



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIDAD EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL
SERVICIO PRESTADO POR LAS COOPERATIVAS DE TELEMÁTICA A
LOS CLIENTES INTERNOS DE CANTV**

Presentado por:

Ing. Suheil Karen Mendoza Fernández

Para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Prof. Emmanuel López C.

Caracas, Noviembre de 2010

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIDAD EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL
SERVICIO PRESTADO POR LAS COOPERATIVAS DE TELEMÁTICA A
LOS CLIENTES INTERNOS DE CANTV**

Presentado por:

Ing. Suheil Karen Mendoza Fernández

Para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Prof. Emmanuel López C.

Caracas, Noviembre de 2010

Caracas, 02 de Noviembre de 2010

Directora del Programa Gerencia de Proyectos
Estudios de Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello (UCAB)
Presente.-

Referencia: Carta de Aprobación del Asesor.

Tengo a bien dirigirme a Usted a fin de informarle que he leído y revisado el borrador final del Trabajo Especial de Grado titulado **"MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR LAS COOPERATIVAS DE TELEMÁTICA A LOS CLIENTES INTERNOS DE CANTV"**, presentado por Suheil Karen Mendoza Fernández, titular de la cédula de identidad N° **14.594.865**, como parte de los requisitos para optar al Título de **Especialista en Gerencia de Proyectos**.

A partir de dicha revisión, considero que el mencionado Trabajo Especial de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a evaluación por el distinguido Jurado que tenga(n) a bien designar.

Atentamente,

Ing. Emmanuel López C.
C. I. N° 3.189.576



CARTA DE ACEPTACION DE LA EMPRESA

Sres.
UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Postgrado de Gerencia de Proyectos
Caracas.-

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado a la “Ingeniero Suheil Karen Mendoza Fernández; portadora de la cédula de identidad Nro. 14.594.865”, quien labora en esta organización, a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar, soportar los elementos de los distintos análisis estrictamente académicos que conllevarán a la realización de la propuesta de Trabajo Especial de Grado **“MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR LAS COOPERATIVAS DE TELEMÁTICA A LOS CLIENTES INTERNOS DE CANTV”**; como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Sin más a que hacer referencia, atentamente;

Ing. María Fernanda Sandoval
Gerente de Operaciones TI Distribuidas
CANTV

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, por guiarme y bendecirme en todo momento de mi vida y por darme la oportunidad de alcanzar una nueva meta profesional.

A mis padres, por su amor incondicional, por enseñarme a valorar cada minuto de mi vida y a luchar por alcanzar cada una de las metas que me he propuesto. Son mi principal fuente de inspiración.

A mi esposo, quien me ha entregado un amor infinito, y quien ha sido mi compañero, apoyo incondicional, y con el que quiero compartir el resto de mi vida.

A mi hermana, por sus consejos oportunos y por reconocer mis logros e impulsarme a seguir logrando nuevas metas.

A mi hermano, por ser ejemplo de lucha y por quien pido día a día para que diosito le dé una segunda oportunidad de ser un hombre saludable.

A mis sobrinos, que con sus travesuras alegran mi vida.

A mi abuelita, a mis tías, tíos, primas, primos y a mi Familia en general porque a pesar de las adversidades que se puedan presentar permanece unida.

A Layka, Lulu, Pelusa, Negra, Nena, Traviesa, Mancha, Badtz (Q.E.P.D) y Princesa, por ser el más bello ejemplo de fidelidad, amor incondicional y quienes me esperan día a día para compartir mis alegrías y tristezas.

AGRADECIMIENTOS

A la empresa CANTV y especialmente a la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas ya que me brindaron la oportunidad de realizar este Trabajo de Grado.

A la UCAB y sus profesores por su gran calidad humana y excelente educación.

A mi tutor Ing. (Msc) Emmanuel López, por su valioso apoyo, colaboración, orientación, por brindarme su sabiduría y su gran dedicación en la elaboración del presente trabajo.

A mis amigos y compañeros de trabajo en especial al Ing (Msc) Juan Rojas y Estad. Fabián Barros por haberme orientado y haber contribuido en la realización de este trabajo.

A mis compañeros de estudio de la UCAB, porque juntos conformamos un equipo maravilloso y compartimos en clase y fuera de ella, momentos de aprendizaje, satisfacción y alegría. Muchachos se que nos veremos en el Acto de Grado.

INDICE GENERAL

CARTA DE APROBACIÓN DEL ASESOR.	ii
CARTA DE ACEPTACION DE LA EMPRESA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
INDICE GENERAL	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I	
PROPUESTA DE INVESTIGACION.....	4
1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	8
1.5 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	9
CAPITULO II	
MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	10
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.2 BASES TEÓRICAS	13
2.3 BASES LEGALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	50
3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	50
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	51
3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	52
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	52
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	54
3.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.	56
3.7 TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS. ..	57

3.8	CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	57
3.9	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	58
CAPITULO IV		
MARCO ORGANIZACIONAL O DE VENTANA DE MERCADO		61
4.1	CANTV	61
4.2	UNIDAD EN LA QUE SE REALIZÓ LA INVESTIGACION.	65
4.3	COOPERATIVAS DE TELEMÁTICA	67
CAPITULO V		
ANALISIS Y PRESENTACION DE DATOS		69
CAPITULO VI		
LA PROPUESTA.....		99
CAPITULO VII		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		132
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		136
ANEXOS		141

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos.....	17
Figura 2. Sistema de Gestión de la Calidad	24
Figura 3. Modelo de un sistema de gestión de calidad basada en procesos	25
Figura 4. Tipos de Servicios en las Empresas.	33
Figura 5. Instancias Administrativas de la Cooperativa	44
Figura 6. Proceso Cooperativista dentro de la CANTV	45
Figura 7. Estructura Organizacional de la CANTV	65
Figura 8. Estructura Organizativa de la GOTID.....	67
Figura 9. Mapa de procesos de la GOTID.....	99
Figura 10. Modelo de Gestión de Calidad.	105
Figura 11. EDT del Modelo de Gestión de la calidad.	106
Figura 12. Mapa de Procesos Cooperativas.	119

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Conceptos generales de Calidad	21
Tabla 2. Diferencias entre sociedades cooperativas y mercantilistas.	45
Tabla 3. Población de la Investigación	53
Tabla 4. Cooperativas de Telemática	54
Tabla 5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	56
Tabla 6. Operacionalización de los Objetivos.....	60
Tabla 7. Tabla de Penalidades	71
Tabla 8. Tiempo de Respuesta Requerimiento TI.....	73
Tabla 9. Calidad en la atención de Requerimientos TI.	74
Tabla 10. Estado y Proceso de solicitud TI.....	75
Tabla 11. Cumplimiento de Expectativas Requerimiento TI.	76
Tabla 12. Aspectos importantes en la apertura de Requerimiento TI..	77
Tabla 13. Personal Capacitado	78
Tabla 14. Calidad y tiempo de atención de servicios.....	79
Tabla 15. Afectación de la operatividad.	80
Tabla 16. Satisfacción por el servicio TI.....	82
Tabla 17. Aspectos a mejorar en el servicio TI.	83
Tabla 18. Metas y Objetivos.....	84
Tabla 19. Misión y Visión.....	85
Tabla 20. Documentación de atención de requerimiento TI.....	86
Tabla 21. Proceso de medición..	87
Tabla 22. Satisfacción en la cooperativa.	88
Tabla 23. Programas de Formación.	89
Tabla 24. Infraestructura e inventario de la cooperativa.....	91
Tabla 25. Estado y proceso de solicitud TI.	92
Tabla 26. Proceso de auditoría y seguimiento.	93
Tabla 27. Satisfacción del proceso de auditoría y seguimiento.	93
Tabla 28. Medidas de Mejora.....	94
Tabla 29. Aspectos a mejorar en la cooperativa..	95
Tabla 30. Matriz FODA. Fuente: Elaboración Propia (2010).....	98
Tabla 31. Matriz de Responsabilidades.	108

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tiempo de Respuesta Requerimiento TI	73
Gráfico 2. Calidad en la atención de Requerimientos TI.	74
Gráfico 3. Estado y Proceso de solicitud TI.	75
Gráfico 4. Cumplimiento de Expectativas Requerimiento TI.....	76
Gráfico 5. Aspectos importantes en la apertura de Requerimiento TI.	77
Gráfico 6. Personal Capacitado.	78
Gráfico 7. Calidad y tiempo de atención de servicios.	80
Gráfico 8. Afectación de la operatividad.	81
Gráfico 9. Satisfacción por el servicio TI.....	82
Gráfico 10. Aspectos a mejorar en el servicio TI.....	83
Gráfico 11. Metas y Objetivos.	85
Gráfico 12. Misión y Visión.	86
Gráfico 13. Documentación de atención de requerimiento TI.	87
Gráfico 14. Proceso de medición.....	88
Gráfico 15. Satisfacción en la cooperativa.....	89
Gráfico 16. Programas de Formación.	90
Gráfico 17. Infraestructura e inventario de la cooperativa.	91
Gráfico 18. Estado y proceso de solicitud TI.	92
Gráfico 19. Proceso de auditoría y seguimiento.....	93
Gráfico 20. Satisfacción del proceso de auditoría y seguimiento.	94
Gráfico 21. Medidas de Mejora.	95
Gráfico 22. Aspectos a mejorar en la cooperativa.	96



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIDAD EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**Modelo de Gestión para la Mejora de la Calidad del Servicio Prestado
por las Cooperativas de Telemática a los Clientes Internos de CANTV.**

Autor: Ing. Suheil Karen Mendoza Fernández

Asesor: Prof. Emmanuel López

Año: 2010

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue proponer un modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio que prestan las Cooperativas de telemática a sus clientes internos de la CANTV, y de asegurar el suministro de los diversos servicios establecidos con sus clientes; siendo un nuevo papel para los trabajadores que conforman estas cooperativas y en el cual se han detectado algunas deficiencias y debilidades, generando insatisfacción por parte del cliente. De acuerdo al objetivo planteado, la investigación se enmarcó en un tipo de investigación proyectiva, mediante una obtención de datos de tipo transeccional, para recabar la información requerida se utilizó la revisión documental, la observación directa y la encuesta, ésta última fue validada a través de juicio expertos en la materia; con esta información se logró determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas con las que se contaba para el logro del objetivo planteado; por otra parte se determinó que el prestar un servicio de calidad conlleva a muchos factores tales como el recurso humano que integran las cooperativas el cual debe estar capacitado y comprometido con el logro de las metas establecidas, el cliente ya que estos son los que evalúan el servicio prestado, los procesos que conforman el servicio y el mejoramiento continuo. El resultado de la investigación fue el diseño de un Modelo de Gestión de la Calidad del servicio que están prestando actualmente las cooperativas de telemática a sus clientes internos de CANTV y que están siendo administrados por la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas. Todo esto generó una serie de procesos medulares estructurados a través de la Gerencia de Proyectos y que aplicarán estas cooperativas para asumir los nuevos proyectos que le sean asignados tanto en la empresa de telecomunicaciones CANTV como con cualquier otra empresa que requiera de sus servicios.

Descriptor: Modelo de Gestión. Servicio. Cooperativas de telemática.

INTRODUCCION

En los últimos años las organizaciones se movilizan en base a diversos factores que son claves para su evolución, tales como calidad, tecnología y gerencia. Es por ello que cada vez más, las empresas se han propuesto retos significativos que impliquen el mejoramiento continuo que permitan elevar la calidad de sus procesos, sistemas, planes, gerencia; es decir la calidad integral de la organización, que le garantice cumplir con sus metas y a su vez satisfacer las necesidades de sus clientes a fin de posicionarse en un mercado competitivo.

La realización de esta investigación estuvo dirigida a diseñar un modelo de gestión que permita mejorar la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas de CANTV, en la búsqueda de nuevas herramientas que satisfagan las necesidades que puedan presentar las cooperativas y logren la mejora de sus procesos en forma paralela a las más avanzadas tecnologías de punta de Venezuela y el mundo.

En este contexto, la investigación se enmarcó como proyectiva, debido a que esta modalidad propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. (Hurtado, 2008)

Este documento que presenta los resultados del estudio realizado se estructuró en seis (6) capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I. **Propuesta de la Investigación**, que cubre los tópicos referentes al planteamiento del problema en el cual se destacan algunas deficiencias y fallas en la prestación de los servicios por parte de las cooperativas de telemática a los usuarios internos de CANTV, posteriormente se realizará la

formulación del problema, los objetivos de la investigación entre los que se busca proponer un Modelo de Gestión para la mejora de la Calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas a los clientes internos de CANTV y se hacen los señalamientos que justifican esta búsqueda.

Capítulo II. **Marco Teórico**, que abarca los puntos referentes a antecedentes de la investigación entre los cuales destacan el desarrollo de un Modelo Gerencial para Cooperativas en Venezuela, realizado por Díaz (2006) en la Universidad Metropolitana, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración, de igual forma se presenta una propuesta de modelo de gestión de un sistema de información para el registro y control de los procesos referentes a imprentas autorizadas por el Seniat a nivel nacional, realizado por Rivero (2007) en la Universidad Católica Andrés Bello, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, así mismo este capítulo incluye las bases teóricas, la cual está compuesta por diversas definiciones relacionadas con la gerencia de proyectos y con conceptos propios de la investigación; por último se presentan las bases legales relacionadas con el estudio.

Capítulo III. **Marco Metodológico**, donde se explica la forma en que se abordó la investigación, teniendo en cuenta que es una investigación de proyecto factible con un diseño de investigación de campo, así mismo se determinará la población y muestra del estudio, y las técnicas e instrumentos de recolección de datos, por último se presenta el cronograma de actividades.

Capítulo IV. **Marco Organizacional**, en la que se describe brevemente cada uno de los entes involucrados (stakeholders) de la presente investigación, tales como CANTV, la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas y las Cooperativas de Telemática.

Capítulo V. **Análisis y Presentación de datos**, que expondrá los resultados obtenidos en la aplicación de las técnicas e instrumentos indicados,

investigación documental, observación directa y la encuesta; posteriormente se realizará el análisis de los resultados de cada uno de estos instrumentos para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que se cuenta para el logro de los objetivos propuestos.

Capítulo VI. **La propuesta**, en la cual se explica de forma detallada el Modelo de Gestión de la Calidad propuesto; contemplando su justificación, objetivo, estructura y factibilidad.

Capítulo VII. **Conclusiones y Recomendaciones**, en la que expondrán las soluciones finales de la investigación y se indicarán las recomendaciones necesarias.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas referentes a la investigación.

CAPÍTULO I

PROPUESTA DE INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Durante los últimos años del pasado siglo XX y comienzos del XXI la contratación de empresas externas por parte de cualquier organización para la realización de ciertas actividades, se ha convertido en una práctica común que es denominada outsourcing. El outsourcing, según Morales (2004), es un tema de actualidad en el que el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basados en la subcontratación de servicios que no afectan la actividad principal de la empresa.

En el caso concreto de Venezuela, la empresa Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV) del siglo XXI es la insignia de las telecomunicaciones. Es mucho más que equipos, redes y sistemas; es una corporación que aglutina diferentes públicos de interés y que gravita en torno a una actividad en constante expansión y renovación tecnológica, siendo la más grande del país en el ámbito de las telecomunicaciones, situación que la induce y promueve a subcontratar con otras empresas dedicadas al outsourcing. Con el nuevo proceso de cambio que actualmente están viviendo las empresas del Estado, en la cual se trabaja en función de la igualdad social, estas empresas que anteriormente trabajaban bajo el esquema de outsourcing son reemplazadas por cooperativas.

El cooperativismo, desde este contexto, constituye una vía para lograr que los medios de producción sean de propiedad colectiva y la economía social constituye un modelo de desarrollo en la cual se expresa la democracia participativa y protagónica. Así mismo, promueve la unión voluntaria de personas con intereses y necesidades comunes sin privilegios, ni jerarquías y que se ejerciten los valores de solidaridad y ayuda mutua.

En este caso, la CANTV (2008), como parte de sus objetivos estratégicos viene impulsando desde el mismo año de su estatificación, la creación de empresas cooperativas. En efecto, un total de cuarenta (40) cooperativas, conformadas por trabajadores contratados de la empresa a través de los outsourcing, comenzaron a laborar como contratistas desde el mes de junio de 2008. En la Gerencia General de Tecnología y Operaciones (GGTO), comenzaron a prestar sus servicios en diversas áreas, tales como soporte técnico, telefonía básica, telefonía pública e Internet ABA.

Justamente, en este entorno, la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas, de acuerdo con un documento emitido por la Gerencia General de Tecnología y Operaciones Telecomunicaciones Fijas de la CANTV (2009), tiene por objetivo:

Garantizar, supervisar y controlar los servicios de los clientes corporativos, externos e internos, con soporte de primer y segundo nivel al escritorio de oficina, conectividad de Redes, Telefonía y otros servicios de soporte a plataformas TI, bajo los estándares de Calidad internacional, cumpliendo los acuerdos de Niveles de Servicios establecidos.

Para cumplir con este propósito se ve precisada a contratar los servicios de empresas externas: cooperativas, que se enmarcan dentro de una de las políticas económico-sociales del actual gobierno para masificar la propiedad de las empresas privadas. Con la contratación de empresas cooperativas, la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas persigue asegurar que se cumpla con el aprovisionamiento de soporte técnico especializado en sitio, sobre los servicios de instalación, reparación y mudanza de computadores personales, laptops, impresoras, telefonía, equipos de redes y comunicaciones, así como control de inventario de activos y aseguramiento de calidad de la gestión, cumpliendo con los niveles de servicio establecidos con sus clientes.

Al mismo tiempo se busca garantizar la atención telefónica especializada para la recepción y solución de requerimientos de los servicios ofrecidos tanto de plataforma como de aplicaciones, cumpliendo con los niveles de

servicio establecidos. Igualmente, se promueve que se garantice la operación efectiva y el mantenimiento de la red interna y los equipos de las centrales telefónicas, actuando además como agente integrador entre la red telefónica y la red de datos para servicios tales como: Voz sobre IP, Voz sobre ATM y Voz sobre Frame Relay.

El apoyo de las empresas cooperativas es realmente significativo porque se solucionan problemas técnicos, operativos y administrativos con eficiencia, a la vez que se cumple el propósito del Estado de ampliar la base de personas trabajando y de redistribuir la riqueza entre un mayor número de personas de las que anteriormente se beneficiaban con las contrataciones que realizaba la CANTV.

No obstante, la prestación del servicio de outsourcing por estas cooperativas es un nuevo papel para los trabajadores que las conforman, lo que implica adquirir una cultura de trabajo distinta a la que tenían cuando eran empleados contratados de la CANTV, además de formar hábitos de trabajo diferentes y de conocer como se gerencia una empresa con todas las complejidades que esto supone.

En este contexto, se han detectado algunas deficiencias y fallas en la prestación de los servicios de telemática, tales como retardos en la ejecución de los contratos y problemas técnicos en la ejecución de algunas de las actividades propias de los contratos aceptados, que ameritan la búsqueda de una solución, para lograr que el propósito de socializar el trabajo y ampliar la distribución de las riquezas producidas se cumpla como está previsto.

Esto debido a que muchos de estos síntomas generan insatisfacción en los clientes, incumplimiento en las metas de la gerencia y pérdidas económicas para estas cooperativas.

En esta dirección se pensó que una solución viable era la de proponer la implantación de un modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas a los clientes internos de CANTV, en la cual se

determinaron los procesos medulares que aplicaran estas cooperativas para asumir los nuevos proyectos que les sean asignados y que estarán visualizadas en la Gerencia de Proyectos durante la ejecución de sus fases, conformadas por iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué componentes debe contemplar un modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas a los clientes internos de CANTV.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Describir los elementos requeridos para un modelo de gestión de la calidad.
2. Caracterizar los elementos empleados actualmente por la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por las cooperativas de telemática a los clientes internos de CANTV.
3. Evaluar la calidad de los servicios prestados actualmente por las cooperativas de telemática, administrados por la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas de la CANTV.
4. Establecer los elementos que integran el modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas a los clientes internos de CANTV a partir de las fortalezas y debilidades detectadas.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La realización de la presente investigación se justificó, en primer lugar, porque tiene relevancia social, debido a que se trata de la problemática de los servicios prestados por las cooperativas de telemática a la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas de la Gerencia General Tecnología y Operaciones Telecomunicaciones Fijas de la CANTV, que involucra a un volumen de ex trabajadores contratados de la misma empresa, que asumen un nuevo rol como trabajadores independientes asociados para realizar labores técnicas. Esto implica que el servicio sea prestado con eficiencia y eficacia, tanto para generar optimización de los servicios prestados por CANTV a sus clientes, como para beneficiar a los clientes de la empresa, que se cuentan por millones.

De igual manera la investigadora, al formar parte del personal que conforma la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas, mostró una gran responsabilidad de garantizar y mejorar el funcionamiento operativo, para que de esta forma se pueda ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes internos, que permita cumplir con las metas exigidas por la empresa.

En consecuencia, la optimización del servicio prestado por las cooperativas de telemática es una necesidad que generará un beneficio significativo a CANTV y sus clientes y contribuirá a mejorar la imagen de la organización ahora estatizada.

En segundo lugar, en el aspecto técnico resultaría conveniente que se promueva la implantación de un modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática, para generar un proceso de modernización desde el punto de vista de la administración científica de punta, que actualmente se impone en las empresas más exitosas del mundo, lo que serviría a su vez de modelo para que otras empresas similares traten de incorporar a su gestión modelos de gerencia de proyectos que les garanticen éxito en sus funciones.

Finalmente, se aspiraría dejar un material impreso que sirva de consulta para otros estudiantes de Gerencia de Proyectos que deseen incursionar en la temática de las cooperativas y la telemática.

1.5 ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación se realizó en la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas (GOTID), la cual está adscrita a la Gerencia Corporativa de Operaciones Centralizadas que a su vez pertenece a la Gerencia General de Tecnología y Operaciones de la Corporación CANTV.

La GOTID está ubicada en la segunda transversal de Los Cortijos de Lourdes Complejo de Negocio Los Cortijos y a final de la Av. Libertador, Edificio Nea, ambas en la ciudad de Caracas, Distrito Capital.

En cuanto a la investigación se identificaron los aspectos más importantes que permiten garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por las cooperativas de telemática. En este caso la investigadora se refiere a los tiempos de respuesta, tiempos de atención, reducción de costos, satisfacción del cliente que puedan mejorarse según los estándares de calidad establecidos a través del PMI.

Finalmente, la investigación sirvió de base para elaborar un modelo de gestión, tomando en consideración las fortalezas y debilidades detectadas a lo largo del estudio; el cual será aplicado únicamente para la GOTID, sin embargo puede servir para otras empresas que estén atravesando una problemática similar. La implementación del mismo y la evaluación de los resultados posteriores a su aplicación no están contempladas dentro del estudio.

CAPITULO II

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

Toda investigación que se vaya a realizar debe estar respaldada por una serie de antecedentes que sirvan de base para la misma, con investigaciones realizadas con anterioridad y que están relacionadas con el tema de estudio. De la revisión de estos antecedentes se obtuvo datos a nivel de prestación de servicios y con las cooperativas, que es un nuevo enfoque de Outsourcing para las empresas del estado.

Algunas investigaciones resaltantes en el área que se pueden mencionar son las siguientes:

La Calidad del Servicio Ofrecido por las Empresas de Telefonía Celular en la Ciudad de Caracas, Ambrosio (2004) Universidad Metropolitana para optar al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia de Empresas. Esta investigación tuvo como propósito evaluar la calidad de servicio ofrecido por las empresas de telefonía celular en la ciudad de Caracas. Los resultados del estudio revelaron que las empresas de Telefonía Celular actualmente aplican estrategias de productos dirigidas a optimizar el servicio y la atención al cliente, a innovar en los productos y servicios ofrecidos a su mercado meta, y así como también buscan incrementar la lealtad de sus clientes, mediante una ampliación de la cobertura de sus servicios; del mismo modo, se pudo determinar qué aspectos tales como la atención y la cortesía del personal, estacionamientos, la comodidad, la ayuda prestada, la solución de las quejas y reclamos recibieron una calificación regular por parte de los clientes usuarios de las empresas de Telefonía Celular.

Esta investigación estuvo orientada al área de la calidad y se presenta una evaluación del servicio prestado por empresas de telefonía celular, lo cual

guarda relación debido a que en ambas se manejan empresas de telecomunicaciones y se requiere evaluar la calidad del servicio prestado, aunque la investigación se enfoque a una gerencia en particular, esto va a influir significativamente en el desempeño global de la empresa.

Propuesta para la implantación de un modelo de gestión de la calidad bajo la Norma ISO 9001:2000 en Procelgas, Becerra (2002), Universidad Católica Andrés Bello, para optar al título de Especialista en Sistemas de la Calidad. Presenta un sistema documentado de Gestión de la Calidad, que permita a la empresa identificar, normalizar, controlar, gestionar y mejorar continuamente las actividades y procesos desarrolladas por el personal para el mantenimiento y supervivencia de la empresa. De esta forma competir en igualdad de condiciones con otras empresas del sector que se encuentran certificadas por organismos nacionales e internacionales.

Este estudio de igual forma está orientado hacia el área de mejora de la calidad y presenta similitud con la investigación, ya que ambas buscan el diseño de un modelo de gestión que permita la mejora de la calidad de un servicio prestado con el fin de afianzar el desarrollo de la empresa y de esta forma mantenerse en el mercado competitivo.

Desarrollo de un Modelo Gerencial para Cooperativas en Venezuela, Díaz (2006), Universidad Metropolitana, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia de Empresas. Es el resultado acerca de la evolución del movimiento cooperativo en escala mundial y nacional, a la par que sobre la evolución y desarrollo de las teorías y modalidades gerenciales, con el propósito de diseñar un modelo gerencial que pudiese servir para optimizar el sistema cooperativo en Venezuela.

Esta investigación aborda aspectos globales y específicos del cooperativismo tanto a nivel mundial como a nivel nacional, está relacionada con la investigación ya que ambas pretenden mejorar o proponer un modelo que sirva para mejorar los servicios prestados por las cooperativas, el cual es un

nuevo enfoque en nuestro país y se hace necesario educarlas para lograr un excelente desempeño en las actividades que les sean asignadas.

Modelo de Gestión de control y seguimiento de proyectos tecnológicos, Pittol (2005), Universidad Católica Andrés Bello, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Esta investigación pretende diseñar y suministrar una propuesta metodológica que permita realizar el control y seguimiento de proyectos tecnológicos así como establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo; la formulación de lineamientos que orienten la ejecución y el logro de estos objetivos dentro de los costos y tiempos ejecutados.

Está orientada a las áreas de tiempo, alcance, calidad y costos; y está relacionada con la presente investigación debido a que cada una aunque con diferentes enfoques pretenden el mejoramiento de un problema que está afectando al desempeño eficiente y eficaz de la organización.

Propuesta de modelo de gestión de un sistema de información para el registro y control de los procesos referentes a imprentas autorizadas por el SENIAT a nivel nacional, Rivero (2007) Universidad Católica Andrés Bello, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos. Se plantea el desarrollo de un modelo de gestión del sistema de información para el registro y control de los procesos referentes a imprentas a nivel nacional, que constituya una solución efectiva a la administración de actividades de fiscalización y recaudación tributaria cumpliendo las fases asociadas a la metodología de la gerencia de proyectos en la guía del PMI (2008).

Este trabajo se relaciona con la presente investigación ya que en ambas se busca proponer un modelo de gestión en búsqueda de solucionar un problema que se está presentando en una organización.

De la revisión de cada uno de estos antecedentes se lograron obtener los siguientes datos; que guardan relación con la presente investigación lo que nos permitirá obtener una orientación en el desarrollo del marco teórico ya

que se mencionan diversas bibliografías que pueden ser analizadas, de igual forma en el marco metodológico, permitiendo ubicar el tipo de investigación con el que se va a trabajar.

Sin embargo es importante mencionar que el desarrollo de un modelo de gestión para las cooperativas de telemáticas es un nuevo enfoque para la empresa CANTV, ya que, como se ha mencionado anteriormente, el modelo de las cooperativas entró en funcionamiento en la empresa a principios del año pasado, por lo que no ha sido trabajado anteriormente; lo cual hace que esta investigación este enmarcada en ámbito totalmente innovador tanto para la empresa como para el país.

2.2 BASES TEÓRICAS

El problema planteado en la presente investigación fue abordado con la fundamentación en los tópicos relacionados con la gerencia de proyectos que se desarrollarán a continuación; para ello se requirió del apoyo de teorías y estudios sobre estos temas.

2.2.1 Proyecto

Montealegre (2008), plantea que el proyecto:

Se refiere a un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida, para lo cual precisa de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados sin contravenir las normas y buenas prácticas establecidas, y cuya programación en el tiempo responde a un cronograma con una duración limitada. (p. 7)

De igual forma destaca que el proyecto, como componente del proceso de planificación, constituye un instrumento importante, ya que permite alcanzar crecimiento y desarrollo, expresado por: una mayor producción, más empleos, mejor salud y otros indicadores que evidencian bienestar, progreso y mejoras en los niveles de vida.

Por otro lado el PMI (2008) señala que un proyecto “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos”. (p. 11).

Un proyecto puede generar:

- Un producto que puede ser un componente de otro elemento o un elemento final en sí mismo,
- la capacidad de realizar un servicio (por ej., una función comercial que brinda apoyo a la producción o distribución), o
- un resultado tal como un producto o un documento (por ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad). (p.12)

Por su parte Guido y Clements (2003) indican que el proyecto es “Es un esfuerzo para lograr un objetivo específico mediante una serie de actividades interrelacionadas y la utilización eficiente de los recursos.” Mientras que Chamoun (2002) lo define como “un conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único.”

Los proyectos son desarrollados en todos los niveles de la organización y pueden involucrar a una sola persona o a muchas, de igual forma pueden requerir de muchas o pocas horas para completarse. Los proyectos pueden involucrar a una sola unidad de una organización o cruzar muchas fronteras organizacionales como en consorcios o sociedades. Los proyectos son muchas veces componentes críticos de la estrategia de negocios de la organización que los desarrolla.

Algunos ejemplos de proyectos pueden incluir de acuerdo al PMI (2008):

- Desarrollar un nuevo producto o servicio.
- Efectuar un cambio de estructura, de personal, o de estilo en una organización.
- Desarrollar un nuevo vehículo de transporte.
- Desarrollar o adquirir un nuevo sistema de información.
- Construir o desarrollar una construcción.
- Administrar una campaña electoral.

- Implementar un nuevo procedimiento o proceso en un negocio.
(p.12)

En resumidas cuentas un Proyecto es esencialmente un conjunto de actividades interrelacionadas, con un inicio y un fin, que utiliza recursos limitados para lograr un objetivo deseado.

2.2.2 Ciclo de Vida de los proyectos

Messino (s.f) menciona que con la finalidad de facilitar la gestión y control de los proyectos, estos se pueden dividir en diferentes fases, y a esto es lo que se le denomina el ciclo de vida del proyecto, el cual define las etapas que conectan el inicio de un proyecto con su fin.

Un ciclo de vida puede documentarse con ayuda de una metodología, y es el que va a proporcionar el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.

Para el PMI (2008), los proyectos varían en tamaño y complejidad y todos, sin importar cuán pequeños o grandes, o cuán sencillos o complejos sean, pueden configurarse dentro de la siguiente estructura: Inicio - Planificación - Ejecución - Cierre del proyecto.

La transición de una fase a otra, dentro del ciclo de vida de un proyecto, generalmente está definida por alguna forma de transferencia técnica. Generalmente, los productos entregables de una fase se revisan para verificar si están completos, si son exactos y se aprueban antes de iniciar el trabajo de la siguiente fase.

Los ciclos de vida del proyecto generalmente definen:

- Qué trabajo técnico se debe realizar en cada fase.
- Cuándo se deben generar los productos entregables en cada fase y cómo se revisa, verifica y valida cada producto entregable
- Quién está involucrado en cada fase.
- Cómo controlar y aprobar cada fase.
- La mayoría de los ciclos de vida de proyectos comparten determinadas

Características comunes como por ejemplo (ob. cit):

- El nivel de coste y de personal es bajo al comienzo, alcanza su nivel máximo en las fases intermedias y cae rápidamente cuando el proyecto se aproxima a su conclusión
- La influencia de los interesados, al igual que los riesgos y la incertidumbre mayores al inicio del proyecto. Estos factores disminuyen durante la vida del proyecto.
- La capacidad de influir en las características finales del producto del proyecto, sin afectar significativamente el costo, es más alta al inicio del proyecto y va disminuyendo a medida que el proyecto avanza hacia su conclusión. Normalmente el cambio de los costos y la corrección de errores suele aumentar sustancialmente según el proyecto se acerca a su fin.

2.2.3 Grupo de procesos de la Gerencia de Proyectos.

De acuerdo al PMI (2008) un proceso “es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, herramientas y técnicas que puedan aplicarse y por las salidas que se obtienen.” (p. 40)

Los procesos del proyecto son ejecutados por el equipo del proyecto y generalmente se enmarcan en una de las siguientes dos categorías principales:

Los procesos de dirección de proyectos aseguran que el proyecto avance de manera eficaz durante toda su existencia.

Los procesos orientados al producto especifican y crean el producto del proyecto. Estos procesos normalmente son definidos por el ciclo de vida del proyecto y varían según el área de aplicación. El alcance del proyecto no puede definirse si no se cuenta con una comprensión básica acerca de cómo generar el producto especificado.

Los proyectos existen en el marco de referencia de una organización y no pueden operar como un sistema cerrado. Requieren datos de entrada procedentes de la organización y del exterior, y producen capacidades que

vuelven a la organización. Los procesos del proyecto pueden generar información para mejorar la dirección de futuros proyectos.

Según el PMI (2008) los procesos de dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o grupos de procesos):

Grupo del Proceso de Iniciación (2 procesos): Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.

Grupo del Proceso de Planificación (20 procesos): Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.

Grupo del Proceso de Ejecución (8 procesos): Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

Grupo del Proceso de Seguimiento y Control (10 procesos): Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

Grupo del Proceso de Cierre (2 procesos): Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.



Figura 1. Grupos de Procesos de la Gerencia de Proyectos.
Fuente: Guía PMI (2008).

2.2.4 Gerencia de Proyecto.

De acuerdo a lo planteado por el PMI (2008),

La Gerencia de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. (p. 40)

Estos 5 grupos de procesos son:

Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Cierre.

Dirigir un proyecto por lo general implica (ob. cit):

- Identificar requisitos,
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto.
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con: o el alcance, o la calidad, o el cronograma, o el presupuesto, o los recursos y el riesgo.

La gerencia de proyectos se ha convertido en una necesidad para las empresas que desean alcanzar sus metas de una manera más eficiente a través de los proyectos utilizando las mejores prácticas en Gerencia de Proyecto. En este sentido, hay una considerable brecha que debe y puede ser reducida formando gerentes y líderes de proyectos, logrando cambiar la cultura, rompiendo paradigmas y formas de pensar con la finalidad de convertir a las empresas en compañías eficientes, eficaces y efectivas; asegurando de esta forma que los proyectos se hagan dentro del presupuesto y recursos disponibles; dentro del tiempo planificado y mejorar la efectividad en la ejecución de un proyecto empresarial.

2.2.5 Áreas de conocimiento en la Gerencia de Proyectos.

El PMI (2008) reconoce 9 áreas de estudio en la gestión de proyectos todas ellas siempre presentes e importantes en los proyectos, pero no siempre explícitamente tratadas.

Éstas se definen a continuación:

Integración: Incluye los procesos requeridos para asegurarse de que los elementos del proyecto sean coordinados correctamente.

Alcance: Consiste en determinar los procesos requeridos para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo necesario y solo el necesario para su culminación exitosa.

Tiempo: Incluye los procesos requeridos para asegurar la terminación oportuna del proyecto.

Costo: Incluye los procesos requeridos para asegurarse de que el proyecto se termine dentro del presupuesto aprobado.

Calidad: Incluye los procesos requeridos para asegurarse de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cual fue emprendido.

Recursos humanos: Se desarrollan los procesos requeridos para aprovechar hacer el uso eficaz y eficiente de la gente que participa en el proyecto.

Comunicaciones: Procesos requeridos para asegurar la generación oportuna y apropiada de la recolección, difusión, almacenamiento y respaldo (backup de sistemas informáticos), y la utilización efectiva de la información del proyecto por todos los actores (Stakeholders).

Riesgo: Es e proceso sistemático de identificar, analizar y responder al riesgo del proyecto. Incluye la maximización de la probabilidad de ocurrencia de acontecimientos positivos y la reducción al mínimo de la probabilidad y las consecuencias de acontecimientos adversos al proyectar objetivos.

Procura: Es la que trata los procesos para la adquisición de los productos requeridos por el proyecto, así como el aseguramiento de que dichos productos y servicios se dispondrán en forma oportuna y en las mejores condiciones de suministros o almacenamiento temporal.

Particularmente en la presente investigación va a estar enfocada a dos de las áreas del conocimiento como son el alcance y la calidad, en cuanto a la calidad está relacionada debido a que la investigadora pretende proponer un modelo de gestión para la mejora de calidad de un servicio prestado en este

caso por las cooperativas de telemática a fin de satisfacer las necesidades exigidas por los clientes de la Gerencia, por otra parte la relación con la Gerencia del alcance es que se debe definir con claridad y exactitud todo lo que está incluido en el presente proyecto, y el mismo está delimitado a las cooperativas que trabajan en la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas.

2.2.6 Gestión

Las empresas en la actualidad, debido a los cambios constantes que están experimentando, han ido incorporando nuevos conceptos en su gestión; tales como, el Internet y las nuevas tecnologías, la gerencia de recursos humanos y del conocimiento, la globalización, la innovación y mayor poder en el cliente.

La gestión es un proceso mediante el cual se obtienen o utilizan una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. Navarro (2005) en una publicación electrónica en la base de datos de Navactiva indica que “Estos elementos que se van integrando en la gestión empresarial, obligan al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión mejorando así la competitividad y los resultados empresariales”.

La base de datos modelistica.com muestra un prototipo de las actividades que debe poseer un modelo de gestión e indica lo siguiente:

Los servicios de gestión organizacional en cuanto a la calidad y productividad, son ofrecidos por un modelo para las organizaciones que se encuentran en una búsqueda de mejora de sus procesos. Entre las actividades que impulsan ese desarrollo se encuentran:

- Planificación estratégica: establecer la visión, misión y valores que definirán las políticas de la organización. Planes estratégicos, indicadores de desempeño y estructura organizacional.
- Redacción, actualización y mantenimiento de los manuales de gestión empresarial: Manuales de gestión de calidad, de gestión ambiental, de finanzas y contabilidad.

- Reorganización, auditorías y mantenimiento: las auditorías de verificación de cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma ISO 9001:2008.
- Evaluación de la satisfacción del cliente: desarrollar métodos para implantar el control en la cadena de valor de la organización, es decir, el cuidado y control hacia el cliente y el proveedor. Medir la satisfacción de los clientes internos y externos con cuestionarios de evaluación, entrevistas con el cliente, sistemas de retroalimentación, entre otros.
- Evaluación del desempeño de los proveedores: El cual es similar al anterior pero va dirigida a los proveedores, tales como cuestionarios, auditorías, recuento de no conformidades por faltas en tiempo, costo o calidad de producto, etc. (p.1)

2.2.7 Calidad

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello se muestra a continuación en la Tabla 1, cada una de las etapas del concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	• Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	• Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	• Minimizar costes mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	• Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	• Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua.

Tabla 1. Conceptos generales de Calidad
Fuente Sánchez A. (2005)

Esta evolución ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que, en la actualidad, es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

En este sentido Altozano E. (s.f.) explica que la calidad:

Es aquella que dice que aquel producto o servicio que nosotros adquiramos satisfaga nuestras expectativas sobradamente. Es decir, que aquel servicio o producto funcione tal y como nosotros queramos y para realizar aquella tarea o servicio que nos tiene que realizar. Con todo y a pesar de esta definición el término "Calidad" siempre será entendido de diferente manera por cada uno de nosotros, ya que para unos la Calidad residirá en un producto y en otros en su servicio posventa de este producto, por poner un ejemplo. Lo cierto es que nunca llegaremos a definir exactamente lo que representa el término Calidad a pesar de que últimamente este término se haya puesto de moda. (p.1)

De acuerdo al concepto anterior, la palabra calidad puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo eficaz que permite atender y cubrir las necesidades del cliente.

Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, se puede decir si éste es bueno o malo. Muchas veces el nivel de calidad se mide de acuerdo a la reacción y preferencias del cliente.

Sin embargo es de gran importancia que la organización, gerencia o persona que ofrece el producto o servicio debe hacerse una autoevaluación de sus servicios y determinar si en realidad está promoviendo la calidad.

2.2.8 Gestión de la Calidad.

El PMI (2008), al referirse a la gestión de la calidad del proyecto explica lo siguiente:

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de la calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante el proyecto, según corresponda. (p.166)

Según Mateo (2010) un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) “es un conjunto de actividades coordinadas que se llevan a cabo para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, y que cumplen con los requisitos exigidos por el mismo logrando su satisfacción.” (p.1)

Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes: (ob. cit)

- La Estructura Organizacional es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas.
- La Planificación (Estrategia) constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. Una correcta planificación permite responder las siguientes preguntas en una organización:
 - ¿A dónde queremos llegar?
 - ¿Qué vamos hacer para lograrlo?
 - ¿Cómo lo vamos hacer?
 - ¿Qué vamos a necesitar?
- El Recurso es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, dinero, etc.).
- Los Procesos son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran

identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables.

- Los Procedimientos son la forma de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos.

Todos estos elementos descritos anteriormente, están relacionados entre sí y a su vez son gestionados a partir de tres procesos según Juran y Godfrey (2001): Planear, Controlar y Mejorar. En la figura siguiente se presenta un esquema gráfico de esta relación:

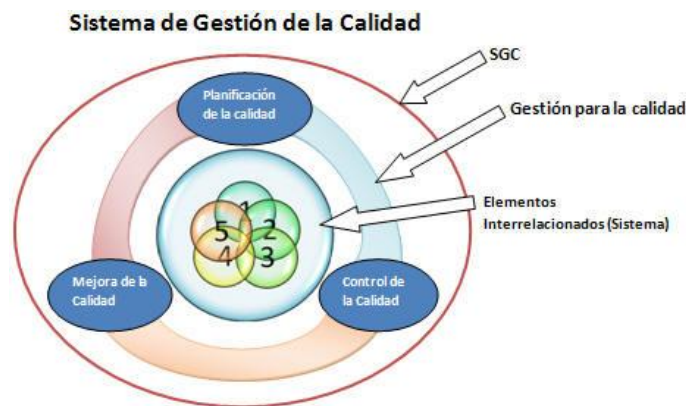


Figura 2. Sistema de Gestión de la Calidad
Fuente: Mateo R. (2010)

La Planificación de la Calidad: es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto o producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento de los mismos. (PMI, 2008).

La planificación de la calidad consta de los siguientes pasos:

- Establecer el proyecto
- Identificar los clientes
- Identificar los requisitos del cliente
- Desarrollar el producto
- Desarrollar el proceso

- Desarrollar los controles y enviar a operaciones

El Control de la Calidad, lleva a cabo un conjunto de operaciones para mantener la estabilidad y evitar cambios adversos. Para mantener la estabilidad, se mide el desempeño actual y estos se comparan con las metas establecidas para tomar acciones en las diferencias que se encuentren. (Juran & Godfrey, 2001).

La Mejora de la Calidad constituye al grupo de actividades que llevan a la organización hacia un cambio benéfico, es decir, lograr mayores niveles de desempeño. Mejor Calidad es una forma de cambio benéfico. (Juran & Godfrey, 2001).

Por otra parte La Norma ISO 9001:2008 se basa en un modelo enfocado a procesos en el cual la organización debe determinar estos procesos y gestionarlos de manera sistemática.



Figura 3. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basada en procesos
Fuente: Fondonorma (2008)

El modelo se basa en ocho principios de la gestión de la calidad: (Fondonorma, 2008)

1. Enfoque en el cliente: Este principio dice que el cliente es primero, por lo que se debe de hacer todo el esfuerzo posible para satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: En la organización deben de haber líderes que permitan crear un ambiente donde el personal interno se involucre con el logro de los objetivos de la organización.
3. Participación del Personal: Lograr que el personal se involucre y se comprometa con los objetivos de la organización ayuda a que la organización logre los resultados deseados.
4. Enfoque a Procesos: La organización debe determinar y gestionar sus procesos para alcanzar sus resultados de manera más eficiente.
5. Enfoque a Sistema: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora Continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. Decisiones basadas en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (p. 5)

La Calidad del Proyecto, incluye los siguientes procesos: (PMI, 2008)

Planificar la Calidad: Es el proceso por el cual se identifican los requisitos de calidad y/o normas para el proyecto y el producto, documentando la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.

Realizar el Aseguramiento de Calidad: Es el proceso que consiste en auditar los requisitos de calidad y los resultados de las medidas de control de calidad, para asegurar que se utilicen las normas de calidad apropiadas y las definiciones operacionales.

Realizar el Control de Calidad: Es el proceso por el que se monitorean y registran los resultados de la ejecución de actividades de control de ¿Cómo debe ser un buen modelo de gestión de calidad?

Estos procesos interactúan entre sí y con los procesos de las otras áreas de conocimiento. Cada proceso puede implicar el esfuerzo de una o más

personas o grupos de personas, dependiendo de las necesidades del proyecto. La Gestión de la Calidad del Proyecto trata sobre la gestión tanto de la calidad del proyecto como del producto del proyecto. Se aplica a todos los proyectos, independientemente de la naturaleza de su producto. Las medidas y técnicas relativas a la calidad del producto son específicas al tipo de producto generado por el proyecto.

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA)” desarrollada por Walter Shewart y difundida por Edwards Deming, el cual puede describirse como:

Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para alcanzar los resultados.

Hacer: Implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a la planificación.

Actuar: tomar las acciones respecto al desempeño de los procesos.

El enfoque básico de la gestión de calidad que se describe en esta parte pretende ser compatible con el de la Organización Internacional para la Normalización (ISO).

También es compatible con enfoques propietarios sobre la gestión de calidad, tales como los recomendados por Deming, Juran, Crosby y otros, así como con enfoques que no son propietarios, como la Gestión de la Calidad Total (TQM), Six Sigma, Análisis de Modos de Fallo y Efectos, Revisiones del Diseño, Opinión del Cliente, Costo de la Calidad (COQ) y Mejora Continua.

La gestión moderna de la calidad complementa la dirección de proyectos. Ambas disciplinas reconocen la importancia de: (Mateo 2010)

La satisfacción del cliente. Entender, evaluar, definir y gestionar las expectativas, de modo que se cumplan los requisitos del cliente. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos (para asegurar

que el proyecto produzca aquello para lo cual fue emprendido) y adecuación para su uso (el producto o servicio debe satisfacer necesidades reales).

La prevención antes que la inspección. Uno de los preceptos fundamentales de la gestión moderna de la calidad establece que la calidad se planifica, se diseña y se integra (y no se inspecciona). Por lo general, el costo de prevenir errores es mucho menor que el de corregirlos cuando son detectados por una inspección.

La mejora continua. El ciclo planificar-hacer-revisar-actuar es la base para la mejora de la calidad, según la definición de Shewhart, modificada por Deming. Además, las iniciativas de mejora de la calidad emprendidas por la organización ejecutante, tales como TQM y Six Sigma, deben mejorar tanto la calidad de la dirección del proyecto, como la del producto del proyecto. Los modelos de mejora de procesos incluyen Malcolm Baldrige, OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) y CMMI (Capability Maturity Model Integration).

La responsabilidad de la dirección. El éxito requiere la participación de todos los miembros del equipo del proyecto, pero proporcionar los recursos necesarios para lograr dicho éxito sigue siendo responsabilidad de la dirección.

2.2.9 Modelo.

De acuerdo a Rios (1995, c.p. Felicísimo A.). “Un modelo es un objeto, concepto, o conjunto de relaciones que se utiliza para representar y estudiar de forma simple y comprensible una porción de la realidad empírica”. (p.2)

Otra versión del concepto de modelo según Gallego R. (2004):

Es aquella que lo define como una serie de realizaciones que sirven durante una época de ciencia normal para definir problemas y métodos legítimos en un campo específico de investigación. Es en estas realizaciones en las que se forman generaciones sucesivas de futuros practicantes. (p. 303)

Dentro del conocimiento, cuando se genera un modelo, se está construyendo un sistema cuyos componentes se han reducido para simplificar el sistema real para que puedan representar algo, y deben ser contruidos estableciendo una relación con la realidad.

Su función principal es mostrar la relación entre los diversos factores que son de interés para el análisis que se está realizando. Algunas de las características que se pueden señalar son:

- Es una representación simplificada de la realidad.
- En todo modelo se establecen las variables, limitaciones y metas.
- Pueden ser simples o complejos.
- Son adaptables en el tiempo.
- Proporcionan bases cuantitativas o cualitativas para llegar a una solución óptima.

Para resumir, se puede decir que un modelo representa en forma simplificada fenómenos del mundo real, y es un instrumento de investigación que permite estudiar la realidad simplificando los fenómenos de está, y puede contribuir en el manejo de incertidumbres o en el mejoramiento del logro de los objetivos de las organizaciones.

En este orden de ideas la propuesta de un modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio que prestan actualmente las cooperativas a los clientes internos de CANTV, permite que se puedan visualizar de una mejor forma las fortalezas y oportunidades presentes para aprovecharlas y minimizar en la mayor forma posible las amenazas que puedan existir.

2.2.10 Clases de Modelo.

De un modo muy general, a juicio de Franquet J. (2003), se pueden clasificar los modelos utilizados en tres grandes tipos:

Modelos pictóricos o icónicos: Son representaciones de estados, objetos o sucesos. En ellos, se representan las propiedades más interesantes de la situación real por medio de una transformación de escala. Por ejemplo, un

mapa de carreteras representa la posición relativa de las distintas ciudades y las carreteras que las unen. En este último caso, se habrá recalcado la anchura de la vía de comunicación a una escala gráfica impropia, dotándola, incluso, de un atractivo colorido.

Modelos analógicos: Consisten en hacer una substitución adecuada de una propiedad de la situación real por otra en el modelo asociado, de acuerdo con ciertas reglas. Por ejemplo, las distintas alturas de una cadena montañosa quedan delimitadas por las curvas de nivel que, como es sabido, constituyen el lugar geométrico de los puntos del terreno que tienen idéntica altitud o cota taquimétrica con respecto al nivel medio del mar o a cualquier otro plano relativo de comparación. Y sin embargo, es obvio que en la realidad del terreno no aparecen las curvas de nivel surcando valles y montañas o serpenteando por las llanuras a la vista arrobada del observador.

Modelos simbólicos: Consisten en expresar las magnitudes que intervienen en el problema de un modo abstracto (Franquet, 2003). Generalmente, en su formulación, se siguen las siguientes etapas:

- a) Se definen las variables que se consideran como más importantes en la explicación del proceso considerado.
- b) Se establecen relaciones analíticas entre estas variables, como consecuencia de relaciones lógicas plausibles entre las mismas.
- c) Se estudia la bondad del ajuste del modelo a los datos u observaciones realizados mediante la experimentación.
- d) En caso de ser aceptado el modelo, se resuelve.
- e) Se interpretan los resultados y se estudia su relación con la realidad.
- f) Se hacen previsiones y proyecciones, que constituyen, en definitiva, el objetivo final de la formulación y estudio del modelo.

Respecto de la aplicabilidad de la metodología de los modelos matemáticos en el campo psicológico, se pueden señalar tres modalidades principales:

- a) Se relacionan magnitudes psicológicas mediante el empleo de ecuaciones en diferencias finitas y sistemas de las mismas.

- b) Se relacionan los flujos de entradas y salidas de un sistema psicológico a través de matrices y determinantes.
- c) Se construyen simulaciones de las unidades más elementales de la Psicología que van integrándose en niveles más altos con sus iteraciones recíprocas, hasta llegar a la simulación global.

2.2.11 Servicio

Uno de los aspectos básicos que se necesita conocer es la definición del término servicio; existen muchos conceptos al respecto, entre las que se pueden mencionar las siguientes.

Kotler, Bloom y Hayes (2004), definen un servicio de la siguiente manera: "Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico." (p.9)

Frometa, Zayas y Pérez (2008, c.p. Da Vía, 2005) indican que un servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto, como consecuencia de precio la imagen y la reputación del mismo. "Ser el número uno obliga", se compromete ofrecer un gran servicio.

Por otra parte Stanton, Etzel, Walker (2000), define el servicio como:

Aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos, y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto o servicio. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles. Sin embargo, cuando se requiere ese uso no hay una transferencia de título (propiedad permanente) a estos bienes tangibles. (ibid.)

En este orden de ideas se puede afirmar que un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Es el equivalente intangible de un producto y no produce la propiedad de algo.

La prestación de servicio en atención de clientes internos es de gran importancia, ya que el mismo debe ser prestado con eficacia y eficiencia a fin de solucionar los problemas de telemáticas.

La Gerencia de Operaciones TI Distribuidas ofrece una serie de servicios útiles, especializados y organizados que están enmarcados en un periodo de tiempo y que buscan principalmente cumplir con las expectativas de satisfacción al cliente que en este caso son los clientes internos de la Corporación (sus trabajadores), y que esta actividad facilite el desarrollo y cumplimiento de sus actividades.

2.2.12 Características de los servicios.

Kafati A. (2001) establece como características específicas de los servicios lo siguiente:

- Los servicios no son tangibles aun cuando involucren productos tangibles.
- Los servicios son personalizados.
- Los servicios también involucran al cliente, a quien el servicio se dirige.
- Los servicios se producen conforme a la demanda.
- Los servicios no pueden ser manufacturados o producidos antes de entregarse.
- Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo.
- Los servicios no pueden ser mostrados o producidos antes de la entrega.
- Los servicios son perecederos no pueden ser guardados o almacenados.
- Los servicios no pueden ser inspeccionados o probados previamente.
- Los servicios no producen defectos, desperdicios o artículos rechazados.
- Las deficiencias en la calidad del servicio no pueden ser eliminadas antes de la entrega.
- Los servicios no pueden ser sustituidos o vendidos como segunda opción.
- Los servicios se basan en el uso intensivo de mano de obra. Pudiendo comprender una integración interfuncional compleja de diversos sistemas de apoyo.

Estas características hacen inferir que todo servicio no se pueda tocar, sentir y escuchar; y esta inseparable del usuario, ya que se realiza y se consume al mismo tiempo, por lo que no pueden ser corregidos al momento que se ejecutan.

2.2.13 Tipos de Servicios

Según López (2001), Hay dos actitudes básicas del servicio al cliente que marcan a las organizaciones, éstas son la actitud positiva y la actitud negativa, aun cuando en la definición de las políticas y en el plan estratégico de la empresa esté destinado su interés y su propósito de brindar un excelente servicio que permita obtener la fidelidad a los clientes y desarrollar así una ventaja competitiva, una actitud negativa de un empleado puede hacer que todo esto se derrumbe.

Basándonos en las variables trato al cliente y competencia técnica, podemos diferenciar cuatro tipos de servicio en las empresas, el ineficaz y agradable, el eficaz y agradable, el ineficaz y desagradable y el eficaz y desagradable.

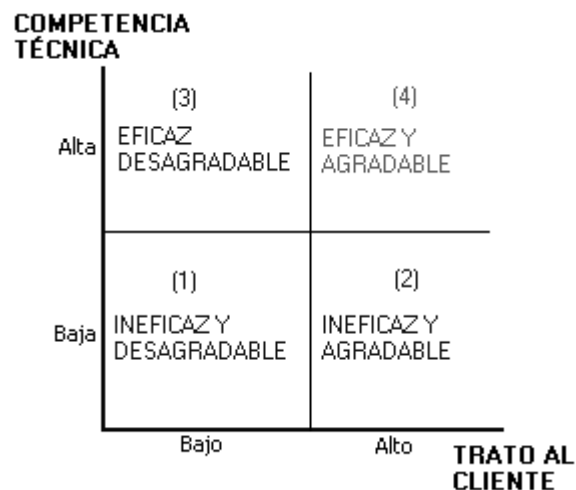


Figura 4. Tipos de Servicios en las Empresas.
Fuente: Lopez C. (2001).

El servicio al cliente está determinado por la filosofía, las actitudes y los comportamientos de cada uno de los empleados de la organización, desde el

vigilante hasta el presidente. Es por ello que de acuerdo a lo indicado en la Figura 4 se pueden definir los tipos de servicios de la siguiente forma:

- En el primer cuadrante se encuentra el servicio del tipo Ineficaz y Desagradable, en el cual se combinan la baja competencia técnica y el mal trato al cliente. La frase de cabecera de estas empresas es: "somos incompetentes y no nos importa ser antipáticos".
- En el segundo cuadrante encontramos el servicio Ineficaz y Agradable, en el que las empresas con bajas competencias técnicas tratan de la mejor forma al cliente y con ello esperan tapar el hueco de su incompetencia técnica. Su frase de cabecera es: "lo hacemos mal pero, somos encantadores".
- Las empresas que se sitúan en el tercer cuadrante, Eficaz y Desagradable son altamente eficaces, saben realizar sus procesos, son eficientes pero por llegar a alcanzar altos estándares de calidad técnica, no se enfocan en el cliente y por ello no son líderes. Se pueden identificar con la frase: "somos muy eficientes pero, muy antipáticos".
- Por último, en el cuadrante cuatro, Eficaz y Agradable, se encuentran las organizaciones que han encontrado el equilibrio perfecto entre sus competencias técnicas y su estrategia de servicio al cliente, son organizaciones que se enfocan en el cliente porque saben que es él de quien dependen, están conscientes de la fuerte competencia y sus perspectivas apuntan al liderazgo. Se pueden identificar con la frase "hacemos nuestro trabajo con la máxima calidad".

Para llegar a posicionarse en el cuarto cuadrante una organización debe involucrar a todos sus elementos en el proceso de calidad del servicio, no sólo a las personas sino a todos los agentes que la conforman, tales como maquinaria, sistemas, proveedores, etc. La calidad del servicio es una cadena en la que cada persona, departamento y elemento es un eslabón y si

alguno de los eslabones cede o se rompe, la supervivencia de la empresa se pone en peligro.

2.2.14 Calidad de Servicio

En cuanto a la calidad de servicio, Fernández (2009) publicó en la base de datos de slideshare un documento en la que la define como “el grado en el que el servicio satisface necesidades o requerimientos del consumidor, lo que implica hacer las cosas necesarias bien, con actitud positiva y espíritu de servicio”.

La calidad de servicio es un asunto primordial en las organizaciones que prestan servicio en un mercado competitivo, muchos factores influyen para que se preste un servicio de calidad, y aparte de la capacidad técnica en gran forma depende de que las personas que lo prestan se sientan a gusto realizando su trabajo.

La calidad del servicio es importante, ya que no hay opción de sobrevivir sin ella, el cliente no se conforma con el servicio ofrecido, al contrario, cada día exige mucho más y más, así mismo conoce mejor sus derechos y está informado sobre lo que requiere.

Bolaños (2005) define la calidad del servicio como:

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrato. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances. (p.1)

Es por esto que se puede decir que para conocer lo que es la calidad del servicio se necesita conocer lo que quieren los clientes y cuáles son las características que éstos aprecian de los servicios.

En opinión de la autora, el cliente espera ciertas características del servicio tales como amabilidad, rapidez en el servicio, atención y solución de los

requerimientos, fluidez en las operaciones, entre otros; y cuando alguna de estas falla se comienza a perder credibilidad en la prestación del servicio por la insatisfacción del cliente debido al incumplimiento de sus necesidades.

Es por ello que toda organización debe tener presente que sin cliente no hay empresa y sin servicio no hay cliente, por lo que la búsqueda de la calidad debe ser colectiva, y esto debe ser transmitido desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la organización.

2.2.15 Satisfacción del Cliente

Para la Universidad Johns Hopkins (1998),

La satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad, dado que influye de tal manera en su comportamiento, por lo que es una meta muy valiosa para toda organización. La satisfacción del cliente puede influir en:

- Que esté dispuesto a pagar por los servicios.
- Que el cliente siga o no siga las instrucciones del prestador de servicios sobre el uso correcto.
- Que el cliente continúe o no continúe usando el método.
- Que el cliente regrese o no regrese al prestador de servicios.
- Que el cliente recomiende o no recomiende los servicios a los demás.

La satisfacción del cliente depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente. El cliente se siente satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas. Por lo que si estas expectativas son bajas o si el cliente tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios, puede ser que esté satisfecho con recibir servicios deficientes o incompletos.

Se han realizado muchas entrevistas y encuestas para medir la satisfacción al cliente, y aunque muchas de estas han resultado positiva, no significa necesariamente que la calidad es buena; puede significar que las expectativas son bajas, muchas veces se dan los casos en el que cliente diga que está satisfecho porque quiere complacer al entrevistador, porque

teme que no se le presten servicios en el futuro debido a las normas culturales en contra de las quejas, o porque responde positivamente a la palabra "satisfecho" sin profundizar realmente en la situación.

Por lo tanto, las empresas no deben suponer que los servicios prestados son adecuados únicamente porque los clientes no se quejan. Aun los niveles bajos de insatisfacción reportada, tan bajos como el 5%, deben tomarse en cuenta seriamente.

Es por eso que cuando el cliente percibe la calidad de manera equivocada, sus expectativas pueden influir en el comportamiento de los prestadores de servicios y, de hecho, pueden llegar a reducir la calidad de atención. Por esto es de gran importancia el orientar a los clientes e informar al público con respecto a lo que constituye la atención apropiada en la prestación de servicios de buena calidad.

La satisfacción del cliente es un indicador importante de la calidad de servicios. No obstante, resulta difícil evaluar la satisfacción del cliente. Los métodos y las medidas para la recolección de datos suelen influir en las respuestas del cliente. Como se mencionó anteriormente, la mayoría de los clientes afirman estar satisfechos independientemente de la calidad real.

A fin de vencer estos obstáculos, muchos investigadores están explorando diferentes maneras de medir y analizar la satisfacción del cliente. Por ejemplo en las entrevistas de salida, se puede solicitar a los clientes que relaten lo que sucedió durante la consulta, en vez de evaluarlo. Para que este proceso sea evaluado por los conocedores del servicio y de esta forma se pueda medir, sin que influya una respuesta no pensada del cliente.

Labovitz, Chang y Rosansky (1993) sostienen;

que para hacer realidad la calidad en las organizaciones deben poner especial atención a los datos aportados por las tres voces: la voz del cliente, la voz del empleado y la voz del proceso.

Voz del cliente: "Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades a los cliente" (p12). En este sentido la voz del cliente guía las acciones y decisiones del líder excelente. Los empleados interactúan directamente con los clientes se dejan guiar por la voz

de estos; asegurándose de que los clientes necesiten y valoren. Es por ello que para que una compañía crezca debe partir de la orientación al cliente, evitando que ocurran los problemas, y anticipándose a lo que pueda ocurrir.

Voz del empleado: Los empleados son fundamentales en la satisfacción de las necesidades de los clientes. De allí la importancia que los líderes escuchan constantemente la voz del empleado, es decir la suma total de lo que los empleados piensan, necesitan, sienten y creen. Por lo que el éxito de la organización es pensar en sus empleados y estar siempre atentos a sus necesidades, ya que estos son los que los ayudaran a asegurar la excelencia en la prestación del servicio.

Voz del proceso: Es fundamental para obtener el éxito competitivo, todos los directivos y empleados deben estar en sintonía para producir calidad a los niveles esperados tanto por la organización como por los clientes. Para conseguir mejoras en los procesos hay que dejar la responsabilidad en las personas realmente capacitadas y conocedoras del trabajo, ya que son las que pueden aportar controlar y mejorarlos en beneficios de la empresa.

Como se puede evidenciar estos tres factores son de gran importancia para lograr la satisfacción al cliente; y es por ello que cobra un gran valor la continua preparación de los empleados en la mejora continua de la calidad, de igual forma el involucrarlos en las actividades y mejoras de los procesos del trabajo, escuchando sus expectativas y poniendo en práctica sus sugerencias, análisis y ajustes ya que estos son los que realmente conocen como se deben realizar los procesos para cumplir con el servicio.

Así mismo se debe prestar gran atención al cliente, y estar en contacto con ellos, ya que muchas veces solo se les toma en cuenta al momento que realizan una queja sobre el servicio prestado; por el contrario las organizaciones deben tener una continua comunicación con sus clientes tanto externos como internos, para de esta forma satisfacer sus necesidades, e incluso superarlas.

2.2.16 Tecnología de la Información.

Según la referencia electrónica Tecnología al Instante es "El conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y

software), soportes de la información y canales de comunicación relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizados de la información"

Según esta definición se puede decir que las Tecnologías de Información, más que herramientas generadoras de productos finales, son procesos científicos cuyo principal objetivo son la generación de conocimientos, que posteriormente incidirán en los modos de vida de las sociedades, no sólo en un ámbito técnico o especializado, sino principalmente en la creación de nuevas formas de comunicación y convivencia global.

Sin embargo, las nuevas tecnologías de la información, representan una oportunidad singular en el proceso de democratización del conocimiento, pues los usuarios pueden tomar el control de la tecnología, que usan y generan, y producir y distribuir bienes y servicios. Podría pensarse que las TI han abierto un territorio en el cual la mente humana es la fuerza productiva directa de mayor importancia en la actualidad.

Esto se aplica perfectamente a la participación ciudadana activa en el desarrollo de las Tecnologías de la Información en el país, lo que por ende incidirá en el crecimiento económico, político, social y cultural de la nación.

Utilizando eficientemente la tecnología de la información se pueden obtener ventajas competitivas, pero es preciso encontrar procedimientos acertados para mantener tales ventajas como una constante, así como disponer de cursos y recursos alternativos de acción para adaptarlas a las necesidades del momento, pues las ventajas no siempre son permanentes. El sistema de información tiene que modificarse y actualizarse con regularidad si se desea percibir ventajas competitivas continuas.

2.2.17 Servicios de TI.

La TI (tecnología de la información) es imprescindible en las empresas de hoy en día. Sin embargo, las preocupaciones en torno a los servicios de TI

tanto internos como subcontratados crecen debido a que estos servicios no se ajustan a las necesidades de empresas y clientes.

Según ITIL, Las organizaciones son cada vez más dependientes de la tecnología de la información para soportar y mejorar los procesos de negocios requeridos para cumplir las necesidades de los clientes y de la propia organización. En muchos casos, los servicio de TI conforman la base del modelo de negocio en su totalidad, en estos casos TI no brinda soporte al negocio, es el negocio. Más allá de la importancia de TI en la organización, la competitividad y las presiones económicas se ven reflejadas en las presiones para en lo posible disminuir el presupuesto de TI.

Al mismo tiempo las expectativas por la calidad, innovación y valor de TI continúan incrementándose, esto hace imperativo que las organizaciones de TI tomen un enfoque orientado al negocio y al servicio en lugar de un enfoque centrado en la tecnología.

2.2.18 Acuerdos de Nivel de servicio.

Cuando una compañía contrata un proveedor externo, ya sea para bienes o servicios, los términos de la relación se documentan en un contrato. En este contrato se definen precios, términos de pago, responsabilidades, entregables y fechas de entrega.

Según la librería electrónica contratos informáticos (s.f.), los acuerdos de nivel de servicio, consisten en un contrato en el que se estipulan los niveles de un servicio en función de una serie de parámetros objetivos, establecidos de mutuo acuerdo entre ambas partes, así, refleja contractualmente el nivel operativo de funcionamiento, penalizaciones por caída de servicio, limitación de responsabilidad por no servicio, entre otros.

Este modelo no necesariamente debe estar relacionado con la contratación de servicios a terceras partes, sino que puede implantarse a nivel interno, transformando una determinada unidad de negocio en centro de servicios que provea a la propia compañía.

En esta parte del contrato se describe y obliga a un nivel específico de calidad en el suministro.

Los principales puntos a cubrir deben ser:

- Tipo de servicio.
- Soporte a clientes y asistencia.
- Provisiones para seguridad y datos.
- Garantías del sistema y tiempos de respuesta.
- Disponibilidad del sistema.
- Conectividad.
- Multas por caída del sistema.

Los aspectos más críticos, son la definición de procedimientos estándares y los mecanismos de evaluación y seguimiento.

Por otra parte los beneficios que pueden traer, de acuerdo a la librería electrónica mosac.com (s.f), son:

- Establecen una doble responsabilidad para los servicios (son acuerdos entre dos partes, proveedor y cliente)
- Crea niveles de servicio negociados y estandarizados
- Documentan los niveles de servicio por escrito
- Definen criterios claros de evaluación de los servicios
- Proveen una base para mejorar los niveles de servicio
- Estandarizan métodos para comunicar expectativas de servicio
- Mejora la conciencia de los clientes (respecto de los servicios en el sentido que no es gratis alcanzar un determinado nivel)
- Provee definiciones comunes y acuerdo en la terminología
- Promueve una administración de recursos más efectiva
- Provee estándares entre las partes
- Mejora el clima laboral entre los departamentos
- Exige compromiso de las partes
- Ayuda a mejorar relaciones con la comunidad usuaria
- Posibilita presupuestar y justificar cambios
- Mejora la productividad (no se pierde tiempo buscando al culpable). (p.3)

2.2.19 Nivel de Servicio (ó Nivel de Calidad de Servicio)

Los niveles de servicio corresponden a factores o indicadores medibles que representan de una forma objetiva la calidad entregada. Son necesarios para medir calidad. En cuanto a la implantación de acuerdos de nivel de servicio con proveedores han de tenerse en cuenta una serie de factores clave, de los que va a depender en gran medida la obtención de los resultados deseados:

Características

Estos indicadores deben cumplir las siguientes características (ob. cit):

Alcanzable. Los niveles de servicio deben ser logrables. De nada sirve establecer objetivos para el nivel de servicio que el proveedor del servicio sabe de antemano que no podrá alcanzar.

Medible. Los indicadores definidos se deben poder medir, para lo cual se debe disponer de los datos que lo componen. Además estos datos deben ser percibidos por ambas partes, cliente y proveedor, como objetivos.

Con significado. Los indicadores deben tener un significado claro para ambas partes de modo que sean útiles. En general los indicadores propios de las organizaciones de TI no tienen significado o no se entienden por los clientes, ya que entregan una visión fragmentada del problema. Esta visión fragmentada es útil para los encargados de TI para controlar los recursos, pero no refleja la perspectiva del cliente en el servicio.

Controlable. El factor debe ser controlable por el proveedor del producto/servicio para que pueda definirse un nivel de servicio. Hay factores que pueden ser muy útiles, pero que están fuera del control del proveedor directo, como por ejemplo un enlace satelital.

Mutualmente aceptado. Un indicador de nivel de servicio, para que sea válido, debe ser aceptado como tal por el proveedor y por el cliente y de ninguna manera impuesto por alguna de las partes.

Costo-eficiente. El indicador, así como el nivel de calidad de servicio a ofrecer, deben poder generarse a un costo razonable, para que tenga sentido. El costo de obtener un indicador o un reporte de servicio no debe superar el beneficio que significa disponer de éste. En general se tiende a pensar que el costo de obtener un reporte de servicio es despreciable, sin embargo hay costos reales e incrementales de recolectar y analizar los datos necesarios para generar dicho reporte. (p.11)

2.2.20 Cooperativas

Es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus comunes necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales por medio de una empresa de propiedad conjunta, democráticamente gobernada. (CANTV, 2009)

Las características de "propiedad conjunta" y "control democrático" son las que diferencian a las cooperativas de otros tipos de organizaciones empresariales.

Estas son empresas, que pueden ser de producción, servicios, consumo o crédito. De igual forma son asociaciones libres y voluntarias El beneficio de cada socio, es determinado por el trabajo, para el objetivo en común y no por la cantidad de dinero aportado, trabajan igual ganan igual

Sus inicios en Venezuela datan desde 1903 en Porlamar, pero es en 1910 cuando se promulga la primera ley de Cooperativas En 1998 se inicia un cambio estructural del sistemas cooperativista que genera en el año 2001 una nueva Ley Especial de Asociaciones Cooperativas.

Ventajas

- Las cooperativas promueven la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades.
- Están presentes en todos los países del mundo.
- El proceso de Constitución de una Cooperativa es accesible y se encuentra exento de impuestos nacionales
- Contribuye a la eliminación la explotación de personas por individuos o empresas dedicados a obtener ganancias
- Permite la participación y la acción protagónica en los procesos socio-económico del país
- El cooperativismo se rige por valores y principios basados en el desarrollo integral del ser humano.

Valores Cooperativistas

- Ayuda Mutua: Es el accionar de un grupo de personas para el beneficio o solución de problemas comunes y mejorar su calidad de vida.
- Esfuerzo Propio: Es la motivación y la fuerza de voluntad, de los miembros de las cooperativas con el fin de alcanzar las metas previstas
- Responsabilidad: Es el cumplimiento de las actividades para el logro de las metas. Es el compromiso moral frente a los asociados.
- Democracia: La toma de decisiones es colectiva y debe realizarse mediante la participación de los miembros asociados.

Principios Cooperativistas

- Asociación abierta y voluntaria.
- Gestión democrática de los asociados
- Participación económica igualitaria de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación entrenamiento e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

Instancias

Las cooperativas deben contemplar en sus estatutos para su coordinación, asambleas o reuniones generales de los asociados. Además podrán contar con instancias, integradas por asociados, para la coordinación de los procesos administrativos, de evaluación, control, educación y otras que se consideren necesarias. Art. 25 de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas.



Figura 5. Instancias Administrativas de la Cooperativa
Fuente: CANTV (2009)

2.2.21 Cooperativas vs Sociedades Mercantiles

Sociedades Cooperativistas	Sociedades Mercantilistas
1. Se acepta cualquier cantidad de asociados. 2. Cada miembro tiene un solo voto independientemente de la cantidad de certificados que posea. 3. El capital es indeterminado 4. Los certificados son intransferibles y solo pueden negociadas entre cooperadores. 5. Los excedentes se distribuyen sobre la base de las operaciones y trabajo que el socio haya aportado.	1. La cantidad de accionistas es limitada. 2. El poder lo determina la cantidad de acciones que se posean. 3. El capital se fija en el documento constitutivo. Su alteración se rige por normas jurídicas. 4. Las acciones son negociables y transferibles. 5. Las utilidades o ganancias se reparten proporcional al número de acciones de cada socio

Tabla 2. Diferencias entre sociedades cooperativas y mercantilistas.
Fuente: CANTV (2009)



Figura 6. Proceso Cooperativista dentro de la CANTV
Fuente: CANTV (2009)

2.3 BASES LEGALES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presenta la normativa legal que aportó un basamento jurídico que sustentó la investigación; estos serán presentados de acuerdo al orden establecido por la pirámide de Kelsen que rige el funcionamiento de las cooperativas y la contratación con entes del Estado.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 110 expresa:

El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional.

Según este planteamiento la presente investigación se encuentra relacionada ya que es deber del Estado Venezolano fomentar y desarrollar actividades tecnológicas con el fin de promover el desarrollo del país.

Así mismo dentro del contexto legal que enmarca el cooperativismo en Venezuela en los últimos años se encuentra la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas en Venezuela. Es importante señalar algunos aspectos esenciales de esta ley única y general de cooperativas la cual va a regular a todos los tipos y clases de cooperativas que existen en el país y garantiza la seguridad social de los trabajadores que la conforman.

Esta ley diseña una entidad socioeconómica para desenvolverse en diversas actividades de la vida económica nacional de empresas públicas y privadas, con carácter igualitarios entre sus integrantes. Así mismo establece una gran flexibilidad en la estructura organizativa de las mismas, lo cual puede traer ciertas dificultades ya que puede existir una desacertada elección de las personas que los representará.

De igual forma se excluye la gerencia en su forma tradicional, siendo sustituida por las responsabilidades compartidas y la ejecución colectiva de las acciones por parte de los directivos.

Los fines que persigue la Ley, es que se garantice la inclusión de estas cooperativas en entes del estado, tal y como lo indica en los siguientes artículos:

En su Artículo 1. Se modifica el artículo 5° de la forma siguiente:

"Autonomía

Artículo 5. El Estado garantizará el libre desenvolvimiento y la autonomía de las cooperativas, así como el derecho de los trabajadores y trabajadoras y de la comunidad de cooperativas para el desarrollo de cualquier tipo de actividad económica y social de carácter lícito, en condiciones de igualdad con las demás empresas, sean públicas o privadas".

Artículo 78. El artículo 93 pasa a ser el artículo 87 y se modifica de la forma siguiente:

"Prestación de servicios públicos

Artículo 87. Las cooperativas como formas de organización de la comunidad, podrán ser sujetos de transferencia de la gestión de los servicios públicos, previa demostración de su capacidad para prestarlos. A tal efecto, éstos podrán otorgarse en concesión en los términos previstos en la ley especial que regula esta materia".

Estos artículos guardan relación con la investigación, ya que la corporación CANTV es un ente público y efectivamente está cumpliendo en dar a las cooperativas la oportunidad de desarrollarse en la prestación de un servicio a la empresa.

De igual forma vale mencionar que si la cooperativa no cumple con lo plasmado en su razón social, esta puede disolverse, esto se expresa en los siguientes:

Artículo 71. Las cooperativas se disolverán por las siguientes causas:

Numeral 2. La imposibilidad manifiesta de realizar el objeto social de la cooperativa o la conclusión del mismo.

Finalmente se menciona la Ley de contrataciones Públicas la cual en sus artículos Art. 31, 35, 127 y 129 indican lo siguiente:

Artículo 31. Información de Actuación y Desempeño

Los órganos o entes contratantes deben remitir al Registro Nacional de Contratistas información sobre la actuación o desempeño del contratista, dentro de los treinta días hábiles siguientes a la notificación de los resultados en la ejecución de los

contratos de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios.

Artículo 35. Actuación o Desempeño del Contratista.

Como mecanismo para el mejoramiento continuo de la calidad, los órganos o entes contratantes deben evaluar la actuación o desempeño del contratista en la ejecución de las categorías de contratos que se establezcan en el Reglamento de la presente Ley. La unidad contratante del órgano o ente, dentro de los veinte días hábiles siguientes a la finalización de cada contrato, notificará al contratista los resultados de la evaluación, quien podrá ejercer los recursos administrativos señalados en la Ley que regula la materia de Procedimientos Administrativos.

Artículo 127. Causales de rescisión unilateral del contrato

El órgano o ente contratante podrá rescindir unilateralmente el contrato en cualquier momento, cuando el contratista:

1. Ejecute los trabajos en desacuerdo con el contrato, o los efectúe en tal forma que no le sea posible cumplir con su ejecución en el término señalado.
2. Acuerde la disolución o liquidación de su empresa, solicite se le declare judicialmente en estado de atraso o de quiebra, o cuando alguna de esas circunstancias haya sido declarada judicialmente.
3. Ceda o traspase el contrato, sin la previa autorización del órgano o ente contratante, dada por escrito.
4. Incumpla con el inicio de la ejecución de la obra de acuerdo con el plazo establecido en el contrato o en su prórroga, si la hubiere.
5. Cometa errores u omisiones sustanciales durante la ejecución de los trabajos.
6. Cuando el contratista incumpla con sus obligaciones laborales durante la ejecución del contrato.
7. Haya obtenido el contrato mediante tráfico de influencias, sobornos, suministro de datos falsos, concusión, comisiones o regalos, o haber empleado tales medios para obtener beneficios con ocasión del contrato, siempre que esto se compruebe mediante la averiguación administrativa o judicial que al efecto se practique.
8. Incurra en cualquier otra falta o incumplimiento de las obligaciones establecidas en el contrato, a juicio del órgano o ente contratante.
9. No mantenga al frente de la obra a un Ingeniero Residente de acuerdo a lo establecido en la presente Ley.

Lo dispuesto en los numerales 1 al 8 del presente artículo son aplicables también en los casos de suministro de bienes y prestación de servicios.

Artículo 129. Evaluación del desempeño

Rescindido el contrato, el órgano o ente contratante debe efectuar la evaluación de desempeño del contratista, la cual será remitida al Servicio Nacional de Contrataciones de acuerdo a lo establecido en la presente Ley.

Esto conlleva a inferir que efectivamente las cooperativas tienen el deber de cumplir con el objeto social por el cual fueron conformadas, y deben prestar un servicio con calidad a la empresa por el cual fueron contratados, en este caso CANTV puede prescindir del contrato establecido con las cooperativas de telemática si se detecta que el servicio prestado no cumple con los requisitos exigidos por la Gerencia Operaciones TI Distribuidas, lo cual tiene relación con la investigación ya que se pretende mejorar un servicio prestado por una de estas cooperativas que si continuara siendo deficiente se debe prescindir de su contrato, según lo expresado en esta Ley. Por lo que se hace necesario un modelo de gestión que permita mejorar la calidad del servicio que prestan estas cooperativas a los clientes internos de CANTV.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es el que va a determinar los pasos que seguirá el estudio, como se aplicarán las técnicas y métodos que se van a emplear en el mismo. De igual forma va a determinar todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumentos y incluso en la forma de analizar los datos recaudados. Es por ello que el tipo de investigación constituye un paso importante en la metodología, ya que va a determinar el enfoque del mismo.

De acuerdo a lo planteado Hurtado (2008) sostiene que la Investigación Proyectiva “propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta.”

No se deben confundir las investigaciones proyectivas con los proyectos especiales o los proyectos de acción (Hurtado, 2008). Un proyecto especial consiste en diseñar algo que permita resolver un problema práctico, pero ese diseño no requiere de una investigación previa para ser elaborado, puesto que el diseñador basa su trabajo en su conocimiento profesional y en la experiencia previa (Hurtado, 2008).

En la investigación proyectiva se trabajan relaciones de causa efecto, pues para diseñar una propuesta que permita modificar la situación es necesario primero explicar por qué y cómo ocurre tal situación; de otra manera la propuesta no resultaría efectiva.

De acuerdo a estos conceptos y realizando un análisis a los objetivos planteados, el tipo de investigación del presente proyecto es el de Investigación proyectiva; debido a que esta modalidad de investigación tiene como finalidad solucionar o resolver un problema, en este caso dicha

situación se está presentando en una Gerencia de gran importancia para la corporación CANTV, en cuanto a la mejora de la calidad del servicio ofrecido por las cooperativas de telemática. Así mismo la investigación es de carácter descriptivo ya que los datos obtenidos en las distintas situaciones planteadas en la investigación, son descritos e interpretados según la realidad planteada en la organización.

3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Como se ha explicado a lo largo del presente documento, el objetivo principal fue el de diseñar un modelo de gestión para la Gerencia de operaciones TI Distribuidas de CANTV, a fin de mejorar la calidad del servicio que prestan las cooperativas. Según Hurtado (2008) “El diseño se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible.”

El dónde alude a las fuentes: si son vivas, y la información se recoge en su ambiente natural, el diseño se denomina de campo. Este estudio estuvo fundamentado en una investigación de campo, ya que los datos se recogidos de manera directa de la realidad en su ambiente natural. De igual manera se considera una investigación de campo, ya que los datos fueron recabados con distintas técnicas e instrumentos en la propia institución donde se desarrolló la investigación, es decir fueron tomados directamente de la unidad objeto de estudio. De igual forma es una investigación no experimental debido a que no se manipularon las variables, solo se observó el proceso objeto de estudio tal y como ocurrió, y posteriormente fue analizado.

El cuándo o momento del diseño, alude a la perspectiva temporal, la presente investigación se puede decir que es transeccional, ya que la investigadora estudió el evento en un único momento del tiempo.

3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.

La unidad de análisis del presente estudio estuvo representada por los clientes de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas que en este caso son los trabajadores que pertenecen a la empresa CANTV.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

En el desarrollo de toda investigación es necesario delimitar la población a investigar. Según la Universidad de Nueva Esparta (s.f) una población se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a las cuales se refiere la investigación.

Para complementar ese concepto Balestrini (2002), afirma que la:

Población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. Es el conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes. (p. 122)

En este caso la población objeto de estudio estuvo conformada primeramente por la documentación de los procesos de los proyectos que han realizado las cooperativas de telemática, así mismo las personas de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas responsables de asegurarse la ejecución de estos proyectos y por último las cooperativas de telemática.

La muestra es un subconjunto representativo de un universo o población. El muestreo es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

En este caso se tomó la muestra a partir de ciertos criterios de selección, es por ello que la muestra es no probabilista intencional.

En el caso de la encuesta aplicada a los usuarios estuvo conformada por la totalidad del personal adscrito a los niveles gerenciales que conforman a la CANTV.

A continuación se presentan cada una de ellas, en el siguiente cuadro.

Estratos	Nro. Personas
Gerencia General	22
Gerencia Media	127
Total	149

Tabla 3. Población de la Investigación.
Fuente: Elaboración Propia (2010)

Para el tamaño muestral de la presente investigación se aplicó lo mencionado por varios autores, que consiste en tomar un aproximado del 30% de la población; en este orden de ideas la población está conformada por ciento cuarenta y nueve (149) personas, al aplicar el 30% la muestra de la investigación queda representada por cuarenta y cinco (45) personas de la alta y media Gerencia de CANTV.

Por otra parte, en cuanto a la encuesta aplicada al personal que integran las cooperativas, como la muestra es no probabilística intencional, se realizó únicamente a los representantes de cada cooperativa. En la GOTID Existen un total de 14 cooperativas que son mencionadas a continuación en la Tabla 4, por lo que se aplicó la encuesta a 14 personas.

Nro	NOMBRE DE LA COOPERATIVA
1	Francys & Asociados, R.L.
2	Grupo Telematica Cordillera (G.T.C.)
3	Grupo De Tecnologia Y Operaciones Oriente, R.L.
4	Servisistel, R.L.
5	Servicios Integrales De Telemática Y Telecomunicaciones Setelco, R.S.

6	Soportemov, R.S.
7	Soluciones Tecnológicos Bolívar Y Terepaima 2021, R.L.
8	Soluciones It, R.S.
9	Soporte It, R.L.
10	Tecnicos CANTV, R.L.
11	Aptel, R.L.
12	Asociacion Cooperativa De Soporte Integral En Linea, RI (Acosil)
13	Cooperativa De Servicios Integrales De Comunicación (COSIT R.L.)
14	Asociacion Cooperativa Servicio Integral En Redes De Telecomunicación, R.L. (Sirtel)

Tabla 4. Cooperativas de Telemática.
Fuente: CANTV (2010)

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Según la Universidad de Nueva Esparta (1997) las técnicas de recolección de datos:

Son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, etc. (p. 1)

Objetivo Especifico	Técnicas e Instrumentos
Describir los elementos requeridos para un modelo de gestión de la calidad.	<u>Técnica</u> Revisión documental: Se realizó la verificación de diversas bibliografías y documentos que permitieron indicar los elementos que debe poseer un modelo de gestión de la calidad. Entrevistas: Se realizaron diversas entrevistas a expertos en la materia a fin de definir los requerimientos de calidad. <u>Instrumento</u> Fichas.

Caracterizar los elementos empleados actualmente para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por las cooperativas de telemática a los clientes internos de CANTV.	<u>Técnica</u> Observación Directa y Revisión documental: Se verificó a través de la observación y diversos documentos cada uno de los elementos con los que se garantiza la calidad en el servicio prestado, tales como indicadores, acuerdos de nivel de servicio, entre otros. <u>Instrumento</u> Fichas Lista de cotejo
Evaluar la calidad de los servicios prestados actualmente por las cooperativas de telemática, administrados por la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas de la CANTV.	<u>Técnica</u> Observación Directa, ya que la autora participa en el proceso investigativo desde el mismo lugar donde acontecen los hechos, observó los procesos de prestación de servicios por parte de las cooperativas de telemática. <u>Instrumento</u> Fichas <u>Técnica</u> Se aplicó una encuesta a fin de interactuar de forma directa con los usuarios a los que se les presta el servicio, que en este caso es personal interno perteneciente a la corporación, esto a fin de obtener opiniones importantes acerca del mismo. De igual forma se aplicaran encuestas al representante de cada cooperativa de telemática de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas a fin de analizar su punto de vista. <u>Instrumento</u> Cuestionario.

Establecer los elementos que integran el modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas a los clientes internos de CANTV a partir de las fortalezas y debilidades detectadas.	<u>Técnica</u>
	Observación directa. Revisión documental: el cual permitió reducir y sistematizar cualquier tipo de información acumulado referente a la investigación. Análisis: Se realizó un razonamiento de toda la información recolectada a fin de diseñar el sistema de gestión de la calidad ajustado a las necesidades de las cooperativas de telemática de la GOTID.
	<u>Instrumento</u> Fichas. Lista de cotejo.

Tabla 5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.
Fuente: Elaboración propia (2010)

3.6 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.

Para Rusque (2003):

La validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas. La fiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones. La fiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación. (Pág 134).

La validez y confiabilidad del instrumento se determinó utilizando el procedimiento “Juicio de Expertos”, seleccionando a especialistas en el área de contenido y de metodología, el cual fue aplicado de la siguiente manera:

1. Se seleccionaron tres (3) expertos: un (1) experto en metodología, un (1) experto en gerencia de proyectos y un (1) experto en contenido del área de estudio, quienes evaluaron de forma independiente los ítems o preguntas del instrumento, en términos de Coherencia de los ítems con los objetivos, pertinencia, contenido y construcción metodológica.

2. Cada experto recibió información escrita acerca de: Propósito del instrumento; Objetivo General; Objetivos Específicos y Operacionalización de las Variables.
3. Les fue entregada a cada experto una planilla para la validación de datos donde se recogió la información suministrada por ellos; posteriormente emitieron su opinión en una constancia de validación que se muestran en el Anexo B.
4. Luego se realizaron los ajustes de acuerdo a las observaciones indicadas por los expertos y se procedió a la elaboración del instrumento definitivo, el cual se aplicó a las muestras seleccionadas.

3.7 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Para el análisis de los datos, se utilizó la Estadística Descriptiva; Rodríguez G. (2004) la explica de la siguiente forma: “permite describir y resumir las observaciones que se hagan sobre un asunto, fenómeno o problema de investigación. Se calcula a partir de los datos de una muestra o de una población.” Por lo que una vez aplicadas las encuestas se realizaron representaciones gráficas para visualizar de mejor forma los resultados.

3.8 CONSIDERACIONES ÉTICAS.

La presente investigación se regirá por el código de ética establecido por los miembros del PMI (2008) el cual precisa las obligaciones básicas de responsabilidad, respeto, imparcialidad y honestidad. Se requiere que quienes se desempeñan en este ámbito demuestren compromiso con la conducta ética y profesional que conlleva la obligación de cumplir con leyes, regulaciones y políticas profesionales, y de la organización.

Siguiendo estos parámetros se garantizará la honestidad en las fuentes bibliográficas, en los resultados estadísticos y de observación, así como la confidencialidad de la información en los casos que sean necesarios.

3.9 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General	Proponer un modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas a los clientes internos de CANTV.			
Objetivo Especifico	Variable	Definición de Variable	Dimensiones	Indicadores
Describir los elementos requeridos para un modelo de gestión de la calidad.	Gestión de calidad.	Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el producto o servicio satisfaga las necesidades del cliente.	Planificar la Calidad. Realizar el Aseguramiento de Calidad. Realizar el Control de Calidad.	• Responsabilidad de la dirección. • Gestión de los recursos. • Realización del producto. • Medición, análisis y mejora.
Caracterizar los elementos empleados actualmente por la	Características	Rasgo diferenciador, puede ser	Acuerdos de nivel de servicio.	• Atención de requerimientos. • Tiempo de atención para la instalación de equipos.

Gerencia de Operaciones TI Distribuidas para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por las cooperativas de telemática a los clientes internos de CANTV.		inherente de un producto, proceso o sistema relacionada con un requisito.		Tiempo de atención para la atención de partes y periféricos. • Tiempo de mudanza. • Tiempo de restablecimiento del servicio (reparación) • Tiempo de elaboración de informe técnico • Tiempo de activación de puntos de red.
Evaluar la calidad de los servicios prestados actualmente por las cooperativas de telemática, administrados por la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas de la CANTV.	Calidad del servicio.	Ofrecer un servicio superior que satisfaga las expectativas del cliente.	Evaluación de la gestión de la calidad de la gerencia a través del instrumento validado. Resultados de la evaluación	• Fortalezas. • Debilidades. • Oportunidades. • Amenazas.

Establecer los elementos que integran el modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas a los clientes internos de CANTV a partir de las fortalezas y debilidades detectadas.	Modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio	Es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de los resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas	• Responsabilidad de la dirección. • Gestión de los recursos. • Realización del producto. • Medición, análisis y mejora.	• Compromiso de la dirección. • Enfoque al cliente. • Política de la calidad. • Planificación • Responsabilidad, autoridad y comunicación. • Revisión por la dirección. • Provisión de recursos • Recursos humanos • Infraestructura • Ambiente de trabajo • Planificación de la realización del producto • Procesos relacionados con el cliente • Diseño y desarrollo • Compras • Producción y prestación del servicio • Control de los equipos de seguimiento y de medición • Generalidades • Seguimiento y medición • Control del producto no conforme • Análisis de datos • Mejora
--	---	--	---	--

Tabla 6. Operacionalización de los Objetivos.
Fuente: Elaboración Propia. (2010)

CAPITULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL O DE VENTANA DE MERCADO

4.1 CANTV

4.1.1 Reseña Histórica

La Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela, conocida como CANTV, fue fundada en 1930, y hoy en día es el proveedor líder de servicios de telefonía fija, móvil, Internet y servicios de información del país.

CANTV posee una estructura de propiedad mixta, en la que participan tanto pequeños ahorristas, como trabajadores y jubilados, capitales nacionales y extranjeros y bloques de inversión institucionales y estratégicos, como por ejemplo, el Estado venezolano y experimentadas empresas de la industria mundial de las telecomunicaciones.

La Corporación CANTV dispone de las tecnologías más avanzadas, lo cual, aunado al desarrollo de mejores prácticas gerenciales, ha permitido llevar adelante una importante transformación en cobertura y calidad de servicios.

Hoy, luego de 15 años de administración privada, CANTV asume una nueva etapa que representará importantes retos en sus 77 años de servicio a los venezolanos.

No es algo nuevo. A través de los siglos XX y XXI, CANTV ha pasado por diferentes facetas que comienzan en 1930 con una concesión otorgada al venezolano Félix A. Guerrero, pasando por ser empresa pública entre 1953 y 1991, para luego volver a manos privadas por un lapso de 15 años, entre 1992 y 2007, año en que pasa, de nuevo, al control del Estado venezolano.

El 22 de mayo de 2007, luego de un proceso de compra de acciones, el Estado venezolano concretó la nacionalización de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela, CANTV.

La Nueva CANTV declara como principio irrenunciable, que el acceso a las telecomunicaciones es un derecho humano fundamental. Por ese motivo llevará los servicios de telecomunicaciones a todos los rincones del territorio nacional.

La Nueva CANTV ofrecerá servicios de telefonía básica a todo centro poblado con más de 500 personas, pondrá a disposición de los clientes de menores recursos una tarifa social a comienzos del año 2008 y reinvertirá el 60% de las ganancias de la empresa en función de las necesidades de telecomunicaciones del pueblo venezolano.

Como empresa del Estado, CANTV impulsará también la construcción de una nueva estructura social en Venezuela en la que priven valores de igualdad, solidaridad, participación y corresponsabilidad.

Misión

Somos la empresa estratégica del estado venezolano operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, corresponsable de la soberanía y transformación de la nación, que potencia el poder popular y la integración de la región, capaz de servir con calidad, eficiencia y eficacia, y con la participación protagónica del pueblo, contribuyendo a la suprema felicidad social.

4.1.2 Visión

Ser una empresa socialista operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, reconocida por su capacidad innovadora, habilitadora del desarrollo sustentable y de la integración nacional y regional, comprometida con la democratización del conocimiento, el bienestar colectivo, la eficiencia del estado y la soberanía nacional.

4.1.3 Objetivos Estratégicos

La Nueva CANTV, alineada con la visión de país, se planteó los siguientes objetivos estratégicos:

Democratizar el servicio con justicia social: Ampliando la cobertura geográfica, incluyendo a todos los segmentos de la población, ofreciendo tarifas justas y solidarias para promover una competencia más equitativa, con atención particular para cada segmento de la población para facilitar la integración al uso de las telecomunicaciones.

Potenciar la participación y el Poder Popular: Las comunidades se convierten en aliadas en la prestación del servicio. En esta etapa, CANTV promueve la participación protagónica de las comunidades organizadas, al tiempo que potencia la labor de los Consejos Comunales.

Garantizar auto sostenibilidad de la empresa: La nueva CANTV será eficiente en sus operaciones, de manera de generar los recursos requeridos para acometer proyectos con rentabilidad social, pero siempre asegurando la viabilidad económica de la empresa.

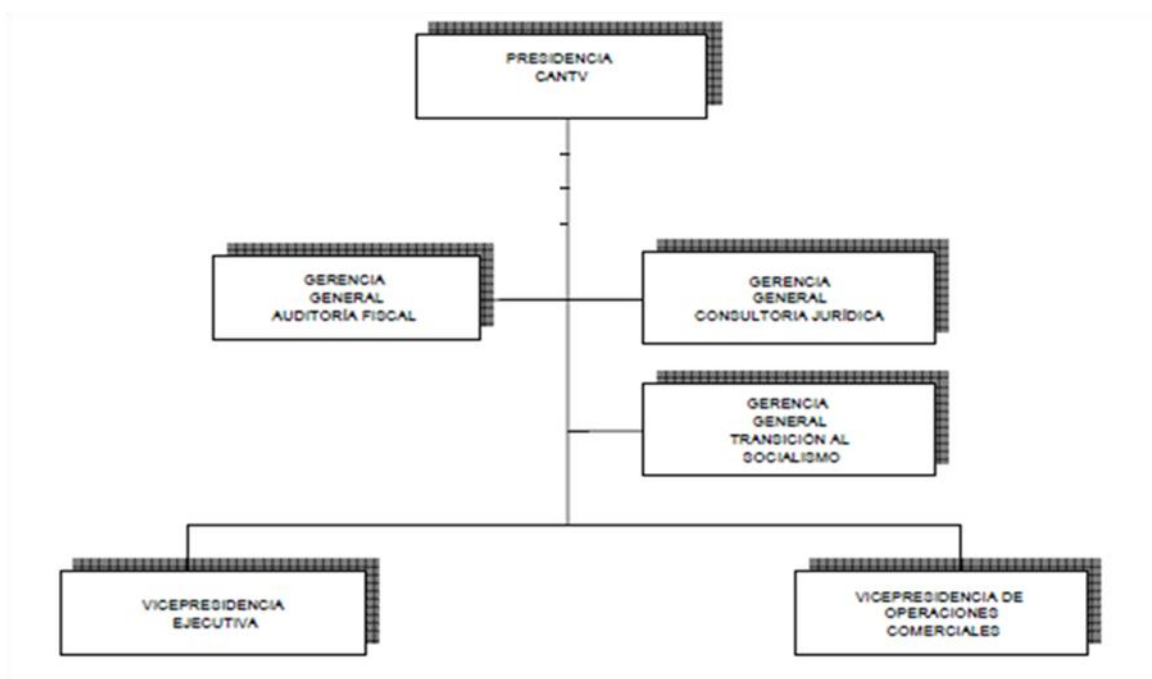
Convertirnos en empresa socialista del Estado: La empresa se ajustará al marco legal de empresa pública e implantará el modelo laboral socialista, impulsando la participación protagónica de los trabajadores como servidores públicos, bajo un espíritu de solidaridad y abriendo espacios para los Esquemas Asociativos Solidarios con el fin de desarrollar el modelo de economía social.

Avanzar hacia la soberanía tecnológica: La Nueva CANTV apoyará la implantación del software libre cumpliendo con el decreto 3390 del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Además, impulsará la apropiación tecnológica por parte de los ciudadanos y ciudadanas, promoverá el desarrollo endógeno, respaldará la formación de talentos nacionales y promoverá la sustitución de importaciones.

Apalancar la transformación del Estado: CANTV jugará un papel protagónico en la transformación del Estado apalancando con el potencial que ofrecen las tecnologías para acercarse al ciudadano y servirlo de manera más eficiente, ágil y confiable; facilitando a su vez su participación en el diseño de las políticas públicas que guían la acción del Estado.

Apoyar la integración Nacional e Internacional: CANTV cobra una dimensión internacional, expandiendo las fronteras tecnológicas de la nación, bajo el lineamiento del acuerdo ALBA, el proyecto satelital VENESAT-1, que servirá para brindar apoyo a los programas sociales y del Estado y facilitar la transferencia tecnológica. Asimismo, se apoyará la seguridad y la defensa integral del Estado proveyendo una red de comunicaciones segura y de alcance nacional. La Nueva CANTV asume el reto de crear la concepción socialista del servicio de telecomunicaciones, abrir espacios reales para la participación de las comunidades, colocar las innovaciones tecnológicas al servicio del pueblo, convertirse en un motor de integración para los pueblos de la región, contribuir a definir el perfil del Servidor Público Socialista y coadyuvar en el desarrollo del modelo de economía social sustentable y endógeno.

4.1.4 Estructura Organizativa de la CANTV



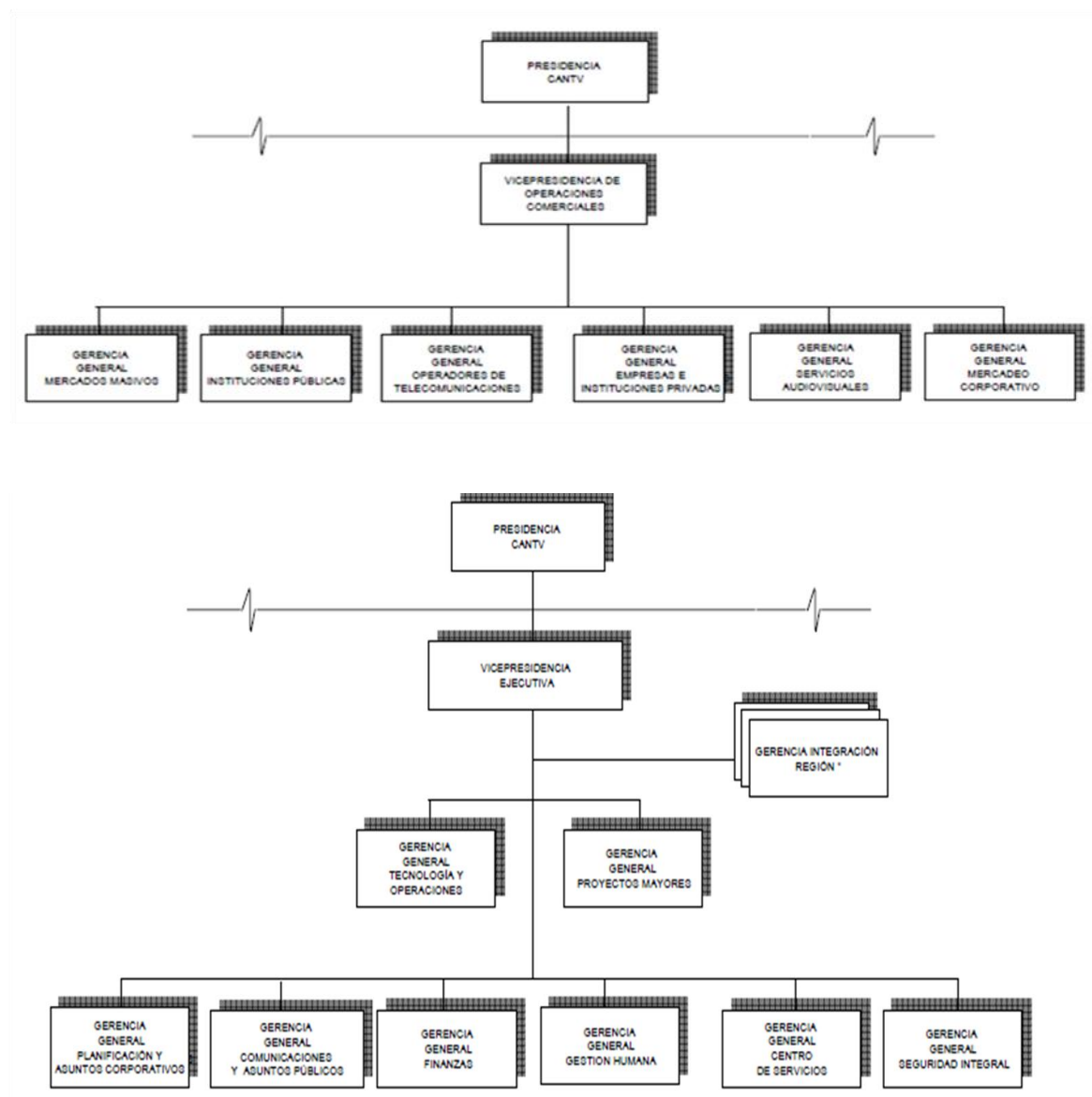


Figura 7. Estructura Organizacional de la CANTV
Fuente: CANTV (2009)

4.2 UNIDAD EN LA QUE SE REALIZÓ LA INVESTIGACION.

4.2.1 Gerencia Operaciones Ti Distribuidas

Objetivos

La Gerencia está adscrita a la Gerencia de Operaciones Centralizadas que a su vez depende de la Gerencia General de Tecnología y operaciones.

La Gerencia de Operaciones TI Distribuidas tiene como objetivo garantizar, supervisar y controlar los servicios de los clientes corporativos, externos e internos, con soporte de primer y segundo nivel al escritorio de oficina, conectividad de Redes, Telefonía y otros servicios de soporte a plataformas TI, bajo los estándares de Calidad internacional, cumpliendo los acuerdos de Niveles de Servicios establecidos.

Entre sus actividades principales se mencionan las siguientes:

Asegurar el aprovisionamiento de soporte técnico especializado en sitio sobre los servicios de instalación, reparación y mudanza de Computadores Personales, Laptops, Impresoras, Telefonía, Equipos de Redes y Comunicaciones, así como control de inventario de activos y aseguramiento de calidad de la gestión, cumpliendo con los niveles de servicio establecidos con nuestros clientes.

Desarrollar Planes de Acción para las mejoras continuas y hacer seguimiento a la evolución de los Indicadores de Gestión establecidos en los SLA's.

Garantizar la atención telefónica especializada para la recepción y solución de requerimientos de los servicios ofrecidos tanto de plataforma como de aplicaciones, cumpliendo con los niveles de servicio establecidos.

Asegurar que se elaboran informes periódicos de resultados obtenidos y status de indicadores, para ser presentados a nuestros clientes.

Definir los parámetros operativos necesarios para garantizar la calidad de los servicios prestados de acuerdo con los estándares internacionales, las mejores prácticas del negocio, los contratos de servicio y los objetivos de la empresa.

Garantizar la operación efectiva y el mantenimiento de la red interna y los equipos de las centrales telefónicas, actuando además como agente integrador entre la red telefónica y la red de datos para servicios tales como: Voz sobre IP, Voz sobre ATM y Voz sobre Frame Relay.

Estructura Organizativa de la Gerencia Operaciones TI Distribuidas

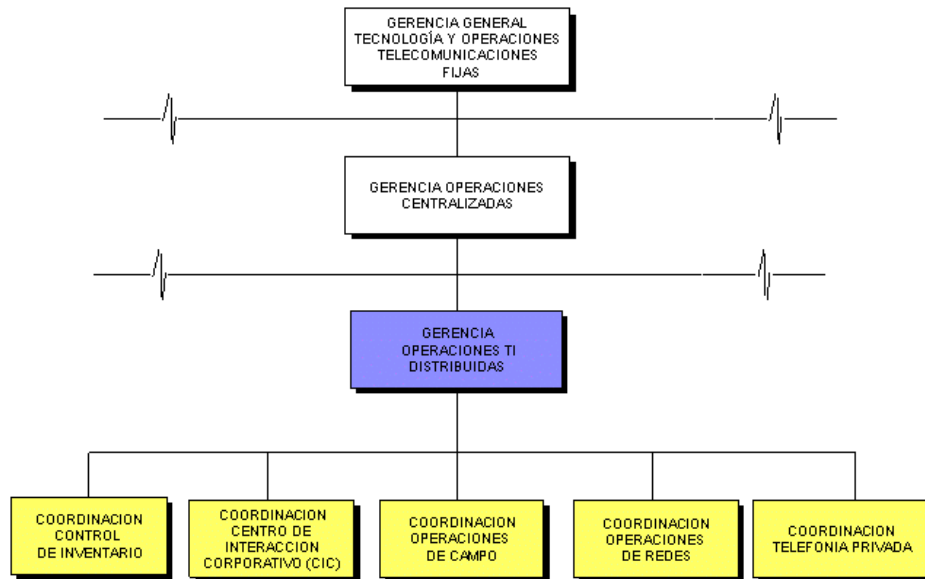


Figura 8. Estructura Organizativa de la GOTID
Fuente: CANTV (2008)

4.3 COOPERATIVAS DE TELEMÁTICA

4.3.1 Objetivo

En cuanto a las cooperativas de telemática que laboran para la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas de CANTV, tienen como objeto la finalidad de llevar a cabo las siguientes actividades:

- Reparaciones de Equipos Comunicacionales.
- Prestar Servicios Generales en Telecomunicaciones, Telemática, Infraestructura, Mantenimiento, Energía y Seguridad, tales como Instalación y Configuración de Centrales Telefónicas, Líneas Telefónicas, Cableado Estructurado.
- Compra y Venta, Instalación, Configuración, Mantenimiento, Importación, Exportación de equipos de Computación (Computadoras Personales, Portátiles, Servidores e Impresoras), Compra, Venta, Importación, Exportación y Configuración de Software.

- Construcciones y Remodelaciones; Compra y Venta, Importación, Exportación, Instalación, Configuración y Mantenimiento de UPS's y Plantas Eléctricas, Paneles Fotovoltaicos.
- Control de Acceso, CCTV (Circuito Cerrado de Televisión), Cercado Eléctricos, Sistema de Alarmas dirigidos a personas jurídicas y naturales públicas o privadas, en todo el territorio nacional.

La cooperativa de igual forma estará en condición de prestar apoyo técnico y de adiestramiento a la comunidad en general, esto como mandato constitucional (Art. 132, de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela) de la corresponsabilidad, impulsando el Desarrollo Endógeno Sustentable y Sostenible, permitiendo a la ciudadanía en general el acceso a las nuevas tecnologías de la informática y telemática, así como de la información y comunicación.

También la cooperativa contribuirá con la creación y el desarrollo de fuentes de trabajo seguro para sus asociados, mejorando su calidad de vida y proporcionando servicios de computación a precios solidarios a la comunidad en general, especialmente escuelas y demás instituciones del Estado, así como también del sector privado, el adiestramiento, apoyo, asesoría y asistencia técnica en aquellas áreas para el desarrollo cooperativo, incluyendo el diseño, elaboración y puesta en marcha de proyectos relacionados con la actividad. Y en general, ejecutar todos los actos y contratos que sean necesarios para la consecución de su objeto.

CAPITULO V

ANALISIS Y PRESENTACION DE DATOS

5.1 Consideraciones Generales

En este capítulo se desarrolla la presentación de los datos obtenidos a fin de proponer un Modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática a los usuarios internos de CANTV, en tal sentido se presentó una descripción detallada cada uno de los objetivos desarrollados en el estudio y el instrumento aplicado en cada caso para posteriormente con esta información determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

5.2 Presentación y análisis de los resultados:

Para cumplir con el objetivo general planteado en el trabajo de investigación se realizó un análisis de los instrumentos que fueron aplicados a cada uno de los entes involucrados en el desarrollo del estudio.

Objetivo 1. Describir los elementos requeridos para un modelo de gestión de la calidad.

Revisión Documental y Entrevistas:

Se realizó una revisión documental de los diversos modelos de gestión de calidad existentes o utilizados en la Gerencia de Proyectos, a fin de determinar cuáles son los elementos requeridos que más se ajustan para cumplir con el primer objetivo planteado en la presente investigación; para ello tanto el marco teórico desarrollado en el presente trabajo como diversas entrevistas realizadas a un grupo de expertos en la materia permitieron determinar que el Modelo de Gestión de la calidad basados en procesos desarrollado por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), específicamente en la Norma ISO 9001:2008; nos sirvió de base para el desarrollo de la propuesta del modelo de gestión para la mejora de la calidad

del servicio prestado por las cooperativas de telemática a los usuarios internos de CANTV. Este modelo contempla diversos procesos que al ponerlos en práctica contribuyen a generar un producto o servicio de calidad. Este modelo se basa en los siguientes procesos:

- Responsabilidad de la Dirección.
- Gestión de los Recursos.
- Realización del producto
- Medición, análisis y mejora.

Cada uno de estos procesos fueron adaptados a las necesidades requeridas por la Gerencia Operaciones TI Distribuidas y sus clientes según los resultados generados por la revisión documental, entrevistas y encuestas aplicadas, para que las cooperativas de telemática presten un servicio de calidad y de esta forma se cumplan los acuerdos de servicios establecidos entre las partes.

Objetivo 2. Caracterizar los elementos empleados actualmente para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por las cooperativas de telemática a los clientes internos de CANTV.

Resultados de la Observación y Revisión documental.

Se realizó un diagnostico de la situación existente en la prestación de los servicios de telemática de las cooperativas a fin caracterizar los elementos empleados actualmente para garantizar la calidad los servicios ofrecidos por las cooperativas de telemática a los clientes internos de CANTV, se observo que en la actualidad se emplean algunos mecanismos que permiten medir la gestión realizada por las cooperativas de telemática a través de la base de datos de CANTV, en el cual se verifica a nivel de sistema los tiempos de atención de los requerimientos solicitados por los usuarios, y éstos son plasmados a través de estadísticas mensuales realizadas por los auditores que fueron designados por cada coordinación de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas. Actualmente los mecanismos empleados para garantizar la

calidad se basan en realizar la auditoria a través de la base de datos de CANTV y siguiendo los indicadores de gestión arrojados por el sistema, así mismo empleando una serie de normas establecidas en manuales elaborados por la GOTID, sin embargo luego de verificar cada uno de estos manuales y estadísticas, se pudieron observar las siguientes debilidades:

- El servicio ofrecido por las cooperativas no llenan por completo las expectativas de los clientes, ya que en un mundo tan cambiante se requiere que el acceso a la información sea rápido y confiable, por lo que en algunas oportunidades los clientes no obtienen la información de manera oportuna retrasando sus operaciones diarias.
- La gestión se basa en los datos arrojados por el sistema, sin realizar un verdadero seguimiento con el cliente al que se le prestó el servicio.
- Las penalidades aplicadas en caso de cometer errores en la solución de los requerimientos es de tipo económico; sin embargo no se observó que se apliquen medidas de formación técnica al personal de las cooperativas que permitan mejorar estos errores. El Contrato vigente contempla penalización por incumplimiento en el tiempo de atención de requerimientos para el Personal Técnico, con el fin de poder alcanzar y mantener los niveles de servicio establecidos. A continuación se detalla la Tabla de Penalización que se aprobó para tal fin:

% Ticket que cumplen con el tiempo comprendido	% Descuento sobre la facturación mensual
90% - 95%	5%
80% - 89%	10%
70% - 79%	15%
Menor a 70%	20%

Tabla 7. Tabla de Penalidades.
Fuente: CANTV (2009)

- En la GOTID existe un personal de cada coordinación que realiza las auditorias del servicio prestado; sin embargo no existe una coordinación como tal de calidad en la Gerencia, que se encargue de auditar y hacer seguimiento a gestionar el servicio completo prestado por las cooperativas; es decir los procesos son auditados por separados.
- Los mecanismos de auditoría son aplicados únicamente por la GOTID, sin embargo en las cooperativas no sigue un modelo de gestión interno que genere calidad a sus servicios prestados.

Objetivo 3. Evaluar la calidad de los servicios prestados actualmente por las cooperativas de telemática, administrados por la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas de la CANTV.

Resultados de las encuestas:

Las encuestas fueron elaboradas siguiendo las mejores prácticas del PMI en cuanto a la gerencia de la calidad, que son compatibles con los estándares de la ISO 9000 establecidos por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), los cuales describen los elementos que deben contener los sistemas de calidad. Es por ello que cada uno de los ítems incorporados en ambas encuestas responde a estos elementos y a las necesidades de la GOTID, las cooperativas de telemática y sus clientes.

Encuesta Aplicada al personal interno de CANTV.

La Encuesta Aplicada a los 45 usuarios de la media y alta Gerencia de CANTV se desarrolló de la siguiente forma:

Se diseñó con la finalidad de conocer la opinión directa de los usuarios, su grado de satisfacción y requerimiento de los servicios ofrecidos por la GOTID a través de las cooperativas de telemática. Este instrumento permitió conocer los requisitos ó necesidades concretas que tienen los clientes con relación a la información recogida a través de la observación y la revisión documental.

A continuación se presenta la graficación de los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los gerentes de la media y alta Gerencia de CANTV.

Ítem N° 1. ¿Considera usted que el tiempo de respuesta a su requerimiento TI fue?

Alternativas	FA	FR (%)
Rápido	9	20
Normal	26	58
Lento	10	22
Total	45	100

Tabla 8. Tiempo de Respuesta Requerimiento TI.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

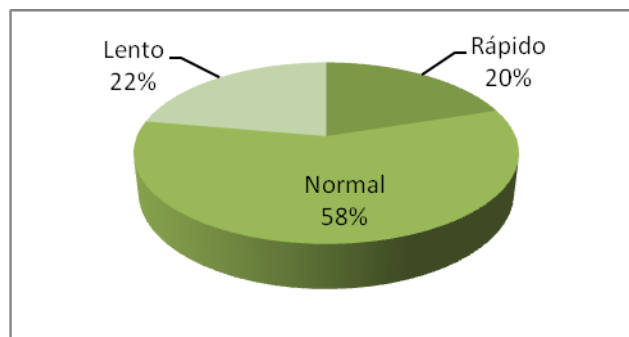


Gráfico 1. Tiempo de Respuesta Requerimiento TI
Fuente: Tabla 8 (2010)

Análisis:

La mayoría de los usuarios encuestados consideraron que el tiempo de respuesta a sus requerimientos de TI está dentro de lo normal; sin embargo se puede observar que existe un 22% que opina que el tiempo de atención es lento. Esto significa que debería hacerse mayores esfuerzos para mejorar los tiempos de respuestas de todos los clientes y de esta forma mejorar la concepción del cliente con respecto al servicio que se presta. Es importante señalar que los clientes al ser personal interno de la CANTV, tienen a su vez otros clientes con los que deben cumplir; es por ello la importancia que sus solicitudes o requerimientos sean atendidos y solucionados en el menor tiempo posible.

Ítem N° 2. ¿Qué opinión le merece los siguientes aspectos con relación a la calidad del servicio prestado en la atención de su requerimiento TI?

	Aspecto	EX	MB	B	R	M	NS
1	Apertura de su requerimiento	7	13	18	6		1
2	Atención recibida de la persona que registró su requerimiento	6	16	15	6		2
3	Atención recibida por parte del técnico que atendió su solicitud	6	22	10	5	1	1
4	Solución de su requerimiento	4	22	11	7		1
5	Calidad del servicio	5	17	18	4		1
6	Satisfacción general con el servicio	6	16	16	5	1	1

Tabla 9. Calidad en la atención de Requerimientos TI.

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

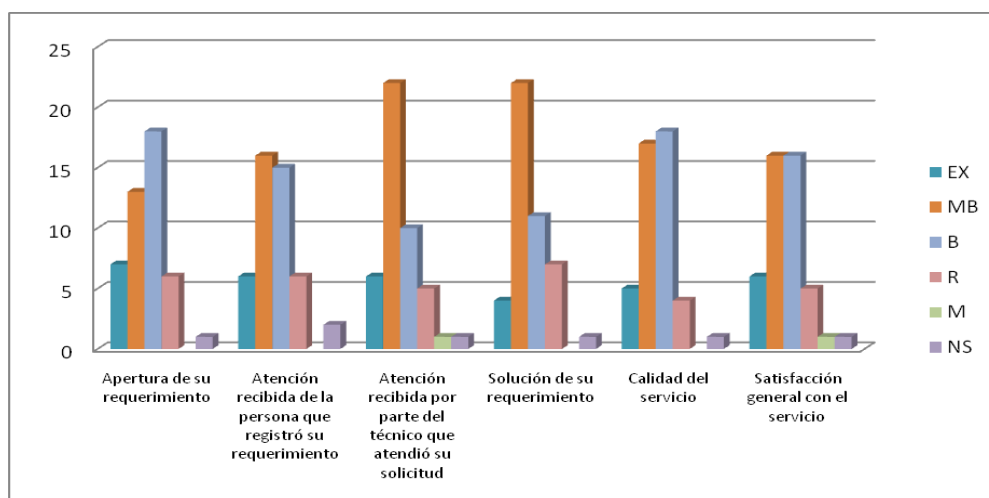


Gráfico 2. Calidad en la atención de Requerimientos TI.

Fuente: Tabla 9 (2010)

Análisis:

En esta pregunta realizada a los encuestados se tomaron en cuenta algunos aspectos de los servicios más importantes prestados por las cooperativas de telemática; en este caso los encuestados consideraron que la calidad de los servicios prestados están dentro del rango bueno y muy bueno; sin embargo en la encuesta los usuarios tenían la oportunidad de dejar un comentario

adicional acerca del servicio, se pudo observar que el 50% de los usuarios se quejo en el tiempo que tardan en comunicarse para la apertura de su requerimiento. Con estos resultados se puede determinar que a pesar de que el servicio prestado es bueno no se alcanza la excelencia, lo cual debe ser una premisa en la prestación de servicios de calidad, ya que la calidad del servicio es la manera como se obtienen clientes satisfechos.

Ítem N° 3. ¿Usted considera que lo mantienen informado sobre el estado y proceso de un trámite o solicitud de TI?

Alternativas	FA	FR (%)
SI	22	49
NO	23	51
Total	45	100

Tabla 10. Estado y Proceso de solicitud TI.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

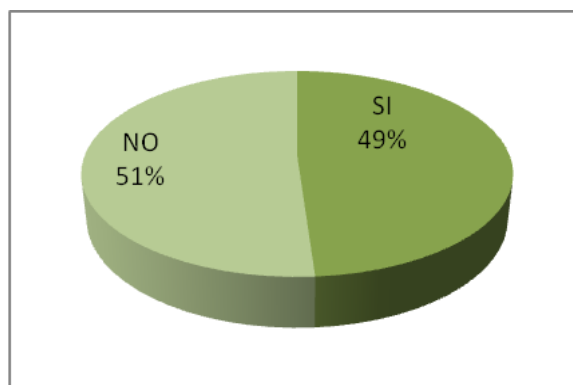


Gráfico 3. Estado y Proceso de solicitud TI.
Fuente: Tabla 10 (2010)

Análisis:

Obsérvese que en este caso las opiniones se mantienen divididas, el 51% de los clientes encuestados opinaron que no lo mantienen informado sobre el estado y proceso de su requerimiento y solicitud; a pesar de que existe un sistema que automáticamente realiza una notificación sobre los requerimientos de los usuarios, estos no se sienten totalmente satisfechos en

cuanto a la información generada, por lo que siguiendo las mejores prácticas del PMI, se hace necesario crear un plan de comunicaciones; es importante señalar que uno de los aspectos más importantes que se debe tener en cuenta es mantener informado a todos los interesados que en este caso son los usuarios del servicio, esto permite realizar un mayor seguimiento al servicio que se presta y aplicar acciones correctivas posteriormente; así mismo crea confianza en el cliente sobre el interés que se tiene en la atención y solución de su requerimiento.

Ítem N° 4. ¿Luego de culminado el servicio le consultan si fueron cubiertas sus expectativas en relación a su requerimiento TI?

Alternativas	FA	FR (%)
SI	18	40
NO	27	60
Total	45	100

Tabla 11. Cumplimiento de Expectativas Requerimiento TI.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

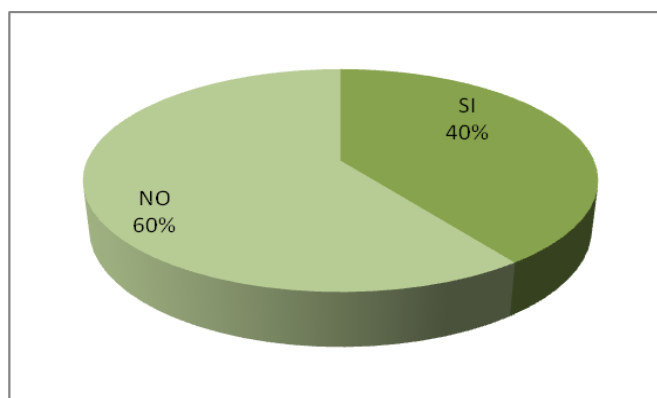


Gráfico 4. Cumplimiento de Expectativas Requerimiento TI.
Fuente: Tabla 11 (2010)

Análisis:

Nuevamente se consiguen opiniones negativas, el 60% de los encuestados consideran que una vez culminado el servicio no le consultan si realmente quedó satisfecho con el servicio prestado y fueron cubiertas en la totalidad

sus expectativas; este es un punto bien importante que puede servir como un instrumento de medición de la calidad del servicio que se presta; es importante mencionar que uno de los 8 principios de la gestión de la calidad es el enfoque al cliente, las organizaciones dependen de sus clientes y es por ello que deben cumplir y tratar de exceder sus expectativas.

Ítem N° 5. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos al momento de la apertura de su requerimiento TI? (Muy Importante, Importante, No muy importante, Nada Importante, No sabe)

	Servicio	MI	I	NM	NI	NS
1	Atención recibida de la persona que registró su requerimiento	26	15	3	1	0
2	Atención recibida por parte del técnico que atendió su solicitud	28	13	3	0	1
3	Consultar su grado de satisfacción una vez culminado el servicio	15	21	6	1	2
4	Calidad del servicio	29	11	3	1	1
5	Satisfacción general con el servicio	29	11	3	0	2

Tabla 12. Aspectos importantes en la apertura de Requerimiento TI.

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

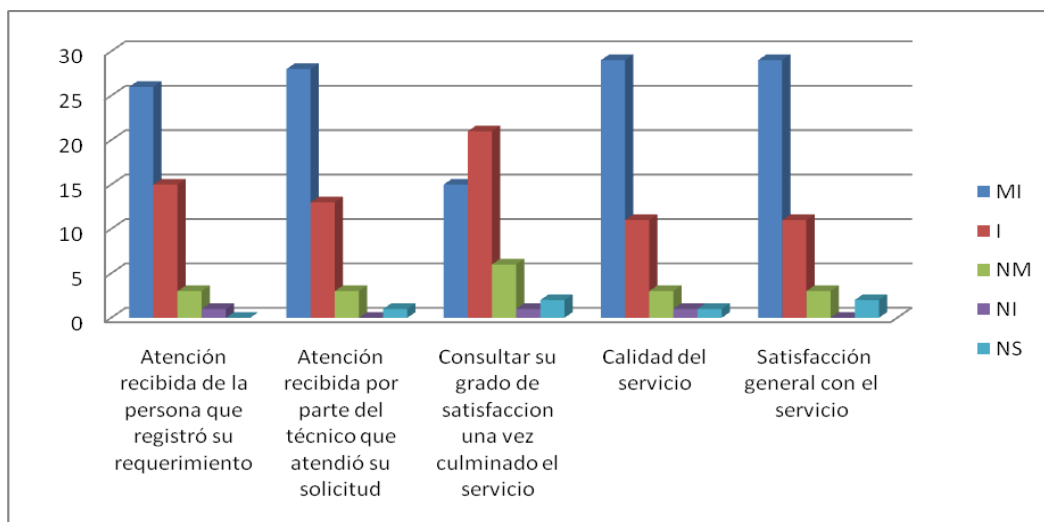


Gráfico 5. Aspectos importantes en la apertura de Requerimiento TI.

Fuente: Tabla 12 (2010)

Análisis:

Esta pregunta estuvo orientada a conocer la opinión de los usuarios sobre la importancia que tiene para ellos varios aspectos tales como la atención recibida, la calidad del servicio, la satisfacción del servicio, obsérvese que en este caso la mayoría de los clientes consideraron que son muy importantes cada uno de estos aspectos; lo cual sirve de base para la conformación de los procesos que conformaran el sistema de gestión de la calidad propuesto.

Ítem N° 6. ¿Considera usted que el personal que atiende sus solicitudes de TI está realmente capacitado para cumplir con el objeto de la misma?

Alternativas	FA	FR (%)
Nada	1	2
Poco	10	22
Mucho	34	76
Total	45	100

Tabla 13. Personal Capacitado.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

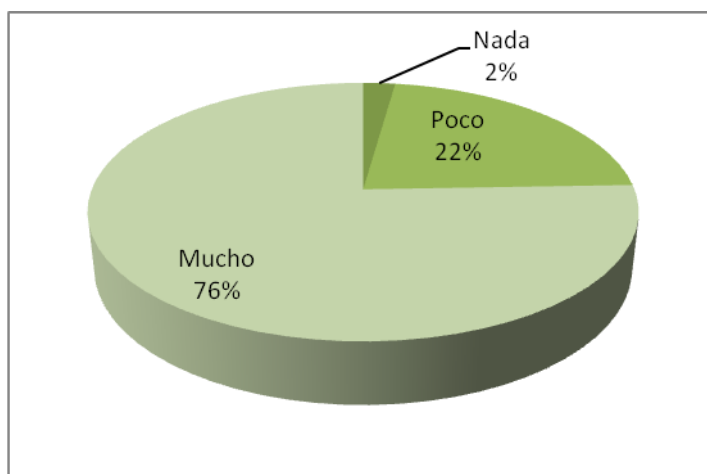


Gráfico 6. Personal Capacitado.
Fuente: Tabla 13 (2010)

Análisis:

Obsérvese que los usuarios opinan que el personal que integra las cooperativas de telemática está muy capacitada, lo cual es muy importante ya que esto demuestra que confían en el servicio que se está prestando; sin embargo no se debe olvidar el 24% que opinó que están poco o nada capacitados para atender sus requerimientos; así mismo en esta pregunta existía la opción de indicar los aspectos en los consideraba deberían estar más capacitados, encontrándose diversas opiniones entre las cuales se pueden mencionar:

- Atención y servicio al cliente.
- Capacitación en el servicio técnico.
- Educarlos sobre las herramientas corporativas.

Se debe recordar que compromiso de todo el personal es otro de los 8 principios de la gestión calidad, se hace necesario que todo el personal involucrado se sienta comprometido con su trabajo para que ponga al máximo todas sus capacidades en beneficio de la organización, es por ello que se debe contar con personal altamente capacitado para el cumplimiento de sus funciones.

Ítem N° 7. ¿Qué opinión le merecen la calidad y los tiempos de atención de los siguientes servicios prestados por la GOTID a través de las cooperativas? (Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Malo, No sé)

	Servicio	EX	MB	B	R	M	NS
1	Escritorio de Servicios (CIC)	6	12	13	6	1	7
2	Mudanza de equipos	4	15	12	7	1	6
3	Instalación de Equipos de Computación	5	18	11	4	2	5
4	Fallas de equipos de computación o líneas telefónicas	5	16	14	6	2	2
5	Reposición de partes y periféricos.	4	14	11	5	2	9
6	Elaboración de informes técnicos	4	7	14	8	1	11
7	Activación de puntos de red	6	13	10	7	1	8
8	Instalación de líneas telefónica	6	13	15	5	1	5
9	Restablecimiento del Servicio	8	14	9	8		6

Tabla 14. Calidad y tiempo de atención de servicios.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

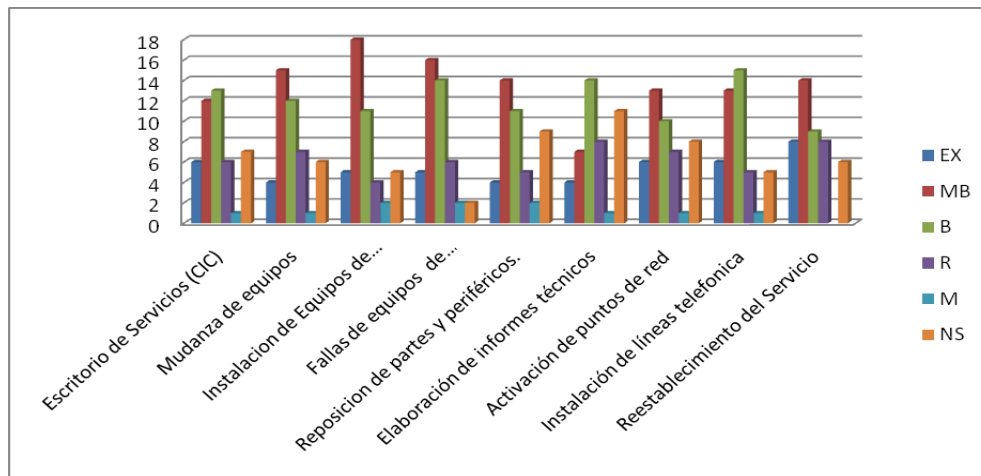


Gráfico 7. Calidad y tiempo de atención de servicios.
Fuente: Tabla 14 (2010)

Análisis:

Obsérvese que las opiniones estuvieron dentro de lo bueno y muy bueno; sin embargo nuevamente no se logra la excelencia en cuanto a cumplir y satisfacer las expectativas de los clientes. Esta pregunta estuvo orientada hacia uno de los ocho principios de la gestión de calidad como lo es el Enfoque del sistema hacia la gestión, a fin de detectar la eficiencia y eficacia de la organización, ya que uno de los requisitos de los clientes es tener un servicio de calidad y con un tiempo de respuesta adecuado.

Ítem N° 8. ¿Considera usted que en algún momento se vio afectada la operatividad de sus funciones por no atender a tiempo su requerimiento TI?

Alternativas	FA	FR (%)
SI	10	22
NO	35	78
Total	45	100

Tabla 15. Afectación de la operatividad.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

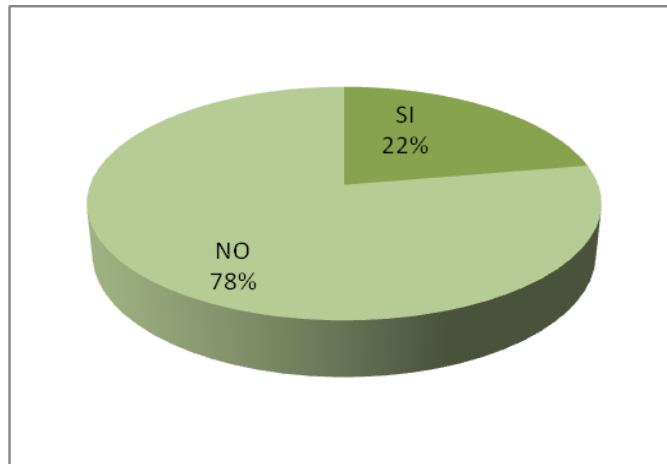


Gráfico 8. Afectación de la operatividad.
Fuente: Tabla 15 (2010)

Análisis:

Obsérvese que el 78% de los encuestados opinaron que no se han visto interrumpidas sus actividades por la atención de requerimientos por parte de las cooperativas de telemática. Sin embargo en la encuesta se preguntaba de forma adicional que de ser afirmativa su respuesta el usuario indicara cuanto tiempo tardaron en resolverlo, en este caso el 22% afirmó que sus actividades si se vieron afectadas por el servicio, encontrándose que en la mayoría de los casos tardaron 2 días sin poder cumplir con sus labores y en otros casos, aunque estos fueron muy pocos, tardaron entre 1 semana y 3 meses en solucionar el problema.

Por lo que a pesar de que el porcentaje de usuarios que opino de forma afirmativa fue bastante bajo, este aspecto es bastante negativo, ya que no solo afecta la calidad del servicio que se presta, sino que afecta la operatividad de un tercero que no puede cumplir a su vez con sus clientes o funciones.

Ítem N° 9. Se encuentra usted satisfecho por el servicio TI prestado por la GOTID a través de las cooperativas?

Alternativas	FA	FR (%)
Nada Satisfecho	0	0
Poco satisfecho	5	11
Algo satisfecho	11	24
Satisfecho	25	56
Muy satisfecho	4	9
Total	45	100

Tabla 16. Satisfacción por el servicio TI.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

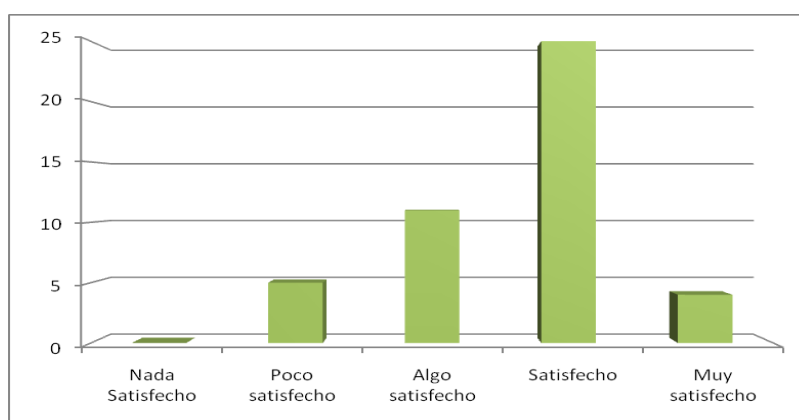


Gráfico 9. Satisfacción por el servicio TI.
Fuente: Tabla 16 (2010)

Análisis:

En este caso se pudo verificar que el 65% de los encuestados considera que se encuentran satisfechos por el servicio prestado por las cooperativas. En esta pregunta adicionalmente se preguntó al usuario el por qué de su respuesta, y en el caso de los que contestaron algo y poco satisfechos que alcanzan el 35% de los encuestados indicó lo siguiente:

- Tardan mucho en solucionar el problema o falla.
- No dan respuestas oportunas.

- El personal no está capacitado.
- No se presta un servicio con calidad.

Es por ello que se debe mejorar en muchos aspectos la calidad del servicio prestado, por lo que se hace necesario aplicar el principio de gestión de calidad enfocada a procesos, ya que los resultados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso.

Ítem N° 10. ¿Cuales aspectos considera usted que se deben mejorar en el servicio TI prestado por la GOTID a través de las cooperativas?

Aspectos	FA	FR (%)
Mejorar los tiempos de respuesta	12	27
Capacitar al personal en cuanto a atención al cliente y servicio técnico	7	16
Evitar rotación del personal	1	2
Incorporar más personal para la atención de requerimientos TI	1	2
Mejorar la comunicación con el usuario	6	13
Mejorar la calidad del servicio y realizar seguimiento	2	4
Nada	16	36
	45	100

Tabla 17. Aspectos a mejorar en el servicio TI.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

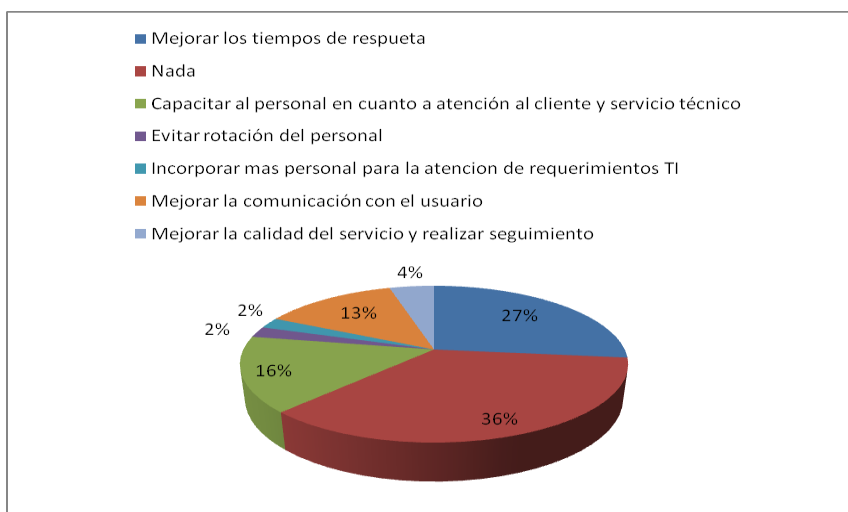


Gráfico 10. Aspectos a mejorar en el servicio TI.
Fuente: Tabla 17 (2010)

Análisis:

Como se pudo observar está es una pregunta abierta, a lo que la mayoría de los usuarios respondió que se deben mejorar los tiempos de respuesta tanto de atención como de solución de los requerimientos TI; así mismo el 16% de los encuestados opinó que se debe capacitar al personal de las cooperativas para lograr una mejora atención a sus clientes y mejorar la calidad del servicio prestado.

Encuesta Aplicada al Personal de las Cooperativas

La encuesta aplicada a las 14 personas que representan a cada una de las 14 cooperativas de telemática que laboran en la GOTID, se desarrolló de la siguiente forma:

Se diseñó con la finalidad de conocer la opinión directa de los cooperativistas, su grado de satisfacción con el servicio prestado; así mismo sobre la estructura de las cooperativas. Este instrumento permitió conocer las necesidades concretas que tienen las cooperativas de telemática.

A continuación se presenta la graficación de los resultados obtenidos:

Ítem N° 1. ¿Tiene su cooperativa metas y objetivos establecidos?

Alternativas	FA	FR (%)
SI	6	43
NO	8	57
Total	14	100

Tabla 18. Metas y Objetivos.

Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

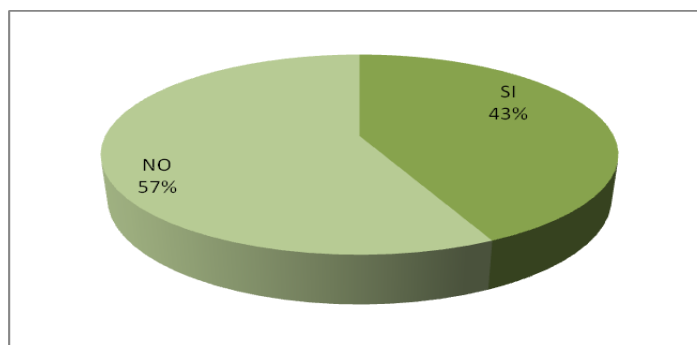


Gráfico 11. Metas y Objetivos.
Fuente: Tabla 18 (2010)

Análisis:

Obsérvese que el 57% de los encuestados indicó que no tenían metas y objetivos establecidos; así mismo este ítem contenía una pregunta adicional en la cual se le solicitaba que indicará cuales eran las metas y objetivos establecidos si su respuesta era positiva; en la mayoría de los casos estos objetivos no estuvieron acordes o alineados a los objetivos estratégicos de la Gerencia Operaciones TI Distribuidas; es importante mencionar que las cooperativas aunque son entes independientes de la Gerencia o de la empresa CANTV, estos deben estar alineados con la organización para que puedan cumplir a cabalidad con los acuerdos de servicios adquiridos; se debe recordar que estas cooperativas fueron creadas para cumplir con los servicios de la GOTID.

Ítem N° 2. ¿Su cooperativa tiene misión y visión establecidas?

Alternativas	FA	FR (%)
SI	6	43
NO	8	57
Total	14	100

Tabla 19. Misión y Visión.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

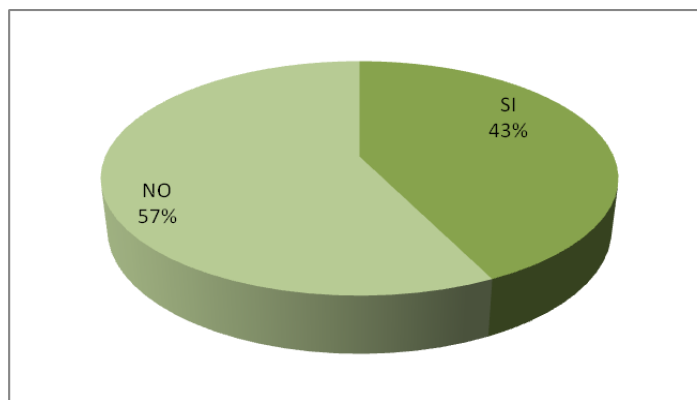


Gráfico 12. Misión y Visión.
Fuente: Tabla 19 (2010)

Análisis:

Nuevamente se puede observar que en el 57% de los casos no poseen misión y visión establecidas, lo cual es realmente negativo, ya que éste es la razón de ser de la organización, es decir el por qué y para qué fue creada la cooperativa; este es un de los requisitos de calidad, ya a partir de estos es que se derivan los procesos que se deben ejecutar o cumplir para lograr los objetivos propuestos.

Ítem N° 3. ¿Existe una base de datos en la cual se documentan las acciones tomadas en la atención de un requerimiento y donde exista material de consulta en la solución de problemas?

Alternativas	FA	FR (%)
SI	7	50
NO	7	50
Total	14	100

Tabla 20. Documentación de atención de requerimiento TI.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

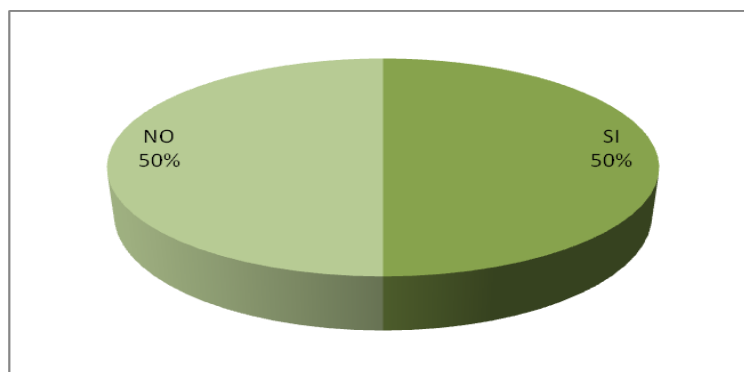


Gráfico 13. Documentación de atención de requerimiento TI.
Fuente: Tabla 20 (2010)

Análisis:

Fíjese que las opiniones estuvieron divididas, a pesar que en la observación y la revisión documental se pudo confirmar que existe un sistema en el cual se documentan cada una de las acciones tomadas para la solución de cada requerimiento, en este caso la mitad de los encuestados desconoce esta información; por lo que es importante que los cooperativistas conozcan las herramientas y mecanismos con los que cuentan para realizar su gestión. Esta base de datos es una gran herramienta ya que aquí se pueden consultar cada uno de las solicitudes que fueron generadas y las acciones que fueron tomadas en ese momento; lo cual sirve como apoyo en la gestión del conocimiento y como base de datos de lecciones aprendidas para tomar posteriormente acciones correctivas.

Ítem N° 4. ¿Cree usted que existe un proceso de medición de la satisfacción del cliente?

Alternativas	FA	FR (%)
SI	9	64
NO	5	36
Total	14	100

Tabla 21. Proceso de medición.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

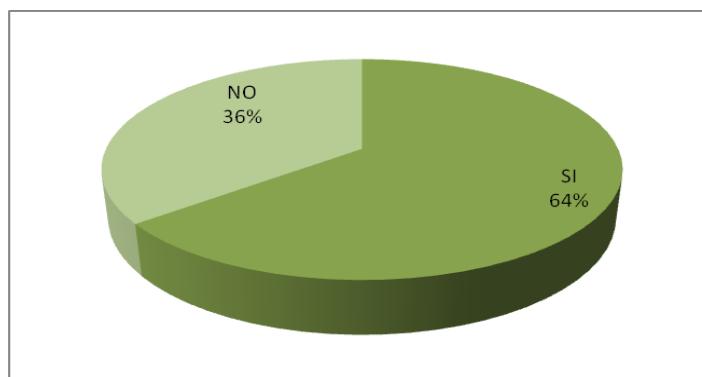


Gráfico 14. Proceso de medición.
Fuente: Tabla 21 (2010)

En este caso se puede observar que el 64% de los encuestados consideran que si existen procesos de medición; sin embargo esta pregunta tenía adicionalmente una en la cual se solicitaba que indicaran el instrumento de medición en el cual cuatro (4) personas que contestaron afirmativamente no supieron dar una respuesta certera a esta pregunta y el resto simplemente no contestaron, lo cual nos permite inferir que desconocen realmente si existe un instrumento o proceso de medición.

Ítem N° 5. ¿Se siente usted satisfecho por el trabajo realizado en la cooperativa?

Alternativas	FA	FR (%)
SI	14	100
NO	0	0
Total	14	100

Tabla 22. Satisfacción en la cooperativa.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

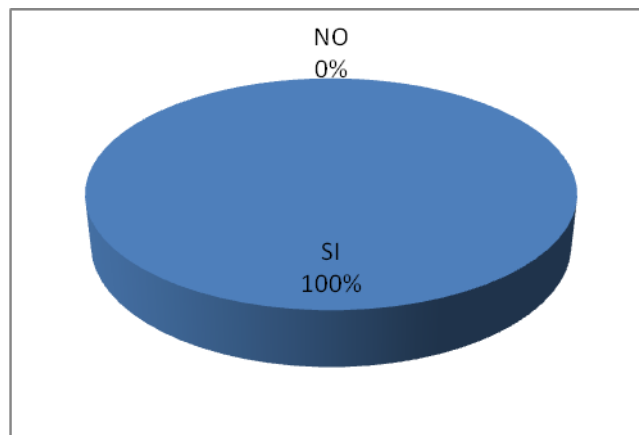


Gráfico 15. Satisfacción en la cooperativa.
Fuente: Tabla 22 (2010)

Análisis:

En este caso se puede observar que el 100% del personal encuestado se siente realmente satisfecho por el trabajo realizado en la cooperativa, lo cual es de gran importancia; ya que uno de los principales requisitos para prestar un servicio de calidad, es que el personal que labora se sienta realmente motivado e identificado con el trabajo realizado, lo cual es un punto a favor para la implementación del sistema de gestión de calidad.

Ítem N° 6. ¿Considera usted que se aplican programas de formación de forma permanente al personal que integran las cooperativas de telemática?

Alternativas	FA	FR (%)
SI	8	57
NO	6	43
Total	14	100

Tabla 23. Programas de Formación.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

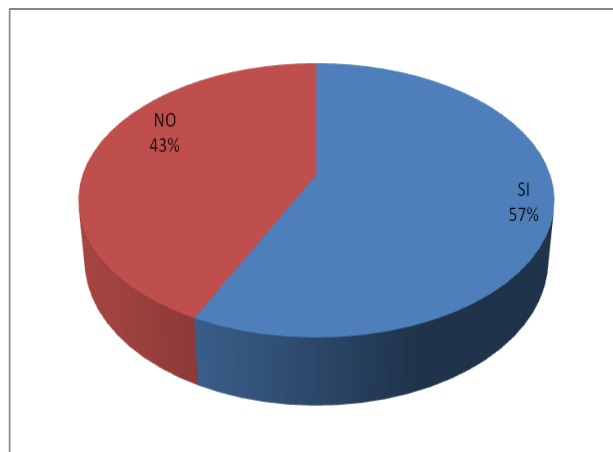


Gráfico 16. Programas de Formación.
Fuente: Tabla 23 (2010)

Análisis:

En este ítem de igual forma había una pregunta adicional en la cual se solicitaba mencionar al menos dos (2) en los cuales hubiera participado en caso de que fuera afirmativa la respuesta el cual fue el 57% solo mencionaron un curso o no contestaron; en cuanto a los que respondieron de forma negativa se solicitó que indicaran dos (2) en los cuales les gustaría participar, estos fueron el 43% restante e indicaron en su mayoría que les interesaban cursos de actualización tecnológica, capacitación técnica y adiestramientos en los procesos laborales de las cooperativas. Es importante educar a las cooperativas para que todos sus miembros estén realmente capacitados para gestionarse y dirigirse y de esta forma cumplir de una manera más eficaz y efectiva con los requerimientos que les son asignados.

Ítem N° 7. ¿Qué opinión le merecen los siguientes aspectos de la infraestructura e inventario que posee la cooperativa para ofrecer los servicios de TI? (Por favor rellene el recuadro) (Excelente, Muy buena, Buena, Regular, Mala, No lo sé)

	Aspecto	EX	MB	B	R	M	NS
1	Partes y piezas	7	1	3	0	0	3
2	Equipos de Computación	9	1	3	0	0	1
3	Ambiente de trabajo	6	3	4	1	0	0
4	Herramientas de trabajo Ej: carretillas para acarreo, Teléfonos, Accesos, Transporte	5	2	7	0	0	0

Tabla 24. Infraestructura e inventario de la cooperativa.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

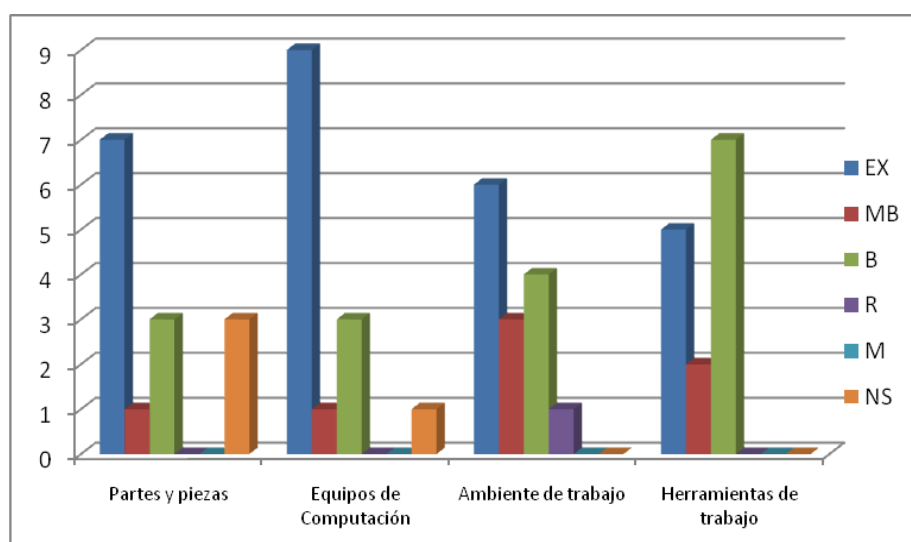


Gráfico 17. Infraestructura e inventario de la cooperativa.
Fuente: Tabla 24 (2010)

Análisis:

Obsérvese que de acuerdo a estos resultados el personal que integra las cooperativas se siente satisfecho con las herramientas que poseen para realizar las funciones que le son asignadas, es importante contar con una infraestructura adecuada y herramientas que permitan gestionarse de la mejor forma.

Ítem N° 8. ¿Podría indicar si mantienen constantemente informado a los usuarios del estado y proceso de un trámite o solicitud de TI?

Alternativas	FA	FR (%)
SI	13	93
NO	1	7
Total	14	100

Tabla 25. Estado y proceso de solicitud TI.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

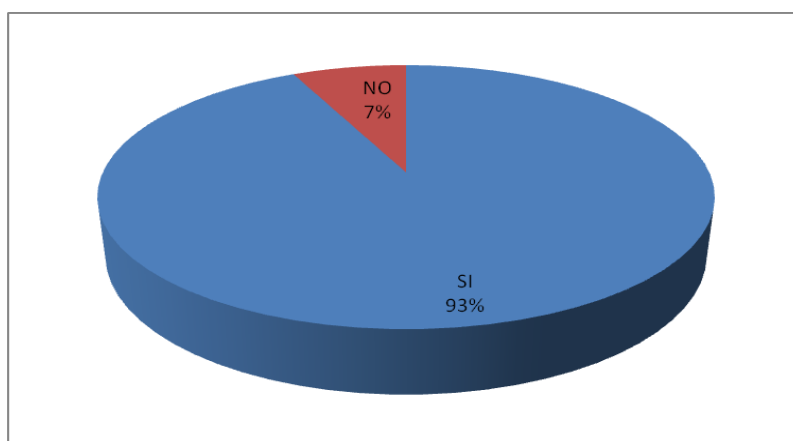


Gráfico 18. Estado y proceso de solicitud TI.
Fuente: Tabla 25 (2010)

Análisis:

Obsérvese que el 93% de los encuestados consideran que si mantienen informados a los usuarios sobre el status de sus requerimientos TI; sin embargo esta información es contraria a la opinión dada por sus clientes quienes en su mayoría indicaron que no se comunican con ellos y sienten que no los mantienen informados de sus solicitudes. Lo que permite inferir que los mecanismos empleados para informar a los clientes sobre el estatus de sus solicitudes o requerimientos no son suficientes o no los satisfacen.

Ítem N° 9. ¿Existe un proceso de auditoría y seguimiento al servicio prestado por su cooperativa?

Alternativas	FA	FR (%)
SI	13	93
NO	1	7
Total	14	100

Tabla 26. Proceso de auditoría y seguimiento.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

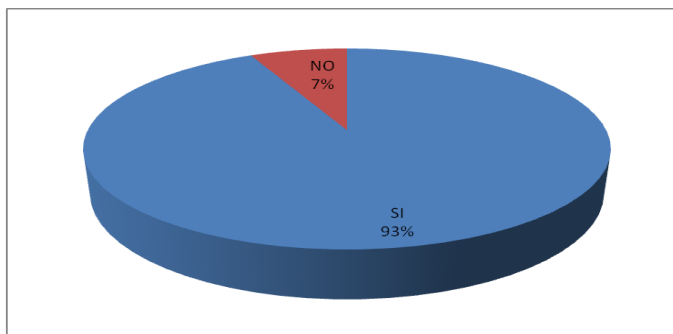


Gráfico 19. Proceso de auditoría y seguimiento.
Fuente: Tabla 26 (2010)

Análisis:

Fíjese que el 93% de los encuestados reconoce que existe un proceso de auditoría y seguimiento al servicio que se presta, lo cual efectivamente se pudo corroborar a través de la investigación documental.

Cuán satisfecho se encuentra Ud. Con respecto a este proceso. (Si su respuesta fue afirmativa)

Alternativas	FA	FR (%)
Nada Satisfecho	0	0
Poco satisfecho	0	0
Algo satisfecho	1	7
Satisfecho	6	43
Muy satisfecho	7	50
Total	14	100

Tabla 27. Satisfacción del proceso de auditoría y seguimiento.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

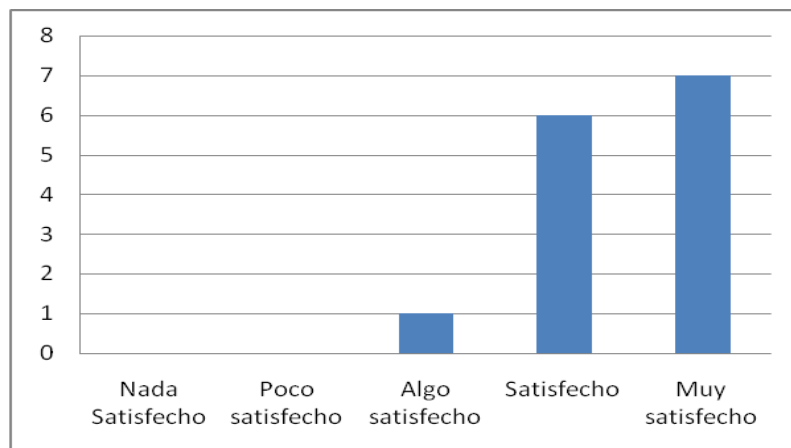


Gráfico 20. Satisfacción del proceso de auditoría y seguimiento.
Fuente: Tabla 27 (2010)

Análisis:

De acuerdo a estos resultados se puede observar que si existe un proceso de auditoría ó medición y los miembros de las cooperativas se sienten realmente satisfechos con este proceso; sin embargo en la revisión documental se pudo detectar que no existen un departamento de auditoría y seguimiento que se encargue de auditar todos los procesos involucrados, de igual forma si observamos la encuesta realizada por los clientes, el servicio prestado no es de excelente calidad por lo que se debe trabajar aún más para mejorar este aspecto.

Ítem N° 10. ¿Luego de realizar dicha auditoria, se efectúan algunas medidas que permitan mejorar los objetivos que no fueron logrados?

Alternativas	FA	FR (%)
SI	13	93
NO	1	7
Total	14	100

Tabla 28. Medidas de Mejora.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

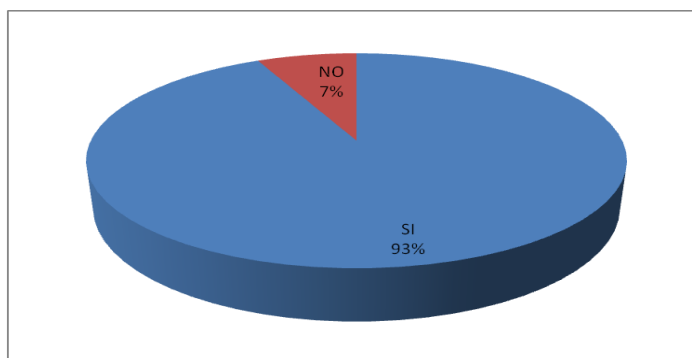


Gráfico 21. Medidas de Mejora.
Fuente: Tabla 28 (2010)

Análisis:

En este ítem se pregunto de forma adicional que indicaran, si su respuesta era positiva, algunas de las medidas que se tomaban luego de realizar dicha auditoría; y solo dos (2) de los encuestados respondió que se analizaban las fallas y posteriormente se hacían charlas al personal sobre estos resultados, el resto de los encuestados no contestó. Esta información y la obtenida a través de la observación y revisión documental permitieron deducir que realmente no existen medidas correctivas que mejoren continuamente el servicio prestado. Es por ello que se debe definir realmente el rol del auditor para que este pueda realizar un excelente desempeño en el seguimiento y medición del servicio prestado por estas cooperativas de telemática.

Ítem N° 11. ¿Cuáles aspectos considera usted que se deben mejorar en su cooperativa?

Aspectos	FA	FR (%)
Sueldos y beneficios	6	43
Mayor comunicación y participación en la cooperativa	2	14
Capacitación del personal	2	14
Crear en conjunto Misión, visión y objetivos de la cooperativa	1	7
Tiempos de atención y resolución de requerimientos TI	1	7
Mejorar las herramientas para realizar el trabajo	1	7
No se	1	7
	14	100

Tabla 29. Aspectos a mejorar en la cooperativa.
Fuente: Instrumento de Recolección de datos (2010).

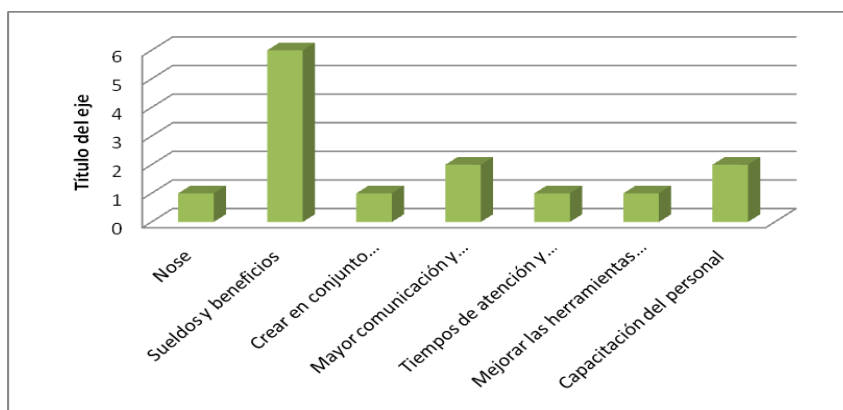


Gráfico 22. Aspectos a mejorar en la cooperativa.
Fuente: Tabla 29 (2010)

Análisis:

Obsérvese que el personal que integra las cooperativas considera que el aspecto más importante que debe mejorar son los sueldos y beneficios. Recordemos que este aspecto aunque no es un motivador, si influye de gran forma en el desempeño realizado por los trabajadores en el desarrollo de sus funciones, es por ello que el personal administrativo de estas cooperativas debe enfocarse en garantizarle un sueldo y beneficios justo a su personal. Así mismo es de gran importancia como ya se ha venido mencionando a lo largo del presente trabajo que existan constantemente cursos de capacitación al personal de las cooperativas, en la cual se les actualice sobre las últimas tendencias tecnológicas; de igual forma se les debe educar en la forma de administrarse y gestionarse para que puedan lograr la excelencia.

Análisis de los Resultados:

Luego de realizado el análisis de los resultados generados a través de la observación, la revisión documental y las encuestas realizadas tanto a al personal interno de CANTV como a los integrantes de las cooperativas, se generó la matriz FODA a fin de visualizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se tienen para implementar el sistema de gestión de calidad.

Fortalezas	Oportunidades
- Cuenta con infraestructura adecuada y un ambiente laboral agradable. - Disposición de la alta gerencia para implantar un sistema de gestión de la calidad. - Posee un sistema que permite visualizar los indicadores y medición de los tiempos de atención de los requerimientos. - Tienen un proceso de auditoría al servicio prestado. - Existen algunos procesos definidos en la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas. - Existen algunos manuales de auditoría que pueden servir como base para el SGC.	- Cuentan con personal que se siente motivado para el cumplimiento de sus funciones. - Existe una base de datos en la cual se documentan las acciones realizadas en cada solicitud TI. - En la Gerencia de Recursos Humanos de la corporación existe una gerencia que se encarga de la formación de sus empleados, lo cual puede servir como base en la formación de los cooperativistas. - Se tiene personal tanto en la GOTID como en las cooperativas que está altamente capacitado.
Debilidades	Amenazas
- Las cooperativas de telemática no tienen una visión y misión en común. - No cuentan con una política, objetivos o manual de calidad que los impulsen hacia un sistema de gestión de calidad.	- No existen planes de adiestramiento a la cooperativa en los procesos laborales. - No existen planes de capacitación técnica al personal que labora en las cooperativas que permita una mejora en la

- No existe una coordinación ó miembro de la Gerencia encargado del aseguramiento, control y seguimiento de la calidad del servicio prestado. - El personal que integra las cooperativas no se sienten motivados con sus beneficios laborales. - Una vez realizadas las auditorias al servicio prestado no se toman medidas correctivas que permitan mejorar el servicio. - No existe un seguimiento con el cliente una vez culminado el servicio. - No existen sistemas de medición de satisfacción al cliente.	calidad del servicio que prestan. - No existen planes de capacitación para el personal que realiza las auditorias y seguimiento al servicio prestado. - Los clientes no se sienten 100% satisfechos del servicio prestado. - El cliente siente que no lo mantienen comunicado sobre el proceso de sus requerimientos.
--	--

Tabla 30. Matriz FODA.
Fuente: Elaboración Propia (2010).

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

Inicialmente antes de comenzar a describir los procesos que conforman el modelo de gestión de mejora de la calidad, es necesario realizar una identificación de los procesos de la organización, en este caso se trata de los procesos de la GOTID quienes son los que gestionan a las cooperativas de telemática, es por ello que a continuación se mencionan:

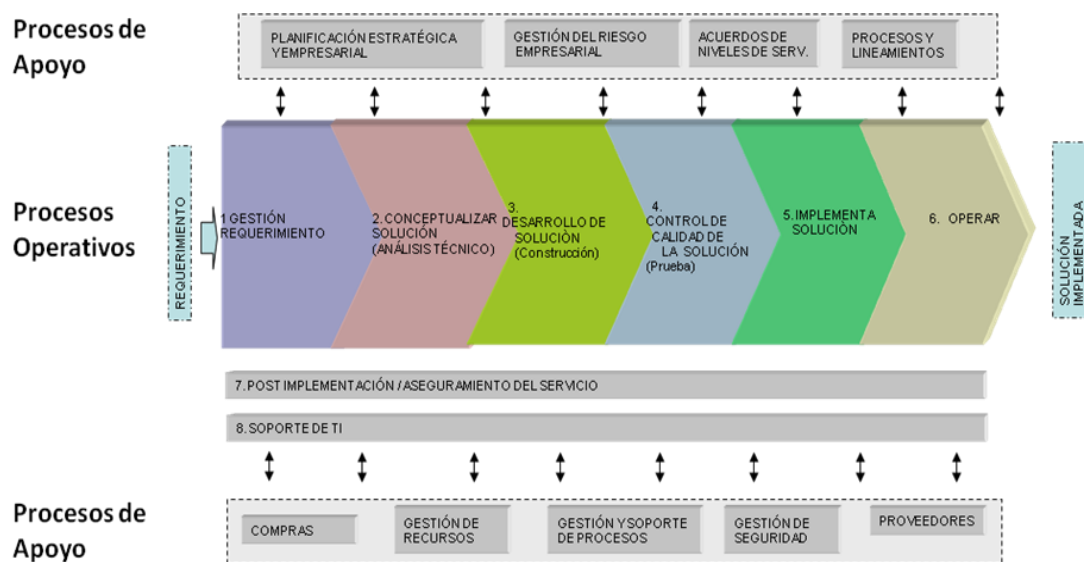


Figura 9. Mapa de procesos de la GOTID.
Fuente: CANTV (2010)

De acuerdo a esto se puede visualizar que falta uno de los grandes procesos que deben estar presentes en el sistema de Gestión de la Calidad como lo es; procesos de la dirección, los cuales están relacionados con las políticas, objetivos y estrategias que orientan a sus trabajadores a la productividad y crecimiento.

A continuación se describirán los procesos que existen actualmente.

Los procesos Operativos son:

1. Gestión Requerimiento:

Recibe y atiende requerimientos.

Tipifica requerimiento en la herramienta de gestión.

Ofrece solución de primer nivel y/o seccionar a un segundo nivel de solución todas las incidencias y requerimientos de TI de los clientes: internos CANTV, MOVILNET, CAVEGUIAS y externo (Unidad de Negocio),

Asegura el debido seguimiento a la solución de los requerimientos solicitados manteniendo una relación directa con los clientes

2. Conceptualizar Solución (Análisis Técnico):

Analiza los requerimientos y aplica una solución técnicamente factible, que cumpla con la funcionalidad requerida.

Aprueba costos en caso de ser necesario y recursos para la atención y solución del requerimiento de acuerdo a los estándares establecidos.

3. Desarrollo de Solución (Construcción):

Desarrollar la solución diseñada.

Implementa la solución para los casos que aplique en el ámbito de provisión de servicios de redes y telefonía para clientes corporativos.

4. Control de Calidad de la Solución (Prueba):

Diseña y efectúa las pruebas de la solución desarrollada.

Implementa la solución y verifica el cumplimiento de la funcionalidad para la cual fue requerida por parte del cliente (interno/externo).

5. Implementa Solución:

Implementa la solución adecuada a los estándares corporativos y al ambiente operativo.

6. Operar:

Opera la plataforma y/o los nuevos servicios con la calidad requerida por el cliente (interno/externo).

7. Post Implementación / Aseguramiento del Servicio:

Verifica la satisfacción del cliente a través del seguimiento del requerimiento o el área de auditores de servicios (interno/externo).

8. Soporte de TI:

Presta el servicio de soporte de hardware y software de Tecnología de Información de acuerdo a los niveles calidad y eficiencia establecidas.

Por otra parte es importante mencionar que la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas actualmente no cuenta con un sistema de gestión de calidad, por lo que se recomienda la revisión y actualización de cada uno de los procesos que permitan la conformación de este sistema para garantizar la funcionalidad de sus operaciones y que a su vez estén alineadas con el Sistema de Gestión de la Calidad de las cooperativas que se propone en el presente capítulo.

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR LAS COOPERATIVAS DE TELEMÁTICA A LOS CLIENTES INTERNOS DE CANTV

Como resultado de las evaluaciones realizadas a la documentación bibliográfica, de las encuestas realizadas tanto a los usuarios del servicio como a los integrantes de las cooperativas, las entrevistas realizadas al personal que integra la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas a continuación se presenta el Modelo de Gestión para la mejora de la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática a los usuarios de la CANTV basado en la Norma ISO 9000:2008.

Justificación de la Propuesta

En los procesos de cambio que se están viviendo actualmente a nivel mundial, las empresas cada vez buscan ser más competitivas, por lo que el rol del gerente de proyectos se torna día a día más exigente y complejo, esto conlleva a crear nuevas herramientas que permitan obtener ventajas,

disminuir debilidades y afianzar fortalezas para su permanencia en el mercado, por demás competido, siempre ajustadas a las nuevas tecnologías. En la actualidad el país está viviendo grandes procesos de transformación y en este caso la corporación CANTV no escapa de esta realidad; es por ello que para poder cumplir con las disposiciones estatales, se ve en la necesidad de incluir a las cooperativas en muchos de sus procesos internos; por lo que se hace necesario que éstas se gestionen y dirijan con efectividad y eficacia para afrontar los nuevos retos que le son asignados por parte de la mayor empresa de telecomunicaciones del país.

Es por ello que una de las primeras necesidades que se detectaron en las cooperativas de telemática, para su permanencia en el mercado es la de implantar la perspectiva de la gerencia de proyectos como vía de mejora, para contar con sistemas, procesos y procedimientos capaces de apoyar de forma efectiva al recurso humano en la ejecución de los proyectos que son emprendidos.

Bajo esta perspectiva la propuesta se justifica porque el modelo de la Norma ISO 9000:2008 es una de las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos y más en específico en la Gerencia de la Calidad. En base a este análisis, y tomando en consideración los resultados de la investigación se identificaron las situaciones que deben ser mejoradas y en las cuales fueron reflejadas las fallas y debilidades por parte de las cooperativas de telemática de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas, en las acciones dirigidas en la prestación del servicio a sus clientes internos de la corporación.

Objetivo de la propuesta

Mejorar la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas a los clientes internos de CANTV

Estructura de la propuesta

La presente propuesta se estructuró en función a que las cooperativas de telemática cuenten con un modelo de gestión que sirva de guía para dirigirse y enfrentarse a los nuevos retos que les están siendo asignados, y a su vez para asegurar que sus clientes cuenten con un servicio de calidad y con el cual se sientan realmente satisfechos.

En este sentido, la estructura de la propuesta se desarrolla tomando en cuenta cada uno de los resultados generados en la evaluación del presente trabajo investigativo y partiendo del hecho de que, para que exista un mayor aseguramiento de la calidad, la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas debe, de igual forma, generar un modelo de gestión el cual vaya de la mano con el modelo propuesto para las cooperativas de telemática.

En esta sección se describen los documentos de la calidad existentes en la Gerencia Operaciones TI Distribuidas que deben ser rediseñados y controlados, así como también los nuevos documentos de la calidad que se deben crear por parte de las cooperativas para conformar el Sistema de Gestión de la Calidad, esto con la finalidad de garantizar que la implementación de esta propuesta elimine las debilidades detectadas a través del trabajo investigativo y permita ofrecer un servicio de calidad.

Creación de la Coordinación de Gestión de Calidad en la GOTID.

Como resultado de todos los análisis realizados tanto a las cooperativas como a la GOTID, se considera indispensable la creación de una Coordinación de Gestión de calidad que generen un Sistema de Gestión de la Calidad en la Gerencia Operaciones TI Distribuidas a fin de permitir realizar una planificación, aseguramiento y control de la calidad de los procesos medulares de la Gerencia, así mismo al igual que otras Gerencias adscritas a la Gerencia General de Tecnología y operaciones se recomienda lograr la certificación ISO 9000:2008. Al crear esta coordinación permitirá controlar de una mejor forma el servicio que prestan las cooperativas. Vale

mentonar que el dueño del servicio es la GOTID sin embargo las cooperativas de telemática son los ejecutores de estos procesos, es por ello que la Gerencia debe realizar un control y seguimiento a la gestión realizada por estas cooperativas e inclusive con la creación de esta coordinación se podrán realizar auditorías para el aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio y cumplir con las políticas y objetivos de calidad de la corporación. Esta Coordinación dependerá de la GOTID y podrá ejercer sus funciones sobre el resto de las coordinaciones.

Entre las mejoras que realizará esta coordinación se mencionan las siguientes:

- Definir los procesos que conformarán el Sistema de Gestión de Calidad de la GOTID, el cual estará alineado con el Sistema de Gestión de Calidad de las Cooperativas.
- Formalizar la documentación existente tales como el Manual del auditor con la de acuerdo al sistema documental indicado por la Gerencia de la Calidad de la GGTO.
- Incorporar personal capacitado con conocimientos en el área de calidad y de auditoría.
- Generar un sistema tanto de autoevaluación como de evaluación a las cooperativas, generación de soluciones y mejora continua.
- Realizar auditorías a las cooperativas de telemática para evaluar la conformidad del servicio prestado, y ofrecer soluciones de mejora al servicio.

Sistema de gestión de la calidad

En este contexto se propone el modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática, el cual se puede representar gráficamente como se muestra a continuación

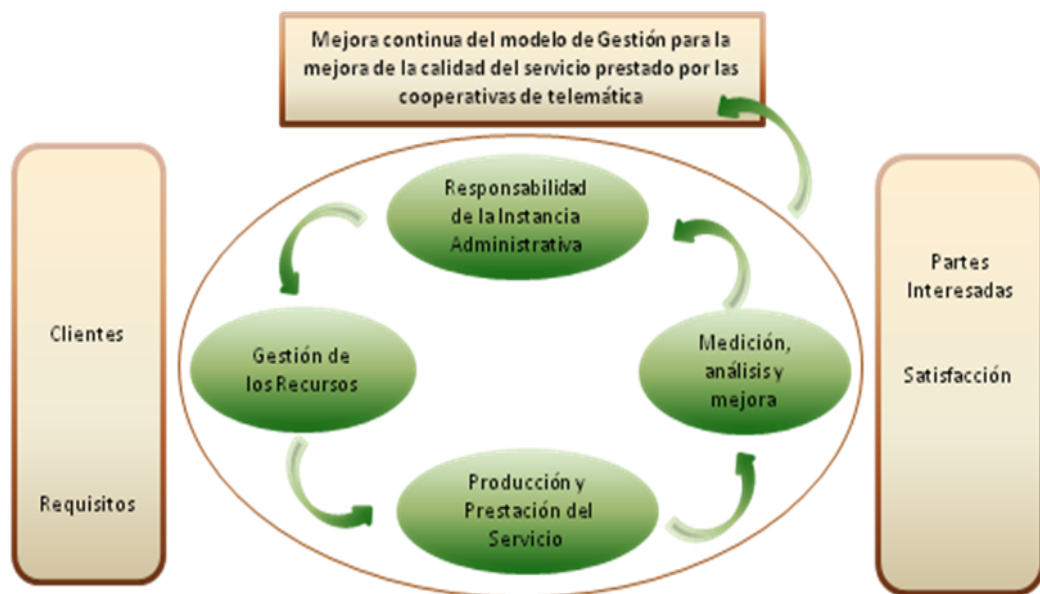


Figura 10. Modelo de Gestión de Calidad.
Fuente: Fondonorma (2008) Adaptado

Para visualizar de una mejor forma los subprocesos que deben tener cada uno de los procesos principales del modelo de gestión de la calidad se aplicó una de las prácticas de la gerencia de proyectos como lo es la realización de una estructura desagregada de trabajo que incluya todo lo que se requiere y éste se muestra a continuación:

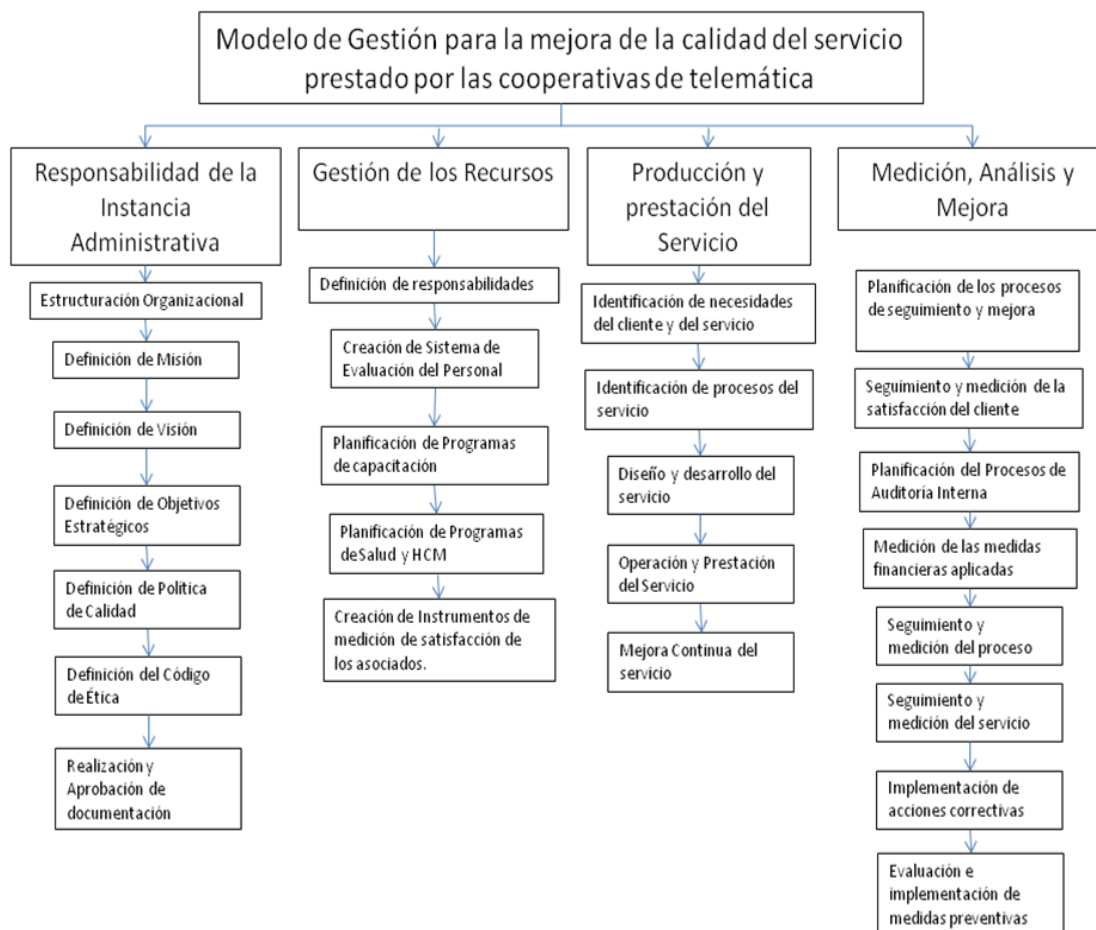


Figura 11. EDT del Modelo de Gestión de la calidad.
Fuente: Elaboración Propia (2010)

En este sentido a continuación se van a describir cada uno de los procesos que contemplan en modelo de gestión de calidad de las cooperativas para la mejora del servicio que prestan a sus clientes

Requisitos generales:

A continuación se mencionaran los documentos que deben ser generados por las cooperativas. Es importante mencionar que el sistema de gestión de la calidad tiene su soporte en el sistema documental, por lo que éste tiene una importancia vital en el logro de la calidad. A continuación se mencionaran la documentación que deben generar las cooperativas de telemática y que servirá de base al sistema de gestión de la calidad.

1. Documentos estratégicos

a. Formulación y documentación de la misión.

- b. Formulación y documentación de la Visión.
 - c. Formulación y documentación de los Objetivos Estratégicos.
 - d. Formulación y documentación de la política de la calidad y de objetivos de la calidad.
 - e. Diseño de la Estructura Organizativa de la cooperativa.
2. Documentos generales:
- a. Desarrollo del Manual de la calidad.
 - b. Documentación requerida para el aseguramiento de la planificación, operación y control de los procesos.
3. Documentos de planificación:
- a. Plan anual de la Calidad en la cual se defina lo siguiente:
 - Estructura Organizativa del SGC.
 - Designar el Representante de la Instancia Administrativa
 - Definir Estructura Organizativa del SGC Roles.
 - Establecer responsabilidad y autoridad
 - Definir descripciones de cargos.
 - Esquema de comunicaciones y escalamientos.
 - Elaboración de la Matriz de Responsabilidades. Se sugiere el siguiente formato.

Nro. de Clausula	Funciones o actividades de la calidad	Responsable
4	Sistema de Gestión de la Calidad	
4.1	Requisitos Generales	
4.2	Requisitos de la Documentación	
5	Responsabilidad de la Dirección	
5.1	Compromiso de la Dirección	
5.2	Enfoque al cliente	
5.3	Política de la calidad	
5.4	Planificación	
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	
5.6	Revisión por la dirección	

6	Gestión de los Recursos	
6.1	Provisión de recursos	
6.2	Recursos Humanos	
6.3	Infraestructura	
6.4	Ambiente de Trabajo	
7	Producción y Prestación del Servicio	
7.1	Planificación y realización del servicio	
7.2	Procesos relacionados al cliente	
7.3	Diseño y desarrollo	
7.4	Compras	
7.5	Producción y Prestación del Servicio	
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y medición	
8	Medición, Análisis y Mejora	
8.1	Generalidades	
8.2	Seguimiento y Medición	
8.3	Análisis de los datos	
8.4	Mejora	

Tabla 31. Matriz de Responsabilidades.
Fuente: Fondonorma (2008) Adaptado

- Procedimiento de Revisión por la Dirección
- Instrumentos de medición

b. Revisiones

c. Informes de Auditorias

Requisitos de la Documentación:

Manual de la Calidad:

Este es el documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de la cooperativa, por lo que inicialmente debe explicar las características fundamentales de la cooperativa, a qué se dedica, qué tamaño tiene, en qué sectores compete etc. Además deberá incluir lo siguiente:

1. Describir el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo la justificación de cualquier exclusión.

2. Describir la política de calidad y sus objetivos, que definen de una manera clara hacia dónde desea caminar la empresa en el área de la calidad
3. Hacer referencia a los procedimientos documentados establecidos por el sistema de gestión de la calidad o una referencia a los mismos.
4. Describir las interacciones de los procesos del sistema de gestión de la calidad.
5. Describir la organización, autoridades y responsabilidades, en este caso se recomienda la utilización de una matriz de responsabilidades.

Control de Documentos:

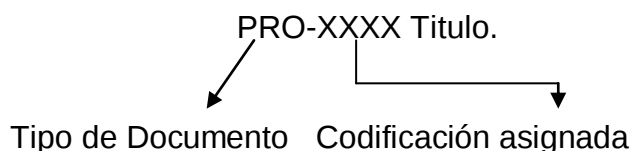
Toda la documentación requerida por el sistema de gestión de calidad debe ser controlada, por lo que debe establecerse un procedimiento documentado que defina estos controles necesarios para:

1. Aprobar en junta con los asociados toda la documentación antes de su emisión.
2. Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente cuando se realice un cambio.

Control de los registros:

Los registros deberán estar accesibles en forma digital y física y los criterios establecidos para su control deben ser establecidos a través de un procedimiento.

La documentación deberá estar codificada para mantener un orden y control de los mismos, se propone el siguiente:



De igual forma el documento debe tener la fecha de emisión, el Nro. de edición y la identificación de quien lo aprueba.

1) Responsabilidad de la Instancia Administrativa:

Luego de ser electa en asamblea de asociados, deberá analizar la situación y detectar las brechas existentes en la cooperativa; así mismo deberá liderar el sistema de gestión de la calidad hacia la mejora del desempeño basado en los 8 principios de la calidad: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión y mejora continua. Para lograr un sistema de gestión eficiente y eficaz la instancia administrativa de la cooperativa debe considerar las siguientes acciones:

- Establecer una visión, misión y objetivos coherentes con el propósito de la cooperativa en asamblea de asociados.
- Comunicar a todos los asociados de la cooperativa los valores relativos a la calidad y al sistema de gestión de la calidad.
- Participar en nuevos proyectos en la búsqueda de nuevos métodos y herramientas y soluciones que se puedan aplicar para la mejora del servicio.
- Comunicar a todos los asociados de la cooperativa la importancia de cumplir con los requisitos determinados por el usuario en cada una de las etapas de la prestación del servicio para cumplir con lo establecido y aumentar su satisfacción.
- Establecer los mecanismos de comunicación interna de los asociados.
- Crear y promover un ambiente de participación activa de todos los asociados.
- Canaliza actividades de medición de satisfacción al cliente.

1.1) Compromiso de la instancia administrativa:

Estos son los responsables del desarrollo e implementación del sistema de calidad, es por ello que deben asegurarse de lo siguiente:

- Promover la participación anual de todos los asociados para la definición de los objetivos de calidad medibles y consistentes con la política de calidad establecida.

- Participar en la definición, establecimiento, difusión y validación del entendimiento de la política de calidad.
- Hacer un seguimiento de las acciones ejecutadas en cada uno de los procesos.
- Asegurar la estimación y disponibilidad de recursos para la implementación del modelo de gestión de calidad.

1.2) Enfoque al cliente:

Las cooperativas de telemática prestan sus servicios primeramente a la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas como dueños del servicio en la corporación CANTV; posteriormente como son los ejecutores del servicio también prestan sus servicios al personal que labora en la corporación CANTV clientes/usuarios internos: CANTV, MOVILNET, CAVEGUIAS, Super@ulas, Centros de comunicaciones, Oficina de Atención Comercial (OAC), Punto de Atención Integral Centralizado (PAIC), Punto de Gestión Centralizado (PGC) y Taquillas de Paso. Entre las funciones que tienen se mencionan las siguientes:

- Atención de incidentes relacionados con falla y reparación y requerimientos relacionados con instalación, configuración, consulta, asistencia técnica, mudanza y activación de los elementos que conforman la plataforma TI utilizada por el personal de la Corporación CANTV y sus empresas filiales.
- Soporte y Mantenimiento de la plataforma TI distribuida conformada por los equipos de computación (escritorio y portátiles), impresoras personales y red, aparatos y líneas telefónicas, equipos de comunicación (hubs, switches, routers, DTU, entre otros) y cableado estructurado de redes LAN/WAN.
- Atención a 16.000 equipos de computación (escritorio y portátiles) a nivel nacional.
- Manejo y análisis de incidencias y fallas de la plataforma TI distribuida de la Corporación.

- Ejecución de garantías con terceros y diferentes fabricantes de plataforma TI instalada.
- Asistencia técnica en sitio para todos los Call Center de la Corporación garantizando la atención de fallas y requerimientos en menos de 1 hora.
- Asistencia técnica en sitio para todo el personal considerado crítico en la Corporación garantizando la atención de fallas y requerimientos en menos de 1 hora.
- Tiempos de atención en los siguientes horarios: 5x8, 6x12 y 7x24
- Mantenimiento de base de datos del Inventario Corporativo.

Las cooperativas, en la búsqueda de una mayor calidad en la prestación del servicio, deberán establecer y documentar un proceso para conocer la percepción de los clientes de forma objetiva. Se propone que estas actividades de medición sean realizadas a través de encuestas a los clientes que permitan establecer debilidades y establecer acciones de mejoras en el servicio prestado.

Deberán crear un procedimiento en la cual se describan los canales disponibles para recibir retroalimentación del cliente y mantenerlo informado sobre las acciones que se generen a raíz de su percepción o queja recibida.

1.3) Política de la calidad

La instancia administrativa debe asegurarse de ciertos aspectos tales como:

- Definir la política de forma adecuada a los propósitos de la cooperativa y que proporcione un marco referencial para establecer los objetivos de calidad, incluyendo un compromiso de cumplir con los requisitos del cliente y de mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad.
- Revisar anualmente la política y actualizarla de ser necesario.
- Promover la política y asegurarse de que es comprendida por todos los miembros asociados a la cooperativa.

1.4) Planificación

1.4.1) Objetivos de la calidad.

Se deben:

- Establecer los objetivos orientados a la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, estos deben ser medibles y coherentes con la política de calidad.
- Desarrollar el procedimiento de establecimiento, control y seguimiento de los objetivos de calidad.

1.4.2) Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Se debe:

- Realizar la planificación del sistema de gestión de calidad sobre la premisa de cumplir con los objetivos de calidad y de satisfacer los requisitos establecidos en el modelo de gestión de calidad propuesto.
- Planificar eficaz y eficientemente considerando las estrategias y objetivos definidos por la cooperativa, las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas, la evaluación de los requisitos legales y reglamentarios, la evaluación de los datos del desempeño de los servicios y los proceso.
- Cumplir con los requisitos exigidos por los clientes y por el sistema de gestión de calidad; por lo que deben planificar cada una de las actividades que lo componen.

1.5) Responsabilidad, autoridad y comunicación.

1.5.1) Responsabilidad y autoridad:

Éstas deben ser estar definidas en los diversos documentos ya realizados, tales como organigrama, matriz de responsabilidades, procedimientos, en los cuales se describirán los entes encargados de asegurar que la actividades y procesos se realicen con la calidad adecuada.

1.5.2) Representante de la cooperativa:

En asamblea de asociados se debe designar a una persona que se encargue de realizar las comunicaciones de avances y/o informes en el cual se

describa el desempeño general del modelo de gestión de calidad implementado, y con estos evaluarlos para aplicar las mejoras que se consideren necesarias.

1.5.3) Comunicación Interna.

Se deben establecer mecanismos o canales de comunicación apropiados dentro de la cooperativa tales como: teléfonos, correo electrónico, boletines informativos, carteleras, intranet, publicaciones, pendones, entre otros.

Estos canales deben ser utilizados por la instancia administrativa para divulgar lineamientos, recibir sugerencias, recomendaciones o inquietudes de los asociados.

Así mismos para generar una retroalimentación entre todos los asociados permitiéndoles dar oportunidad de generar sugerencias que contribuyan a la mejora del Modelo de Gestión de la Calidad.

1.6) Revisión por la instancia administrativa:

- La instancia administrativa debe convocar una asamblea de asociados de forma anual para realizar la revisión del Modelo de Gestión de la Calidad y verificar la eficacia del mismo.
- En esta asamblea cada uno de los responsables de actividades y procesos debe presentar un informe con los avances o resultado.
- La instancia administrativa debe evaluar la eficacia, el desarrollo y el desempeño del modelo de forma tal que se determinen las necesidades de mejora o modificaciones del mismo.

1.7) Información para la revisión:

La información necesaria para realizar la revisión al Modelo de Gestión de la Calidad es la siguiente:

- Resultados de auditorías.
- Retroalimentación del cliente (Quejas, sugerencias, encuestas y felicitaciones).
- Desempeño de los procesos (indicadores) y conformidad del servicio.
- Estado de las acciones correctivas y preventivas.

- Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previa.
- Cambios que puedan afectar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Objetivos de la Calidad.
- Mejora continua.
- Resultados y recomendaciones para la mejora del Modelo de Gestión de Calidad.
- Necesidades de recursos.

1.8) Resultados de la revisión.

La instancia administrativa junto con los responsables de los procesos deben revisar la información presentada y documentar en el acta de la reunión las decisiones y resultados obtenidos de la revisión.

Entre las mejoras se deben incluir:

- La mejora de la eficacia del modelo de gestión de la calidad y sus procesos.
- La mejora del servicio y su relación con los requisitos del cliente.
- Las necesidades de recursos necesarias para el continuo funcionamiento del modelo propuesto.

2) Gestión de los recursos.

2.1) Provisión de recursos.

En este caso de acuerdo a lo establecido por la Ley Nacional de cooperativas los recursos asignados a la cooperativa son previstos por la corporación CANTV, quienes realizan un adelanto del pago del contrato para que estos puedan cubrir las necesidades tales como pago a los asociados, compra de materiales, etc.

Este presupuesto es manejado por los miembros de la instancia administrativa conformada por el presidente de la cooperativa, vicepresidente de la cooperativa y el tesorero.

2.2) Recursos Humanos.

2.2.1) Generalidades.

Las cooperativas de telemática para mantener y fortalecer el sistema de gestión de calidad deben planificar y hacer un seguimiento de las competencias del talento humano.

Es por ello que deben asegurarse de controlar y promover la formación, fortalezas y destrezas de cada uno de los asociados que la conforman, y deben contemplar todas las necesidades de actualización que requiera la razón social de la cooperativa y a su vez adaptarse a las necesidades requeridas por la GOTID, creando condiciones de innovación y trabajo en equipo.

2.2.2) Competencia, toma de conciencia y formación.

La cooperativa debe asegurarse de que todos sus asociados disponen de la competencia necesaria para el desempeño eficaz y eficiente de sus funciones y de conformidad con los requisitos para la prestación del servicio, así mismo es importante que los miembros asociados puedan contribuir al correcto funcionamiento y mejora del sistema de gestión de calidad.

Por otra parte se recomienda que la instancia educativa de la cooperativa realice la implementación de un plan de oportunidades de formación en la cual se ofrezcan anualmente cursos, certificaciones, talleres, charlas, etc.; a los asociados para disminuir las brechas, ampliar o reforzar los conocimientos y de esta forma contribuir con el mejoramiento de su desempeño laboral, y que estén en la capacidad de realizar mejoras continuas en sus procesos y prestar un excelente servicio.

Como se detectó en el instrumento de investigación parte del personal de la cooperativa no conoce los valores, procesos o aplicaciones internas de la corporación, por lo que se les debe educar en ese aspecto y de las actualizaciones tecnológicas que les permita mantenerse en el mercado competitivo.

De igual forma es importante que se realice una evaluación de la competencia adquirida para verificar que el asociado recibió y comprendió los conocimientos impartidos en el adiestramiento. Ver anexo C.

2.3) Infraestructura.

La infraestructura física es aprovisionada por la corporación CANTV, por lo que se debe realizar una evaluación para determinar las necesidades para el acondicionamiento de las áreas físicas, espacios de trabajo y servicios de apoyo que se utilizan para la prestación del servicio conjuntamente con la alta gerencia de la GOTID y la gerencia de Infraestructura de la CANTV.

2.4) Ambiente de trabajo.

Se debe elaborar un procedimiento para evaluar el clima organizacional de la cooperativa, y posteriormente evaluar los resultados a fin de establecer un plan que permita disminuir las brechas detectadas y mantener un ambiente adecuado en lo que respecta a:

- Higiene, ruido, vibraciones, iluminación, ventilación y mobiliario.
- Instalaciones.
- El cumplimiento de las normativas internas.

Posteriormente estas evaluaciones deben ser discutidas con la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas y plantearle las inquietudes detectadas a través de los resultados de estas evaluaciones, esto con la finalidad de concretar mejoras en la calidad del ambiente de trabajo de los cooperativistas.

Por otra parte para que los asociados se sientan a gusto y satisfechos con el trabajo realizado también es importante crear planes y programas de reconocimiento de logros, en el cual se reconozca el desempeño de los miembros de la cooperativa.

Vale destacar que el ambiente de trabajo no solo implica la estructura física en la que se trabaja, sino que también está relacionado con una relación armónica y de respeto entre todas las personas con las que se relaciona el individuo.

2.5) Recursos Financieros.

- La tesorería deberá elaborar un plan para determinar las necesidades de recursos financieros de la cooperativa, de igual forma debe incluir

actividades para comparar el uso real frente al planificado para tomar las acciones necesarias.

- La tesorería deberá planificar, tener disponibles y controlar los recursos financieros necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de calidad eficaz y eficientemente.
- La tesorería deberá planificar programa de salud y HCM que contribuyan con la calidad de vida de los asociados a la cooperativa y a su vez estos se sientan incentivados.
- El tesorero debe emitir informes financieros de las actividades relacionadas con el desempeño del sistema de gestión de la calidad, la conformidad del servicio y el uso de los recursos.

Es importante mencionar que todas estas necesidades financieras deben ser planificadas con anticipación contempladas en el contrato acordado con la corporación CANTV, para que posteriormente no exista un déficit financiero en la cooperativa.

3) Operación y prestación del servicio.

3.1) Planificación de la operación y prestación del servicio.

Los lineamientos de esta planificación deben ser establecidos de acuerdo a la planificación y desarrollo de los procesos, las actividades relacionadas con los clientes, las operaciones, el control de los servicios, trazabilidad y preservación de la información.

La planificación y desarrollo de la prestación del servicio debe contemplar:

- Los objetivos de la calidad y los requisitos para la prestación del servicio.
- Las necesidades de establecer recursos, procesos y documentos.
- Las actividades de verificación, seguimiento y medición del servicio.
- Registros que proporcionen la evidencia de que los procesos de operación y prestación del servicio cumplen con los requisitos para prestar el servicio.

Los procesos que se llevan a cabo en las cooperativas de telemática se pueden visualizar en el mapa de procesos que se presenta a continuación:

Mapa de procesos de la prestación del servicio de las cooperativas de telemática

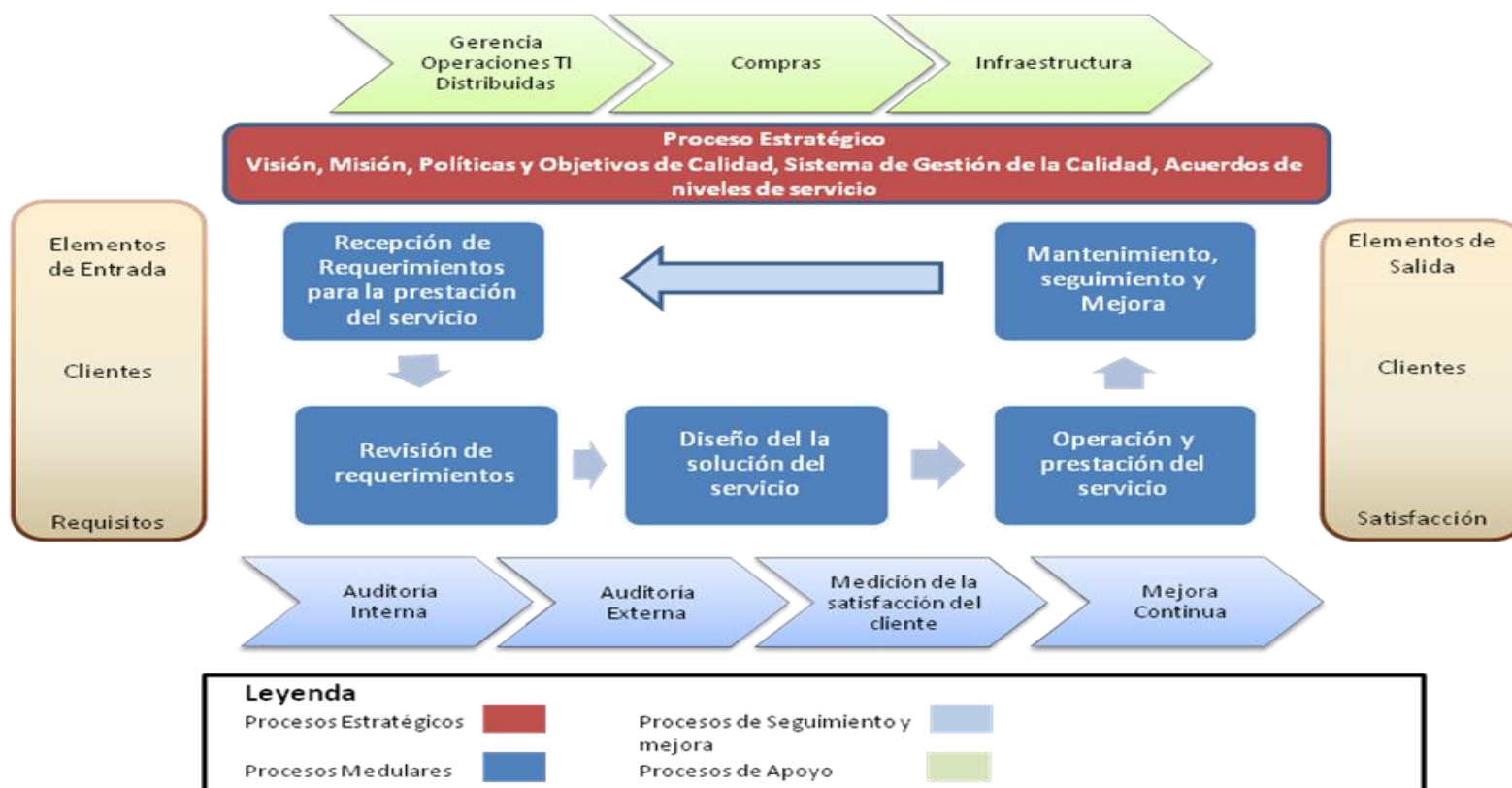


Figura 12. Mapa de Procesos Cooperativas.
Fuente: Elaboración Propia (2010)

De acuerdo a este mapa de procesos se debe elaborar un procedimiento en el cual se especifiquen las actividades que contemplan cada uno de los procesos para la prestación del servicio, de igual forma la matriz de responsabilidades servirá de apoyo para realizar la planificación y determinar las personas que velaran por su cumplimiento.

Toda la documentación de los procesos y procedimientos deben estar disponibles para todos los asociados de la cooperativa.

3.2) Procesos relacionados con el cliente.

3.2.1) Determinación de los requisitos relacionados con el servicio prestado.

En este caso tal y como se ha mencionado anteriormente las cooperativas de telemática prestan sus servicios a los usuarios de CANTV, sin embargo la Gerencia Operaciones TI Distribuidas es su principal cliente ya que ellos son los dueños del servicio prestado; por lo que se debe elaborar los acuerdos de servicios de las cooperativas de telemática en conjunto con el cliente que es este caso es la GOTID.

En estos acuerdos se describen detalladamente los servicios prestados y se le indica a la GOTID que cualquier requisito en particular debe ser discutido, aprobado y quedar plasmado en su respectiva documentación.

Así mismo los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el servicio prestado, deben ser informados al cliente mediante reuniones o cualquier otro mecanismo de comunicación establecido entre las partes, por ejemplo a través de correo electrónico. Es importante que todos estos acuerdos estén debidamente documentados.

Los requisitos legales y reglamentarios entre las cuales están: Ley Especial de Asociaciones Cooperativas en Venezuela y la Ley de contrataciones públicas.

3.2.2) Revisión de los requisitos relacionados con el servicio.

La instancia administrativa de las cooperativas reciben los requisitos del cliente a través de los acuerdos de servicios establecidos entre las partes, el cual debe estar accesible a todos los asociados.

Cada uno de los entes responsables de los procesos del modelo de gestión de calidad deben ejecutar lo siguiente:

- Revisar el requerimiento antes de comprometerse a proporcionar el servicio, asegurándose de que las condiciones de cada requerimiento está claramente definido.
- Así mismo se debe establecer con el cliente los medios de comunicación que se utilizaran para aclarar o realizar cualquier modificación al documento.
- La cooperativa debe poseer un histórico con la documentación de cada una de estas modificaciones.
- Revisar los mecanismos de comunicación con el cliente a fin de garantizar el intercambio de comunicación. Si se realiza algún cambio, este debe ser notificado a cada uno de los responsables de los procesos del modelo de gestión de calidad que se vean afectados con estas modificaciones.
- Verificar toda la información con el cliente, y luego de su conformidad, el servicio se presta según lo establecido.

3.2.3) Comunicación con el cliente.

Cada uno de los servicios que prestan las cooperativas de telemática debe ser visto como un proyecto de dicha cooperativa, y uno de los aspectos más importantes al momento de emprender un proyecto es la comunicación que se tiene con las personas involucradas, esto debido a que se deben tener las condiciones y requisitos del cliente de forma clara; es por ello que se recomienda crear un plan de comunicaciones con todos los involucrados, en los cuales una vez definidos los servicios prestados, se establezcan diversos mecanismos de continua comunicación, en la cual se explique el desarrollo

de los procesos y en caso de que se requiera realizar alguna modificación en las especificaciones definidas están sean discutidas y acordadas entre las partes.

De igual forma a través de estos mecanismos existirá una retroalimentación, en la cual los stakeholders puedan enviar sus quejas, sugerencias y oportunidades de mejora a las cooperativas.

Se debe mencionar que el siguiente punto 3.3 Diseño y Desarrollo no aplica para el servicio que actualmente prestan las cooperativas de telemática a los usuarios internos de CANTV, ya que estos procesos son generados por la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas; sin embargo son mencionados en la presente investigación debido que estas cooperativas pueden prestar sus servicios a otras empresas en las cuales si se contemple la etapa de Diseño y Desarrollo.

3.3) Diseño y Desarrollo.

3.3.1) Planificación del diseño y desarrollo.

Las cooperativas de telemática deben:

- Planificar y controlar el diseño de los procesos, procedimientos y modelos, determinando para cada etapa de diseño, las responsabilidades y las autoridades para la atención del servicio y sus respectivos requerimientos.
- Documentar el procedimiento de planificación del diseño y desarrollo.
- Los resultados de la planificación deben ser actualizados a medida que progresa el diseño.

3.3.2) Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.

Estos elementos están relacionados con los requisitos para la prestación del servicio por lo cual se debe realizar lo siguiente:

- Realizar reuniones, entrevistas y comunicaciones escritas y verbales en la cual se determinen estos requisitos y registrarlas en minutas, correos electrónicos y/u otra herramienta de gestión, dejando

documentadas las especificaciones realizadas por el cliente para llevar a cabo el diseño del proceso.

- Revisar los elementos de entrada para asegurar que no existan ambigüedades ni contradicciones.
- Para cada requerimiento se debe definir y documentar las entradas relacionadas con los requerimientos del servicio. Estos deben incluir los requisitos funcionales y de desempeño, así como los requisitos legales y reglamentarios aplicables; la información proveniente de diseños previos similares y cualquier otro requisito que se considere esencial para el diseño.
- La comunicación con las personas involucradas en el diseño y con el solicitante es realizado de acuerdo a lo establecido en el plan de comunicaciones.

3.3.3) Resultados del diseño y desarrollo.

Las cooperativas de telemática deben definir plantillas en la cual se documenten los resultados del diseño de forma clara y precisa. Esta documentación permitirá la revisión y verificación del diseño solicitado con relación a sus elementos de entrada. Estos deben ser aprobados por el cliente y la instancia administrativa.

A través de la documentación del diseño y la aprobación de dicho documento por parte del cliente, asegura que los resultados del diseño cumplan con los requisitos de los elementos de entrada, proporcionan la información adecuada para la prestación del servicio y contengan o hagan referencia a los criterios de aceptación del servicio.

3.3.4) Revisión y verificación del diseño y desarrollo

Los responsables de este proceso se encargaran de:

- Realizar revisiones sistemáticas a fin de evaluar la capacidad de los resultados del diseño comparándolo contra los requisitos del cliente.
- Identificar cualquier problema que se pueda presentar y proponer soluciones y acciones correctivas.

- Documentar las revisiones realizadas y las acciones que resulten de la misma.

3.4) Producción y prestación del servicio.

3.4.1) Control de la producción y de la prestación del servicio.

En esta etapa se implementa, mantiene y controla los procesos por medio de procedimientos e instrucciones de trabajo, permitiendo que los mismos sean eficaces y efectivos e influyendo positivamente sobre la calidad del servicio.

Los procesos controlados cumplen con las siguientes características:

- Estarán disponibles en los documentos que determinan las características de los servicios prestados por las cooperativas de telemática.
- Contemplan el uso de los equipos apropiados, de acuerdo a los requerimientos solicitados.
- Serán medidos y sujetos a seguimientos, para lo cual se utilizarán herramientas de gestión como mecanismo para la medición y seguimiento del servicio prestado.
- El seguimiento y controles posteriores se realizan por medio de revisiones periódicas, planes de seguimiento, entre otros.

Así mismo en esta parte las cooperativas de telemática deben describir cada uno de los servicios prestados y las personas responsables del mismo.

3.4.2) Identificación y trazabilidad.

En este caso la corporación CANTV cuenta con una base de datos a través de la herramienta gestión Remedy, en la cual se crean todos los requerimientos solicitados por los usuarios, es por ello que la identificación del servicio se debe realizar a través del tipo de servicio y su respectiva tipificación identificada con el Nro. de requerimiento a través de ésta y se debe mantener en todas las etapas del proceso.

La trazabilidad de los requerimientos registrados en la herramienta de gestión se debe evidenciar en la documentación realizada en los campos

destinados para tal fin. También se debe evidenciar en los documentos declarados como registros de la calidad del servicio ofrecido.

Durante la prestación del servicio se puede conocer el estado en el que se encuentra el requerimiento en la herramienta de gestión utilizada (asignado, en proceso, pendiente por usuario, pendiente por proveedor, resuelto y cerrado).

3.4.3) Preservación del servicio.

Las cooperativas deben preservar el servicio durante toda la gestión para mantener la conformidad de los requisitos. La misma establece las directrices para la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento.

La preservación contempla lo siguiente:

Identificación: Esta se realiza desde la tipificación del servicio y el número de requerimiento registrado en la herramienta de gestión.

Manipulación: el tratamiento de la información correspondiente al servicio es realizado por las aplicaciones pertenecientes a cada proceso operativo.

Almacenamiento: La información o registros de los servicios son preservados en la base de datos que posee la herramienta de gestión y por su naturaleza de operación estos no se remueven, por lo que se pueden realizar consultas de manera periódica.

De igual forma se recomienda que la cooperativa por su parte mantenga un repositorio de la información donde se alojen de forma centralizada los registros de calidad asociados a los servicios descritos en el sistema de gestión de la calidad. Se debe designar a las personas que pueden tener acceso a esta información.

Protección: En este caso la protección es realizada en conjunto con la corporación CANTV, la cual establece medidas de seguridad para evitar la manipulación de la información de la herramienta de gestión.

Por otra parte se debe poseer un respaldo del repositorio de información el cual debe ser controlado y protegido por las personas responsables para tal fin.

4) Medición, análisis y mejora.

4.1) Generalidades.

Las cooperativas de telemática deben planificar e implementar los procesos para realizar las actividades de seguimiento, medición análisis y consecución de la mejora para asegurar la conformidad y el cumplimiento de los requisitos de la calidad del servicio, entre las cuales se encuentran la planificación, medición, satisfacción del cliente, auditorías internas, medición y seguimiento del servicios, control de las no conformidades, análisis de los datos, planificación de la mejora continua, las acciones correctivas y las acciones preventiva.

La instancia administrativa y el o los responsables del proceso deben velar porque se realicen la planificación e implantación de las auditorías internas de forma transparente de manera de asegurar que se verifican las actividades necesarias relativas al Modelo de Gestión de la Calidad.

4.2) Seguimiento y medición.

4.2.1) Satisfacción del cliente.

Luego de conocer la necesidad de mejorar los servicios prestados de las cooperativas como resultado de la encuesta aplicada a sus clientes (personal de CANTV) se pudo identificar oportunidades de mejora y formular el plan de acción que asegure la eficacia y la ejecución de las mismas.

Es por ellos que se recomienda realizar constantemente un diagnostico exhaustivo en el proceso de determinación de los factores que contribuirán con la satisfacción de cliente.

De igual forma la aplicación de encuestas basadas en una muestra intencional sobre el universo de clientes a los que se les suministra el servicio, para esto se sugiere elaborar un procedimiento de medición de satisfacción del cliente.

Se debe designar a un responsable de realizar un seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a sus requisitos,

para posteriormente realizar un análisis de los resultados e implementar planes de acción para mejorar la satisfacción del cliente.

4.4.2) Auditoría interna.

Se debe elaborar un procedimiento de auditoría interna del modelo de gestión de calidad, con el que se determinará la conformidad del mismo, el cumplimiento de los requisitos establecidos tanto por los clientes dueños del servicio GOTID como para los clientes internos de CANTV y con los requisitos del modelo de gestión de calidad propuesto.

Se debe anualmente elaborar un programa de auditoría tomando en consideración el estado e importancia de los procesos, las áreas a auditar, así como los resultados de las auditorías previas.

Los resultados de las auditorías deben ser registrados y comunicados a todos los asociados, para que cada responsable planifique y ejecute las acciones correctivas.

4.2.3) Seguimiento y medición de los procesos.

Las cooperativas de telemática deben implementar, medir, y controlar el proceso de prestación del servicio, asegurando que sean eficaces e influyan positivamente sobre la calidad. Se deben utilizar métodos estandarizados los cuales deben estar descritos en los procedimientos e instructivos de trabajo, así como también se utilizará la herramienta de gestión interna (Remedy) para la obtención de datos de los indicadores que demuestren la gestión de los procesos en cuanto a los resultados planificados. Cuando no se alcanzan los resultados planificados se deben llevar a cabo las acciones correctivas.

4.2.4) Seguimiento y medición del servicio.

Se deben establecer los métodos que sirvan para la medición y seguimiento de la gestión realizado, que permitan verificar si el servicio está siendo cumplido con la calidad adecuada y de conformidad con los requisitos establecidos.

El seguimiento y medición de las características del servicio solicitado se realiza en cada una de las etapas apropiadas de los procesos de acuerdo a las disposiciones planificadas.

Se deben mantener los registros de las actividades presentes en el proceso de prestación del servicio, así como las evidencias de la conformidad con los criterios de aceptación.

4.3) Control del servicio no conforme.

Las cooperativas de telemática deben elaborar el procedimiento que responda y guíe a todos sus asociados en lo referente a la identificación, tratamiento y control del servicio no conforme.

Los criterios a considerar para identificar el servicio no conforme es el siguiente:

- Durante la prestación del servicio, a través de la herramienta Remedy, se debe realizar la reapertura del ticket de gestión para cumplir con la garantía del servicio prestado.
- Luego de prestado el servicio, a través de recepción de quejas sobre el servicio.
- Luego de prestado el servicio, se elimina el ticket de gestión, lo cual influye en el pago del servicio.

Todos los servicios no conformes deben ser registrados, así como las acciones tomadas para su tratamiento. Una vez que sea corregido el servicio no conforme debe ser sometido nuevamente a verificaciones para demostrar su conformidad.

Es importante mencionar que el servicio no conforme no solo afecta al cliente sino que también influyen en el pago a las cooperativas.

4.4) Análisis de datos.

Las cooperativas de telemática deben determinar y recopilar datos apropiadamente con el objeto de analizarlos y demostrar su adecuación y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, así como de su mejora continua.

El análisis de datos se debe realizar sobre la siguiente información:

- Satisfacción del cliente, a través de la encuesta de satisfacción del cliente o cualquier otra fuente relacionada al servicio.
- Conformidad con los requisitos del servicio, a través de los procesos definidos.
- Características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, a través del análisis de los indicadores de gestión.

Toda información obtenida debe ser analizada para que en su momento se lleven a cabo las acciones necesarias.

4.5) Mejora

4.5.1) Mejora continua.

Las cooperativas de telemática deben identificar las oportunidades de mejorar la eficacia del modelo de gestión de la calidad propuesto, mediante el uso de la política, los objetivos de la calidad, los resultados de auditorías, medición de satisfacción al cliente, el análisis de los datos, las acciones correctivas, acciones preventivas y la revisión por la instancia administrativa.

La determinación de las acciones de mejora proviene de tres fuentes fundamentales:

- Del equipo de trabajo.
- De la instancia administrativa.
- De los responsables de los procesos, basado en necesidades estratégicas de la cooperativa o de los clientes.

Para facilitar el proceso de aplicación de proyectos de mejora continua se debe establecer un método que permita actuar sobre las áreas de oportunidad en forma consistente y analítica.

El método deberá estar enmarcado dentro del ciclo de mejoramiento continuo y constar de lo siguiente:

- Oportunidades de mejoramiento.
- Conocimiento del proceso.

- Identificación de oportunidades de mejora.
- Desarrollo e implementación de las mejoras,
- Verificación de los resultados.

Es importante que las oportunidades de mejora sean medibles con identificación de inicio y fin y tener un plazo razonable para su ejecución.

4.5.2) Acciones correctivas.

Estas pueden originarse de las no conformidades y/u observaciones provenientes de varias fuentes como quejas o reclamos, revisiones internas, resultados de auditoría, entre otros. Por lo que se debe elaborar un formato de acciones correctivas/acciones preventivas, en donde se documenten las correcciones, acciones correctivas/preventivas y hacer el uso de técnicas de investigación de las causas que ocasionaron la no conformidad para implantar acciones para evitar su aparición.

4.5.3) Acciones preventivas.

En esta parte se establecerán acciones a seguir para la documentación y ejecución de acciones preventivas apropiadas con el propósito de eliminar las no conformidades potenciales.

Las fuentes de información en las que se pueden detectar situaciones preventivas son:

- Información proveniente del comportamiento de los diferentes procesos de las cooperativas de telemática.
- Auditorías internas de calidad.
- Tendencia de resultados de los indicadores de gestión,
- Revisiones periódicas y formales al modelo de gestión de la calidad.

Las acciones preventivas deben ser documentadas para poder planificar y controlar la aplicación de las mismas.

Factibilidad de la propuesta

La factibilidad de la propuesta: del Modelo de Gestión de la Calidad para la mejora de la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática

a los clientes internos de CANTV, viene dada por la pertinencia y aplicabilidad del mismo.

Esta propuesta cubrirá las necesidades detectadas que presentan las cooperativas en relación al servicio prestado. A través del modelo propuesto se podrán visualizar de una mejor forma los procesos medulares de estas cooperativas lo que permitirá planificar, asegurar y controlar la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática, todo esto basado en la norma ISO 9001:2008.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de la presente investigación generó resultados que permitieron concretar las siguientes consideraciones finales:

- Se logró cumplir con los objetivos y el alcance propuesto en el presente trabajo de investigación.
- El instrumento de investigación aplicado al personal interno de CANTV sirvió de base para la factibilidad e importancia del presente trabajo investigativo, ya que se evidenció que el servicio ofrecido por las cooperativas de telemática no es prestado en forma eficiente y adecuada. Así mismo se detectó claramente que los clientes consideran que sus expectativas no están siendo cubiertas.
- El instrumento de investigación aplicado al representante de las cooperativas de telemática sirvió de base para comprobar la necesidad de crear una misión, visión, valores, objetivos y política de la calidad que estuvieran alineados con el objeto de la cooperativa.
- El desarrollo del Modelo de Gestión de la Calidad propuesto disminuye las brechas detectadas, además que representa un mejor posicionamiento de carácter estratégico en el mercado competitivo. Lo cual influye en un mejoramiento en la satisfacción del cliente, y sirve de apoyo para la gestión administrativa de los recursos, financieros y humanos de la cooperativa.
- Establecer medios de comunicación eficaces con todos los involucrados en el modelo, ya que está va a ser decisiva en el éxito o fracaso de su implementación.

Para finalizar la investigadora considera que efectivamente el modelo de gestión propuesto será de gran ayuda a la conformación y establecimiento de

estas cooperativas que están asumiendo un nuevo rol dentro de mercado competitivo; esto debido a que el modelo está basado en las mejores prácticas de la Gerencia de Proyectos, el cual permite conjugar todos los aspectos necesarios para la gestión de una empresa que requiere culminar con eficacia y eficiencia todos los proyectos que son emprendidos; de igual forma no se enfoca únicamente en la estructura como tal de los procesos necesarios, sino que también brinda una perspectiva hacia el capital humano, quienes son los que realmente con su compromiso van a lograr cumplir las metas establecidos; vale destacar que estos son el principal apoyo de las cooperativas y es por ello que la instancia administrativa de enfocarse hacia el avance y crecimiento personal de sus asociados, es importante reconocerlos y orientarlos en el momento preciso a fin de que no se desvíe la meta en común.

Por otra parte es importante mencionar que las cooperativas de telemática deben centrar sus objetivos en la detección de oportunidades de mejora y orientar sus procesos y procedimientos hacia la satisfacción de las necesidades del cliente y no únicamente hacia los procesos y procedimientos operativos y de control, es por ello que deben emplear estrategias de servicio que impliquen la superación de las expectativas del cliente en cuanto a rapidez, efectividad, amabilidad y disposición del personal en la solución de problemas y fallas. Esto puede lograrse a través de la implementación del Modelo de Gestión de la Calidad propuesto que conlleva al mejoramiento continuo, mediante el diseño y rediseño de sus procesos hacia el desarrollo y mejora de la prestación del servicio y a su vez genera la disminución de costos, se gana la fidelidad de los clientes gracias a la satisfacción generado y por ultimo permite la captación de otros clientes por la seguridad, responsabilidad y confianza reflejados.

Recomendaciones

Luego de haber planteado las conclusiones, la investigadora realiza las siguientes recomendaciones:

- Para la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas se recomienda planificar e implantar un modelo de gestión de calidad que permita realizar el control y seguimiento al servicio que ofrece y que es ejecutado por las cooperativas de telemática.
- A la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas incentivar a sus proveedores, que en este caso son las cooperativas de telemática, a implantar un modelo de gestión de la calidad e inclusive si se puede el de obtener una certificación ISO 9001:2008, ya que esto les garantizará una mejor prestación del servicio y un menor control a sus proveedores.
- A las cooperativas de telemática se recomienda implementar el modelo de gestión de calidad propuesto; así mismo impartir charlas a todos los asociados sobre importancia que tiene buscar la excelencia en el servicio TI que se presta tanto a la GOTID como a los clientes internos de CANTV y como se puede lograr esto a través de la implantación del modelo de gestión de la calidad.
- A las cooperativas de telemática que desarrollen mejoras y beneficios laborales a todos sus asociados, tales como programas de salud, programas de capacitación, caja de ahorros, etc; para que de esta forma se mantengan motivados y no se desvíen de la meta en común.
- A las cooperativas de telemática formar a los trabajadores para que desarrollen habilidades y conocimientos que les permita crecer y mejorar profesionalmente y de esta forma puedan aportar sugerencias en la mejora del modelo de gestión de la calidad.
- A las cooperativas de telemática documentar cada uno de los procesos y procedimientos que sean realizados, para que de esta forma estén accesibles a todos los miembros asociados de la cooperativa.

- A las cooperativas de telemática mantener una base de datos en la cual se encuentren los registros de los servicios prestados, para que posteriormente puedan generar las lecciones aprendidas de cada requerimiento, y esto sirva de base a posteriores requerimientos similares.
- A las cooperativas de telemática revisar y documentar todos los acuerdos de servicio convenidos con la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas para que posteriormente no existan inconvenientes entre las partes por incumplimiento de contrato.
- Realizar seguimientos y evaluaciones al Modelo de Gestión de la Calidad una vez que esté implantado; esto con la finalidad de confirmar si cumple con los requisitos exigidos y realizar mejoras a las posibles fallas que se puedan ir detectando en su ejecución,
- Finalmente, la investigadora considera que de cumplirse completamente el contenido expuesto en el Modelo de Gestión propuesto, efectivamente se daría inicio al proceso de mejora de la calidad del servicio que prestan las cooperativas de telemática a través de la Gerencia de operaciones TI Distribuidas a los clientes internos de la CANTV.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Altozano E. (s.f.). *¿Qué es la calidad?* Recuperado en 11 junio de 2010 en la http://www.agoratel.com/recursos/docs_calidad/calidad.htm

Ambrosio R. (2004). *La Calidad del Servicio Ofrecido por las Empresas de Telefonía Celular en la Ciudad de Caracas*, Universidad Metropolitana para optar al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia de Empresas

Balestrini Miriam (2002), *Como se elabora el proyecto de investigación* (5ta. Edición) Ces-Bel Consultores Asociados. Venezuela.

Becerra J. (2002). *Propuesta para la implantación de un modelo de gestión de la calidad bajo la Norma ISO 9001:2000 en Procelgas*, Universidad Católica Andrés Bello, para optar al título de Especialista en Sistemas de la Calidad

Bolaños R. (2005). *Calidad en el servicio*. Recuperado en 11 junio de 2010 en la <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>

Chamoun, Yamal. (2002), *Administración Profesional de Proyectos. La Guía. Una Guía Práctica para Programar el Éxito de sus Proyectos*. Editorial: Ian Ediciones. México,

Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (2008). *Cooperativas listas para prestar servicio a CANTV*. Recuperado en: 16 mayo de 2010 de la www.CANTV.com.ve/seccion.asp. (Consulta:).

Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (2009). *Funciones, misión y visión de la Gerencia General Tecnología y Operaciones Telecomunicaciones Fijas de la CANTV*. Caracas: Autor. Recuperado en: 16 mayo de 2010 de la www.CANTV.com.ve/seccion.asp. (Consulta:).

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Da Vía A. (2005). *Marketing en el sector público*, Recuperado en 15 de junio de la <http://www.mailxmail.com/curso-marketing-sector-publico/marketing-internacional>

Díaz Carolina, (2006). *Desarrollo de un Modelo Gerencial para Cooperativas en Venezuela*, Universidad Metropolitana, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia de Empresas.

Fernández J (2009). *Publicó: Calidad en el servicio*. Recuperado de la base de datos de slideshare en 15 junio de 2010
<http://www.slideshare.net/jcfdezmxvtas/calidad-en-el-servicio-presentation-960207#text-version>

Felícísimo A. (2004). *Conceptos básicos, modelos y simulación*. Recuperado en 25 de mayo de la
http://www.etsimo.uniovi.es/~feli/CursoMDT/Tema_1.pdf

Franquet J (2003). *El estudio operativo de la psicología una aproximación matemática*. Recuperado en 25 de mayo de la
<http://www.eumed.net/libros/2008b/405/Definicion%20y%20clases%20de%20modelos.htm>

Frometa, Zayas y Pérez (2008). *La Gestión de la calidad en los servicios*, recuperado en 15 de junio de 2010 www.eumed.net/rev/cccss

Fondonorma (2007). *Compendio Normas ISO 9000:2005, 9001:2000, 9004:2000 y 19011:2002*. Editorial: Fondonorma, Caracas, Venezuela.

Fondonorma (2008). *COVENIN ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos*. Editorial: Fondonorma, Caracas, Venezuela.

Gallego R. (2004). *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias, Vol. 3, N° 3, 301-319*. Recuperado en 12 junio de 2010 de la
http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen3/Numero3/ART4_VOL3_N3.pdf

Referencia electrónica recomendada por Tecnología al Instante (2007). Recuperado en 11 junio de 2010 de la
http://www.tecnologiahechapalabra.com/tecnologia/glosario_tecnico/articulo.asp?i=875

Guido y Clements (2003). *Administración exitosa de proyectos*. Editorial: Thomson. USA.

Hurtado (2008). *Investigación y Metodología*. Recuperado en 12 junio de 2010 de la <http://investigacionholistica.blogspot.com/>

Juran y Godfrey (2001) *Manual de calidad de Juran*. 5ª ed. Editorial: McGraw Hill. España.

Kafati A. (2001). *Calidad total en el servicio al cliente*. Recuperado en 11 junio de 2010 de la <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/calidadserviciocliente.html>

Karatzis M. (2007). *Conceptos básicos de Metodología de la Investigación*. Recuperado en 10 junio de 2010 de la <http://www.scribd.com/doc/325688/Conceptos-basicos-de-Metodologia-de-la-Investigacion>

Kotler, Bloom, Hayes (2004). *El marketing de Servicios Profesionales*. Paidós SAICF, . Págs. 9 y 10.

Labovitz, Chang y Rosansky (1993). *Como hacer realidad la calidad*. Editorial Díaz de Santos, S.A. Madrid España.

Ley especial de asociaciones cooperativa. Recuperado en 13 junio de 2010 de la http://www.mpd.gob.ve/decretos_leyes/Leyes/ley_especial_de_asociaciones_cooperativas.pdf

Ley de contrataciones públicas (2009).

López C. (2001). *Actitudes y tipos de servicio*. Recuperado en 11 junio de 2010 de la <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no11/actitudestipos-servicio.htm>

Mateo R. (2010). *Sistemas de Gestión de la Calidad: Un camino hacia la satisfacción del cliente*. Recuperado en 12 junio de 2010 de la <http://www.dga.gov.do/dgagov.net/uploads/file/Boletines/paradigmas/paradigma-30.pdf>

Messino A. (s.f). *Gestión de Proyectos*. Recuperado en 11 de junio de 2010 de la eqaula.org/eva/file.php/51/guia1-gestion_de_proyectos.doc

Modelistica.com recuperado en 10 junio de 2010 de la <http://www.modelistica.com/gestion.htm>

Montealegre M. (2008). *Definición de Proyecto*. Recuperado en 10 junio de 2010 de la <http://www.scribd.com/doc/3271816/DEFINICION-DE-PROYECTO>

Morales G. (2004). *La Gerencia de Proyectos*. México: Editores Independientes.

Mosac.com recuperado en 10 junio de 2010 de la http://www.mosac.com/extranet/kb/Elementos_Acuerdos_de_Servicio.pdf
Navarro E. (2005). *Nuevos modelos de gestión en la empresa*. Recuperado en 04 julio de 2010 de la http://www.navactiva.com/es/documentacion/nuevos-modelos-de-gestion-en-la-empresa_18686

PMI (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Cuarta edición. PMI Book Service Center. Atlanta. USA.

Pittol F (2005). *Modelo de Gestión de control y seguimiento de proyectos tecnológicos*, Universidad Católica Andrés Bello, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Referencia electrónica recomendada por contratos informáticos (2003-2009). Madrid. Recuperado en 12 junio de 2010 de la <http://www.contratosinformaticos.com/sla/>

Reilly G. (2010). *Definiciones de calidad. Evolución histórica y actualidad*. Recuperado en 10 junio de 2010 de la <http://www.gestiopolis.com/administracionestrategia/calidad-definicion-evolucion-historica.htm>

Rodríguez G (2004). *Conceptos básicos de investigación y Estadísticas*. Recuperado en 15 junio de 2010 de la http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/CONCEPTOS_BASICOS.pdf

Rivero A. (2007). *Propuesta de modelo de gestión de un sistema de información para el registro y control de los procesos referentes a imprentas autorizadas por el SENIAT a nivel nacional*. Universidad Católica Andrés Bello, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Rusque A. (2003). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Caracas: Vadell hermanos.

Sanchez A. (2005). *Diseño de un procedimiento para diagnosticar la calidad del servicio de auditoría*. Recuperado en 18 junio de 2010 de la <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/disepronos.htm>

Stanton, Etzel, Walker. (2000). *"Fundamentos de Marketing"*, Editorial: Mc Graw Hill. México.

Universidad Johns Hopkins (1998). *Satisfacción del cliente*. USA. Recuperado en 18 junio de 2010 de la http://info.k4health.org/pr/prs/sj47/j47chap3_4.shtml

Universidad de Nueva Esparta (1997). *Estructura del Proyecto*. Recuperado en 18 junio de 2010 de la http://www.une.edu.ve/postgrado/intranet/investigacion_virtual/estructura_proyecto.htm

ANEXOS

ANEXO A
ACRONIMOS

ACRÓNIMOS

ATM (*Asynchronous Transfer Mode*). El Modo de Transferencia Asíncrona es una tecnología de telecomunicación desarrollada para hacer frente a la gran demanda de capacidad de transmisión para servicios y aplicaciones.

CANTV: Compañía Anónima Nacional de Telecomunicaciones de Venezuela.

CCTV (*closed circuit television*): Circuito Cerrado de Televisión

CMMI (*Capability Maturity Model Integration*): Integración de Modelos de Madurez de Capacidades.

COQ (*Cost of Quality*): Costos de la Calidad.

GOTID: Gerencia de Operaciones TI Distribuidas.

IP (*Internet Protocol*): Protocolo de Internet: es parte de la capa de Internet del conjunto de protocolos TCP/IP. Es uno de los protocolos de Internet más importantes ya que permite el desarrollo y transporte de datagramas de IP (paquetes de datos), aunque sin garantizar su "entrega"

ISO (*International Organization for Standardization*) Organización Internacional para la Normalización.

ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*): Biblioteca de infraestructura de tecnologías de información.

OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*): *Organizacional de Madurez de la Dirección de proyectos*

PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*): Conocimiento de la Administración de Proyectos de PMI.

PMI(*Project Managment Institute*)

SLA (*Service Level Agreements*) Acuerdo de niveles de servicios.

TI (*Information Technology*): tecnología de la información. Es la utilización de tecnología para el manejo y procesamiento de información.

TQM (*Total Quality Management*): Calidad Total

UPS (*Uninterruptible Power Supply*): Sistema de suministro ininterrumpido de energía.

ANEXO B
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Caracas, 15 de Septiembre de 2010

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Quien suscribe, Ing. (MSc) **María Esther Remedios**, titular de la cédula de identidad N° V –5.530.488 , hago constar que la Ing. Suheil Karen Mendoza Fernández, titular de la cédula de identidad N° 14.594.865, cursante de la Especialización en Gerencia de proyectos me entregó, para su validación, el instrumento para la recolección de datos, acompañado de la respectiva Operacionalización de Objetivos, a ser utilizado en su investigación titulada **“Modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática a los clientes internos de CANTV”**, para optar al Título de **Especialista en Gerencia de Proyectos**.

Evaluated el referido instrumento, bajo las condiciones de diseño, contenido y constructo, respecto a la Operacionalización de los Objetivos formulados para la investigación, **considero que el mismo reúne los requisitos requeridos para ser declarado como válido** y, por tanto, ser utilizado en la recolección de datos de la referida investigación.

Constancia que emito a solicitud de la parte interesada, en Caracas a los quince días del mes de septiembre del año dos mil diez.

Ing. (MSc) **María Esther Remedios**

C. I. N° V- 5.530.488

Celular N° (0416) 635.76.15

Caracas, 15 de Octubre de 2010

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Quien suscribe, Ing (MSc) Juan Vicente Rojas, titular de la cédula de identidad N° V – 13231798, hago constar que la Ing Suheil Karen Mendoza Fernández, titular de la cédula de identidad N° 14.594.865, cursante de La Especialización en Gerencia de Proyectos me entregó, para su validación, el instrumento para la recolección de datos, acompañado de la respectiva Operacionalización de Objetivos, a ser utilizado en su investigación titulada **“Modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática a los clientes internos de CANTV”**, para optar al Título de **Especialista en Gerencia de Proyectos**.

Evaluated el referido instrumento, bajo las condiciones de diseño, contenido y constructo, respecto a la Operacionalización de los Objetivos formulados para la investigación, **considero que el mismo reúne los requisitos requeridos para ser declarado como válido** y, por tanto, ser utilizado en la recolección de datos de la referida investigación.

Constancia que emito a solicitud de la parte interesada, en Caracas a los quince días del mes de octubre del año dos mil diez.

Ing. (MSc) Juan Vicente Rojas

C. I. N° V- 13.231.798

Celular N° (0416) 613.19.63

Caracas, 15 de Octubre de 2010

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Quien suscribe, Ing (MSc) Ana Julia Guillen, titular de la cédula de identidad N° V – 7.599.767, hago constar que la Ing Suheil Karen Mendoza Fernández, titular de la cédula de identidad N° 14.594.865, cursante de La Especialización en Gerencia de Proyectos me entregó, para su validación, el instrumento para la recolección de datos, acompañado de la respectiva Operacionalización de Objetivos, a ser utilizado en su investigación titulada **“Modelo de gestión para la mejora de la calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática a los clientes internos de CANTV”**, para optar al Título de **Especialista en Gerencia de Proyectos**.

Evaluated el referido instrumento, bajo las condiciones de diseño, contenido y constructo, respecto a la Operacionalización de los Objetivos formulados para la investigación, **considero que el mismo reúne los requisitos requeridos para ser declarado como válido** y, por tanto, ser utilizado en la recolección de datos de la referida investigación.

Constancia que emito a solicitud de la parte interesada, en Caracas a los quince días del mes de octubre del año dos mil diez.

Ing. (MSc) Ana Julia Guillen
C. I. N° V-7.599.767
Celular N° (0412) 476.07.64

ANEXO C
ENCUESTAS APLICADAS

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIDAD EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Estimado: Cooperativista.

El presente instrumento tiene por finalidad recabar datos e información relacionada con la investigación titulada: **MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR LAS COOPERATIVAS DE TELEMÁTICA A LOS CLIENTES INTERNOS DE CANTV**

La información que usted suministre será tratada con fines científicos y en forma absolutamente confidencial y anónima debido a que la encuesta carece de identificación personal.

Se apreciará su profesionalismo y experiencia como valioso aporte a la elaboración de la presente investigación.

Se agradecerá su valiosa colaboración al responder la totalidad de las preguntas que a continuación se presenten y con la mayor transparencia posible.

Atentamente;

La investigadora

INSTRUCTIVO DE ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL QUE INTEGRAN LAS COOPERATIVAS DE TELEMÁTICA A TRAVÉS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES TI DISTRIBUIDAS

Esta encuesta es anónima y va dirigida al personal que integran las cooperativas de telemática de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas

Esta encuesta es un primer acercamiento de investigación sobre aspectos importantes de las siguientes variables:

- Calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática que laboran en
- * las área de Escritorio de Servicios (CIC) y Operaciones de Campo
- * Grado de satisfacción del servicio prestado
- Aspectos que se deben mejorar en el servicio prestado por las cooperativas de
- * Telemática

Para garantizar una mayor comprensión de la encuesta y facilitar la recolección de la información se presenta a continuación un conjunto de orientaciones que permitirán obtener una información más clara y concisa. Por lo que agradecemos dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario, lo cual nos permitirá acercarnos a la realidad concreta del servicio que se presta.

1. Los recuadros se deberán llenar con una equis (X)
2. La persona encuestada debe ser el representante de alguna de las cooperativas de telemática de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas de Cantv

Recomendaciones específicas por cada una de las preguntas:

Las preguntas 1 a las 10 (exceptuando la pregunta 9) luego de marcar su opción, debe respaldar su respuesta según sea el caso).

La pregunta 9 debe rellenar el recuadro con su opción (Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Malo, No lo sé). De igual forma colocar un comentario adicional para respaldar su respuesta.

La pregunta 11 es abierta, por lo que puede contestar a su libre criterio.

Agradecemos dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario, lo cual nos permitirá acercarnos a la realidad concreta del servicio que se presta. Esta encuesta es confidencial

ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL QUE INTEGRAN LAS COOPERATIVAS DE TELEMÁTICA

1 ¿Tiene su cooperativa metas y objetivos establecidos?

1 ☐ NO 2 ☐ SI

De ser afirmativa la respuesta por favor indique cuáles son esas metas y objetivos

2 ¿Su cooperativa tiene misión y visión establecidas?

1 ☐ NO 2 ☐ SI

De ser afirmativa la respuesta por favor indique cual es la misión y visión

3 ¿Existe una base de datos en la cual se documentan las acciones tomadas en la atención de un requerimiento y donde exista material de consulta en la solución de problemas?

1 ☐ NO 2 ☐ SI

De ser afirmativa la respuesta por favor indique si dicha documentación es utilizada por usted posteriormente, como apoyo en situaciones o casos similares. Explique

4 ¿Cree usted que existe un proceso de medición de la satisfacción del cliente?

1 ☐ NO 2 ☐ SI

De ser afirmativa la respuesta por favor indique cual es ese instrumento

5 ¿Se siente usted satisfecho por el trabajo realizado en la cooperativa?

1 ☐ NO 2 ☐ SI

De ser negativa la respuesta por favor indique por que

6 Considera usted que se aplican programas de formación de forma permanente al personal que integran las cooperativas de telemática

1 ☐ NO 2 ☐ SI

De ser afirmativa la respuesta por favor mencione por lo menos dos en los que usted haya participado en el presente año

De ser negativa la respuesta por favor mencione por lo menos dos en los que le gustaría participar

**¿Qué opinión le merecen los siguientes aspectos de la infraestructura e inventario que posee la cooperativa para ofrecer los servicios de TI? (Por favor rellene el recuadro)
(Excelente, Muy buena, Buena, Regular, Mala, No lo sé)**

	Aspecto	EX	MB	B	R	M	NS	Comentarios
1	Partes y piezas	5	4	3	2	1	0	
2	Equipos de Computación	5	4	3	2	1	0	
3	Ambiente de trabajo	5	4	3	2	1	0	
4	Herramientas de trabajo Ej: carretillas para acarreo, Teléfonos, Accesos, Transporte	5	4	3	2	1	0	

8 ¿Me podría indicar si mantienen constantemente informado a los usuarios del estado y proceso de un trámite o solicitud de TI?

1 ☐ NO 2 ☐ SI

De ser afirmativa la respuesta por favor indique cual es el mecanismo para mantenerlo informado

9 ¿Existe un proceso de auditoría y seguimiento al servicio prestado por su cooperativa?

1 ☐ SI 2 ☐ NO

De ser afirmativa la respuesta por favor indique:

Cuán satisfecho se encuentra Ud. con respecto a este proceso.

1 ☐ Nada satisfecho 2 ☐ Poco satisfecho 3 ☐ Algo satisfecho
4 ☐ Satisfecho 5 ☐ Muy satisfecho

Considera que las personas que realizan estas auditorías poseen la formación, habilidades y experiencia apropiadas. (Por qué?)

10 ¿Luego de realizar dicha auditoría, se efectúan algunas medidas que permitan mejorar los objetivos que no fueron logrados?

1 ☐ SI 2 ☐ NO

De ser positiva su respuesta, indique cuáles son esas medidas.

11 ¿Cuales aspectos considera usted que se deben mejorar en su cooperativa?

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA OPINIÓN Y POR SU TIEMPO. ¡QUE TENGA UN EXCELENTE DIA!.

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
ESPECIALIDAD EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Estimado: Gerente.

El presente instrumento tiene por finalidad recabar datos e información relacionada con la investigación titulada: **MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR LAS COOPERATIVAS DE TELEMÁTICA A LOS CLIENTES INTERNOS DE CANTV**

La información que usted suministre será tratada con fines científicos y en forma absolutamente confidencial y anónima debido a que la encuesta carece de identificación personal.

Se apreciará su profesionalismo y experiencia como valioso aporte a la elaboración de la presente investigación.

Se agradecerá su valiosa colaboración al responder la totalidad de las preguntas que a continuación se presenten y con la mayor transparencia posible.

Atentamente;

La investigadora

**ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS A LOS QUE SE LES PRESTA
SERVICIOS DE TI A FIN DE EVALUAR EL SERVICIO PRESTADO POR LAS
COOPERATIVAS DE TELEMÁTICA A TRAVÉS DE LA GERENCIA DE
OPERACIONES TI DISTRIBUIDAS DE CANTV**

Esta encuesta es anónima y va dirigida a los usuarios de Cantv a los cuales las cooperativas de telemática de la Gerencia de Operaciones TI Distribuidas les presta servicio de TI

Esta encuesta es un primer acercamiento de investigación sobre aspectos importantes de las siguientes variables:

- * Calidad del servicio prestado por las cooperativas de telemática que laboran en las áreas de Escritorio de Servicios (CIC) y Operaciones de Campo.
- * Grado de satisfacción del servicio prestado
- * Aspectos que se deben mejorar en el servicio prestado

Alguno de los servicios prestados son, aperturas de ticket, consultas telefónicas sobre algún requerimiento, instalación de PCs/laptops y líneas telefónicas, fallas, atención de partes y periféricos, Mudanza de PCs/laptops y líneas telefónicas, elaboración de informe técnico, activación de puntos de red, restablecimiento del servicio

Para garantizar una mayor comprensión de la encuesta y facilitar la recolección de la información se presenta a continuación un conjunto de orientaciones que permitirán obtener una información más clara y concisa. Por lo que agradecemos dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario, lo cual nos permitirá acercarnos a la realidad concreta del servicio que se presta.

1. Los recuadros se deberán llenar con una equis (X)
2. Las personas encuestadas deben pertenecer a la media y alta gerencia de Cantv.

Recomendaciones específicas por cada una de las preguntas:

Las preguntas 2 y 5 favor rellenar el recuadro con su opción (Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Malo, No lo sé). De igual forma colocar un comentario adicional para respaldar su respuesta.

Las preguntas 3, 6 y 9 luego de marcar su opción, debe respaldar su respuesta según sea el caso.

Las preguntas 10 y 11 son abiertas, por lo que puede contestar a su libre criterio.

Agradecemos dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario, lo cual nos permitirá acercarnos a la realidad concreta del servicio que se presta. Esta encuesta es confidencial

ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL INTERNO DE CANTV (USUARIOS)

1 ¿Considera usted que el tiempo de respuesta a su requerimiento TI fue?

1 ☐ Lento 2 ☐ Normal 3 ☐ Rápido

2 ¿Qué opinión le merecen los siguientes aspectos con relación al servicio prestado en la atención de su requerimiento TI?
(Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Malo, No lo sé)

	Aspecto	E X	M B	B	R	M	N S	Comentarios
1	Apertura de su requerimiento	5	4	3	2	1	0	
2	Atención recibida de la persona que registró su requerimiento	5	4	3	2	1	0	
3	Atención recibida por parte del técnico que atendió su solicitud	5	4	3	2	1	0	
4	Solución de su requerimiento	5	4	3	2	1	0	
5	Calidad del servicio	5	4	3	2	1	0	
6	Satisfacción general con el servicio	5	4	3	2	1	0	

3 ¿Usted considera que lo mantienen informado sobre el estado y proceso de un trámite o solicitud de TI?

1 ☐ NO 2 ☐ SI
De ser afirmativa la respuesta por favor indique cual es el mecanismo para mantenerlo informado

4 ¿Luego de culminado el servicio le consultan si fueron cubiertas sus expectativas en relación a su requerimiento TI?

1 ☐ NO 2 ☐ SI

5 ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos al momento de la apertura de su requerimiento TI: (Muy Importante, Importante, No muy importante, Nada Importante, No sabe)

	Servicio	MI	I	N M	N I	N S	Comentarios
1	Atención recibida de la persona que registró su requerimiento	4	3	2	1	0	
2	Atención recibida por parte del técnico que atendió su solicitud	4	3	2	1	0	
3	Consultar su grado de satisfacción una vez culminado el servicio	4	3	2	1	0	
4	Calidad del servicio	4	3	2	1	0	
5	Satisfacción general con el servicio	4	3	2	1	0	

6 Considera usted que el personal que atiende sus solicitudes de TI está realmente capacitado para cumplir con el objeto de la misma.

1 ☐ Nada 2 ☐ Poco 3 ☐ Mucho

Si su respuesta es poco o nada, por favor indique cuales son los aspectos en los que usted considera deben estar más capacitados

- 7 ¿Qué opinión le merecen los tiempos de atención de los siguientes servicios prestados por la GOTID a través de las cooperativas. (Por favor rellene el recuadro) (Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Malo, No lo sé)

	Servicio	E X	M B	B	R	M	N S	Comentarios
1	Escritorio de Servicios (CIC)	5	4	3	2	1	0	
2	Mudanza de equipos	5	4	3	2	1	0	
3	Instalación de Equipos de Computación	5	4	3	2	1	0	
4	Fallas de equipos de computación o líneas telefónicas	5	4	3	2	1	0	
5	Reposición de partes y periféricos.	5	4	3	2	1	0	
6	Elaboración de informes técnicos	5	4	3	2	1	0	
7	Activación de puntos de red	5	4	3	2	1	0	
8	Instalación de líneas telefónica	5	4	3	2	1	0	
9	Restablecimiento del Servicio	5	4	3	2	1	0	

- 8 Considera usted que en algún momento se vio afectada la operatividad de sus funciones por no atender a tiempo su requerimiento TI. Si es así por favor indíquenos de que trató el requerimiento y cuanto tiempo tardaron en resolverlo.

- 9 ¿Se encuentra usted satisfecho por el servicio TI prestado por la GOTID a través de las cooperativas?
- 1 ☐ Nada satisfecho 2 ☐ Poco satisfecho 3 ☐ Algo satisfecho 4 ☐ Satisfecho
5 ☐ Muy satisfecho
- Indique por qué

- 10 ¿Cuales aspectos considera usted que se deben mejorar en el servicio TI prestado por la GOTID a través de las cooperativas?

- 11 ¿Hay alguna cosa que le gustaría agregar que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, díganos de que se trata:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA OPINIÓN Y POR SU TIEMPO. ¡QUE TENGA UN EXCELENTE DIA!.

A N E X O C
PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA ADQUIRIDA

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE ACCIÓN DE FORMACIÓN A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE TELEMÁTICA

IDENTIFICACIÓN DEL SOCIO:

Nombre y Apellido:

Cargo:

Nombre del Curso:

Fecha en que asistió al curso:

Fecha Fin del curso:

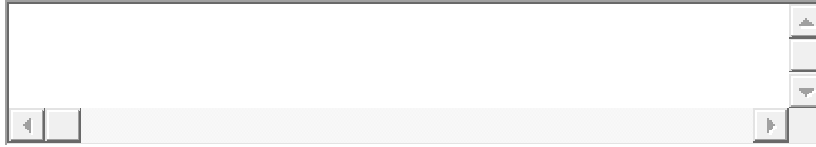
A continuación se presentan una serie de preguntas en relación a la acción de formación en la cual Usted ha participado, a través de las cuales tienen una vía para hacernos llegar su opinión sobre el entrenamiento recibido; por lo que agradecemos completar las preguntas de forma clara y con la mayor sinceridad en la respuesta, de manera que nos permitan evaluar la efectividad del entrenamiento recibido y además buscar mecanismos que permita mejorar los planes de entrenamiento y los cursos incluidos en los mismos en caso de no haber sido efectivo.

1. - Considera que los temas o aspectos tratados le ayudaran en sus tareas, actividades o procedimientos laborales?:

☒ Si

☐ No

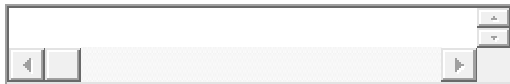
En caso de ser negativa su respuesta favor indicar sus razones:

A rectangular text input field with a light gray border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, each with a different icon (up arrow, down arrow, and a square). On the left side, there are two small square buttons, one with a left arrow and one with a right arrow.

2. - En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea positiva su respuesta indique en cuánto tiempo usted considera puede aplicar los conocimientos adquiridos:

- ☒ 1 - En forma Inmediata
- ☐ 2 - En un Mes
- ☐ 3 - Mayor a un periodo de 1 mes

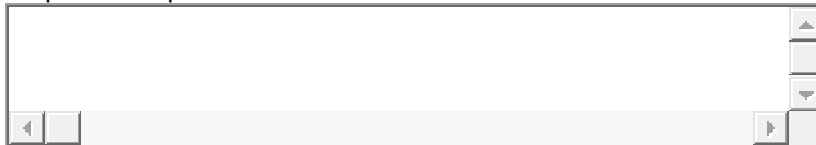
Indicar cuanto:

A rectangular text input field with a light gray border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, each with a different icon (up arrow, down arrow, and a square). On the left side, there are two small square buttons, one with a left arrow and one with a right arrow.

3. - ¿Cómo cree usted que puede estar aplicando los conocimientos adquiridos:

- ☐ Presentación/Formación
- ☐ Atención de Requerimiento
- ☒ Apoyo en el Modelo de Gestión de la calidad
- ☐ Otros

Amplíe su respuesta:

A rectangular text input field with a light gray border. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically, each with a different icon (up arrow, down arrow, and a square). On the left side, there are two small square buttons, one with a left arrow and one with a right arrow.

4. - En una escala del 1 al 5, donde 1 es el valor menor y 5 es el mayor, cómo calificaría el entrenamiento recibido:

- ☐ 1. Malo
- ☐ 2. Regular
- ☐ 3. Bueno
- ☐ 4. Muy Bueno
- ☐ 5. Excelente