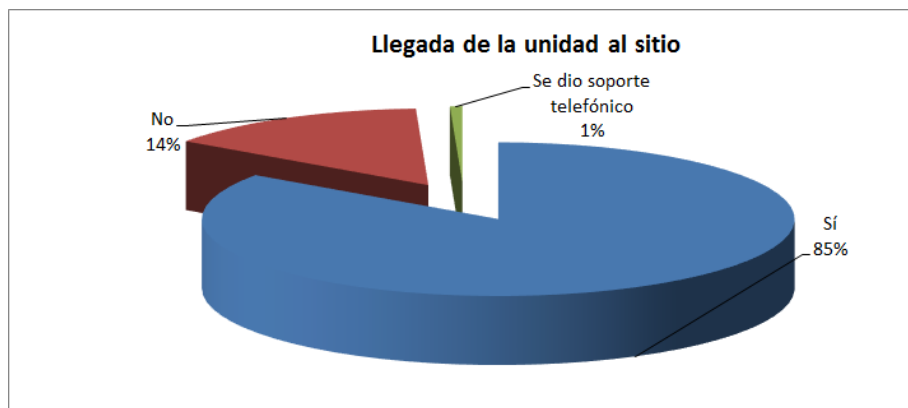
Gráfico 14. Llegada de unidad de atención al sitio-mensual



Fuente: elaboración propia

Uno de los objetivos del servicio que brinda el ECU 911 es que las unidades lleguen al sitio de la emergencia, evidenciándose en el gráfico 18 que sobre el 80% llegan al lugar; no obstante, es importante analizar las razones por las cuales el porcentaje de las unidades que no llegaron va en aumento de un mes a otro.

Gráfico 15. Llegada de unidad de atención al sitio-semestral

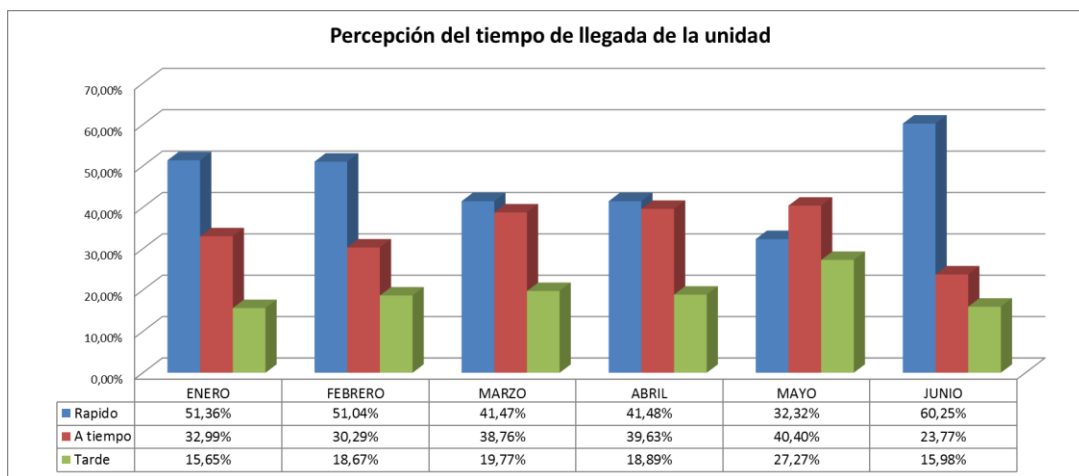


Fuente: elaboración propia

Se evidencia que en el 85% de los encuestados manifiestan que las unidades de emergencia sí llegaron al lugar solicitado para brindar su apoyo; el 14% mencionan que las unidades nunca llegaron, lo que demuestra que es crítico el porcentaje de ciudadanos inconformes con el servicio, razón por la cual, se deben proponer estrategias para disminuir el índice de insatisfacción de la ciudadanía.

Pregunta 6. Criterio sobre el tiempo de llegada de la unidad.

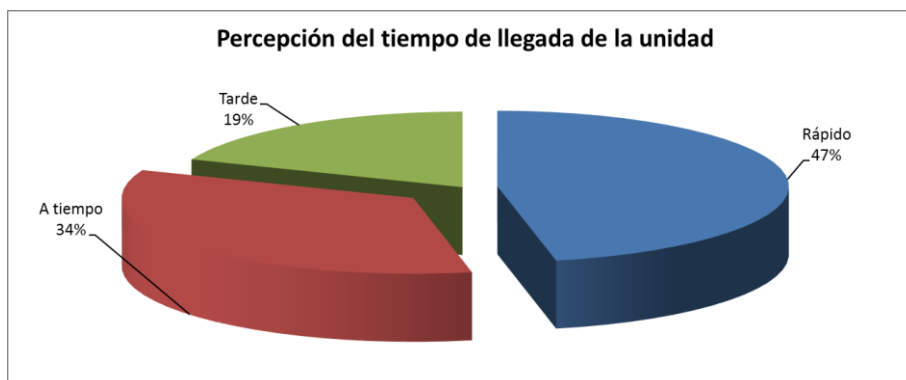
Gráfico 16. Percepción del tiempo de llegada unidad-mensual



Fuente: elaboración propia

Durante una emergencia el tiempo es un factor crítico, la percepción de rápido va decreciendo de enero a mayo y junio mejora notablemente; sin embargo, como tarde tiene su punto más alto durante mayo.

Gráfico 17. Percepción del tiempo de llegada unidad-semestral



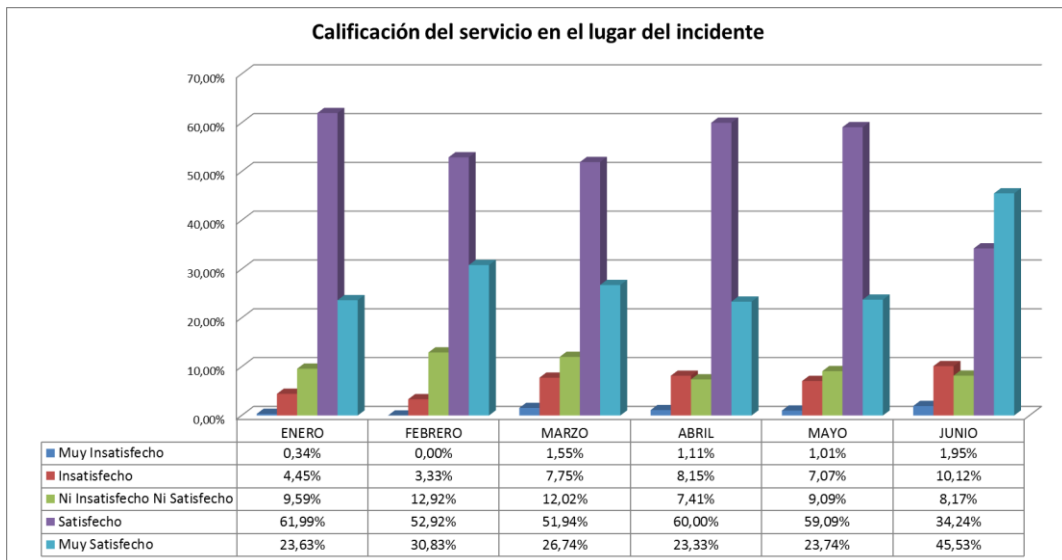
Fuente: elaboración propia

Del 100% de encuestados, se evidencia que el 47% de los alertantes consideran que las unidades de auxilio llegaron rápido, en relación al 34% de alertantes que manifiestan que las unidades llegaron

a tiempo, pero el 19% manifiestan su preocupación por la tardanza en llegar al lugar solicitado, situación que debe ser atendida mediante estrategias de atención al cliente y optimización de recursos para mejorar el porcentaje de percepción que tienen los ciudadanos en relación al servicio que prestan las unidades de emergencia del ECU 911.

Pregunta 7. Satisfacción con el servicio en el lugar del incidente.

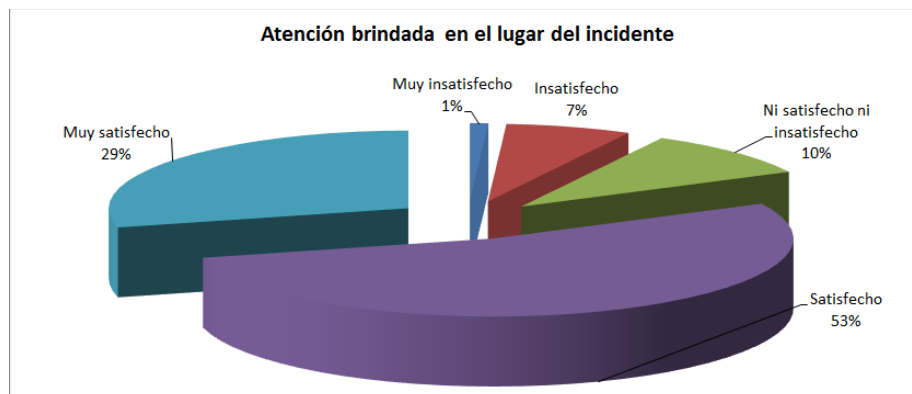
Gráfico 18. Calificación del servicio en el lugar-mensual



Fuente: elaboración propia

Según muestra el gráfico 18, durante enero a mayo los ciudadanos califican la atención en el lugar del incidente como satisfactorio, en junio lo califican como muy satisfactorio y satisfactorio.

Gráfico 19. Calificación del servicio en el lugar-semestral



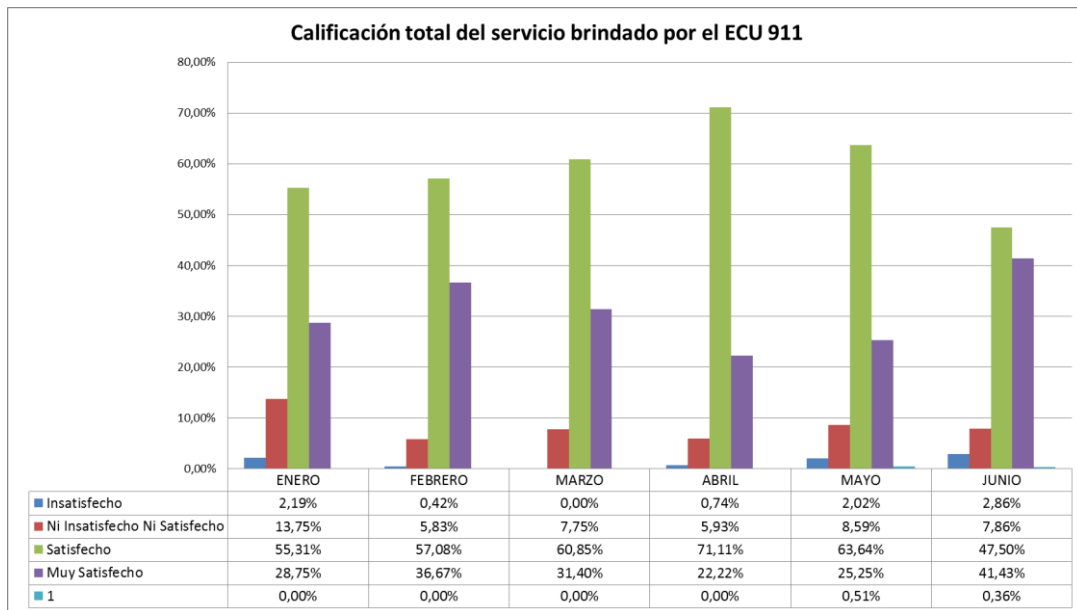
Fuente: elaboración propia

En la gráfico 19, se observa que el 82% se encuentran muy satisfechos y satisfechos de la atención que recibieron en sitio por parte del personal de instituciones que le asistió en relación al 10% que les fue indiferente calificando como ni satisfechos ni insatisfechos, frente al 8% que se encuentran

muy insatisfechos en relación al servicio que recibió; es muy importante definir que acuden al sitio de emergencia varias instituciones de acuerdo a la gravedad del mismo, las que pueden ser: bomberos, policías médicos, entre otros profesionales a quienes se les debe considerar socios estratégicos pues de ellos también depende la calificación que recibe el SIS ECU 911 de la ciudadanía.

Pregunta 8. Satisfacción con la totalidad del servicio brindado por el ECU 911.

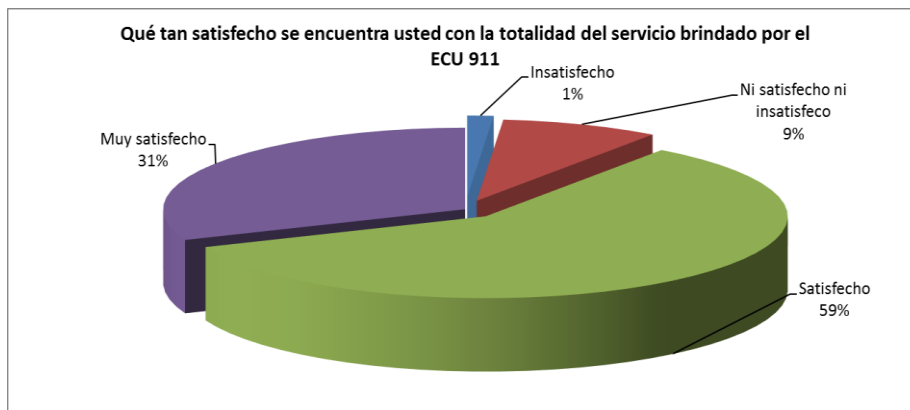
Gráfico 20. Calificación al servicio brindado por ECU911-mensual



Fuente: elaboración propia

La ciudadanía califica la totalidad del servicio como satisfechos durante los meses de enero a mayo, durante el mes de junio la percepción mejora notablemente en el parámetro muy satisfecho.

Gráfico 21. Calificación al servicio brindado por ECU911-semestral

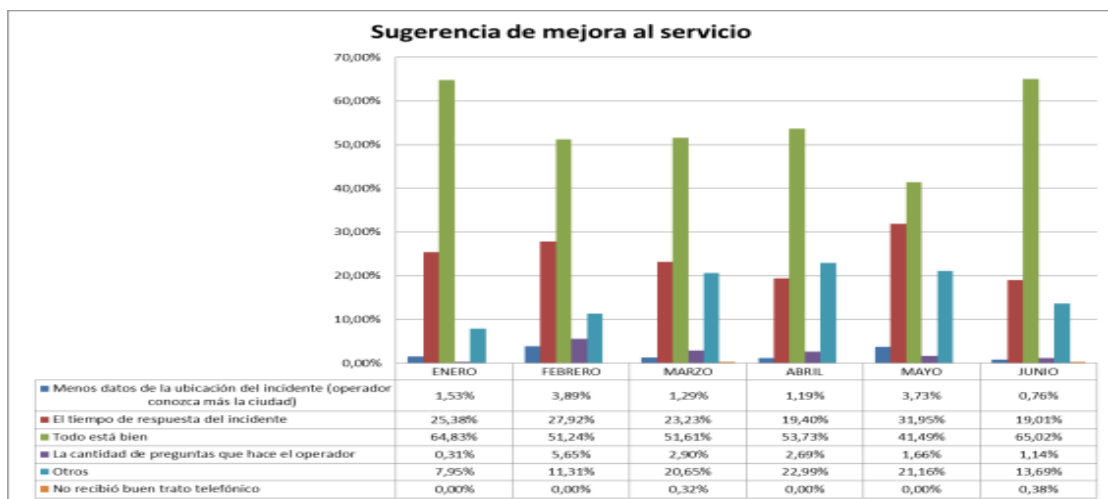


Fuente: elaboración propia

Es necesario mencionar que el servicio que otorga el ECU 911, se encuentra relacionado con varias instituciones de acuerdo al requerimiento del alertante; por lo tanto, del 100% de los encuestados consultados en relación a la calificación del servicio el 90% manifiestan encontrarse muy satisfechos y satisfechos en comparación con ese 10% que se encuentran insatisfechos en la atención que recibió, por lo que se debe disminuir el porcentaje a fin de tener como visión institucional un 100% de usuarios satisfechos.

Pregunta 9. Sugerencias de mejora del servicio.

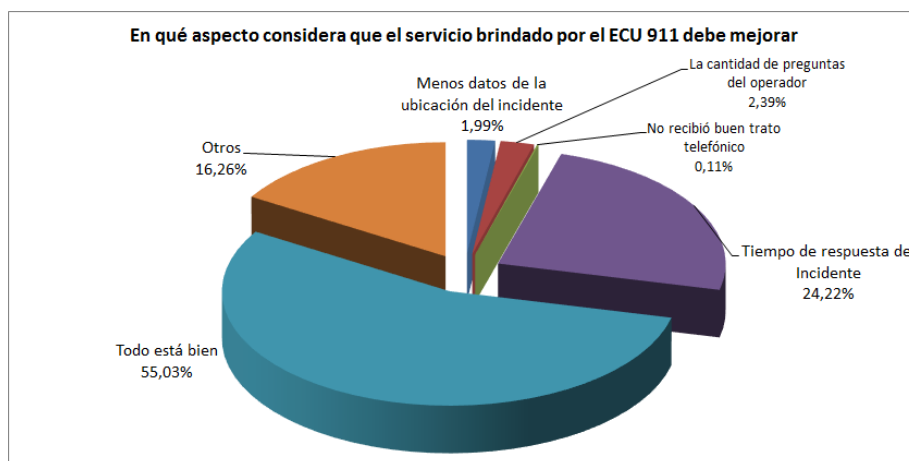
Gráfico 22. Sugerencias de mejora del servicio-mensual



Fuente: elaboración propia

Cuando se consulta a la ciudadanía sobre sugerencias de mejora, todos los meses sobresale el parámetro todo está bien; seguidos del tiempo de respuesta del incidente.

Gráfico 23. Sugerencias de mejora del servicio-semestral



Fuente: elaboración propia

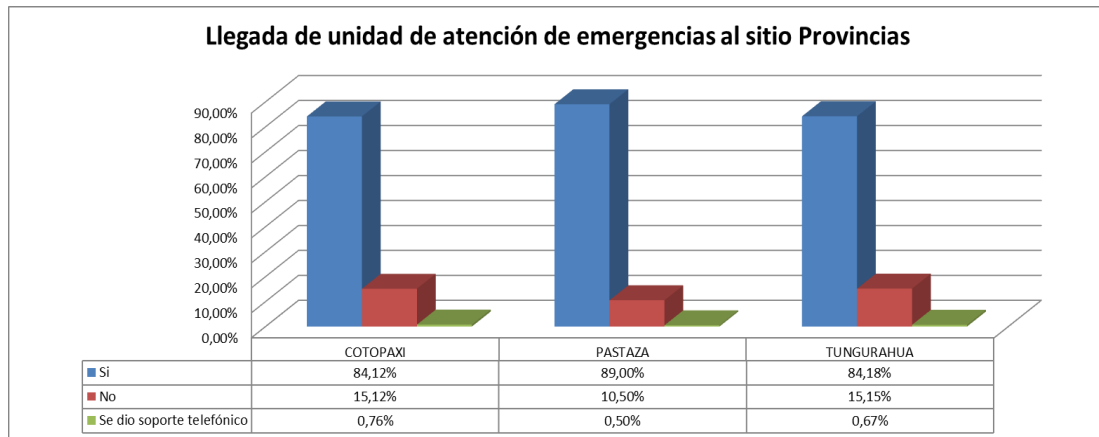
El 55,03% de los encuestados mencionan que todo está bien y no realizan sugerencias de mejora; el 24,22% mencionan que se debe mejorar el tiempo de respuesta del incidente en relación a la unidades de emergencias que llegan tarde; el 16,26% recomiendan mejorar el servicio; el 2,39% manifiestan su inconformidad sobre la cantidad de preguntas que debe contestar al operador que recibió su llamada; el 1,99% sugieren mejorar la comunicación en relación a la ubicación del incidente para evitar confusiones geográficas; el 0,11% mencionan que no recibió un buen trato telefónico por parte del operador, causas que deben ser atendidas a fin de brindar un servicio de calidad.

Análisis de variables combinadas

De los datos obtenidos, surge la necesidad de realizar un análisis del servicio que brinda en su totalidad el ECU 911 en la Zona Central 3 compuesta por las provincias de Cotopaxi, Pastaza y Tungurahua en las interrogantes más sobresalientes, a fin de cruzar información relevante por provincia y proponer alternativas de solución, obteniéndose los siguientes resultados:

Unidades que no llegaron por provincia

Gráfico 24. Unidades que no llegaron por provincia

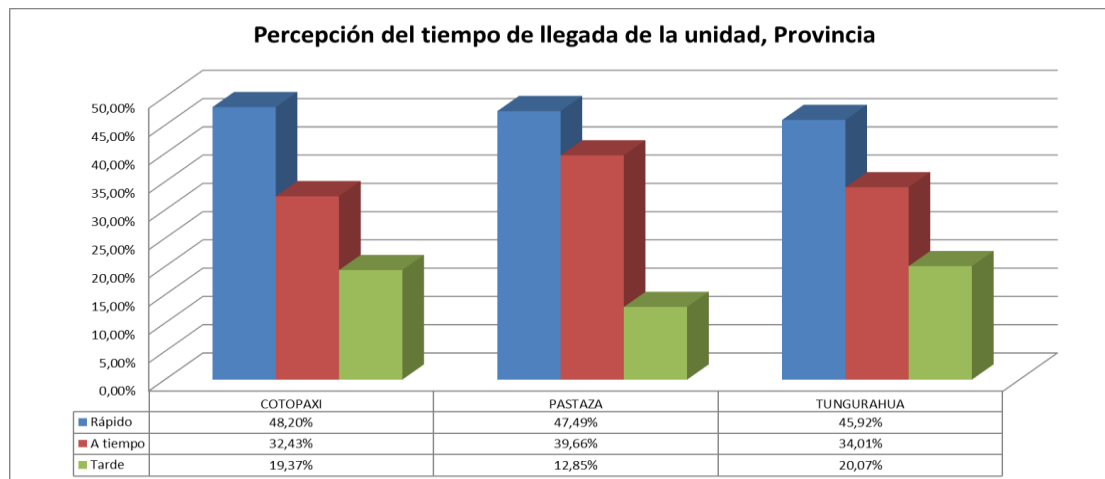


Fuente: elaboración propia

Se observa claramente que en la provincia de Pastaza se registra un 89% de unidades de emergencia que sí llegaron al sitio requerido, en relación al 84% en la Provincias de Tungurahua y Cotopaxi; el mismo que relacionado con el 60.75% de llamadas que recibe diariamente la provincia de Tungurahua es elevado, evidenciándose más requerimiento del servicio de auxilio inmediato en la provincia de Tungurahua que en las otras provincias.

Percepción del tiempo de llegada por Provincia

Gráfico 25. Percepción del tiempo de llegada por Provincia



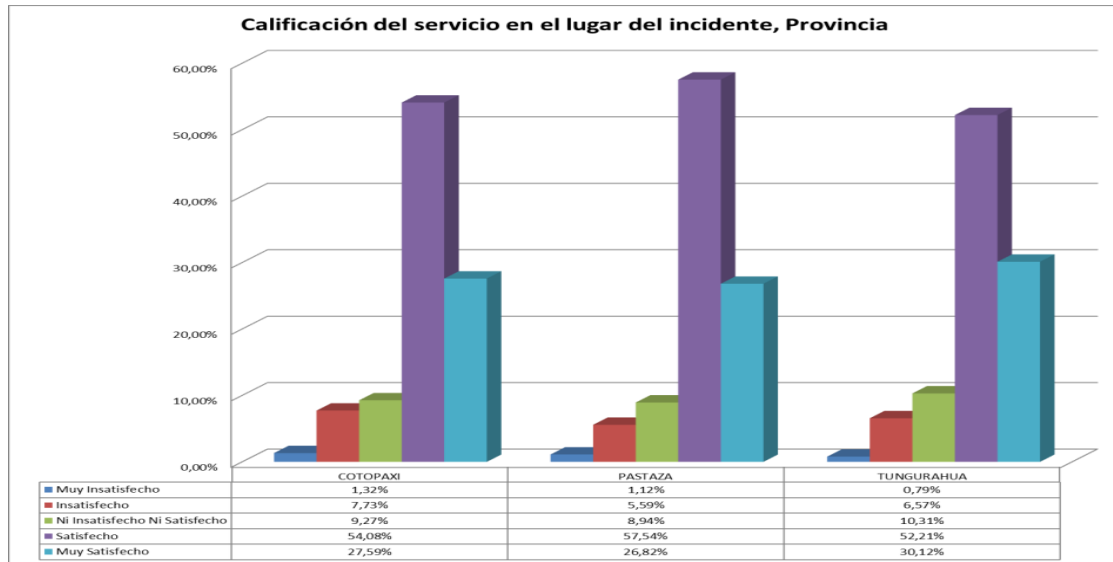
Fuente: elaboración propia

En relación a los datos obtenidos, se determina que el 48,20% de alertantes de la Provincia de Cotopaxi, opinan que llegan a tiempo a cubrir esta necesidad mientras que en Tungurahua se registra apenas un 45,92% y Pastaza el 39,66%, demostrándose que es alta la desviación e insatisfacción que reciben los alertantes como respuesta a sus llamadas de auxilio provocados por varias circunstancias como: extensión territorial, tecnología, cobertura telefónica, disponibilidad de recursos como ambulancias, entre otras.

Es importante tomar en cuenta que Cotopaxi y Pastaza poseen mayor extensión territorial, por lo que es incuestionable que a las unidades les tome más tiempo para llegar. El análisis se enfoca en la ubicación de los recursos, considerándose los sitios que se producen mayor cantidad de emergencias.

Calificación del servicio en el lugar por provincia

Gráfico 26. Calificación del servicio de las instituciones por provincia

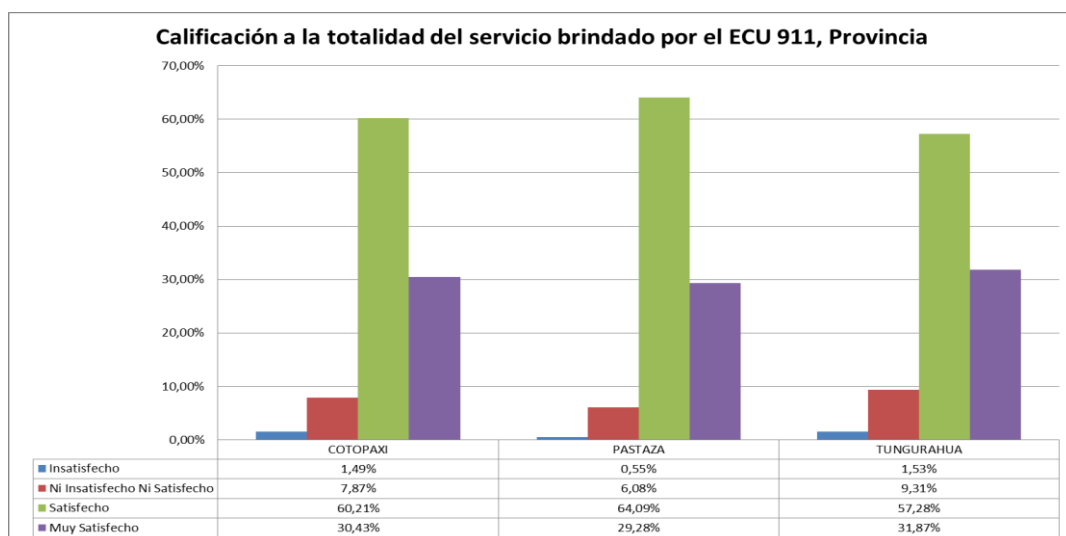


Fuente: elaboración propia

En relación a la calificación que los alertantes dan a la instituciones que conforman el ECU 911 y que llegan a tiempo al lugar del incidente por provincia, son: Pastaza es 84,36%, en Tungurahua es de 82.33% y en Cotopaxi el 81.67%, evidenciándose prontitud y agilidad en el servicio proporcionado; sin embargo, se debe converger en llegar a satisfacer al 100% de los alertantes.

Calificación al servicio por provincia

Gráfico 27. Calificación totalidad del servicio de emergencia por provincia



Fuente: elaboración propia

Del total de encuestados a nivel de la Zona Central, se encuentra que la Provincia de Pastaza recibe el 93,37% de satisfacción del servicio, en relación a Cotopaxi que tiene 90,64% y, finalmente Tungurahua recibe el 89,16% de satisfacción en el servicio, evidenciándose que existe una insatisfacción marcada en la provincia de Tungurahua en relación al servicio que reciben del SIS ECU 911.

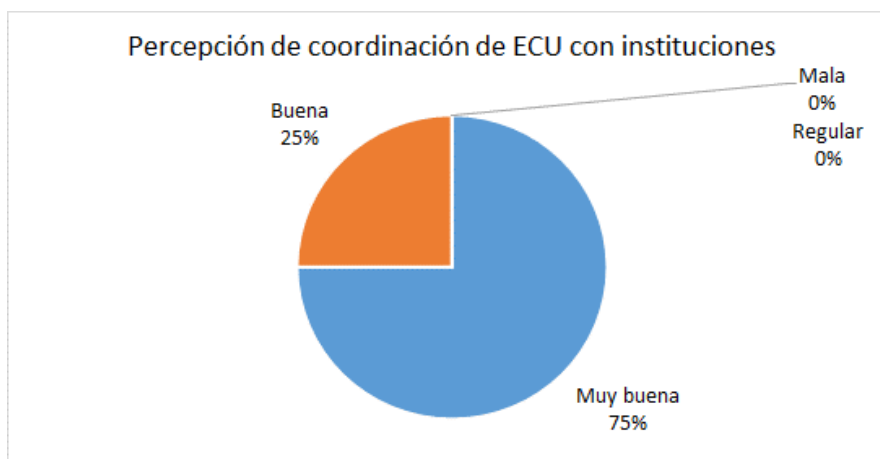
De la misma manera, es necesario conocer la percepción y análisis que realiza la alta dirección responsable del buen funcionamiento y servicio que brinda a los alertantes del ECU 911; para lo cual, se procede a realizar la entrevista a los involucrados.

4.4.2 Entrevista a Directivos del ECU 911

A continuación, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la entrevista aplicada a los representantes del área administrativa y operativa del ECU 911.

1. ¿Cómo califica la coordinación que realiza el ECU 911 con las instituciones que la integran? (Policía Nacional, Cuerpo de Bomberos, Ministerio de Salud Pública, Secretaría de Gestión de Riesgos, Fuerzas Armadas, Cruz Roja, entre otras).

Gráfico 28. Percepción coordinación de ECU con instituciones

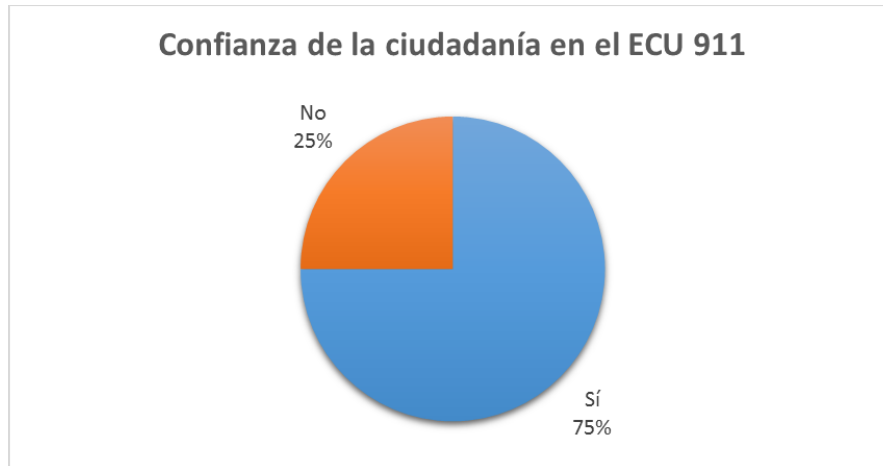


Fuente: elaboración propia

Según la percepción de sus directivos, el 75% consideran que la coordinación es muy buena en relación al 25% como buena; concluyéndose que se debe aprovechar esta fortaleza pues el contacto que existe entre el personal del ECU con las otras instituciones de emergencia permiten ofrecer un servicio de calidad.

2. ¿Usted considera que la ciudadanía tiene plena confianza en el servicio de emergencia que brinda el ECU 911?

Gráfico 29. Confianza de la ciudadanía

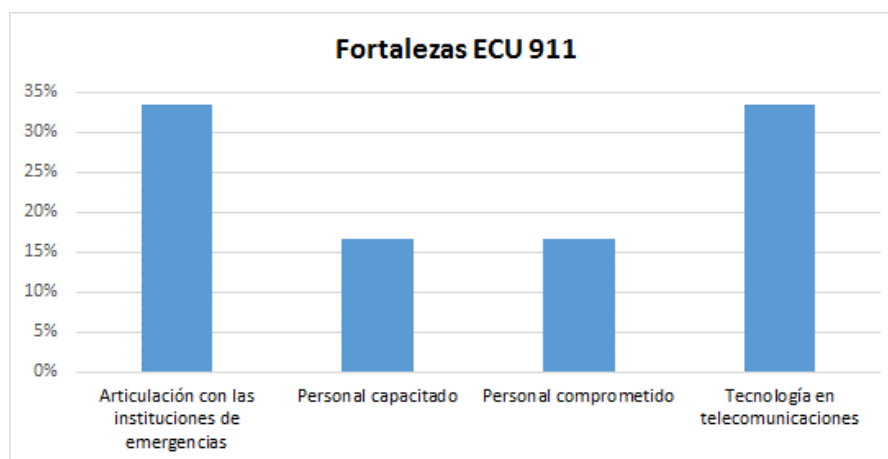


Fuente: elaboración propia

Los entrevistados consideran que el 75% de la ciudadanía sí confían en el servicio de emergencias que brinda el ECU 911 en relación al 25% por distintas razones, tales como: comunicación, manejo de medios informáticos, movilización que deben ser consideradas en el resultado final de este proyecto de investigación, a fin de llegar a satisfacer al 100% de los entrevistados.

3. Según su criterio, ¿Cuáles son las mayores fortalezas que tiene el ECU 911?

Gráfico 30. Fortalezas ECU 911



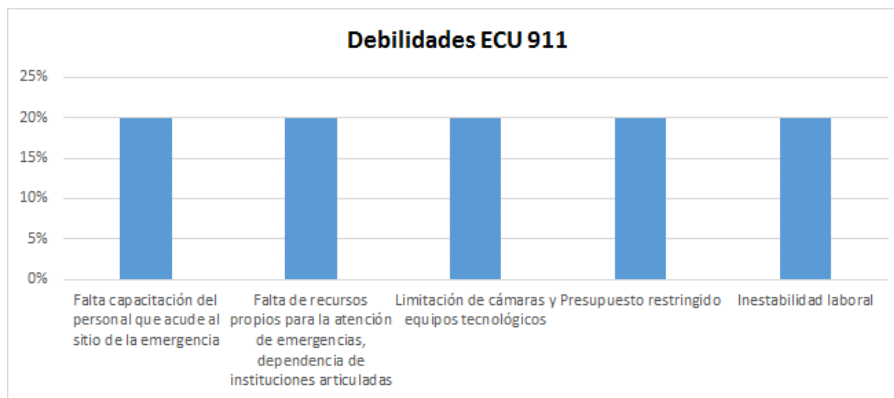
Fuente: elaboración propia

Se rescata que las mayores fortalezas que tiene el SIS ECU 911, es la articulación que mantiene con todas las instituciones de emergencia, así como la tecnología que dispone en telecomunicaciones

y el compromiso del personal con la filosofía institucional; lo que ha permitido integrar la información que se registra en las consolas a nivel nacional para realizar análisis macros de recursos, personal, horarios críticos, entre otros, lográndose una optimización de los recursos, tiempos y personal.

4. Según su criterio, ¿Cuáles son las debilidades que tiene el ECU 911?

Gráfico 31. Debilidades ECU 911

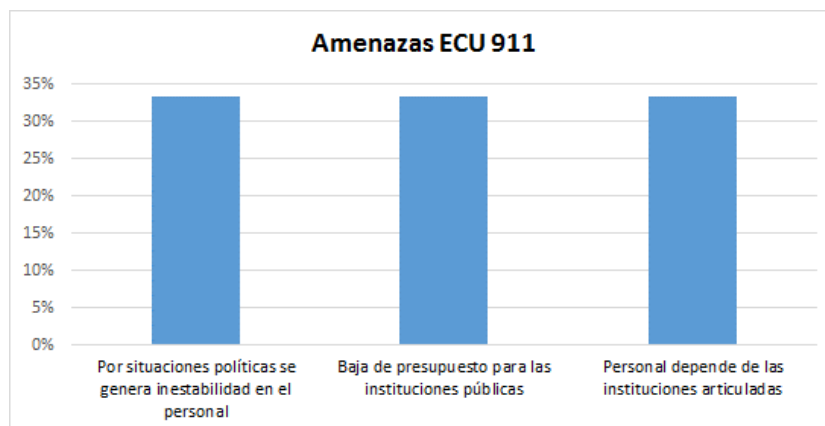


Fuente: elaboración propia

En cuanto a las debilidades, los entrevistados mencionan que existe inestabilidad laboral, presupuesto restringido o disminuido por la situación de crisis por la que atraviesa el país, lo que limita la implementación de más equipos, la limitación de recursos en determinados sitios para atender emergencias, limitada capacitación del personal; las mismas que deben minimizarse para convertirlas en fortaleza.

5. Según su criterio, ¿Cuáles son las amenazas que tiene el ECU 911?

Gráfico 32. Amenazas ECU 911

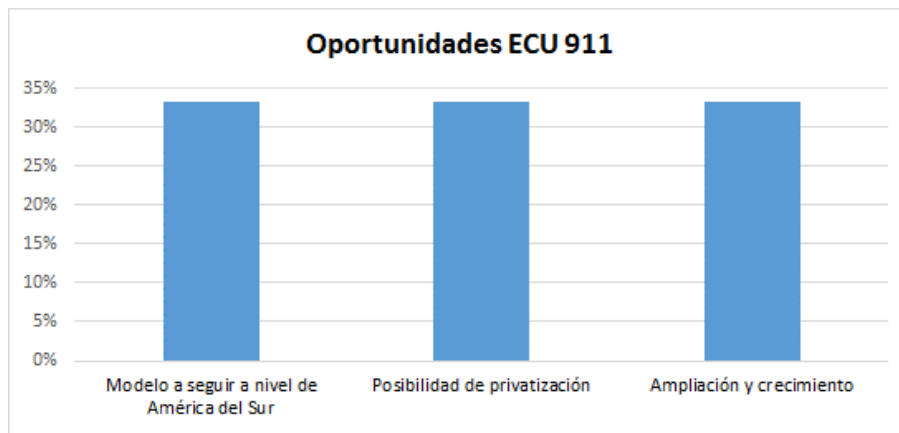


Fuente: elaboración propia

Uno de los factores externos preocupantes de la institución son las amenazas, en donde se identifican factores, tales como: disponibilidad de recursos humanos, materiales y económicos de las instituciones de emergencia que acuden al llamado del ECU 911, y fluctuación en la asignación presupuestaria que el gobierno proporciona a las instituciones para el cumplimiento de su cometido en relación con la inestabilidad política en la que vive el país.

6. Según su criterio, ¿Cuáles son las oportunidades que tiene el ECU 911?

Gráfico 33. Oportunidades ECU 911

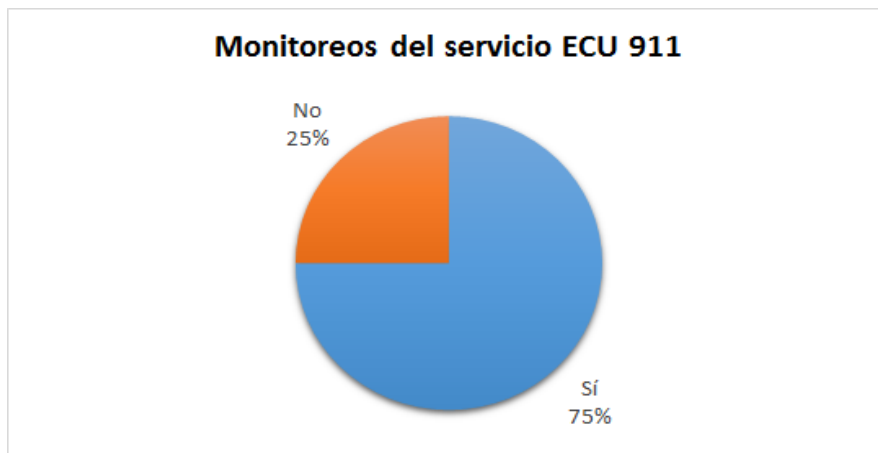


Fuente: elaboración propia

El escenario en el que se desenvuelve el SIS ECU 911, presenta oportunidades que deben ser aprovechadas para el crecimiento y fortalecimiento del mismo, entre las cuales se destaca: ampliación de cobertura del servicio mediante la inversión de más instrumentos y equipos, convirtiéndose en un modelo a seguir por el servicio que presta a nivel de América del Sur e inclusive de privatizarse, a fin de que este servicio no se elimine.

7. ¿Realizan monitoreos por muestreo para verificar la eficiencia del servicio brindado por el ECU 911?

Gráfico 34. Monitoreos del servicio del ECU 911

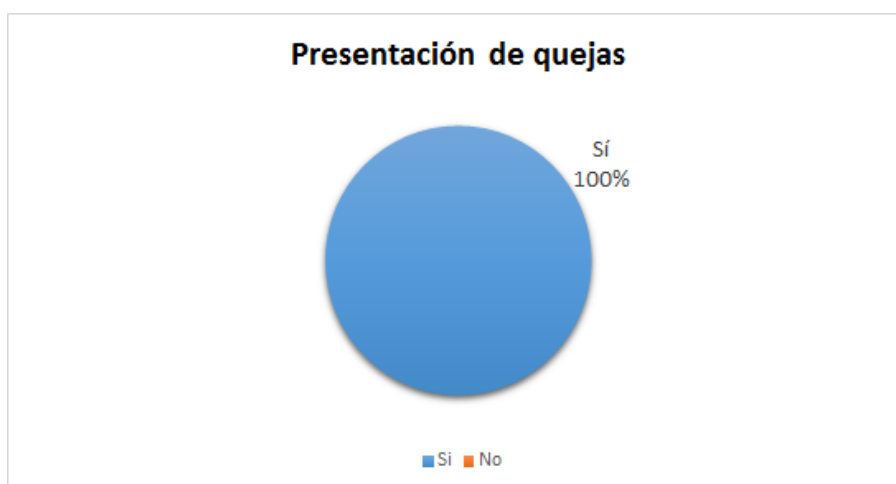


Fuente: elaboración propia

Al consultar a los entrevistados sobre el monitoreo que realiza el ECU 911 a la ciudadanía, el 75% manifiestan que se realizan un monitoreo muestral en relación al 25% que consideran que no lo hacen, preocupación que es compartida por el Director de Planificación, quien comenta que aplican una encuesta de satisfacción al cliente diariamente para conocer su percepción en cuanto al servicio, pero no se evidencia que los resultados obtenidos sean analizados con detenimiento para la aplicación de mejoras más aún cuando se trata de salvar vidas.

8. ¿La ciudadanía tiene la oportunidad de presentar quejas sobre el servicio?

Gráfico 35. Presentación de quejas

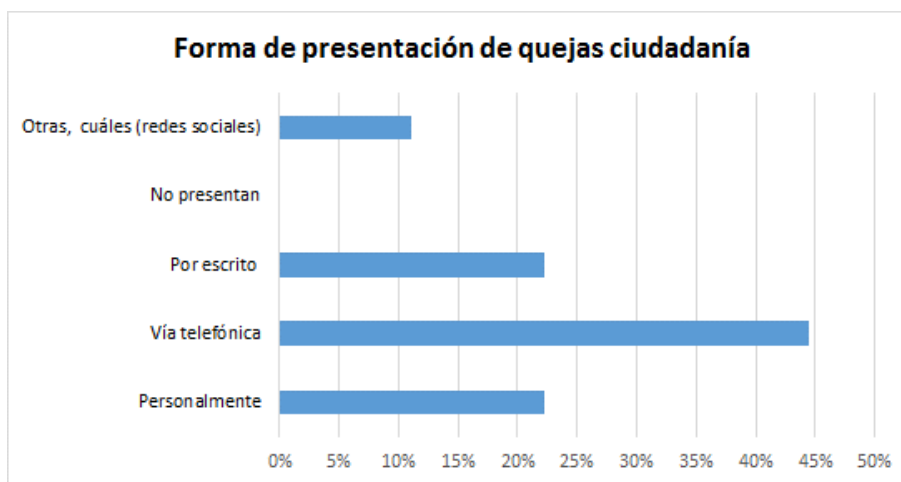


Fuente: elaboración propia

El 100% de los entrevistados manifiesta que la ciudadanía tiene la oportunidad de presentar sus quejas relacionadas al servicio brindado por el ECU o por las instituciones adscritas.

8.1. ¿Señale de qué manera presentan sus quejas?

Gráfico 36. Forma de presentación de quejas



Fuente: elaboración propia

Cuando se consulta a las autoridades acerca de la forma como la ciudadanía presentan sus quejas, manifiestan que: el 44% lo realizan vía telefónica, el 22% personalmente y por escrito y, el 11% por diferentes vías, evidenciándose que existen varias herramientas a disposición de los alertantes para la presentación de quejas, las mismas que deben ser socializadas a la ciudadanía.

8.2. ¿Qué tratamiento sigue la organización cuando ha recibido una queja de cualquier índole?

Se obtuvieron varias respuestas, concluyéndose que: el Departamento de Calidad verifica el procedimiento de la ficha que genera la llamada y emite su conclusión personal; la queja se direcciona a la jefatura que corresponde; se emiten sanciones a las instituciones que no cumplieron con su labor; se aplica el procedimiento interno de la institución para el tratamiento de quejas sin que su resolución sea conocida por la ciudadanía. En este sentido, no existe un criterio unificado de todo el equipo de trabajo sobre el tratamiento de quejas que emite la ciudadanía.

9. ¿Han realizado alguna evaluación del impacto del servicio que realiza el ECU 911 hacia la ciudadana?

Los directivos entrevistados con respecto a esta interrogante, manifiestan que indistintamente realizan seguimiento del servicio sin medir el impacto de la cantidad de vidas que salvan o de la cantidad de llamadas atendidas exitosamente e inclusive la cantidad de llamadas falsas.

4.5. Conclusiones de encuestas y entrevistas aplicadas

A continuación, se exponen las principales conclusiones enfocadas en dos áreas que son alertante y administrativos:

4.5.1. Encuesta de satisfacción alertantes

- a) La creación del ECU 911 a nivel nacional, genera un cambio de paradigmas sobre la gestión de las instituciones de emergencia y su trabajo individualizado.
- b) El ECU 911 cubre al 100% el territorio ecuatoriano con 7 centros zonales, 9 centros locales y 10 salas operativas, incluyéndose las Islas Galápagos; también es importante mencionar que se están creando varias salas espejos cuyos fin es desconcentrar y agilizar la gestión de seguridad de los alertantes en diferentes ciudades
- c) El Centro Zonal 3, cubre las provincias de: Cotopaxi, Pastaza y Tungurahua; según información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos el número de habitantes es de 504.583 en Tungurahua, 409.205 en Cotopaxi y 83.633 en Pastaza (INEC, 2010), haciendo que Tungurahua sea más vulnerable en temas relacionados con seguridad ciudadana. Esto se evidencia en el porcentaje de emergencias atendidas en la Provincia de Tungurahua que es de 60.75%, Cotopaxi es de 29.33% y de 9.11% en Pastaza.
- d) De la misma manera, en la Provincia de Tungurahua, se identifica que las emergencias más recurrentes son las policiales, seguido de casos relacionados con salud, tránsito, bomberos, entre otros, reflejándose que el comportamiento social del usuario en su mayoría es violento, destacándose los ámbitos, intrafamiliar, riñas callejeras, libadores y personas sospechosas.
- e) Los servicios que ofrece el ECU incluye también video vigilancia con las 287 cámaras que disponen en las tres provincias, previniéndose y alertándose a la ciudadanía situaciones de riesgo.
- f) Respecto a la percepción de las personas quienes contestan las llamadas, los usuarios concluyen que el 91% de los que contestan las llamadas de los alertantes se sienten satisfechos y muy satisfechos del trabajo realizado por el desarrollo de habilidades de indagación y empatía con el usuario, a pesar del estado crítico emocional en el que éste se encuentra al momento de la emergencia.

- g) Se evidencia que en una situación de emergencia el tiempo es un factor importante, ya que el alertante pierde la noción del mismo por el estado emocional en el que se encuentra a causa de la emergencia.

4.5.2. Entrevista al personal administrativo del ECU 911

- a. El personal directivo del ECU, considera que coordinan efectivamente las emergencias con las instituciones articuladas.
- b. Del análisis externo e interno realizado al ECU 911, se observa que posee un sistema de comunicación con la más alta tecnología, transformándola en su mayor fortaleza. Otro elemento que se debe destacar es el trabajo en equipo que desarrollan entre todas las instituciones de emergencia que la conforman. Sin embargo, existen grandes limitaciones de recursos económicos, materiales y humanos, producto de la crisis económica y política que vive el país; no obstante de lo cual, la institución trabaja incansablemente en la mejora continua de sus servicios teniendo presente que el ECU 911 tiene como misión principal salvar vidas.
- c. En relación al monitoreo de la efectividad del servicio brindado existen opiniones divididas, situación similar sobre la presentación de quejas, el tratamiento que sigue la organización y sobre el impacto del servicio, pues se evidencia que una persona conoce al respecto (Director de Planificación) las otras personas entrevistadas desconocen sobre estos temas; sin embargo, la misión del ECU 911 es salvar vidas, para lo cual deben brindar importancia a los ciudadanos que se encuentran inconformes por varias razones en diferentes circunstancias.

Con los resultados obtenidos desde distintos ejes, sean estos: ciudadanía, personal administrativo, operativo e instituciones que la conforman; se desarrolla a continuación, el modelo de gestión de quejas cuyo objetivo es aunar esfuerzos para minimizar y optimizar recursos orientados a mejorar la calidad en el servicio.

Capítulo 5

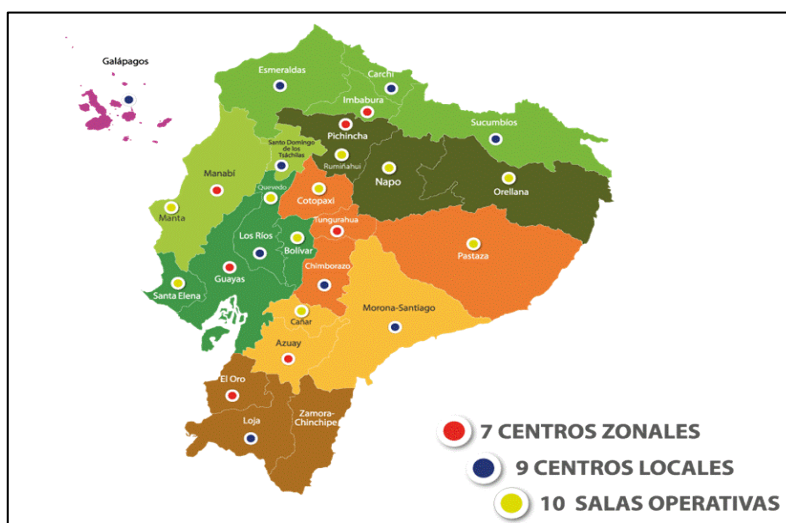
Resultados

5.1 Evaluación preliminar

El Sistema Integrado de Seguridad ECU 911, fue creado a través del decreto No. 988, Art. 1 menciona: “Objeto.- El presente Decreto Ejecutivo tiene por objeto regular la implementación del Servicio Integrado de Seguridad ECU-911, como herramienta tecnológica integradora de los servicios de emergencia... (Correa, 2011)”. Así también la Asamblea Nacional (2008), lo describe como: “un servicio de respuesta inmediata e integral a una determinada emergencia”.

El primer centro del ECU 911 se implementó en Samborondón, Provincia de Guayas, en la actualidad son 16 los centros a nivel nacional cubriéndose el 100% del territorio nacional, incluyéndose las Islas Galápagos. Se dividen en 7 centros zonales, 9 centros locales y 10 salas operativas, según se evidencia en la ilustración 2:

Ilustración 2. Cobertura nacional de ECU 911



Fuente: tomado de ECU 911 (2012)

El Centro Zonal 3, atiende las provincias de Cotopaxi, Pastaza y Tungurahua, y fue inaugurado el 27 de diciembre del 2012 por el presidente Econ. Rafael Correa.

Ilustración 3. ECU 911 Zonal 3-provincias



Fuente: tomado de ECU 911 (2012)

Tabla 5. ECU 911 Zonal 3-Población beneficiada

PROVINCIA	POBLACIÓN BENEFICIADA
Cotopaxi	457.404
Pastaza	99.855
Tungurahua	557.563
Total	1'114.822

Fuente: tomado de INEC (2010)

La empresa china CEIEC estuvo a cargo de la construcción de esta obra que tuvo una inversión aproximada de US \$13'000.000. Estas instalaciones se las utiliza como base en las reuniones del Comité de Operaciones de Emergencia (COE), que se activan en casos de emergencia local como es la actividad de los volcanes Tungurahua y Cotopaxi, Cabe mencionar, que el Centro Zonal 3 es la institución encargada de monitorear el comportamiento de estos volcanes.

5.1.1. Justificación de la propuesta

Como se observa, el Sistema Integrado de Seguridad ECU 911 cubre al 100% de la población ecuatoriana y tiene como objetivo principal brindar seguridad a la ciudadanía; en el Centro Zonal 3 a las provincias de Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza, atienden a 1'114.822 de personas aproximadamente, a través de 2.000 llamadas recibidas diariamente, situación que obliga a buscar y mantener procedimientos óptimos enfocados a lograr la satisfacción inmediata del usuario del servicio; más aún cuando está en juego la vida de las personas.

En tal virtud y de la información analizada inicialmente, existe insatisfacción por parte de los alertantes quienes emiten opiniones diversas en cuanto a detalles del servicio que no cumplen con la expectativa que tienen del mismo. Sin embargo, en la actualidad las quejas presentadas formalmente, lamentablemente no son analizadas ni mucho menos se da un seguimiento, concluyéndose el proceso en el archivo del mismo; por lo que se hace necesario proponer el desarrollo de un modelo de gestión de quejas orientado a fortalecer esta debilidad y convertirle en una oportunidad de crecimiento y de servicio a la ciudadanía.

Objetivo general de la propuesta

Implementar un modelo de gestión para el tratamiento de quejas en el SIS ECU 911 Zonal 3.

Objetivos específicos

1. Presentar la metodología del modelo propuesto.
2. Desarrollar el modelo de gestión para la atención de quejas

5.2. Producto final del proyecto de titulación

Luego del diagnóstico inicial realizado y con los resultados obtenidos, a continuación se propone el desarrollo del Modelo de Gestión de Quejas del ECU 911 como resultado final del proyecto investigativo que se lo estructura en dos partes:

- a. Metodología aplicada
- b. Desarrollo del modelo de gestión

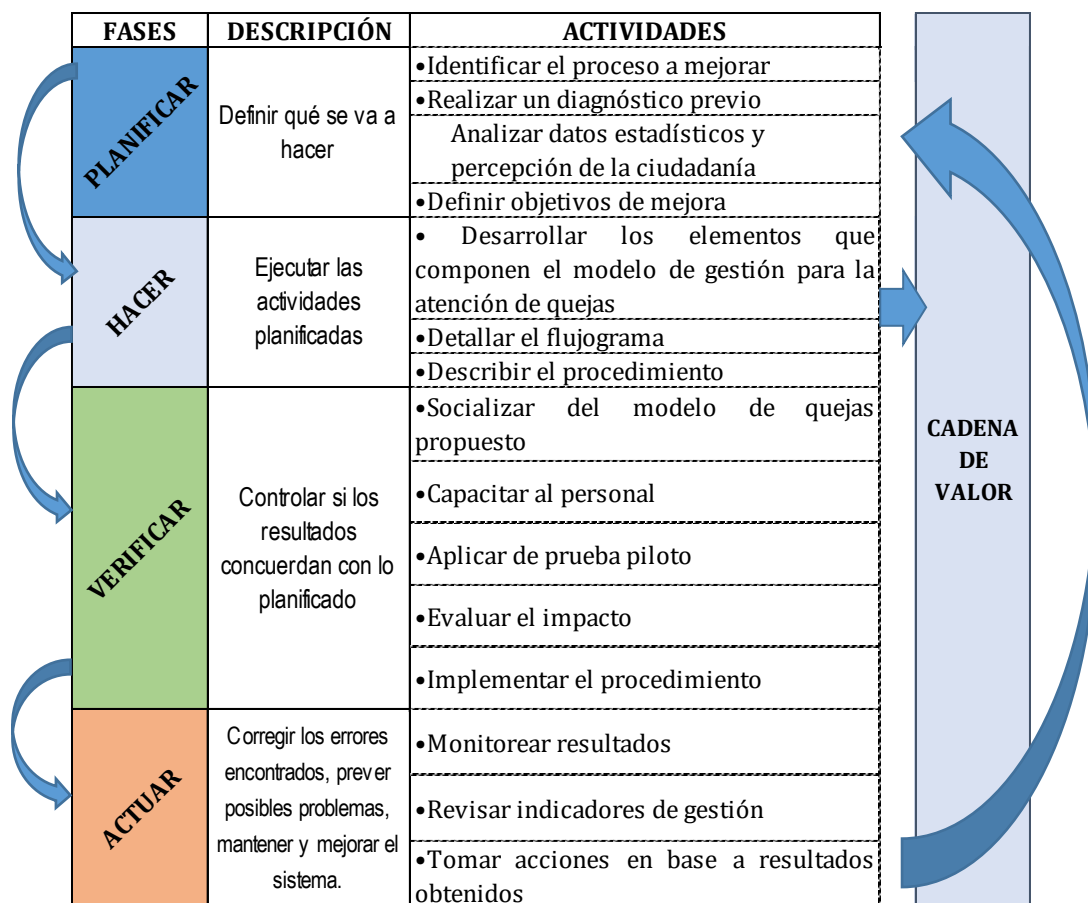
a. Presentación de la metodología para el desarrollo del modelo propuesto de gestión de tratamiento de quejas del SIS ECU 911, Zonal 3

Existen varios modelos de gestión propuestos por diferentes autores cuyo fin es coadyuvar con una acertada toma de decisiones. Sin embargo, en este proyecto de investigación se toma como línea de base el modelo propuesto por Deming (1951), que fue adaptado a las necesidades identificadas en el Sistema Integrado de Seguridad ECU 911, cuyo fin es precautelar el desarrollo de cada uno de los procesos para lograr un Sistema de Gestión de Calidad, sobre todo cuando se trata de salvar vidas.

La herramienta administrativa, denominada como el círculo de Deming, es una de las más conocidas y aplicadas en las instituciones, pues permite identificar el problema y gestionarlo

directamente. También se lo conoce como el ciclo (PHVA) planear, hacer, verificar y actuar, ya que corresponde a la secuencia lógica en la mejora de procesos en cuatro pasos. La metodología propuesta es la siguiente:

Cuadro 12. Metodología propuesta para el desarrollo del modelo



Fuente: adaptado de Deming (1951) para el ECU 911

b. Desarrollo del modelo de gestión de quejas

La metodología propuesta se compone por cuatro fases que se detallan a continuación: planificar, hacer, verificar y actuar.

Planificar

Identificación del proceso a mejorar

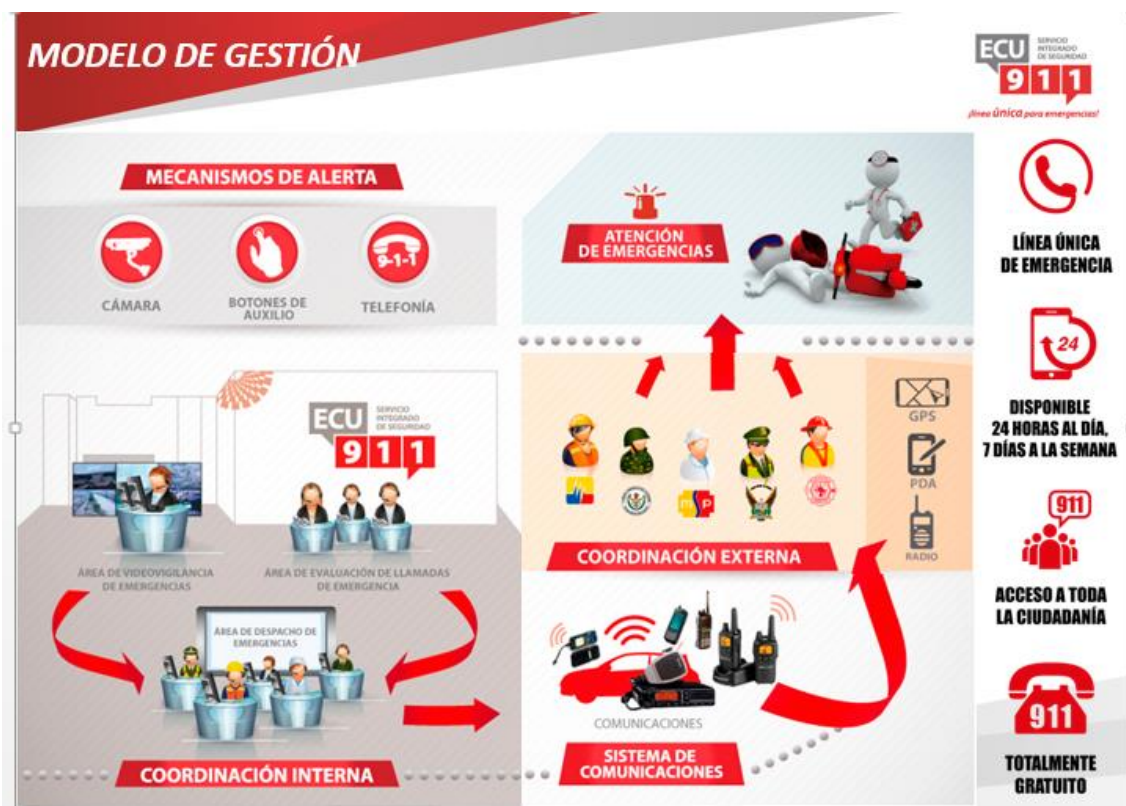
De la información previamente analizada en los resultados de satisfacción del alertante, se evidencia que el 10% no está conforme con el servicio, sin definir las razones; por lo cual, se

determina implementar un modelo de gestión de quejas para mejorar el servicio que presta el SIS ECU 911

Análisis de datos estadísticos de la situación actual del ECU 911

Para atender las emergencias el ECU 911, se cuenta actualmente con una moderna plataforma tecnológica a través de la cual se reciben: llamadas de emergencia, alertas de video vigilancia, botones de auxilio, alarmas comunitarias, evidenciada en la ilustración 4, con cobertura nacional:

Ilustración 4. Modelo de gestión de atención de emergencias ECU 911



Fuente: tomado de Ecu 911 Centro Zonal 3 (2012)

Este modelo funciona con el apoyo y compromiso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), quienes aportan con un valor económico para hacer uso del servicio que otorga el SIS ECU 911, la Zona Central 3 tiene 20 convenios con estas instituciones, para brindar un servicio de calidad a la ciudadanía que realizan las llamadas de emergencia, dejando claro que si los municipios no realizan ésta aportación el SIS ECU 911 no podría ejecutar su cometido.

Cabe destacar, que el sistema tecnológico instalado en el SIS ECU 911 posee una gran capacidad de almacenamiento de: imágenes, videos, audios de llamadas, informes hasta por tres meses, así

como información estadística que se guardan en registros digitales que pueden ser solicitados en los diferentes procesos judiciales y fiscales, ya que son consideradas como pruebas en estos eventos.

El ECU 911 cuenta con tecnología de punta, un sistema que registra/graba todas las llamadas recibidas, asignándole un código a cada una de las fichas que se generan, conteniendo toda la información según la atención brindada. Esta información se guarda en una base de datos para su posterior análisis. Es menester señalar, que el equipo tecnológico con que cuenta actualmente el SIS ECU 911, está conformado por:

Tabla 6. Equipos tecnológicos ECU 911, por provincia

Equipos tecnológicos		Tungurahua	Cotopaxi	Pastaza	Total 2015	Total 2014	% incremento
Periféricos	Cámaras domo	204	65	13	282	195	44,62%
	Cámaras fijas	25	4	0	29	29	
	Cámaras de largo alcance	1	1	0	2	0	
	Cámaras térmicas y antineblina	0	2	0	2	0	
	PDAS	6	9	8	23	23	34,78%
	GPS	70	59	17	146	188	
	Botones de auxilio	14	4	13	31	23	
	Megáfonos IP	10	2	2	14	0	
	Teléfono IP	1	3	4	8	0	
	Equipos ROIP	0	2	0	2	0	

Fuente: tomado de ECU 911 Centro Zonal 3 (2015)

El ECU 911 está conformado por 87 personas que laboran en el centro ubicado en la ciudad de Ambato, y cuenta con la colaboración de 108 personas de las diferentes instituciones que la integran, como se muestra en la tabla 7:

Tabla 7. Personal que labora en el ECU 911 por institución



Fuente: tomado de ECU 911 Centro Zonal 3 (2015)

En la investigación de campo realizada se rescata la información de la tabla 8 donde se muestra el número de emergencias atendidas en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza, en sus diferentes cantones, así:

Tabla 8. Alertas normales atendidas 2015 por cantón

ECU 911 ZONAL AMBATO		
Provincia/Cantón	Alerta	%
AMBATO	106.241	80,21%
BAÑOS DE AGUA SANTA	6.501	4,91%
CEVALLOS	1.036	0,78%
MOCHA	1.172	0,88%
PATATE	1.542	1,16%
QUERO	1.834	1,38%
SAN PEDRO DE PELILEO	7.541	5,69%
SANTIAGO DE PÍLLARO	5.335	4,03%
TISALEO	1.256	0,95%
TUNGURAHUA	132.458	60,58%
LA MANÁ	5.702	8,94%
LATACUNGA	37.765	28,51%
PANGUA	943	0,71%
PUJILÍ	7.282	5,50%
SALCEDO	7.738	5,84%
SAQUISILÍ	2.669	2,01%
SIGCHOS	1.670	1,26%
COTOPAXI	63.769	29,17%
ARAJUNO	492	0,37%
MERA	3.717	2,81%
PASTAZA	16.510	12,46%
SANTA CLARA	476	0,36%
PASTAZA	21.195	9,69%
OTRAS PROVINCIAS	1.214	0,56%
TOTAL ZONAL	218.636	100,00%

Fuente: tomado de Ecu 911 Centro Zonal 3 (2015)

Es importante analizar la información de las emergencias atendidas por las diferentes instituciones que integran el SIS ECU 911, evidenciándose en la tabla 9 que la Policía Nacional es la institución que atiende la mayor cantidad de emergencias seguida por el Ministerio de Salud Pública, como se detalla a continuación:

Tabla 9. Despachos por institución, por provincia

INSTITUCIONES	ECU 911 ZONAL AMBATO			TOTAL
	TUNGURAHUA	COTOPAXI	PASTAZA	
POLICÍA NACIONAL	94.103	51.137	15.662	160.902
MINISTERIO SALUD PÚBLICA	17.236	10.780	4.825	32.841
TRÁNSITO	13.310	11	0	13.321
BOMBEROS	6.174	3.052	1.310	10.536
CRUZ ROJA	835	223	38	1.096
SECRETARIA NACIONAL GESTIÓN DE RIESGOS	898	501	133	1.532
MUNICIPALES	855	401	134	1.390
FUERZAS ARMADAS	281	450	402	1.133
INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL	4	1	468	473
Total general	133.696	66.556	22.972	223.224

Fuente: tomado del ECU 911 Centro Zonal 3 (2015)

También es importante mencionar, que la ciudadanía aún no toma conciencia del daño que provoca al SIS ECU 911, pues utiliza incorrectamente el servicio haciendo llamadas falsas o mal intencionadas sobre emergencias, lo que ocasiona la movilización de recursos y personal que generan costos. Los datos se presentan a continuación:

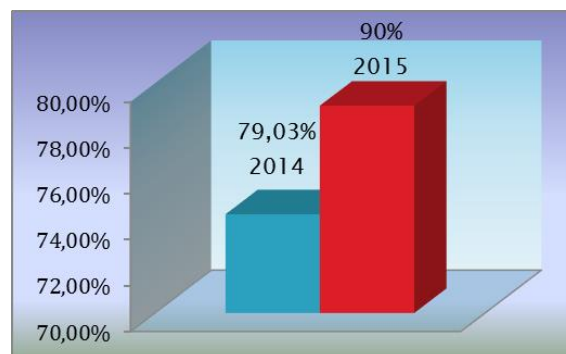
Tabla 10. Llamadas mal intencionadas

MES	ECU 911 ZONAL AMBATO	%
ENERO	3.174	10%
FEBRERO	2.721	8%
MARZO	3.277	10%
ABRIL	2.978	9%
MAYO	2.915	9%
JUNIO	2.477	8%
JULIO	3.251	10%
AGOSTO	2.670	8%
SEPTIEMBRE	2.279	7%
OCTUBRE	2.384	7%
NOVIEMBRE	2.068	6%
DICIEMBRE	2.504	8%
Total General	32.698	100%

Fuente: tomado de Ecu 911 Centro Zonal 3 (2015)

A continuación, se presenta el gráfico 37 con información comparativa de la evaluación que se aplica al servicio correspondiente a los años 2014 y 2015; evidenciándose, un incremento del 10,97% de satisfacción del servicio en el 2015 en relación al año 2014. Según información proporcionada por el ECU 911, se realizaron 260 evaluaciones al área de despacho, 917 al área de llamadas y 860 a video vigilancia en el Centro Zonal Ambato.

Gráfico 37. Satisfacción de la ciudadanía, medición interna



Fuente: tomado de Ecu 911 Centro Zonal 3 (2015)

Para lograr resultados específicos, es importante establecer los objetivos que se desean alcanzar. De acuerdo a la información presentada al cierre del período 2015, la satisfacción del cliente obtuvo el 90%, pero no se registró el trámite de ninguna de las quejas que presenta la ciudadanía. El objetivo establecido es mejorar la percepción de la ciudadanía en 95%.

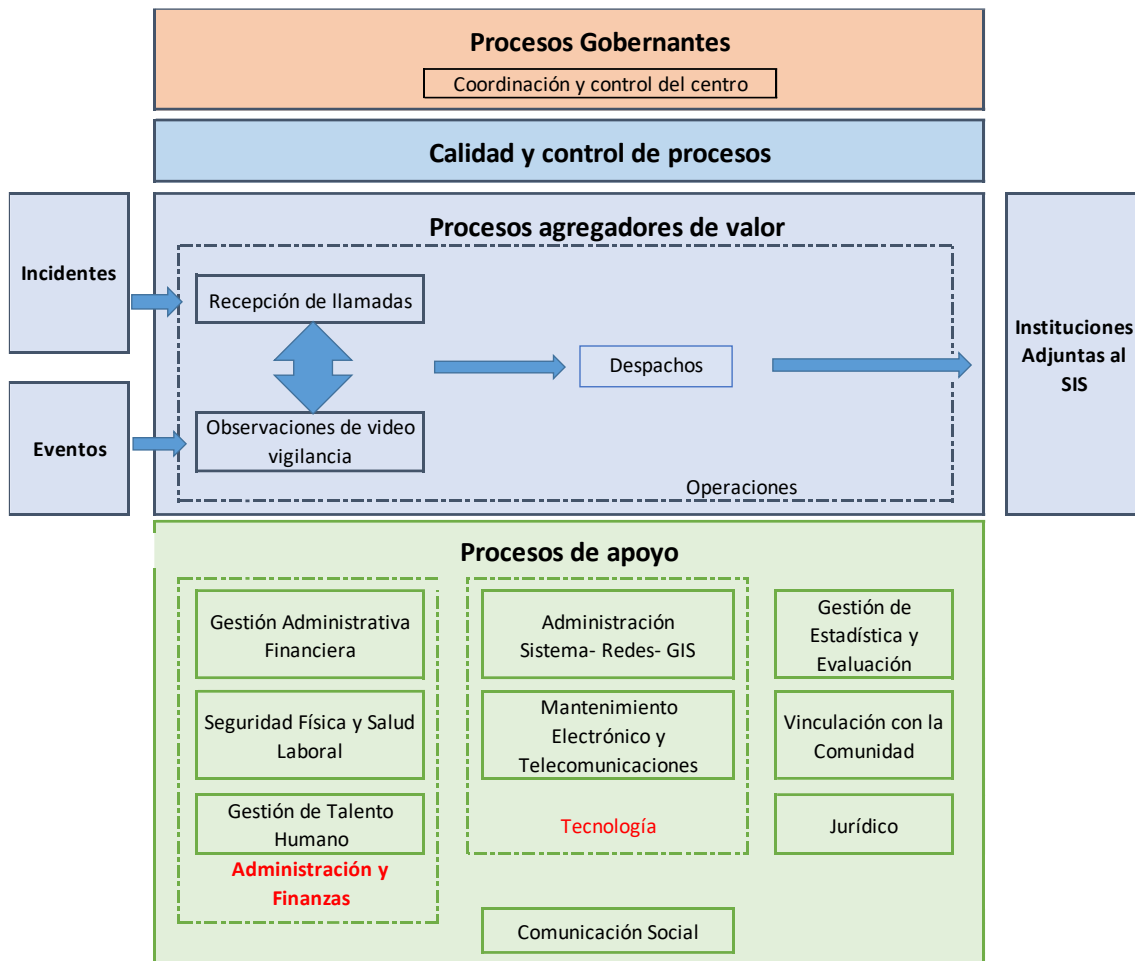
Recursos requeridos

Durante la planificación, se analizan los recursos en los cuales se incurren para la implementación de esta metodología, analizándose lo siguiente:

- Recursos económicos: Del análisis efectuado, no se incurrirá en gastos administrativos.
- Recursos materiales: Se utilizarán los recursos de oficina asignados normalmente.
- Recursos personal: Dentro de las funciones del Director de Planificación así como de Analista de Calidad y Procesos, se encuentran establecidos todos los relacionados con la gestión de calidad, por lo tanto, no se requiere la contratación de nuevo personal.

Para conocer los procesos definidos en el SIS ECU 911 es importante presentar el mapa de procesos actual del ECU 911:

Esquema 4. Mapa de procesos actual SIS ECU 911



Fuente: tomado de Ecu 911 Centro Zonal 3 (2012)

Los procesos que agregan valor están relacionados directamente con el área de operaciones, es decir, la atención de las emergencias. Las entradas se relacionan con la recepción e identificación de incidentes y captación de eventos tanto a través de llamadas como de video vigilancia. Se apoyan en los procesos de las Unidades Administración y Finanzas, Comunicación Social, Vinculación con la Comunidad, Gestión de Estadística y Evaluación, Jurídico y Tecnología, supervisados por la Unidad de Calidad y Control de Procesos, bajo la dirección de la Coordinación y Control del Centro para brindar a las instituciones adjuntas al sistema una adecuada información para la atención con calidad a la ciudadanía. Los procesos que intervienen son los operativos: recepción de llamadas, captación de eventos y despacho de emergencias por parte de las instituciones de emergencia.

Las áreas que intervienen, son:

- Nivel 1: Procesos gobernantes-directivos
- Nivel 2: Procesos agregadores de valor-Dirección Operativa y Dirección de Planificación
- Nivel 3: Procesos de apoyo

Hacer

En base a la propuesta de Deming (1951), basado en el ciclo (PHVA) planificar, hacer, verificar y actuar que propone una metodología de mejora continua, se genera un modelo exclusivo para el tratamiento de quejas para ser aplicado en el SIS ECU 911, Zonal 3. Éste se compone de los siguientes elementos:

Esquema 5. Modelo propuesto para la gestión de quejas para ECU 911

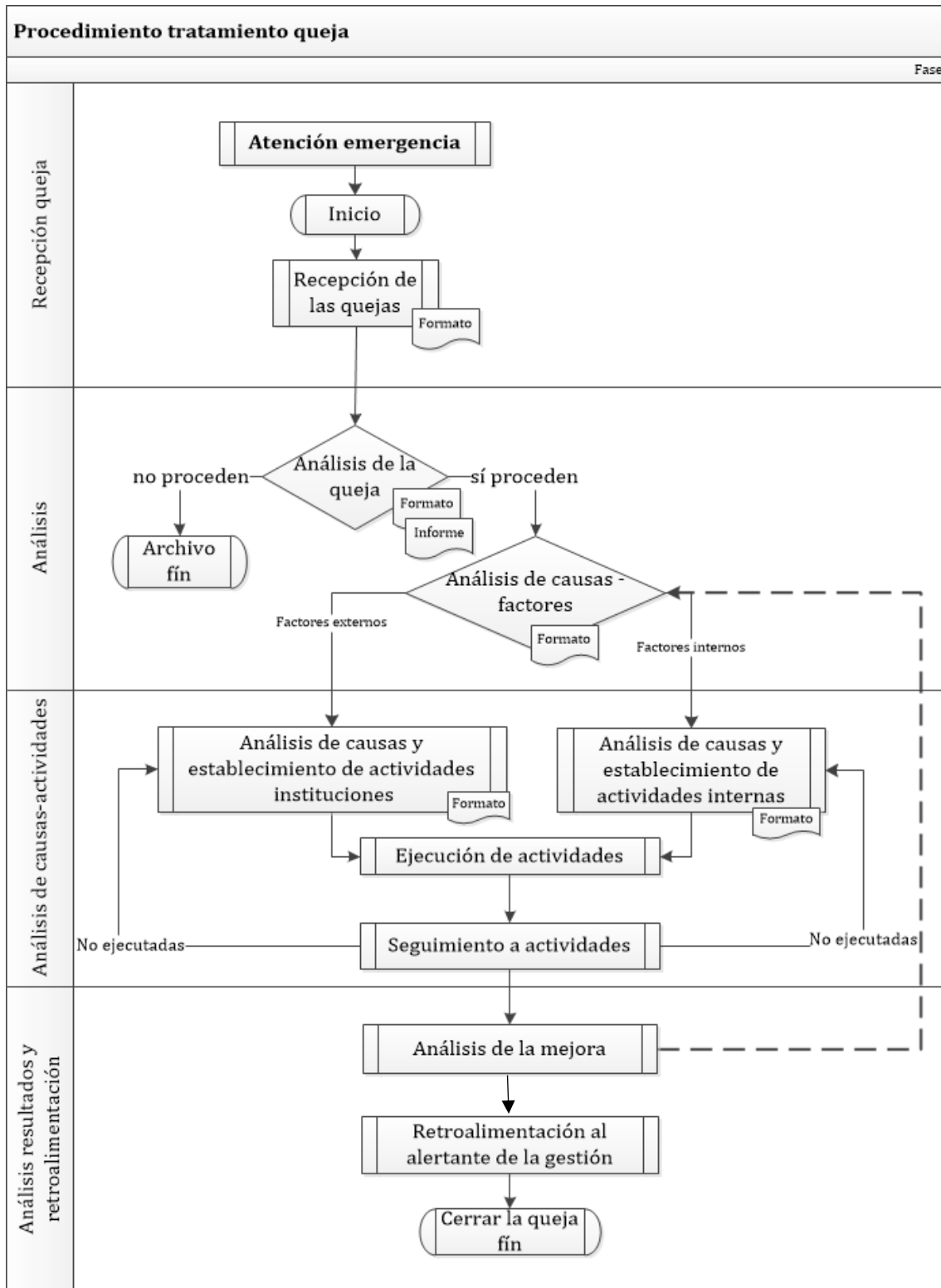


Fuente: elaboración propia

El modelo presentado tiene como entrada la recepción de las emergencias y la atención de las mismas, de estos procesos pueden generarse quejas de la ciudadanía que son recibidas en la institución, las que pasan a su respectiva gestión. De las quejas presentadas, surgen mejoras que se implementan en los procesos agregadores de valor y luego son percibidas por la ciudadanía.

Del modelo, se propone implementar mejoras, a fin de incrementar la satisfacción de los ciudadanos que realizan llamadas de emergencia por diferentes razones, para lo cual se propone seguir los pasos que el flujograma del esquema 6 lo representa:

Esquema 6. Flujograma general del tratamiento de quejas



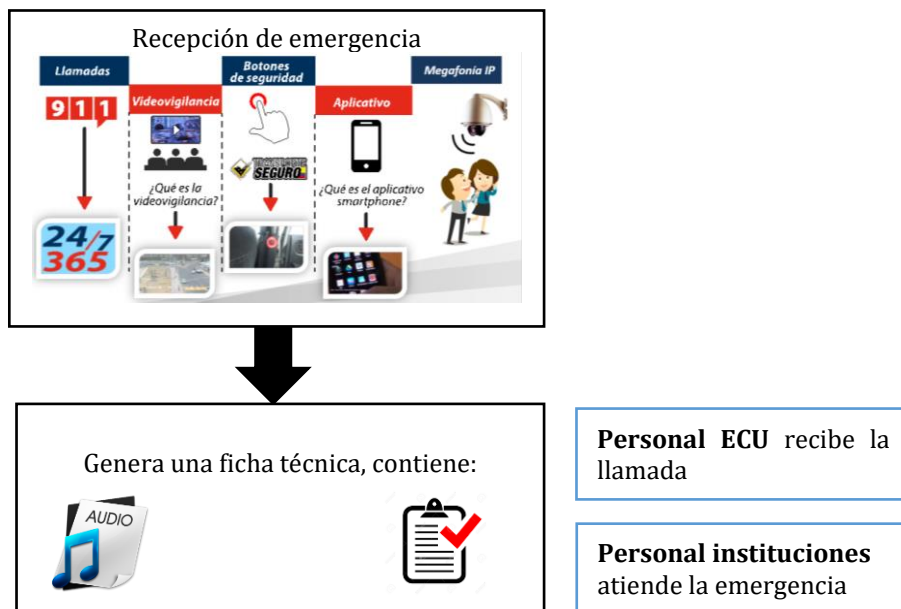
Fuente: elaboración propia de la investigación realizada

A continuación, se realiza el análisis de los elementos que componen el flujograma, así:

a. Recepción y atención de emergencias

Los ciudadanos en general pueden contactarse con el ECU 911 para solicitar apoyo por cualquier emergencia a través de: llamadas a la línea única 911, captación de eventos de video vigilancia, botones de seguridad (sistema transporte seguro), aplicativo de celular, megafonía IP, la misma que genera una ficha con un código único, respaldada por la grabación de la conversación para que el Evaluador de Llamadas dirija la emergencia a la institución correspondiente, dichas actividades son registradas y grabadas en el sistema como evidencia de la gestión realizada; para una mejor visualización se representa así:

Ilustración 5. Recepción de emergencia

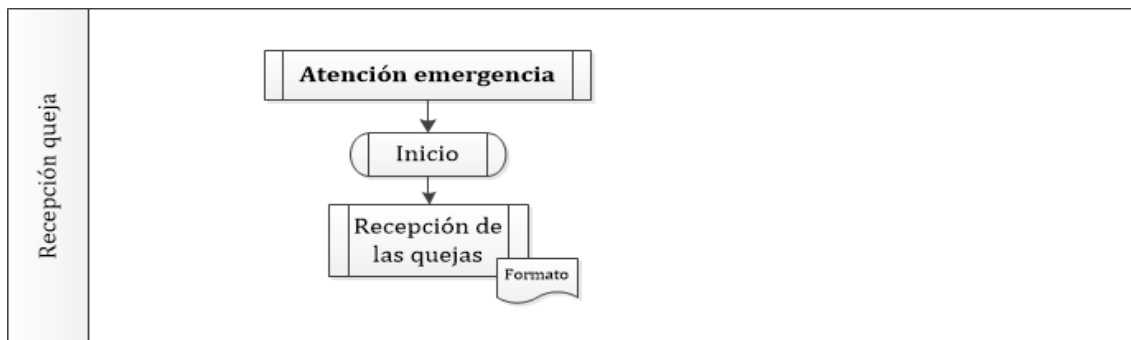


Fuente: elaboración propia

b. Recepción de quejas

El ciudadano luego de realizar la llamada de emergencia y de recibir la atención, se da como resultado una satisfacción o insatisfacción, es en esta etapa donde inicia el proceso de presentación de quejas.

Esquema 7. Recepción de queja



Fuente: elaboración propia

Cuando se producen quejas, son presentadas utilizando varias herramientas, como:

Cuadro 13. Formas para la recepción de quejas y responsables

Herramienta-medio de contacto	Responsable de receptor
Recepción de llamadas al 911	Supervisor de llamadas
Captación evento video vigilancia	Supervisor de video vigilancia
Documento formal	Asistente de recepción
Encuesta de satisfacción	Analista de calidad y procesos
Redes sociales	Analista de comunicación
Visita al centro	Analista de calidad y procesos

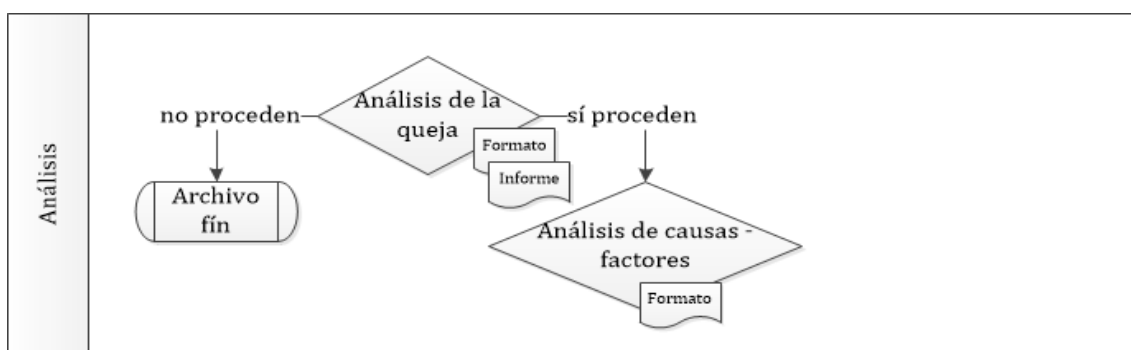
Director de Planificación

Fuente: elaboración propia

c. Análisis de las quejas

Tiene como objetivo analizar si realmente la queja que presenta el ciudadano corresponde o no, para en cuyo caso acudir a las evidencias anteriormente mencionadas como grabaciones e informes, para tomar acciones correctivas en post de mejorar el servicio, concientizándose que está en juego la salud y la vida de los ciudadanos.

Esquema 8. Análisis de quejas



Fuente: elaboración propia

Con la finalidad de que el análisis de la queja sea objetivo, se establece la aplicación del formato evaluación del servicio para presentación queja (apéndice C), donde se califican los parámetros del servicio brindado por el ECU 911 basados en 8 preguntas sobre 10 puntos, que se describen a continuación:

Cuadro 14. Parámetros de evaluación para la presentación queja

No.	Aspectos evaluados	Parámetros	Valoración
1	Presencia en el incidente	Sí	1
		No	0
2	Atención persona que contesta la llamada	Muy satisfecho	1
		Satisfecho	0,75
		Ni satisfecho ni insatisfecho	0,5
		Insatisfecho	0,25
		Muy insatisfecho	0
3	Número de veces que llamó	Sólo una vez	1
		Dos veces	0,5
		Tres veces	0,33
		Cuatro veces	0,25
		Cinco o más	0
4	Atención persona que brindó soporte telefónico	Muy satisfecho	1
		Satisfecho	0,75
		Ni satisfecho ni insatisfecho	0,5
		Insatisfecho	0,25
		Muy insatisfecho	0
		No hubo segunda persona	No aplica
		No identifica segunda persona	No aplica
5	Llegada de unidad al lugar	Sí	2
		No	0
6	Percepción tiempo de llega de unidad	Rápido	2
		A Tiempo	1
		Tarde	0,5
7	Atención en el lugar del incidente	Muy satisfecho	1
		Satisfecho	0,75
		Ni satisfecho ni insatisfecho	0,5
		Insatisfecho	0,25
		Muy insatisfecho	0
8	Calificación totalidad del servicio	Muy satisfecho	1
		Satisfecho	0,75
		Ni satisfecho ni insatisfecho	0,5
		Insatisfecho	0,25
		Muy insatisfecho	0
9	Sugerencia de mejora		

Fuente: elaboración propia

Si la evaluación se encuentra por debajo de 7 puntos, el Analista de Calidad y Procesos gestiona la emisión del informe del sistema que registra la atención de las emergencias, así como el análisis de los audios respectivos, para pasar a la evaluación de las fichas de despacho según consta en los Protocolos de Evaluación de Llamadas y Despacho. Con los dos documentos, Analista de Calidad y Procesos realiza el análisis respectivo y evalúa la situación general, emitiéndose un formato de queja (apéndice D) con un código específico y se asigna al área correspondiente para continuar con la gestión. Esta puede estar direccionada a una o varias instituciones según el caso lo ameriten. Esto se lo evidencia en la ilustración 6, conjuga a todas las instituciones adscritas que participan del servicio del ECU 911, así:

Ilustración 6. Interacción SIS ECU 911 e instituciones adscritas



Fuente: tomado de Ecu 911 Centro Zonal 3, 2015

Factores internos (ECU 911), que coordina la gestión de las instituciones.

Factores externos (instituciones adscritas al servicio) que se describen en la ilustración 7:

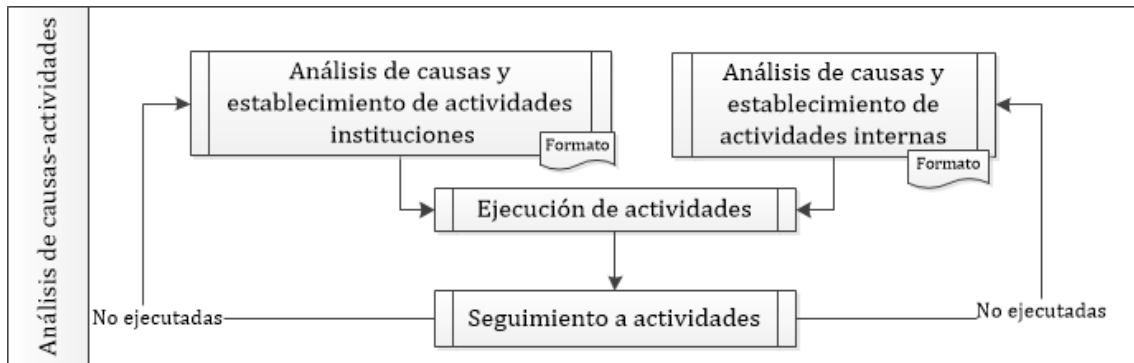
Ilustración 7. Descripción instituciones adscritas



Fuente: tomado de Ecu 911 Centro Zonal 3 (2015)

d. Análisis de causas y establecimiento de actividades

Ilustración 8. Análisis de causas-actividades



Fuente: elaboración propia

En esta etapa, se elabora un análisis de las causas que generaron la queja y se establecen actividades para eliminarlas. Se sugiere utilizar un formato básico para relacionar la causa, identificar el problema y plantear alternativas de solución que aporten a una toma de decisiones eficientes, considerándose cada uno de los elementos que lo conforman, así:

Cuadro 15. Herramienta para analizar causas

¿Por qué se originó el problema?

Área	Causa	Subcausa	Subcausa	Subcausa
Materiales				
Método				
Equipo				
Personal (ECU-instituciones)				
Otros				

Fuente: elaboración propia

Ejemplo análisis

Caso de análisis: alertante menciona que en Santa Clara, perteneciente a la Provincia de Pastaza, se genera un accidente de tránsito y las unidades de Policía Nacional llegaron 50 minutos luego de suscitarse el evento.

Cuadro 16. Ejemplo de análisis

Análisis de causas			
Área	Causa	Sub causa	Sub causa
Materiales	No aplica análisis		
Método	Ubicación de recursos según planificaciones establecidas	Metodología aprobada desde hace algunos años	No existe análisis de cantidad de emergencias reportadas por sector
Equipos	No aplica análisis		
Personal institución: Policía Nacional	Falta de análisis de información	No se utiliza información estadística proporcionada por ECU	Información direccionada a una sola persona
Otros	No aplica análisis		
Identificación del problema:	El sector cuenta con recursos suficientes; se ubican en sectores alejados que no han reportado eventos		

Fuente: elaboración propia de acuerdo a un caso real presentado en el ECU 911

Para el caso presentado, se concluye que existen unidades suficientes de Policía Nacional; sin embargo, están ubicadas en otros sectores. Se analiza la información proporcionada por el Departamento de Estadística del ECU 911 y, se observa que en el sector en el último mes se registró 5 accidentes de tránsito en el mismo lugar.

e. Plan de acción

Lo anteriormente expuesto, no tiene sentido si no se ejecuta un plan de acción donde se identifique claramente el qué, cómo, cuándo, qué, por qué, quién ejecuta cada una de las actividades y tareas mencionadas; para lo cual se propone incluir el siguiente formato:

Cuadro 17. Formato plan de acción

No.	Actividad	Responsable	Institución	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Recursos requeridos	Presupuesto	Seguimiento

Fuente: elaboración propia

Ejemplo plan de acción

Sobre el ejemplo presentado para el análisis de causa efecto, se levantan acciones tendientes a mejorar el servicio.

Tabla 11. Ejemplo plan de acción

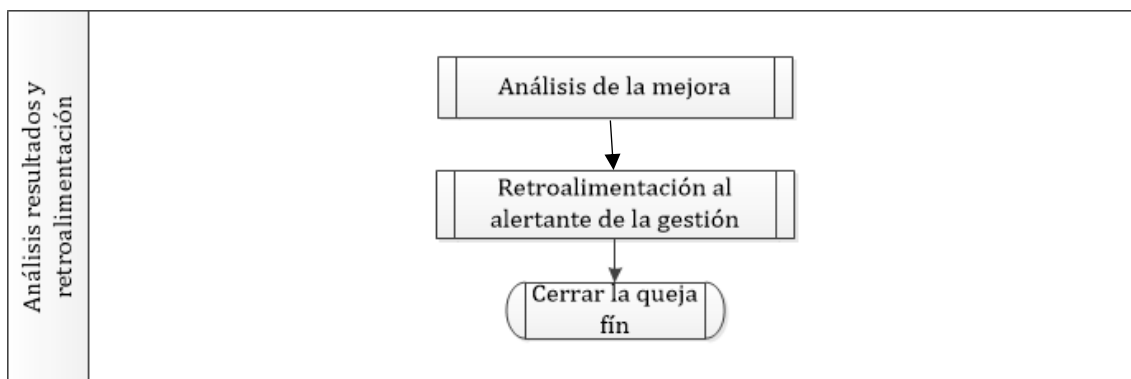
No.	Actividad	Responsable	Institución	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Recursos requeridos	Presupuesto	Seguimiento
1	Revisar correo electrónico al cual se envía información por zonas	Coordinador	Policía Nacional	Junio	Junio	Internos	No requiere	100%
2	Analizar información estadística proporcionada por ECU de la zona	Coordinador	Policía Nacional	Junio	Junio	Internos	No requiere	100%
3	Contabilizar la cantidad de unidades con las que cuenta el sector	Coordinador	Policía Nacional	Junio	Junio	Internos	No requiere	100%
4	Reubicar recursos según análisis de datos	Coordinador	Policía Nacional	Junio	Junio	Internos	No requiere	100%
5	Emitir informe aprobado con la nueva reubicación de recursos Zona Puyo	Coordinador	Policía Nacional	Junio	Junio	Internos	No requiere	100%
6	Autorizar aplicación inmediata de reubicación de recursos	Coordinador	Policía Nacional	Junio	Junio	Internos	No requiere	100%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a un caso real presentado en el ECU 911

Continuando con el modelo de gestión, una vez realizada la planificación y determinadas las acciones a seguir, es necesario verificar a través de varios subcomponentes el cumplimiento de las acciones por parte de los responsables del SIS ECU 911 para minimizar el porcentaje de insatisfacción por parte de la ciudadanía.

f. Análisis de resultados y retroalimentación

Ilustración 9. Análisis de resultados



Fuente: elaboración propia

En esta fase, se analiza la implementación de mejoras al área detectada y una vez concluida las actividades, se toma contacto con el alertante para mencionarle la gestión realizada en base a la queja presentada. El Analista de Calidad y Procesos tienen la opción de invitar al alertante al centro para explicar en forma detallada el servicio que se presta a la ciudadanía y la gestión realizada. Con esta actividad, se cierra la queja.

Verificar

Mediante este elemento, se pretende comprobar si el modelo de gestión propuesto cumple con las expectativas de satisfacción para lo cual se debe fortalecer actividades, tales como:

- Socializar
- Capacitar al personal
- Aplicar prueba piloto
- Realizar correcciones
- Implementar el modelo definitivo

Paso seguido, se propone desarrollar el siguiente cronograma de actividades involucrándose a todas las instituciones que conforman el Sistema Integrado de Seguridad ECU 911 en horarios que no afecte su actividad diaria, y en contribución con instituciones públicas y privadas que coadyuven con esta misión que es de salvar vidas:

Cuadro 18. Cronograma de actividades

Personal convocado	Grupo	Semana 1	Semana 2	Semana 3-4-5	Semana 6
		Socialización y capacitación			
Supervisores de Llamadas	A	X		Prueba piloto	Análisis de mejoras Implementación
Supervisores de Despacho	B	X			
Evaluadores de Llamadas	C	X			
Supervisores de Video Vigilancia	D	X			
Evaluadores de Video Vigilancia	X - Y	X			
Personal de las instituciones		X			
Directores de Área			X		
Analista de Calidad y Procesos			X		

Fuente: elaboración propia

Para fortalecer el procedimiento propuesto, es necesario recalcar en las funciones y responsabilidades que cada uno de los integrantes del ECU 911 tienen, para lo cual se extrae las funciones más importantes del Manual de Perfiles para la gestión de quejas, así:

Dirección:

- Asignar los recursos necesarios para la implantación del procedimiento
- Realizar revisiones del cumplimiento de la política y objetivos de la calidad
- Impulsar proyectos de mejora
- Aprobar implementación de documentos, instructivos y registros que contiene el procedimiento

Experto de Calidad (Director de Planificación):

- Presentar resultados de las auditorías a la Gerencia
- Conservar evidencias de todas las actividades que se realizan
- Dar seguimiento a las acciones levantadas en las revisiones del sistema
- Revisar y aprobar acciones correctivas planteadas
- Revisar documentos, instructivos y registros diseñados para el ECU911 Ambato

Analista de Calidad y Procesos:

- Difundir la documentación del procedimiento
- Dirigir o delegar auditorías internas
- Administrar indicadores de gestión de calidad
- Establecer y controlar procedimientos, instructivos y registros necesarios
- Informar sobre el desempeño
- Realizar el seguimiento a las acciones correctivas

Equipo de implementación y todos los funcionarios:

- Desarrollar, aplicar y actualizar permanentemente la documentación requerida en sus procesos.
- Aportar con el mejoramiento continuo en cada proceso para incrementar la satisfacción del cliente.

Una vez desarrollada la socialización y capacitación de todos los integrantes del SIS ECU 911, se procede a realizar la prueba piloto que miden los resultados obtenidos mediante la aplicación de planes de mejora.

g. Prueba piloto

Para conocer sobre los resultados de la prueba piloto, se aplica la técnica del grupo focal, puesto que proporciona información cualitativa de un estudio específico, sobre todo por las opiniones que emiten las personas que intervienen, para lo cual, se hace un listado de los requerimientos:

- a. Convocar a un representante de cada una de las instituciones que conforman el ECU 911: Policía Nacional, Cuerpo de Bomberos, Ministerio de Salud, Cruz Roja, Secretaría Gestión de Riesgos, Fuerzas Aéreas, Tránsito y Movilidad.
- b. Directores y Supervisores del ECU 911.
- c. Registro diario de llamadas de emergencia recibidas en el período comprendido del 1 al 20 de junio, de las cuales se identificaron las quejas e insatisfacción de la ciudadanía.
- d. Contacto y retroalimentación de la gestión realizada con alertante, a través de Encuestas de Satisfacción.

Una vez definidos los requisitos, se realiza reunión interinstitucional donde participan las siguientes personas:

Cuadro 19. Actores prueba piloto

Cargo	Institución
Coordinador Zonal 3	ECU 911
Coordinador Institucional Zonal Supervisores de Despacho	Policía Nacional Cuerpo de Bomberos Ministerio de Salud Cruz Roja Secretaría Gestión de Riesgos Fuerzas Aéreas Tránsito y Movilidad
Directores Zona 3 ECU 911	Planificación Comunicación Administrativo Financiero Tecnología Jurídico Operativo Supervisores Llamadas Supervisores Video Vigilancia

Fuente: elaboración propia

Los resultados del grupo focal se manifiestan a continuación:

Fecha aplicación: 1 al 20 de junio 2016

Fecha realización: 25 de junio 2016

Objetivo: Identificar el grado de insatisfacción de los alertantes en relación al servicio que brinda el ECU 911 en sus distintas áreas así:

Cuadro 20. Resultados prueba piloto

Área	Gestión realizada	Resultado
Cuantificación del número de quejas que requieren trámite	Se reciben 10 quejas de las cuales 3 son consideradas críticas y merecen el seguimiento.	Las quejas se presentan por tardanza en la llegada de unidades de Policía Nacional y Ministerio de Salud
Operaciones Llamadas	Receptar llamadas telefónicamente. Supervisores de Llamadas ratifican que los operadores trasladan las llamadas-receptadas por quejas. Además, difunden a la ciudadanía que puede presentar la queja.	El personal ejecuta las funciones bajo su responsabilidad
Analista de Calidad y Procesos	Analiza información y selecciona las quejas que ameritan atención.	Entrega de informe a Director de Planificación
Director de Planificación	Reúne a los involucrados para entrega del informe final. Presenta las observaciones obtenidas a través de quejas a cada uno de los Coordinadores Institucionales que asisten a la convocatoria. En éstas se analiza globalmente la situación y se proponen acciones, se las registran en actas y se controla el cumplimiento en las siguientes reuniones.	Asignar responsabilidades según el tipo de emergencia a la institución correspondiente Policía Nacional y Ministerio de Salud
Instituciones integrantes ECU 911	Sin embargo, es responsabilidad de las instituciones identificar el problema, realizar el análisis de causas y levantar el plan de acción.	Generación de documentos en base a análisis
Instituciones adscritas al SIS ECU 911	Análisis de queja	Análisis de recursos humanos, económicos y materiales, tales como: Disponibilidad de tiempo Situación geográfica Comunicación deficiente Falta de señal Equipos no operativos Falta de frecuencias; entre otros
Instituciones adscritas al SIS ECU 911	Plan de reubicación de recursos para solucionar la queja	Disminución del porcentaje de insatisfacción de alertante hasta llegar a tener como meta el 0% de insatisfacción

Fuente: elaboración propia

Como resultado final de lo anteriormente expuesto, se levanta un acta en la cual se identifican responsables, sanciones y acciones correctivas en post de mejorar el servicio que presta el ECU 911.

A continuación, se extrae una parte del acta donde se analizó el plan piloto:

Análisis queja: recursos muy lejanos del sitio de incidente.
 Las Provincia de Pastaza y Cotopaxi, son bastante extensas y la movilización de recursos toma tiempo considerable.
 Requerimiento de recursos en zonas alejadas.
 Se analiza el número de incidentes reportados en la zona del incidente para reubicar recursos.

Resolución: se solicita a representante de la Policía Nacional, la presentación de reubicación de recursos en los sitios requeridos según análisis estadístico de incidentes generados en los últimos tres meses.

Fecha aplicación: siguiente reunión.

Responsable: Policía Nacional, Ministerio de Salud Pública

Se proceden con los ajustes, situación que es registrada en actas para su cumplimiento y revisión en la siguiente reunión. Se verifica la ejecución de las actividades planteadas con las instituciones. Con los resultados obtenidos, se aprueba la implementación definitiva del procedimiento de tratamiento de quejas. Se realizan los ajustes de capacitación y se implementa según cronograma.

Actuar

En esta fase, se realiza el seguimiento a las actividades planteadas mediante el cálculo de los siguientes indicadores:

Eficiencia. Este indicador calcula la correspondencia entre los servicios prestados por el SIS ECU 911 y la utilización de recursos requeridos. Identifica y cuantifica las quejas recibidas para determinar aquellas que deben ser consideradas críticas para su gestión.

Eficiencia	Establecer el número de quejas que requieren gestión	Porcentaje	<u>Número quejas que requieren gestión</u> Número quejas recibidas
------------	--	------------	---

Eficacia. Su objetivo es calcular el rendimiento alcanzado en la gestión sobre los previstos. Determina cuántas quejas han sido tramitadas, quién la tramita, tiempo de gestión y estado general de la queja.

Eficacia	Describe el número de quejas tramitadas	Porcentaje	<u>Número quejas gestionadas</u> Número quejas recibidas
----------	---	------------	---

Efectividad (Satisfacción del alertante). Este indicador calcula el resultado general obtenido.

Evidencia si la gestión de las quejas mejora la percepción del alertante en cuanto al servicio.

Efectividad	Define la percepción de la ciudadanía, encuesta de satisfacción	la de	Porcentaje comparado con el período anterior	Percepción de la ciudadanía
-------------	---	-------	--	-----------------------------

5.3. Validación de expertos

Por la importancia de este proyecto para el Sistema Integrado de Seguridad ECU 911, cuya misión es salvar vidas; se aplica la validación del modelo a través de expertos relacionados con el tratamiento de quejas en distintos ámbitos. El autor Vega (2015), presenta una herramienta denominada Metodología de Validación de Expertos que permite identificar el peso del conocimiento teórico y práctico, para luego definir el valor como potencial experto.

Inicialmente se identifican a los expertos, quienes son escogidos por su aporte con conocimientos y experiencia basada en una trayectoria importante en el tratamiento de quejas.

Tabla 12. Tabla de expertos

Nombres	Funciones	Conocimiento	Experiencia	Curriculum	Criterio
José Cuesta Vásquez	Presidente Corporativo Plasticaucho Industrial S.A. Presidente Fundación Cultural y Educativa Ambato	x	x	x	x
Grace Villacís	Experta en procesos, QSM Consultores	x	x	x	x
Gonzalo Barrionuevo	Jefe de Procesos, PICOSA Docente Indoamérica	x	x	x	x
Andrés Naranjo	Director de Departamento de Planificación ECU 911	x	x	x	x
Lourdes Mayorga	Experta en atención de emergencias	x	x	x	x
Sonia Albán	Supervisora ECU 911	x	x	x	x

Fuente: elaboración propia

Seguidamente se realiza el cálculo del peso de importancia del conocimiento teórico y práctico. En este cálculo corresponde otorgar un peso con intervalo de confianza, para lo cual se utiliza la escala endecadecaria entre 0 y 1, estableciendo los límites inferiores y superiores, para obtener la función acumulada complementaria, denominado expertón, para lo cual se presenta la siguiente tabla:

Se observa que en función a la valoración otorgada en el aspecto teórico se obtiene 0,51 y en el aspecto práctico 0,49.

La metodología incluye la evaluación de Fuzzy Delphie, para obtener el coeficiente del expertizaje. Consiste en la autoevaluación a los expertos seleccionados en dos ocasiones tanto en el conocimiento teórico como en el práctico, a través de la escala endecadaria entre 0 y 1, asignándose un valor mínimo, de máxima presunción y un valor máximo.

Tabla 14. Primera autoevaluación

Expertos potenciales		Conocimiento Teórico							
No.	Nombres	expertos			Mínimo	Máxima presunción	Máximo	Desviación total	
		Mínimo	Máxima presunción	Máximo					
1	José Cuesta Vásconez	0,85	0,90	0,95	-0,28	-0,25	-0,23	1,03	
2	Grace Villacís	0,70	0,80	0,90	-0,13	-0,15	-0,18	0,73	
3	Gonzalo Barrionuevo	0,40	0,45	0,50	0,18	0,20	0,23	0,32	
4	Andrés Naranjo	0,80	0,85	0,90	-0,23	-0,20	-0,18	0,88	
5	Lourdes Mayorga	0,50	0,60	0,70	0,08	0,05	0,03	0,13	
6	Sonia Albán	0,20	0,30	0,40	0,38	0,35	0,33	0,77	
Suma		3,45	3,9	4,35				Desviación	3,86
No. Expertos		6						Desviación	0,64
Tripleta media		0,58	0,65	0,73					

Expertos potenciales		Conocimiento Práctico							
No.	Nombres	expertos			Mínimo	Máxima presunción	Máximo	Desviación total	
		Mínimo	Máxima presunción	Máximo					
1	José Cuesta Vásconez	0,80	0,85	0,90	-0,20	-0,14	-0,10	0,75	
2	Grace Villacís	0,80	0,85	0,90	-0,20	-0,14	-0,10	0,75	
3	Gonzalo Barrionuevo	0,20	0,40	0,50	0,40	0,31	0,30	0,75	
4	Andrés Naranjo	0,80	0,85	0,90	-0,20	-0,14	-0,10	0,75	
5	Lourdes Mayorga	0,50	0,70	0,90	0,10	0,01	-0,10	0,3	
6	Sonia Albán	0,50	0,60	0,70	0,10	0,11	0,10	0,01	
Suma		3,60	4,25	4,8				Desviación	3,31
No. Expertos		6						Desviación	0,55
Tripleta media		0,60	0,71	0,80					

Fuente: elaboración propia

Se observa que existe una desviación de 0,64 en el conocimiento teórico y en el conocimiento práctico de 0,55 en relación a la tripleta media con 6 expertos. Se aplica una segunda autoevaluación, obteniéndose los siguientes resultados.

Tabla 15. Segunda autoevaluación

Expertos potenciales		Conocimiento Teórico						
No.	Nombres	Segunda autoevaluación de expertos						
		Mínimo	Máxima presunción	Máximo	Mínimo	Máxima presunción	Máximo	Desviación total
1	José Cuesta Vásconez	0,85	0,90	0,95	-0,28	-0,25	-0,23	1,03
2	Grace Villacís	0,70	0,80	0,90	-0,13	-0,15	-0,18	0,73
3	Gonzalo Barrionuevo	0,40	0,45	0,50	0,18	0,20	0,23	0,32
4	Andrés Naranjo	0,80	0,85	0,90	-0,23	-0,20	-0,18	0,88
5	Lourdes Mayorga	0,50	0,60	0,70	0,08	0,05	0,03	0,13
6	Sonia Albán	0,20	0,30	0,40	0,38	0,35	0,33	0,77
Suma		3,45	3,9	4,35	Desviación acumulada			3,86
No. Expertos		6			Desviación promedio			0,64
Tripleta media		0,58	0,65	0,73				
Tripleta media aproximada del experto medio		0,65						

Expertos potenciales		Conocimiento Práctico							Conocimiento Práctico
No.	Nombres	Segunda autoevaluación de expertos							Tripleta media aproximada del experto
		Mínimo	Máxima presunción	Máximo	Mínimo	Máxima presunción	Máximo	Desviación total	
1	José Cuesta Vásconez	0,80	0,85	0,90	-0,20	-0,14	-0,10	0,74	0,85
2	Grace Villacís	0,80	0,85	0,90	-0,20	-0,14	-0,10	0,74	0,85
3	Gonzalo Barrionuevo	0,20	0,40	0,50	0,40	0,31	0,30	0,71	0,37
4	Andrés Naranjo	0,80	0,85	0,90	-0,20	-0,14	-0,10	0,74	0,85
5	Lourdes Mayorga	0,50	0,70	0,90	0,10	0,01	-0,10	0,29	0,70
6	Sonia Albán	0,50	0,60	0,70	0,10	0,11	0,10	0,01	0,60
Suma		3,60	4,25	4,8	Desviación acumulada			3,23	
No. Expertos		6			Desviación promedio			0,54	
Tripleta media		0,60	0,71	0,80					

Fuente: elaboración propia

En la segunda autoevaluación no se observan cambios, los datos coinciden, evidenciándose que las personas no cambiaron sus respuestas.

Finalmente, se calcula la tripleta media aproximada tanto en el conocimiento teórico como el práctico, lográndose identificar los expertos con mayor puntaje, según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 16. Valoración de coeficiente de expertos

Expertos potenciales		Conocimiento Teórico	Conocimiento Práctico	Coeficiente de expertizaje
No.	Nombres	Tripleta media aproximada del experto	Tripleta media aproximada del experto	
1	José Cuesta Vásconez	0,90	0,63	0,76
2	Grace Villacís	0,80	0,63	0,71
3	Gonzalo Barrionuevo	0,45	0,25	0,35
4	Andrés Naranjo	0,85	0,63	0,74
5	Lourdes Mayorga	0,60	0,48	0,54
6	Sonia Albán	0,30	0,43	0,36

Fuente: elaboración propia

Luego, se calcula la cantidad de expertos con la fórmula ($a*n$), alfa es el nivel de complejidad del tema tratado, para el cálculo se considera que tiene una complejidad alta por tratarse de la vida de las personas, además que también es poco conocido; n es el número de atributos a medir que está ligado directamente con los indicadores establecidos que son 3, el resultado obtenido es 2 expertos: $a*n=0.80*3= 2$ expertos. Se presenta a los expertos en el tratamiento de quejas el modelo propuesto, quienes comentan que es factible de ser aplicado, ya que se establece una retroalimentación directa con la ciudadanía, en base de lo cual se establecen mejoras permanentemente en el servicio.

5.4. Análisis de resultados

Luego del trabajo de campo realizado y de la intervención de todos y cada una de las instituciones que conforman el SIS ECU 911, se obtuvo como resultado que diariamente existe un promedio de 2.000 llamadas de las cuales el 30% son llamadas consideradas como emergencias. Las llamadas mal intencionada tienen un porcentaje del 25%, lo que provoca desperdicio de recursos humanos, materiales y económicos por el desplazamiento que genera, lamentándose la inoportuna atención a las llamadas que realmente son consideradas urgentes; por lo que los Evaluadores de Llamadas deben ser capacitados para identificar, en corto tiempo que disponen y con experticia, la llamada que realmente requiere atención para ser gestionada con la institución correspondiente.

Sin embargo, una mejor institución no es aquella que adquiere más recursos, sino aquella que sabe gestionar y optimizar los mismos, que como bien lo expresa Druker (1990) en relación a la eficiencia: "Innovar es encontrar nuevos o mejorados usos a los recursos de que ya disponemos".

En el siguiente capítulo, se describen las conclusiones de la investigación.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

1. Existe diversa información relacionada con modelos de gestión para mejorar la calidad en el servicio en diferentes tópicos referidas por autores reconocidos; sin embargo, para el tratamiento de quejas en el ámbito público como es el SIS ECU 911, específicamente en emergencias, es muy limitada la información publicada en relación a un modelo de gestión para el tratamiento de quejas.
2. En los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción al alertante al término del año 2015, se determina que el 90% de la ciudadanía tiene una percepción positiva del servicio que presta; sin embargo, cuando se trata de salvar vidas el 10% restante representa un porcentaje muy considerable a la hora de prestar un servicio de emergencia.
3. El SIS ECU 911 Zonal 3, recibe aproximadamente 2.000 llamadas diarias, de las cuales el 30% son llamadas falsas, provocando el uso inadecuado de recursos humanos, por el desplazamiento del personal hacia el lugar del incidente; materiales, por el despilfarro de suministros y equipos; y, económicos por pérdida de recursos en actividades que no ameritan atención, ya que se deja de lado aquellas que sí son realmente importantes.
4. Existen varios modelos de gestión proporcionados por Deming (1951) y Gronroos (1994), descritos en el marco teórico, de los cuales se adaptó y se construyó un modelo para el tratamiento de quejas en el SIS ECU 911 y de las instituciones adscritas como: Policía Nacional, Cuerpo de Bomberos, Ministerio de Salud, Cruz Roja, Secretaría Gestión de Riesgos, Fuerzas Aéreas, Tránsito y Movilidad.
5. En la prueba piloto, aplicada se logró la interacción y concientización de los principales representantes de las instituciones que conforman el ECU 911 en la prestación de un servicio de calidad y sobre todo optimización de recursos para contribuir con la misión institucional que es salvar vidas. La opinión de los expertos en el tratamiento de quejas, también aporta positivamente para la aplicación permanente del modelo en el SIS ECU 911.

6.2. Recomendaciones

1. Aplicar este trabajo investigativo como parte de la gestión operativa diaria, ya que sirve de línea de base para futuros trabajos relacionados con la mejora del servicio de emergencia y contribuye al abanico de conocimientos de su personal.
2. Aplicar la herramienta de mejora propuesta para lograr el 100% de eficiencia en el servicio, pues el sistema de emergencias lo amerita y no da lugar a dudas e inconformidades, mediante el compromiso y la pertinencia de todo el personal a la filosofía que tiene el SIS ECU 911.
3. Sensibilizar y capacitar al personal del SIS ECU 911 y a todas las instituciones que lo conforman, a fin de que se pueda reconocer las llamadas que realmente son urgentes y que requieren atención de aquellas que no lo son, valiéndose de herramientas de control como la semaforización que se utiliza para identificarlas, así: rojo es una emergencia donde existe un riesgo inminente; naranja cuando la emergencia es catalogada con un riesgo considerable; amarilla cuando existe un riesgo relativo de afectación y verde es todo tipo de situación en la cual no existe un riesgo relativo de afectación.
4. Aplicar el modelo como parte de la gestión administrativa y toma de decisiones del ECU 911 para mejorar y garantizar la calidad en el servicio.
5. Mantener el compromiso de gestionar diariamente las tareas de actividades delimitadas en el manual de funciones de quienes integran el SIS ECU 911, para identificar inconformidades y gestionarlas responsablemente de manera inmediata.

Resumen Final

Modelo de gestión para el tratamiento de quejas recibidas en el Sistema Integrado de Seguridad
ECU 911 zonal 3

Ing. Silvia Marisol Molina López

Proyecto dirigido por: Ing. Amparito Pérez Barrionuevo, Mg.


110 páginas

El Sistema Integrado de Seguridad ECU 911 es una institución relativamente nueva que coordina las emergencias, a través del número único 911 conjuntamente con las instituciones adscritas. La ciudadanía en general es la beneficiaria del servicio prestado siendo importante conocer su percepción cuando éste no ha cubierto sus expectativas. Un buen sistema de gestión de quejas es una herramienta importante para mejorar la calidad del servicio, puesto que permite identificar las áreas que requieren intervención. En el presente trabajo se ha definido un modelo de gestión de quejas que permite identificar el problema, asignar al área responsable, levantar acciones de mejora y realizar un seguimiento hasta su culminación. En este sentido, la ciudadanía percibirá la importancia que se brinda a sus quejas para tomar acciones inmediatas.

Apéndices

Apéndice A

Instrumento de recolección información-alertantes

	Encuesta de Satisfacción de Servicio de Recepción de llamadas de Emergencia														
Señor(a) buenos días/tardes, le saluda XXXXXrepresentante del ECU 911, me permite unos minutos de tiempo para evaluar el nivel de servicio que recibió por el incidente que reporto el díacalificando una encuesta.															
1) Usted estuvo presente en el incidente de principio a fin?															
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 50px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 50px; text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sí</td> <td style="text-align: center;">No</td> </tr> </table>	1	0	Sí	No	* En el caso de que se conteste NO solo realizar las preguntas 2, 3, 3.1 y 9										
1	0														
Sí	No														
2) Qué tan satisfecho se encuentra con la atención brindada por la persona que contestó su llamada; siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.															
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Muy Insatisfecho</td> <td style="text-align: center;">Insatisfecho</td> <td style="text-align: center;">Ni satisfecho ni insatisfecho</td> <td style="text-align: center;">Satisfecho</td> <td style="text-align: center;">Muy Satisfecho</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho					
1	2	3	4	5											
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho											
3) ¿Cuántas veces llamó a reportar este incidente al ECU 911?															
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sólo una vez</td> <td style="text-align: center;">Dos veces</td> <td style="text-align: center;">Tres veces</td> <td style="text-align: center;">Cuatro veces</td> <td style="text-align: center;">Cinco o más</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	Sólo una vez	Dos veces	Tres veces	Cuatro veces	Cinco o más	* En el caso de que se conteste dos o más veces realizar la siguiente pregunta:				
1	2	3	4	5											
Sólo una vez	Dos veces	Tres veces	Cuatro veces	Cinco o más											
3.1) ¿Me podría indicar por qué llamó mas de una vez?															
1 Sin cobertura telefónica 2 Contesta IVR 3 Demora en la llegada del recurso de emergencia 4 Otros (explique)															
4) Califique en una escala del 1 al 5; siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.; la atención brindada por la persona de la institución XXXXXX que brindó soporte telefónico.															
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 15%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">0</td> <td style="width: 15%; text-align: center;">6</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Muy Insatisfecho</td> <td style="text-align: center;">Insatisfecho</td> <td style="text-align: center;">Ni satisfecho ni insatisfecho</td> <td style="text-align: center;">Satisfecho</td> <td style="text-align: center;">Muy Satisfecho</td> <td style="text-align: center;">No hubo segunda persona</td> <td style="text-align: center;">No identifica 2da persona</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	0	6	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	No hubo segunda persona	No identifica 2da persona	
1	2	3	4	5	0	6									
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	No hubo segunda persona	No identifica 2da persona									
5) ¿La Unidad de atención de emergencias llegó al sitio?															
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 50px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 50px; text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Sí</td> <td style="text-align: center;">No</td> </tr> </table>	1	2	Sí	No	* En el caso de que se conteste NO pasar a la pregunta 9										
1	2														
Sí	No														
6) ¿Según su percepción, el tiempo en llegar la unidad que usted solicitó fue?															
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Rápido</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">A Tiempo</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Tarde</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> </table>	Rápido	A Tiempo	Tarde	1	2	3									
Rápido	A Tiempo	Tarde													
1	2	3													
7) Qué tan satisfecho se encuentra usted con el servicio que se brindó en el lugar del incidente, en una escala del 1 al 5; siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.															
***En caso de ser necesario explicar que la pregunta se trata sobre el lugar del incidente															
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Muy Insatisfecho</td> <td style="text-align: center;">Insatisfecho</td> <td style="text-align: center;">Ni satisfecho ni insatisfecho</td> <td style="text-align: center;">Satisfecho</td> <td style="text-align: center;">Muy Satisfecho</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho					
1	2	3	4	5											
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho											
8) En términos generales que tan satisfecho se encuentra usted con la totalidad del servicio brindado por el ECU 911 en una escala del 1 al 5; siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.															
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Muy Insatisfecho</td> <td style="text-align: center;">Insatisfecho</td> <td style="text-align: center;">Ni satisfecho ni insatisfecho</td> <td style="text-align: center;">Satisfecho</td> <td style="text-align: center;">Muy Satisfecho</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho					
1	2	3	4	5											
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho											
9) ¿En qué aspecto considera que el servicio brindado por el ECU 911 debe mejorar?															
***En base a la respuesta, se registra dentro de las siguientes opciones:															
1 Menos datos de la ubicación del incidente (operador conozca más la ciudad) 2 No recibió buen trato telefónico 3 El tiempo de respuesta del incidente 4 Todo está bien 5 La cantidad de preguntas que hace el operador 6 Otros (explique)															
El servicio Integrado de Seguridad le agradece por su apoyo estamos para servirle															

En caso de que el ciudadano no conteste se dejará el siguiente mensaje en el buzón " Buenos días/tardes le estamos llamando del ECU911 para conocer su opinión sobre nuestro servicio, usted no debe devolver esta llamada, gracias "

Fuente: tomado de ECU 911 (2015)

Apéndice B
Instrumento de recolección información-personal ECU 911

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

TEMA: Desarrollo de un modelo de gestión para el tratamiento de quejas en el ECU 911

OBJETIVO: Conocer según la percepción del personal las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del ECU 911, así como la gestión actual de quejas que reciben.

1. ¿Cómo califica la coordinación que realiza el ECU 911 con las instituciones que la integran? (Policía Nacional, Cuerpo de Bomberos, Ministerio de Salud Pública, Secretaría de Gestión de Riesgos, Fuerzas Armadas, Cruz Roja, entre otras)

Muy buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>

2. ¿Usted considera que la ciudadanía tiene plena confianza en el servicio de emergencia que brinda el ECU 911?

SÍ NO

Explique su respuesta por favor:

3. Según su criterio, ¿Cuáles son las mayores fortalezas que tiene el ECU 911?

4. Según su criterio, ¿Cuáles son las debilidades que tiene el ECU 911?

5. Según su criterio, ¿Cuáles son las amenazas que tiene el ECU 911?

6. Según su criterio, ¿Cuáles son las oportunidades que tiene el ECU 911?

7. Realizan monitoreos por muestreo para verificar la eficiencia del servicio brindado por el ECU 911?

SÍ NO

Si su respuesta fue positiva, por favor explique las razones:

8. ¿La ciudadanía tiene la oportunidad de presentar quejas sobre el servicio?

SI NO

Razones:

8.1. Si su respuesta fue positiva, ¿De qué manera presentan sus quejas?:

Personalmente	
Vía telefónica	
Por escrito	
No presentan	
Otras, cuáles	


8.2. ¿Qué tratamiento sigue la organización cuando ha recibido una queja de cualquier índole?

9. ¿Han realizado alguna evaluación del impacto del servicio que realiza el ECU 911 hacia la ciudadanía?

Gracias por su colaboración.

Apéndice C


Formato evaluación del servicio para presentar queja

		EVALUACIÓN DEL SERVICIO PARA PRESENTACIÓN QUEJA					Parámetros	Evaluación obtenida														
Fecha del evento: Ficha No.:		Institución/es que atendieron:																				
Nombre:		Teléfonos: Ciudad:																				
1) ¿Usted estuvo presente en el incidente de principio a fin?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 0					1															
2) Qué tan satisfecho se encuentra con la atención brindada por la persona que contestó su llamada; siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.		<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0</td> <td>0,25</td> <td>0,33</td> <td>0,75</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Muy Insatisfecho</td> <td>Insatisfecho</td> <td>Ni satisfecho ni insatisfecho</td> <td>Satisfecho</td> <td>Muy Satisfecho</td> </tr> </table>					0	0,25	0,33	0,75	1	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	1					
0	0,25	0,33	0,75	1																		
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho																		
3) Cuántas veces llamó a reportar este incidente al ECU 911?		<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>1</td> <td>0,5</td> <td>0,33</td> <td>0,25</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Sólo una vez</td> <td>Dos veces</td> <td>Tres veces</td> <td>Cuatro veces</td> <td>Cinco o más</td> </tr> </table> <p style="text-align: center; font-size: small;">* En el caso de que se conteste dos o más veces realizar la siguiente pregunta:</p>					1	0,5	0,33	0,25	0	Sólo una vez	Dos veces	Tres veces	Cuatro veces	Cinco o más	1					
1	0,5	0,33	0,25	0																		
Sólo una vez	Dos veces	Tres veces	Cuatro veces	Cinco o más																		
3.1) ¿Por qué llamó más de una vez?		1 Sin cobertura telefónica 2 Contesta IVR 3 Demora en la llegada del recurso de emergencia 4 Otros (explique)																				
4) Califique la atención brindada por la persona de la institución XXXXXX que brindó soporte telefónico.		<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0</td> <td>0,25</td> <td>0,33</td> <td>0,75</td> <td>1</td> <td>NA</td> <td>NA</td> </tr> <tr> <td>Muy Insatisfecho</td> <td>Insatisfecho</td> <td>Ni satisfecho ni insatisfecho</td> <td>Satisfecho</td> <td>Muy Satisfecho</td> <td>No hubo segunda persona</td> <td>No identifica 2da persona</td> </tr> </table>					0	0,25	0,33	0,75	1	NA	NA	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	No hubo segunda persona	No identifica 2da persona	1	
0	0,25	0,33	0,75	1	NA	NA																
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	No hubo segunda persona	No identifica 2da persona																
5) ¿La unidad de atención de emergencias llegó al sitio?		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> 0 * En el caso de que se conteste NO pasar a la pregunta 9					2															
6) ¿Según su percepción, el tiempo en llegar la unidad que usted solicitó fue?		<input type="checkbox"/> Rápido <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> A Tiempo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> Tarde <input type="checkbox"/> 0,5					2															
7) ¿Que tan satisfecho se encuentra usted con el servicio que se brindó en el lugar del incidente?		<p style="font-size: x-small;">***En caso de ser necesario explicar que la pregunta se trata sobre el lugar del incidente</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0</td> <td>0,25</td> <td>0,33</td> <td>0,75</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Muy Insatisfecho</td> <td>Insatisfecho</td> <td>Ni satisfecho ni insatisfecho</td> <td>Satisfecho</td> <td>Muy Satisfecho</td> </tr> </table>					0	0,25	0,33	0,75	1	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	1					
0	0,25	0,33	0,75	1																		
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho																		
8) ¿En términos generales qué tan satisfecho se encuentra usted con la totalidad del servicio brindado por el ECU 911?		<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0</td> <td>0,25</td> <td>0,33</td> <td>0,75</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Muy Insatisfecho</td> <td>Insatisfecho</td> <td>Ni satisfecho ni insatisfecho</td> <td>Satisfecho</td> <td>Muy Satisfecho</td> </tr> </table>					0	0,25	0,33	0,75	1	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	1					
0	0,25	0,33	0,75	1																		
Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho																		
9) ¿En qué aspecto considera que el servicio brindado por el ECU 911 debe mejorar?		Respuesta:					10															
<p style="font-size: x-small;">***En base a la respuesta, se registra dentro de las siguientes opciones:</p> 1 Menos datos de la ubicación del incidente (operador conozca más la ciudad) 2 No recibió buen trato telefónico 3 El tiempo de respuesta del incidente 4 Todo está bien 5 La cantidad de preguntas que hace el operador 6 Otros (explique)																						
Observaciones generales del alertante sobre su queja:																						

Fuente: elaboración propia

Apéndice D

Formato de recepción de quejas

 <p style="font-size: 8px;">SERVICIO INTEGRADO DE EMERGENCIAS 911 línea Única para emergencias!</p>	FORMATO DE RECEPCIÓN DE QUEJAS SIS ECU 911 ZONAL 3
---	---

	Aprobado por:	Fecha de vigencia:	Revisión No.
DATOS INFORMATIVOS	Queja No.		
	Fecha de presentación queja:		Medio de recepción:
	Persona que recepta:		Área:
	Fecha de entrega a Planificación:		Recibido por Planificación:
	EMERGENCIA ATENDIDA POR INSTITUCIÓN:		Fecha de evento:
	Informe IDD No.		Evaluación del servicio para la presentación de queja:

Análisis por parte de Planificación:

Queja requiere gestión: SÍ NO

Aprobado por Director de Planificación:

Fecha de asignación:

ASIGNACIÓN DE QUEJA

Institución/instituciones: Área: Persona responsable de la gestión:

ANÁLISIS DE CAUSA EFECTO

FACTORES	1	2	3	4
Materiales				
Método				
Equipo				
Mano de obra				
Otros				

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

PLAN DE ACCIÓN

No.	Actividad	Responsable	Institución	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Recursos requeridos	Presupuesto	Seguimiento

FECHA CIERRE DE LA QUEJA:

Notificación de gestión a alertante que colocó la queja (fecha - responsable de gestión):

Fuente: elaboración propia

Apéndice E
Formato de entrevista para medir el aporte del modelo propuesto para el
tratamiento de quejas en el ECU 911

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

TEMA: Desarrollo de un modelo de gestión para el tratamiento de quejas en el ECU 911.

OBJETIVO: Conocer su apreciación en la aplicación del modelo de gestión propuesto para el tratamiento de quejas, por parte de un experto en el ECU 911, Zonal 3, tomando en cuenta la amplia experiencia y conocimiento en esta área.

1. ¿Desde su amplia experiencia y conocimiento, cómo considera usted que aporta el modelo de gestión generado para el tratamiento de quejas en el ECU 911?

2. ¿Cómo considera que el modelo de gestión de tratamiento de quejas, basado en el ciclo de Deming, puede aportar a la mejora en la atención que brinda el ECU 911?

3. ¿Según su criterio, cuáles son las condiciones para que el modelo propuesto tenga éxito en el ECU 911?

4. ¿Desde su amplia experiencia en el tratamiento de quejas, qué contribución aportaría en la atención de emergencias?

5. ¿Considera que la implementación de este procedimiento en el ECU 911, favorece a la ciudadanía?

Gracias por su colaboración.

Apéndice F

Proceso Tratamiento de quejas



Proceso de Tratamiento de Quejas

Noviembre, 2016

Índice y contenido

1.	Identificación del proceso	97
2.	Objetivo	97
3.	Alcance.....	97
4.	Normas generales.....	97
5.	Perfiles y niveles de responsabilidad	98
6.	Descripción flujograma	99
7.	Glosario de términos	103
8.	INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROCESO	104
9.	ANEXOS	105
10.	FLUJOGRAMA.....	107

1. Identificación del proceso

Proceso de primer nivel:	PLANIFICACIÓN		
Procedimiento:	TRATAMIENTO DE QUEJAS PRESENTADAS POR LA CIUDADANÍA		
Versión del documento:	1.0	Frecuencia de ejecución:	
Responsable:	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN		

2. Objetivo

Gestionar las quejas presentadas por la ciudadanía en relación al servicio que presta el Sistema Integrado de Seguridad ECU 911 Zonal 3.

3. Alcance

El presente documento comprende desde la recepción del formato de queja hasta el análisis del tema mencionado, asignación a quien corresponda para su gestión, seguimiento y contacto con el alertante.

4. Normas generales

- a) La información general y procedimientos de este documento son de aplicación obligatoria para todos los servidores del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 a nivel nacional, en tanto guarden conformidad con las disposiciones legales, reglamentarias y resoluciones vigentes al momento de ejecutarse el respectivo procedimiento. En el caso de cambios o modificaciones en dicho marco normativo, tales normas vigentes prevalecen sobre las disposiciones aquí contenidas.
- b) Todos los aspectos que no se encuentren normados de forma expresa en este documento deberán ser complementados o suplidos por las disposiciones del marco normativo vigente.
- c) Las y los servidores que incumpliere sus obligaciones o contraviniere las disposiciones de este documento, así como las leyes y normativa conexas, incurrirá a ser sancionado bajo acciones disciplinarias establecidas en el Capítulo 4 "Del Régimen Disciplinario de la LOSEP" y el Código de Trabajo.

- d) El área de Planificación Estratégica es responsable de receptor las quejas presentadas para analizarlos.
- e) El área de Planificación Estratégica es responsable de asignar al funcionario-departamento que se encargará de la gestión directa de la queja-sugerencia hasta su culminación. Así mismo, será responsable del seguimiento de la gestión.
- f) El formato se encontrará disponible permanentemente para las personas que lo requieran.
- g) Los formatos anónimos no serán considerados, sin embargo, serán revisados.
- h) Los Supervisores de Llamadas y de Video Vigilancia son los responsables de receptor las quejas presentadas por los alertantes, cuando sean a través del 911.
- i) Analista de Calidad y Procesos es responsable de receptor las quejas que sean presentadas personalmente en el centro o cuando sea a través de un documento.
- j) Analista de Comunicación es responsable de receptor las quejas que lleguen a través de las redes sociales y enviará a Analista de Calidad y Procesos.
- k) Mensualmente, se presentará un informe que contendrá un análisis de todas las quejas receptadas con la finalidad de levantar planes de acción para mejorar esta área.
- l) El Director de Planificación Estratégica es responsable de realizar la medición de indicadores y presentarlos mensualmente con el seguimiento pertinente.

5. Perfiles y niveles de responsabilidad

Cuadro. Niveles de responsabilidad

Rol o cargo del responsable	Nivel de responsabilidad / funciones
Supervisores de Llamadas, Video Vigilancia	<ul style="list-style-type: none"> • Receptor las quejas que presenten los ciudadanos a través del 911
Analista de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de receptor las quejas presentadas a través de redes sociales
Analista de Calidad y Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y analizar cada una de las quejas, incluso las entregadas en institución o documento • Asignar al responsable de la gestión

	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener los indicadores mensualmente
Jefes de áreas SIS ECU 911 y Coordinadores de Instituciones de Emergencia	<ul style="list-style-type: none"> • Definir actividades tendientes a eliminar la queja • Levantar planes de acción en las áreas a su cargo para mejorar aquellas consideradas con deficiencias • Implementar acciones • Seguimiento a las acciones hasta su culminación
Director de Planificación Estratégica y procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar indicadores de medición mensuales • Analizar informe semestral • Seguimiento a las acciones hasta su culminación • Presidir reunión semestral para el análisis de los casos presentados

Fuente: elaboración propia

6. Descripción flujograma

a. Recepción y atención de emergencias

Los ciudadanos en general pueden contactarse con el ECU 911 para solicitar apoyo por cualquier emergencia a través de: llamadas a la línea única 911, captación de eventos de video vigilancia, botones de seguridad (sistema transporte seguro), aplicativo de celular, megafonía IP, la misma que genera una ficha con un código único, respaldada por la grabación de la conversación para que el Evaluador de Llamadas dirija la emergencia a la institución correspondiente, dichas actividades son registradas y grabadas en el sistema como evidencia de la gestión realizada.

b. Recepción de quejas

El ciudadano luego de realizar la llamada de emergencia y de recibir la atención, se da como resultado una satisfacción o insatisfacción, es en esta etapa donde inicia el proceso de presentación de quejas. Cuando se producen quejas, son presentadas utilizando varias herramientas como:

Cuadro. Formas para la recepción de quejas y responsables

Herramienta-medio de contacto	Responsable de receptor
Recepción de llamadas al 911	Supervisor de llamadas
Captación evento video vigilancia	Supervisor de video vigilancia
Documento formal	Asistente de recepción
Encuesta de Satisfacción	Analista de calidad y procesos
Redes sociales	Analista de comunicación
Visita al centro	Analista de calidad y procesos

Director de Planificación

Fuente: elaboración propia

c. Análisis de las quejas

Tiene como objetivo analizar si realmente la queja que presenta el ciudadano corresponde o no, para en cuyo caso acudir a las evidencias anteriormente mencionadas como grabaciones e informes para tomar acciones correctivas en pos de mejorar el servicio, concientizándose que está en juego la salud y la vida de los ciudadanos.

Con la finalidad de que el análisis de la queja sea objetivo, se establece la aplicación del formato evaluación del servicio para presentación queja (Apéndice A), donde se califican los parámetros del servicio brindado por el ECU 911 basados en 8 preguntas sobre 10 puntos, que se describen a continuación:

Tabla. Parámetros de evaluación para la presentación queja

No.	Aspectos evaluados	Parámetros	Valoración
1	Presencia en el incidente	Sí	1
		No	0
2	Atención persona que contesta la llamada	Muy satisfecho	1
		Satisfecho	0,75
		Ni satisfecho ni insatisfecho	0,5
		Insatisfecho	0,25
		Muy insatisfecho	0
3	Número de veces que llamó	Sólo una vez	1
		Dos veces	0,5
		Tres veces	0,33
		Cuatro veces	0,25
		Cinco o más	0
4	Atención persona que brindó soporte telefónico	Muy satisfecho	1
		Satisfecho	0,75
		Ni satisfecho ni insatisfecho	0,5
		Insatisfecho	0,25
		Muy insatisfecho	0
		No hubo segunda persona	No aplica
		No identifica segunda persona	No aplica
5	Llegada de unidad al lugar	Sí	2
		No	0
6	Percepción tiempo de llega de unidad	Rápido	2
		A Tiempo	1
		Tarde	0,5
7	Atención en el lugar del incidente	Muy satisfecho	1
		Satisfecho	0,75
		Ni satisfecho ni insatisfecho	0,5
		Insatisfecho	0,25
		Muy insatisfecho	0
8	Calificación totalidad del servicio	Muy satisfecho	1
		Satisfecho	0,75
		Ni satisfecho ni insatisfecho	0,5
		Insatisfecho	0,25
		Muy insatisfecho	0
9	Sugerencia de mejora		

Fuente: elaboración propia

Si la evaluación se encuentra por debajo de 7 puntos, el Analista de Calidad y Procesos gestiona la emisión del informe del sistema que registra la atención de las emergencias así como el análisis de los audios respectivos, para pasar a la evaluación de las fichas de despacho según consta en los Protocolos de Evaluación de Llamadas y Despacho. Con los dos documentos, Analista de Calidad y Procesos se realiza el análisis respectivo y evalúa la situación general, se genera un formato de queja (apéndice B) con un código específico y se asigna al área correspondiente para continuar con la gestión, ésta puede estar direccionada a una o varias instituciones según el caso lo ameriten.

d. Análisis de causas y establecimiento de actividades

En esta etapa, se elabora un análisis de las causas que generaron la queja y se establecen actividades para atacarlas, se sugiere utilizar un formato básico para relacionar la causa, identificar el problema y plantear alternativas de solución que aporte a una toma de decisiones eficientes, considerando cada uno de los elementos que lo conforman, así:

Tabla. Herramienta para analizar causas

¿Por qué se originó el problema?

ÁREA	Causa	Subcausa	Subcausa	Subcausa
Materiales				
Método				
Equipo				
Personal (ECU-instituciones)				
Otros				

Fuente: elaboración propia

Ejemplo análisis

Caso de análisis: alertante menciona que en Santa Clara, perteneciente a la Provincia de Pastaza, se dio un accidente de tránsito y las unidades de Policía Nacional llegaron 50 minutos luego de suscitarse el evento.

Tabla. Ejemplo análisis

Análisis de causas			
Área	Causa	Sub causa	Sub causa
Materiales	No aplica análisis		
Método	Ubicación de recursos según planificaciones establecidas	Metodología aprobada desde hace algunos años	No existe análisis de cantidad de emergencias reportadas por sector
Equipos	No aplica análisis		
Personal institución: Policía Nacional	Falta de análisis de información	No se utiliza información estadística proporcionada por ECU	Información direccionada a una sola persona
Otros	No aplica análisis		
Identificación del problema:	El sector cuenta con recursos suficientes; se ubican en sectores alejados que no han reportado eventos		

Fuente: elaboración propia de acuerdo a un caso real presentado en el ECU 911

Para el caso presentado, se concluye que existen unidades suficientes de Policía Nacional; sin embargo, están ubicadas en otros sectores. Se analiza la información proporcionada por el Departamento de Estadística del SIS ECU 911 y se observa que en el sector en el último mes se registraron 5 accidentes de tránsito en el mismo lugar.

e. Plan de acción

Lo anteriormente expuesto no tendría sentido sino se lleva a cabo un plan de acción donde se identifique claramente el qué, cómo, cuándo, qué, por qué, quién ejecuta cada una de las actividades y tareas mencionadas; para lo cual se propone incluir el siguiente formato:

Gráfico. Formato plan de acción

No.	Actividad	Responsable	Institución	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Recursos requeridos	Presupuesto	Seguimiento

Fuente: elaboración propia

Ejemplo plan de acción

Sobre el ejemplo presentado para el análisis de causa efecto, se levantan acciones tendientes a mejorar el servicio.

Tabla. Ejemplo plan de acción

Plan de acción								
No.	Actividad	Responsable	Institución	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Recursos requeridos	Presupuesto	Seguimiento
1	Revisar correo electrónico al cual se envía información por zonas	Coordinador	Policía Nacional	Junio	Junio	Internos	No requiere	100%
2	Analizar información estadística proporcionada por ECU de la zona	Coordinador	Policía Nacional	Junio	Junio	Internos	No requiere	100%
3	Contabilizar la cantidad de unidades con las que cuenta el sector	Coordinador	Policía Nacional	Junio	Junio	Internos	No requiere	100%
4	Reubicar recursos según análisis de datos	Coordinador	Policía Nacional	Junio	Junio	Internos	No requiere	100%
5	Emitir informe aprobado con la nueva reubicación de recursos Zona Puyo	Coordinador	Policía Nacional	Junio	Junio	Internos	No requiere	100%
6	Autorizar aplicación inmediata de reubicación de recursos	Coordinador	Policía Nacional	Junio	Junio	Internos	No requiere	100%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a un caso real presentado en el ECU 911

Continuando con el modelo de gestión, una vez realizada la planificación y determinadas las acciones a seguir, es necesario verificar a través de varios subcomponentes el cumplimiento de las acciones por parte de los responsables del SIS ECU 911 para minimizar el porcentaje de insatisfacción por parte de la ciudadanía.

f. Análisis de resultados y retroalimentación

En esta fase, se analiza la implementación de mejoras al área detectada y una vez concluida las actividades, se toma contacto con el alertante para mencionarle la gestión realizada en base a la queja presentada. El Analista de Calidad y Procesos tienen la opción de invitar al alertante al centro para explicar en forma detallada el servicio que se presta a la ciudadanía y la gestión realizada. Con esta actividad se cierra la queja.

7. Glosario de términos

- **Queja:** es un escrito o comunicación a través del cual se pone de manifiesto la insatisfacción de una persona usuaria en relación con el servicio recibido por parte de la organización.

8. Indicadores de desempeño del proceso


Cuadro. Indicadores establecidos

No.	Nombre del indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula de cálculo	Responsable de la medición	Responsable de revisión	Frecuencia de medición	Frecuencia de revisión
1	Eficiencia Este indicador calcula la correspondencia entre los servicios prestados por el SIS ECU 911 y la utilización de recursos requeridos.	Establecer el número de quejas que requieren gestión	Porcentaje	$\frac{\text{Número quejas en gestión}}{\text{Número quejas recibidas}}$	Analista de Calidad y Procesos	Director de Planificación	Mensual	Mensual
2	Eficacia Su objetivo es calcular el rendimiento alcanzado en la gestión sobre los previstos.	Describe el número de quejas tramitadas	Porcentaje	$\frac{\text{Número quejas gestionadas}}{\text{Número de quejas recibidas}}$	Analista de Calidad y Procesos	Director de Planificación	Mensual	Mensual
3	Efectividad Este indicador calcula el resultado general obtenido.	Define la percepción de la ciudadanía (encuesta diaria)	Porcentaje	Percepción de la ciudadanía	Analista de Calidad y Procesos	Director de Planificación	Mensual	Mensual

Fuente: elaboración propia


9. Anexos

A. Formato evaluación del servicio para presentar queja

		EVALUACIÓN DEL SERVICIO PARA PRESENTACIÓN QUEJA					Parámetros	Evaluación obtenida			
Fecha del evento: Ficha No.:		Institución/es que atendieron:							1		
Nombre:		Teléfonos: Ciudad:									
1) ¿Usted estuvo presente en el incidente de principio a fin?							1				
Sí		1		No		0					
2) Qué tan satisfecho se encuentra con la atención brindada por la persona que contestó su llamada; siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.							1				
0		0,25		0,33		0,75			1		
Muy Insatisfecho		Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho		Muy Satisfecho			
3) Cuántas veces llamó a reportar este incidente al ECU 911?							1				
1		0,5		0,33		0,25			0		
Sólo una vez		Dos veces		Tres veces		Cuatro veces		Cinco o más			
* En el caso de que se conteste dos o más veces realizar la siguiente pregunta:											
3.1) ¿Por qué llamó más de una vez?											
1 Sin cobertura telefónica		2 Contesta IVR		3 Demora en la llegada del recurso de emergencia		4 Otros (explique)					
4) Califíquela la atención brindada por la persona de la institución XXXXXX que brindó soporte telefónico.							1				
0		0,25		0,33		0,75			1		
Muy Insatisfecho		Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho		Muy Satisfecho			
						NA		NA			
						No hubo segunda persona		No identifica 2da persona			
5) ¿La unidad de atención de emergencias llegó al sitio?							2				
Sí		2		No		0					
* En el caso de que se conteste NO pasar a la pregunta 9											
6) ¿Según su percepción, el tiempo en llegar la unidad que usted solicitó fue?							2				
Rápido		2		A Tiempo		1			Tarde		0,5
7) ¿Que tan satisfecho se encuentra usted con el servicio que se brindó en el lugar del incidente?							1				
***En caso de ser necesario explicar que la pregunta se trata sobre el lugar del incidente											
0		0,25		0,33		0,75		1			
Muy Insatisfecho		Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho		Muy Satisfecho			
8) ¿En términos generales qué tan satisfecho se encuentra usted con la totalidad del servicio brindado por el ECU 911?							1				
0		0,25		0,33		0,75			1		
Muy Insatisfecho		Insatisfecho		Ni satisfecho ni insatisfecho		Satisfecho		Muy Satisfecho			
9) ¿En qué aspecto considera que el servicio brindado por el ECU 911 debe mejorar?						Respuesta:		10			
***En base a la respuesta, se registra dentro de las siguientes opciones: 1 Menos datos de la ubicación del incidente (operador conozca más la ciudad) 2 No recibió buen trato telefónico 3 El tiempo de respuesta del incidente 4 Todo está bien 5 La cantidad de preguntas que hace el operador 6 Otros (explique)											
Observaciones generales del alertante sobre su queja:											

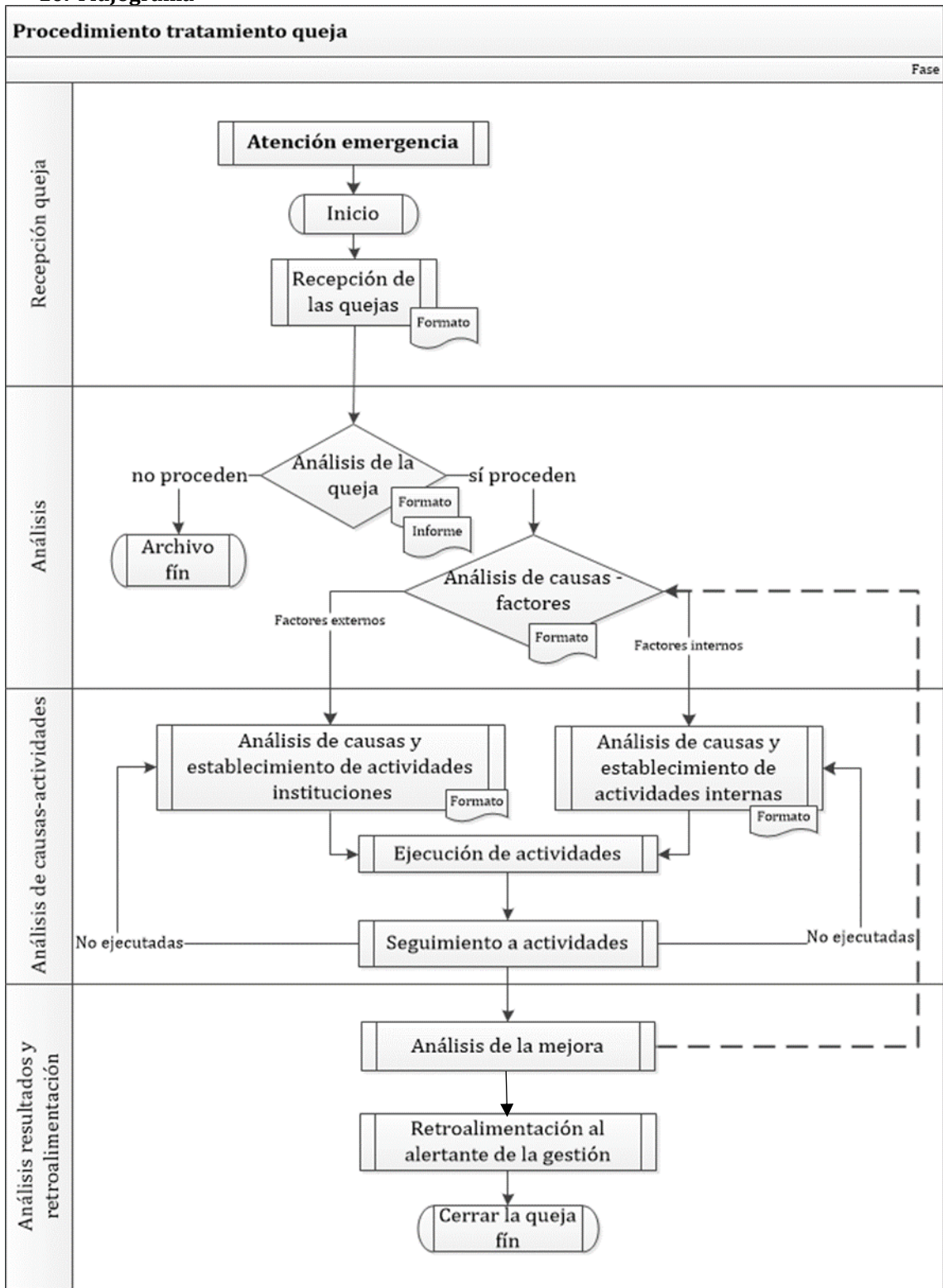
Fuente: elaboración propia

B. Formato de recepción de quejas

 FORMATO DE RECEPCIÓN DE QUEJAS SIS ECU 911 ZONAL 3								
Aprobado por: _____		Fecha de vigencia: _____	Revisión No. _____					
DATOS INFORMATIVOS	Fecha de presentación queja: _____	Medio de recepción: _____	Queja No. _____					
	Persona que recepta: _____	Área: _____						
	Fecha de entrega a Planificación: _____	Recibido por Planificación: _____						
	EMERGENCIA ATENDIDA POR INSTITUCIÓN: _____	Fecha de evento: _____						
	Informe IDD No. _____	Evaluación del servicio para la presentación de queja: _____	Calificación obtenida					
Análisis por parte de Planificación:								
Queja requiere gestión:	SÍ	NO						
	Aprobado por Director de Planificación: _____							
	Fecha de asignación: _____							
ASIGNACIÓN DE QUEJA								
Institución/instituciones:		Área:						
		Persona responsable de la gestión:						
ANÁLISIS DE CAUSA EFECTO								
FACTORES	1	2	3	4				
Materiales								
Método								
Equipo								
Mano de obra								
Otros								
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA: _____								
PLAN DE ACCIÓN								
No.	Actividad	Responsable	Institución	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Recursos requeridos	Presupuesto	Seguimiento
FECHA CIERRE DE LA QUEJA: _____								
Notificación de gestión a alertante que colocó la queja (fecha - responsable de gestión): _____								

Fuente: elaboración propia

10. Flujograma



Fuente: elaboración propia

Referencias

- Asamblea Constituyente. (20 de Octubre de 2008). CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008. *Registro Oficial*(449), 140.
- Beato, C. (2003). El Proyecto "Fica Vivo" para el Control de Homicidios en Belo Horizonte .
- Campamá, G. (2005). 10 métodos para medir la satisfacción del cliente. *Eu Quality Networks*.
- Ciudadano, L. (2014). *www.turismo.gob.ec/ecuador*. Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-entre-los-10-paises-con-mayor-crecimiento-de-turismo-en-el-mundo/>
- Correa, R. (2011). *Decreto No. 988*. Quito.
- Crosby, P. (1988). *La organización permanece exitosa*. . México: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Definición de*. (2016). Obtenido de Definición de: <http://definicion.de/modelo/>
- Desmond , E., & Ungar, M. (Junio de 2013). *Scielo*. Recuperado el 21 de Febrero de 2015, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-05792013000100002&lang=pt
- Dirección de Comunicación Social del Ministerio Coordinador de Seguridad. (2012). Revista del Ministerio Coordinador de Seguridad. (7).
- Dirección de Comunicación Social del Ministerio Coordinador de Seguridad. (2013). Revista del Ministerio de Coordinación de Seguridad . (12).
- Druker, P. (1990). *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Dutka, A. (1998). *Manual de American Marketing Association para la Satisfacción del Cliente*. Barcelona: Granica.
- ECU 911. (2012). *ECU 911*. Obtenido de <http://www.ecu911.gob.ec/>
- Elster, J. (2007). *La explicación del comportamiento social*. Barcelona: Gedisa.
- Espinoza, M. (2006). *Implementación de un programa de gestión de quejas y reclamos, como estrategia de mejoramiento continuo en Importadora Vega S.A*. Cuenca.
- Ferrer, J. (2013). *Desarrollo de una aplicación de Gestión de Quejas y Solicitudes*. Valencia.
- Gabaldón, L. G. (2001). Desarrollo de la criminalidad violenta en América Latina: un panorama.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Gronroos, C. (1994). *MARKETING Y GESTION DE SERVICIOS*. Diaz de Santos S.A.

- Guerrero, S., & Trujillo, F. (2014). *PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS EN LA EMPRESA CINEPLANET-CHICLAYO*. Chiclayo.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Ishikawa, K. (1986). ¿Qué es control total de la calidad? En K. Ishikawa, *¿Qué es control total de la calidad?* Bogota: Norma.
- Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.
- Lansberg, D. (22 de Marzo de 2013). <http://www.eluniversal.com>. Recuperado el 28 de Febrero de 2015, de <http://www.eluniversal.com/opinion/130322/donde-estan-los-turistas>
- Liderazgo y mercadeo. (s.f.). *liderazgoymercadeo*. (Johndany Solutions C.A) Recuperado el 28 de Febrero de 2015, de http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=52
- López, R. (2001). *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*. Obtenido de <http://www.jesuitasleon.es/calidad>
- López, R. (2001). *Modelos de Gestión de Calidad*. Obtenido de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Mejias, A., & Manrique, S. (2011). DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES BANCARIOS UNIVERSITARIOS: UNA APROXIMACIÓN MEDIANTE EL ANÁLISIS DE FACTORES. *Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela*.
- Ministerio Coordinador de Seguridad. (2015). <http://www.ecu911.gob.ec/>. (Ministerio Coordinador de Seguridad) Recuperado el 21 de Febrero de 2015, de <http://www.ecu911.gob.ec/la-institucion/>
- Ministerio Coordinador de Seguridad. (2015). www.ecu911.gob.ec. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de Ministerio Coordinador de Seguridad: www.ecu911.gob.ec/la-institucion/
- Monsalve Briceño, Y. (2009). SEGURIDAD CIUDADANA, DESEMPEÑO. 15(1).
- National Democratic Institute. (2000). *Seguridad Ciudadana en Centroamerica*. Recuperado el 21 de Febrero de 2015, de <https://www.ndi.org/seguridad-ciudadana-en-centroamerica>
- Presidencia República del Ecuador. (29 de Agosto de 2014). <http://www.presidencia.gob.ec>. (Presidencia República del Ecuador) Recuperado el 28 de Febrero de 2015, de <http://www.presidencia.gob.ec/ecuador-entre-los-10-paises-con-mayor-crecimiento-de-turismo-en-el-mundo/>
- Rabassa, N., & Setó, D. (1998). MARKETING RELACIONAL: LA GESTIÓN DE LAS RECLAMACIONES Y QUEJAS DE LOS CLIENTES. 2 *Ciencias Empresariales*, 82.

- Real Academia Española. (2016). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>
- Reuters. (3 de Enero de 2015). *The express tribune whith the international new york times*. Recuperado el 21 de Febrero de 2015, de <http://tribune.com.pk/story/816623/ecuador-tops-list-of-best-countries-for-retirement/>
- Ribes, E., Rangel, N., & López, F. (2008). ANÁLISIS TEÓRICO DE LAS DIMENSIONES FUNCIONALES DEL COMPORTAMIENTO SOCIAL. *Revista Mexicana de Psicología*, 57.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. Pearson Prentice Hall.
- Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo. (2 de Agosto de 2014). *Ecuadorinmediato*. (<http://ecuadorinmediato.com/>) Recuperado el 28 de Febrero de 2015, de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818767305&umt=ecuador_es_considerado_uno_de_los_paedses_me1s_seguros_de_ame9rica_lati na2c_destaca_presidente_correa
- SIS ECU 911. (2012). *PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DE LLAMADAS PARA EL CENTRO ECU 911*. Quito: NA.
- V., V. (2015). *El cuadro del mando integral*. Quito: Mendieta.
- Vavra, T. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Madrid: FC Editorial.