



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: Diagnóstico de la Atención Ciudadana en el
Ministerio de Comunicaciones

AUTORA: Nailena Meneses Fuentes

TUTORAS: Msc.Magdelis Moreno Ortega
MSc.Daily Gallardo Echemendía

CURSO: 2015-2016



Dedicatoria

Dedicatoria

A mis padres Jorge y María Elena, a mis hermanos Nailan y Noslen, a mi novio Ariel. A mi abuela Gloria y a mi abuelo Jesús donde quiera que estén, se sientan orgullosos de verme realizar este sueño. A mi familia en general, de todo corazón sin dejar de mencionar a nadie.

Agradecimientos

A mi familia en general, mis padres, mis tíos y tías, primos, hermanas, abuelas, por todo el apoyo que han sido capaz de ofrecerme durante los momentos buenos como malos, por todo el esfuerzo y sacrificio que han tenido que realizar para ayudarme a transitar este largo camino y así cumplir con mi deseo y metas en la vida. A mi tutora, por su apoyo y guía imprescindible en la realización del presente trabajo. A todos mis compañeros y amigos, que de una forma u otra han compartido tantos momentos memorables conmigo.

Resumen

La administración pública en Cuba se encuentra en la actualidad en un intenso proceso de transformaciones que presuponen un nuevo reto para su gestión. Para el logro de estos fines el gobierno cubano ha introducido la separación de las funciones estatales de las empresariales, la planificación de nuevo tipo y la promoción de sistemas de gestión organizativos, económicos y de control. Como resultado de este perfeccionamiento el Ministerio de Comunicaciones (MINCOM), lleva a un nuevo paradigma dando un peso importante al cliente como eje central de los servicios de comunicaciones.

La presente investigación tiene como objetivo realizar el diagnóstico de la Atención Ciudadana que contribuya a alcanzar una nueva cultura organizacional, de acuerdo a las particularidades del Ministerio de Comunicaciones en Cuba. Para ello fueron utilizadas técnicas de revisión bibliográfica, análisis documental, consulta a especialistas, observación directa, entrevistas estructuradas, diagrama causa efecto y listas de chequeo específicas que posibilitan obtener un resultado argumentado y veraz. Dentro de los resultados obtenidos está la necesidad de establecer procedimientos y documentos para normalizar las actividades de la Atención Ciudadana/ Atención al Cliente dado la evidente disparidad que existe en los procedimientos aplicados actualmente.

Summary

Summary

The public administration in Cuba is at the present time in an intense process of transformations that you/they presuppose a new challenge for its administration. For the achievement of these ends the Cuban government has introduced the separation of the state functions of the managerial ones, the planning again type and the promotion of organizational, economic administration systems and of control. As a result of this improvement the Ministry of Communications (MINCOM), it takes to a new paradigm giving an important weight to the client like central axis of the services of communications.

The present investigation has as objective to carry out the diagnosis of the Civic Attention that contributes to reach a new organizational culture, according to the particularities of the Ministry of Communications in Cuba. For they were used it techniques of bibliographical revision, documental analysis, consults to specialists, direct observation, you interview structured, diagram causes effect and clever of specific checkup that facilitate to obtain an argued result and truthful. Inside the obtained results it is the necessity to establish procedures and documents to normalize the activities of the Civic Attention / Attention to the given Client the evident disparity that exists in the procedures applied at the moment.

Índice

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1	5
1.1. Introducción.....	5
1.2. Administración pública	5
1.3. Modelos de la Administración Pública.....	7
1.4. La Administración Pública en Cuba.....	10
1.5. La Atención Ciudadana.	12
1.6. El proceso de diagnóstico	13
1.7. Técnicas y procedimientos de diagnóstico.....	17
1.8. El Ministerio de Comunicaciones como Organismo de Administración Central del Estado	20
1.9. La Atención Ciudadana en el Ministerio de Comunicaciones.....	22
1.10. Conclusiones Parciales	23
Capítulo 2.....	24
2.1. Introducción.....	24
2.2. Caracterización general del Ministerio de Comunicaciones	24
2.3. Caracterización del Departamento de Atención Ciudadana.....	26
2.4. El desarrollo e innovación de la Atención Ciudadana a través del Modelo de Calidad Percibida	29
2.5. Procedimiento para el diagnóstico de la Atención Ciudadana en el sistema organizacional MINCOM	30
2.6. Resultados del Diagnóstico del Sistema de Atención Ciudadana en el Ministerio de Comunicaciones	36
2.7. Propuestas de soluciones para el mejoramiento de la Atención Ciudadana	52
2.8. Conclusiones parciales	54
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	56
Bibliografía	57
Anexos	61

Introducción

La Administración pública es el mecanismo que la sociedad ha establecido para gestionar los bienes públicos con la mayor eficiencia y eficacia posible. Se ocupa de maximizar el beneficio social de las políticas públicas, en términos de seguridad, bienestar, inclusión y desarrollo. Los modelos de calidad de servicio han enseñado: la manera correcta es la que parte de las necesidades de los destinatarios y va diseñando los procesos con el criterio de darles la mejor respuesta. Los usuarios de los servicios públicos, se acercan a la Administración con determinadas necesidades y expectativas, que deben ser satisfechas con criterios de excelencia.

En el contexto empresarial la administración pública como complejo sistema de organizaciones del Estado, armónicamente constituido, tienen la función de procurar la satisfacción de los intereses de la colectividad (intereses o necesidades públicas, colectivas, generales o de interés común); a través de la gestión y los servicios públicos. (Valdés Milian, 2014)

La administración pública en Cuba se encuentra en la actualidad en un intenso proceso de transformaciones, marcado por el derrotero trazado por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del PCC y ratificados por la Asamblea Nacional del Poder Popular, que presuponen un nuevo reto para su gestión.

Se inicia un nuevo paradigma para la administración pública que deberá conceptualizarse sobre la base de los postulados de la escuela de Nueva Gestión Pública (Moreno Ortega, 2014) donde sus ejes fundamentales son: la ética en la gestión pública, la participación ciudadana, la gestión de la calidad y la reingeniería de procesos. Corresponde ubicar la dimensión social como centro, concretándose en la participación popular en la toma de decisiones, en la solución de los problemas y en satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos. (Valdés Milian, 2014)

Para el logro de estos fines el gobierno cubano realiza en la actualidad el proceso de perfeccionamiento¹ de los organismos de la administración central

¹Los organismos de la Administración Central del Estado deben regular estatalmente las esferas que a cada uno compete, de acuerdo a su carácter global o rector ramal de los mismos, a todos los tipos de propiedad y formas de gestión que a cada uno corresponda independientemente de su subordinación, indicaciones emitidas por documento: Principios y conceptos básicos que

Introducción

del Estado, introduciendo la separación de funciones estatales de las empresariales, la planificación de nuevo tipo, la reestructuración y racionalización de la administración pública y la promoción de sistemas de gestión, organizativos, económicos y de control.

Como resultado de este perfeccionamiento el Ministerio de Comunicaciones de Cuba (MINCOM), asumió su nueva misión, que lo define como el organismo de la administración central del Estado encargado de proponer, y una vez aprobada, dirigir y controlar la política del Estado y el Gobierno para el Sistema Único de Comunicaciones del País, que comprende las telecomunicaciones, la informática, las radiocomunicaciones, los servicios postales, la automática para los sistemas de comunicaciones, la gestión del espectro radioeléctrico y el aseguramiento técnico y de soporte asociado, asegurando, desde tiempo de paz, la infraestructura y los servicios para la seguridad y la defensa nacional.

Como parte del ejercicio estratégico para el período 2014 – 2017, el MINCOM definió como objetivo: establecer los sistemas de Gestión de Comunicación y Atención Ciudadana que permitan relaciones efectivas con todos los públicos.

Dentro de este contexto, el Departamento de Atención Ciudadana, proyecta dentro de su nueva misión, la aplicación de las mejores prácticas para gestionar la calidad desde la administración pública en la fiscalización de las comunicaciones en el país. Contribuye a la satisfacción de la ciudadanía y demás partes interesadas. (Moreno Ortega, 2014)

Se inscribe como proyecto el diseño del Modelo de Calidad Percibida para los servicios de comunicaciones, como marco de referencia para el desarrollo de la gestión ciudadana que contribuya a alcanzar una nueva cultura organizacional, de acuerdo a las particularidades del Ministerio de Comunicaciones en Cuba. Como parte del proceso de cambio que el MINCOM experimenta, la detección de los elementos que forman parte de la situación problemática de la investigación están dados por:

- ✓ La Atención Ciudadana en el sistema de entidades del Ministerio de Comunicaciones en Villa Clara presenta un conjunto de insuficiencias relacionadas con la atención al cliente, incidiendo negativamente en la calidad y efectividad del impacto percibido por los consumidores.

han de regir en las relaciones del Consejo de Ministros y los OACE, con respecto a las OSDE. Ministerio de Economía y Planificación, septiembre 2013.

Introducción

- ✓ Existe disparidad en cuanto a la interpretación dada por las organizaciones de las normativas regulatorias vigentes.
- ✓ Falta de liderazgo y protagonismo de las problemáticas de atención ciudadana en las agendas de trabajo de los directivos del sistema MINCOM.

Quedando contextualizado como problema de investigación:

¿Cómo perfeccionar la Atención Ciudadana en las entidades del MINCOM en Villa Clara?

Se define como objetivo general de la investigación el siguiente:

Contribuir al perfeccionamiento de la Atención Ciudadana en las entidades del Ministerio de Comunicaciones en Villa Clara a partir de un diagnóstico.

1. Realizar un análisis bibliográfico sobre los aspectos más relevantes que en la literatura especializada existen en cuanto a la Atención Ciudadana, la gestión de incidencias a partir de la calidad percibida, y las técnicas y procedimientos de diagnóstico más reconocidos para su estudio.
2. Diagnosticar la Atención Ciudadana en el sistema de entidades del MINCOM en Villa Clara.
3. Realizar un plan de acción para el perfeccionamiento del sistema de Atención Ciudadana del MINCOM en Villa Clara.

El diagnóstico se realiza en base a los de los subsistemas de atención ciudadana: protección al consumidor y calidad percibida. Los resultados obtenidos en este trabajo propiciarán el sustento teórico-práctico para concluir el diseño conceptual del modelo de calidad percibida, objetivo de trabajo del proyecto para el 2016.

Para la realización de la investigación fueron utilizados métodos teóricos y empíricos. Los métodos teóricos están relacionados con el análisis y síntesis de información obtenida en la literatura y en la consulta a expertos; el histórico-lógico para estudiar antecedentes, causas, condiciones históricas en que surgió el problema; la inducción para llegar de lo particular a lo general; deducción para comparar las características del objeto estudiado con definiciones válidas y el sistémico-estructural para abordar las características y el carácter sistémico de los servicios proporcionados por el MINCOM. En cuanto a los

Introducción

métodos empíricos se utilizan el análisis de documentos escritos, encuestas, métodos de expertos.

Para su presentación la investigación quedó estructurada de la siguiente manera:

Capítulo 1: Destinado a la recopilación de datos teóricos obtenidos de las principales fuentes bibliográficas consultadas y que se encuentran en estrecha relación con los estado del arte respecto a la administración pública, los modelos existentes, herramientas empleadas para el diagnóstico y la atención ciudadana desde el MINCOM.

Capítulo 2: Se realiza un diagnóstico de la situación actual sobre la atención ciudadana en el MINCOM, a partir de la definición del algoritmo planeado para efectuar el diagnóstico con alcance a las entidades del sistema MINCOM en Villa Clara. Comprende los resultados obtenidos al aplicar las diferentes herramientas de diagnóstico y una propuesta de mejora en base a los hallazgos encontrados.

Se presentan conclusiones que resaltan los principales resultados obtenidos en la investigación, las recomendaciones relacionadas con aquellos aspectos que se deben dar continuidad con la investigación, la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión para fundamentar, destacar y facilitar la comprensión de la investigación.

Capítulo 1

1.1. Introducción

En el presente capítulo se realiza un análisis crítico de las temáticas que estén registradas en la literatura científica foránea y nacional con relación al diagnóstico de la Atención Ciudadana desde la Administración Pública. La estrategia seguida para la construcción del marco teórico referencial se muestra en el hilo conductor que se aprecia en la figura 1.1.

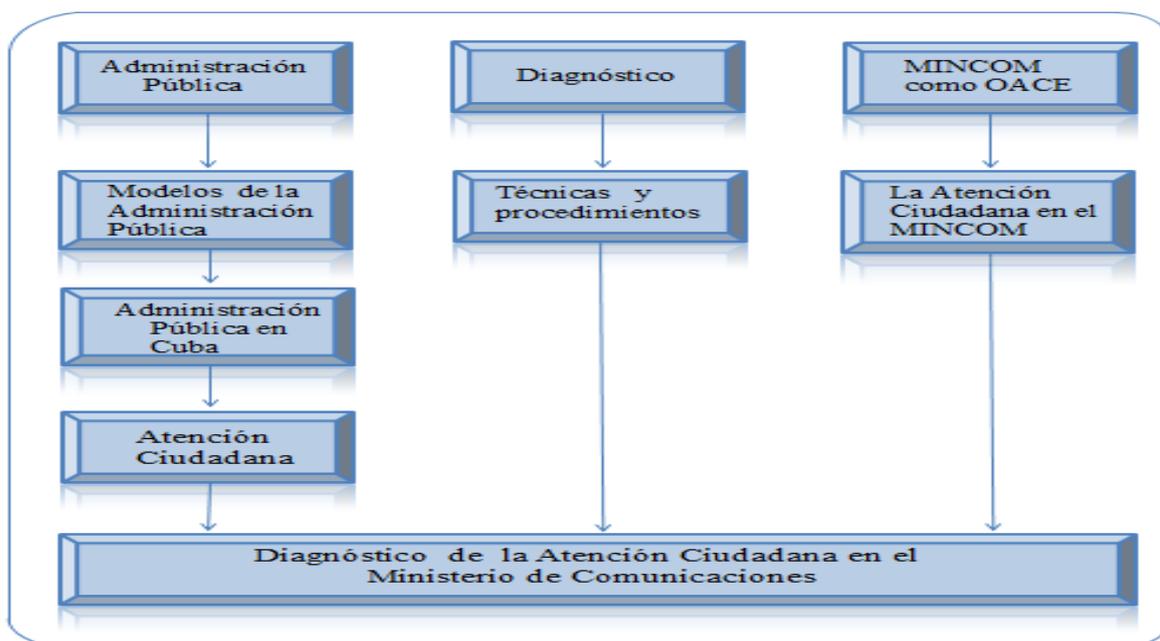


Figura 1.1:Hilo Conductor del Marco Teórico Referencial

Fuente: Elaboración propia, 2016

1.2. Administración pública

La administración pública, como sistema complejo, comprende un conjunto coordinado de órganos, autoridades, procesos, normas, procedimientos y servicios que determinan una estructura (Garcini Guerra, 1986). Paralelamente la administración está al servicio de los ciudadanos, por lo que debe monitorear sistemáticamente las necesidades de los públicos que atiende para satisfacerlas y lograr eficacia en los propósitos de desarrollo socioeconómico y elevación de la calidad de vida de la sociedad. Así mismo, debe garantizar el orden y la tranquilidad pública, proteger los derechos ciudadanos, defender la cultura y los principios éticos y morales de la sociedad.(González, 2001)

Capítulo 1

La administración pública puede ser nombrada como sinónimo del ejercicio de la dirección de una institución, o en otros casos más comunes como el acto de suministrar, proporcionar o distribuir alguna cosa, consiste en la actividad que desempeñan los individuos o las empresas en virtud de la necesidad que deben proveer en la cotidianeidad y a partir de los recursos materiales, humanos, e incluso intangibles de los que pueden disponer. (Fleites, 2013)

Uno de los conceptos más utilizados en materia de administración es el que aporta James Stoner en su libro *Administración* definida como el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. (Stoner, 1996)

Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma inmediata. (Barrios Junco, 2014), lo cual evidencia que la administración debe seducir a su público. (Baena, 2000)

Los estudios realizados por (Castresana, 2001) muestran que no se puede ofrecer un producto estándar a clientes que solicitan un producto diferenciado y específico, lo que señala un nuevo elemento de tensión en lo público: entre el necesario tratamiento igual de los ciudadanos ante la ley y la exigencia de tratamiento individualizado que reclama cada ciudadano. La norma NC ISO 9000: 2005 (Normalización., 2005) se refiere con respecto al enfoque al cliente: "Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas".

Ya abordados diferentes criterios acerca de la administración pública se puede decir que es un proceso político, un macroproceso (que abarca a la pluralidad de organizaciones actuantes), un proceso social (derivado de los resultados de las soluciones propuestas, frente a las necesidades de una comunidad actual) y a su vez sugiere la constante innovación y atención personalizada a través de las reglas, los procesos existentes y la introducción de valores que aporten valor a la relación estado-ciudadano.

Capítulo 1

A través de una gestión pública con calidad enfocada como una política transversal se adopta como premisa fundamental del marco programático institucional, contemplando en cada una de las etapas de la gestión de servicios y atención de los usuarios, en la medida se traducen nuevas pautas de interacción entre la gestión pública y los ciudadanos.

1.3. Modelos de la Administración Pública

La existencia de modelos de excelencia no conlleva necesariamente a que las organizaciones públicas los utilicen, ni que se adopten como referencia. Incluso puede haber Administraciones que den por buenos los conceptos fundamentales definidos en un modelo pero que ello no redunde en un esfuerzo de aproximación a los mismos. Por este motivo la adscripción a un modelo por parte de una organización tiende a ser verificada con el objetivo de comprobar si, efectivamente, una organización avanza o retrocede respecto al mismo. De ahí que los modelos no solamente sirvan como referencia sino que, complementariamente se hayan desarrollado sistemas de evaluación y reconocimiento externos de la excelencia, que contribuyen a reforzar la implementación de la evaluación de la calidad y otorgan visibilidad a las organizaciones más avanzadas respecto a los mismos. (Ruiz López, 2012)

A continuación se exponen las principales características de los modelos revisados en la literatura especializada:

Modelo CAF

El Marco Común de Evaluación (CAF, por sus siglas en inglés *CommonAssessment Framework*) es el resultado de la cooperación entre los Ministros responsables de la Administración Pública en la UE. A petición de los Directores Generales correspondientes, la nueva versión del CAF ha sido desarrollada por el Grupo de Servicios Públicos Innovadores (IPSG). El CAF es una herramienta de Gestión de Calidad para introducir la autoevaluación en las Organizaciones Públicas, que incorpora las características principales de los modelos EFQM y del alemán SPEYER, y que analiza dónde se encuentra una organización y hacia dónde quiere dirigirse.

Modelo EVAM

El modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (modelo EVAM): es una herramienta de análisis organizativo, una herramienta para el diagnóstico de

Capítulo 1

las organizaciones. Diseñada expresamente para las organizaciones públicas. Se ha previsto su aplicación en aquellas entidades que no han tenido un contacto previo con la gestión de la calidad, pudiendo ser utilizado a modo de autoevaluación o autoevaluación asistida. (Álvarez Cano, 2009)

El Modelo EVAM constituye una metodología propia desarrollada en base a las experiencias acumuladas en procesos de autoevaluación y modelos de referencia aplicados en la Administración Pública (EFQM, CAF, ISO, etc.) que permite realizar un diagnóstico organizacional (puntos fuertes, áreas de mejora, etc.) y además asociar actuaciones concretas para favorecer la mejora continua y valorar la madurez organizativa para planificarlas líneas de actuación”(Ruiz López, 2007). Combina técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa y queda estructurado en ejes, aspectos de evaluación y cuestiones. La aplicación del Modelo EVAM puede realizarse en cualquier organización pública, en especial en los periodos iniciales de desarrollo de un sistema de calidad. Se compone cinco ejes necesarios para el funcionamiento de cualquier organización, completados con un sexto eje transversal que es la comunicación, los que se pueden observar a continuación en la figura 1.4. Para profundizar en los aspectos que conforman estos ejes remitirse al Anexo 1.



Figura 1.2: Ejes del modelo EVAM.

Fuente: Foro de Expertos, junio 2007.

Capítulo 1

Modelo Gerencial cubano (2014)

La contextualización del Modelo Gerencial cubano consiste, en buscar el sentido de la gestión en la organización pública, para ello debe visualizarse como ente social y no como individual aislada. De esta forma, la contextualización del Modelo Gerencial como instrumento de dirección parte de la contribución externa que la organización aporta a la sociedad. Existen tres subsistemas organizacionales: técnico-organizativo, humano-social y administrativo-gerencial (Gutierrez, 2014). Permite desarrollar el debate sobre el sentido de la organización y sistematizar una teoría administrativa propia, sustentada en un enfoque sistémico y orientado al fortalecimiento de su responsabilidad social y sostenibilidad como sistema. Este modelo promueve la necesidad de incorporar la dimensión de satisfacción ciudadana, efectividad social, participación y transformación social en el marco del desarrollo de las capacidades directivas.

- Satisfacción social: Debe constituir el eje central del nuevo paradigma de la gestión de la administración pública, expresando el propósito esencial de la organización. Implica además el reconocimiento de la justicia social y la soberanía nacional como valores irrenunciables del comportamiento directivo.
- Efectividad social: Se basa en la reciprocidad entre la sociedad y la administración pública. Toda organización pública debe concebirse, al mismo tiempo, objeto y sujeto, protagonista y acompañante. Esta dimensión implica a la organización “que hacer”.
- Participación: Se debe insertar en el proceso de la gestión de la administración pública para apoyar los procesos decisorios en pos de elevar los niveles de satisfacción de las necesidades sociales.
- Transformación social: Se sustenta en que adaptarse al cambio no significa transformar la realidad. La única vía para lograr que las organizaciones contribuyan a la satisfacción integral es asumiendo su propia responsabilidad en las transformaciones necesarias mediante la concientización plena de su sentido como sistema social.

Según (Ruiz López, 2012) los modelos de excelencia para las organizaciones públicas han aportado tres elementos fundamentales:

Capítulo 1

- Ha proporcionado una referencia sólida para la gestión, orientando acerca de los objetivos y mecanismos que deben incorporar las Administraciones Públicas en su camino hacia la excelencia en la gestión.
- Su dimensión evaluativa, en tanto que las Administraciones Públicas disponen de un instrumento para comprobar, medir y comparar sus avances respecto al “ideal” ofrecido por los modelo a través de sus diferentes criterios. Esta comparación ya incluye la transferencia permanente de conocimientos entre el sector público y privado.
- Se han puesto en marcha mecanismos para el reconocimiento en las Administraciones Públicas. La presentación a un proceso de reconocimiento puede ser el *leitmotiv* adicional de un organismo público para mejorar su sistema de gestión o involucrar a sus directivos.

Se evidencia la necesidad de establecer, desde el objeto de estudio práctico, premisas que guíen hacia un efectivo diagnóstico en materia de Atención Ciudadana.

1.4. La Administración Pública en Cuba

La Administración Pública en Cuba puede ser concebida dentro del sistema de dirección de la sociedad cubana y está formada por los Órganos de Gobierno y de la Administración a los diferentes niveles, con el objetivo de garantizar que la economía funcione con ciertos niveles de eficiencia, eficacia y suficiente flexibilidad para poder reaccionar y adaptarse a los nuevos cambios del entorno. (Torres, 2011)

El tema de la Administración Pública en Cuba resulta complejo por la insuficiencia de elementos referentes dentro del campo de la Ciencia Política en la construcción del socialismo en la literatura que existe sobre este sector. A pesar de ser un sector amplio y con características muy propias, se presenta dificultad para la identificación y contextualización del concepto de administración Pública, que carece de referencias internacionales en procesos similares al caso Cuba.

Esto obliga, a establecer cuáles son los rasgos que lo definen y enmarcan. De lo que se trata es de situar al país en el contexto internacional actual para poder de esa forma analizar e identificar las características y especificidades de

Capítulo 1

ese sector, sin que esto signifique transponer acrítica y extemporáneamente un concepto de otras realidades a la Cuba de hoy.

En Cuba toda la actividad del sector público se rige por la Constitución de la República. En su artículo 16 establece que *“El Estado organiza, dirige y controla la actividad económica nacional conforme a un plan que garantice el desarrollo programado del país”*, y en el artículo 17 sanciona que *“El estado administra directamente los bienes que integran la propiedad socialista de todo el pueblo, o podrá crear y organizar empresas y entidades encargadas de su administración”*.

Cuba en los últimos años ha venido promoviendo un proceso de reorganización de las funciones del Estado y el perfeccionamiento de la labor del Gobierno, delimitado así las responsabilidades y competencias de la administración en cada nivel, separando las funciones estatales de la administración, con el objetivo de ampliar la democracia hacia el interior de las estructuras políticas y hacia las instituciones de Estado, dándole mayor autonomía de gestión a los Consejos de la Administración Provincial (CAP) y los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE). (Villabella Armengol, 2002)

Esto implica que deben modificarse las relaciones entre los (OACE), los (CAP) y el Sistema Empresarial. El objetivo de este proceso es garantizar que los OACE regulen estatalmente en las esferas que a cada uno compete, de acuerdo con el carácter global o rector ramal de los mismos, a todos los tipos de propiedad y formas de gestión que a cada uno corresponda, independientemente de su subordinación, ejecutando solo funciones estatales y deberán atender además al sistema empresarial, agrupadas en Organizaciones Superior de Dirección Empresarial (OSDE) bajo las funciones de: orientar, coordinar y controlar.

En el recientemente proceso de perfeccionamiento de las (OSDE), se aprecian situaciones diversas que aconsejan su perfeccionamiento, tales como: la atención delegada a los Ministerios ha provocado exceso de tutelaje, influenciado por la concepción organizativa inicial; los organismos perfeccionados recargan de reuniones y solicitud de información a las OSDE de su atención y en correspondencia, estas actúan de igual forma con relación a las empresas que agrupan; la función de atención al sistema empresarial

Capítulo 1

otorgada a los ministerios perfeccionados ha implicado una concentración mayoritaria en esta función, lo cual puede incidir negativamente en el cumplimiento de sus funciones estatales; los OACE exigen que las relaciones con las OSDE sean a través de los Ministerios que la atienden.

Ya abordados los diferentes conceptos que se encuentran en la literatura se puede decir que la Administración Pública en Cuba debe centrarse en mejorar las relaciones entre los (OACE), los (CAP) y el Sistema Empresarial, como parte del perfeccionamiento del funcionamiento de la estructura y composición de los organismos, órganos e instituciones estatales que cumplen funciones globales o económico-productivas.

1.5. La Atención Ciudadana.

En la Administración Pública la atención ciudadana fue entendida por años como sinónimo de atender peticiones y, más específicamente, las quejas y denuncias que presentara la ciudadanía. Los funcionarios y empleados públicos están obligados a respetar el ejercicio del derecho de petición, a condición de que ésta se formule por escrito, de manera pacífica y respetuosa, y a toda petición debe recaer un acuerdo escrito de la autoridad a la que se hubiera dirigido, la cual tiene que hacerlo del conocimiento del peticionario en breve término².

La rendición de cuentas, como arista de esta área, consiste en brindar información administrativa, orientación sobre la organización municipal, sobre los fines, competencias y funcionamiento de los órganos y servicios del estado, información sobre los recursos existentes, así como sobre las actividades y acuerdos municipales a la población. Tiene en cuenta las sugerencias y reclamaciones que los ciudadanos quieran realizar, sin perjuicio de la utilización de otras vías para su presentación así como las denuncias que se puedan presentar, tanto presencialmente como por escrito, sobre irregularidades habidas en la prestación de los servicios municipales.(2005)

Es así como la Atención Ciudadana tiene como objetivo fundamental al ciudadano en el centro de la atención, como debe ser ya que este es el principio, fin y razón de ser de las instituciones del gobierno. La voz del usuario

²Disponible en http://www.funcionpublica.gob.mx/pt/obligaciones_transparencia_art_7/sf p/doctos/LIN-NOV-03-03.pdf

Capítulo 1

es el elemento esencial para generar información que oriente la mejora de las áreas de servicios, por ello las instituciones deben analizar a profundidad los resultados de la Evaluación Ciudadana del Servicio, del Monitoreo Ciudadano y del Sistema de Atenciones Inmediatas, Quejas y Sugerencias de Servicios, así como la información derivada de los mecanismos de aseguramiento de calidad con la finalidad de identificar sus necesidades y expectativas sobre los trámites y/o servicios, atributos y oficinas de atención al público.

Los conceptos asociados a la atención ciudadana se exponen en los Anexos 2 y 3.

A criterio de la autora, se reconoce el derecho de la ciudadanía de pedir a la autoridad que atienda sus sugerencias, solicitudes y planteamientos en general, los que engloban desde luego a probables quejas sobre servicios públicos y posibles denuncias contra servidores públicos.

Para la presente investigación se analiza la Atención Ciudadana desde la perspectiva de: Protección al Consumidor, Calidad Percibida y Gestión de Incidencias.

1.6. El proceso de diagnóstico

El diagnóstico es una fotografía de la situación actual de la organización objeto de estudio, a partir de efectuar una valoración de todos los procesos y subdivisiones estructurales que integran la misma. Es un conjunto de repertorios, métodos y técnicas que permiten tener una visión de lo qué es, cómo funciona y para qué funciona la entidad, con el objetivo de mejorar e introducir sistemas que le permitan conseguir sus metas.

Es el punto de partida de toda investigación, y es la actividad de identificar y evaluar con precisión las diferentes características de las organizaciones y sus personas, en interacción con el entorno usando procedimientos de recolección y análisis de información que permitan obtener un conocimiento veraz y confiable. (Moreno Ortega, 2014)

(Cummings, 2007) refieren que el diagnóstico se define como el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales.

Capítulo 1

Para efectuar el diagnóstico es necesario desarrollar un examen analítico de la trayectoria y de la situación actual de la empresa respecto al cumplimiento de su misión, de sus objetivos y actividades, de la valoración del estado de sus recursos, de la caracterización de la cultura empresarial y de su funcionamiento técnico-organizativo.

La importancia del diagnóstico ha sido reconocida, por clásicos de la gestión de la calidad como (Juran, 1993) y (Crosby, 1994) los cuales señalan la importancia vital de este proceso para la mejora y la gestión en general y la necesidad de su uso sistemático. La propia naturaleza del diagnóstico y su significado específico definen su estrecha relación con el análisis y la evaluación.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico la empresa podrá proyectar el camino a seguir para lograr la eficiencia necesaria. (Marsán, 1987)

Según (Pace y Foules 1995, Denison 1996) referenciado en (Raineri, 1997) las principales características del diagnóstico organizacional sobre las cuales parece existir consenso en la literatura contemporánea son las que se muestran a continuación:

- 1-Proceso de medición que puede variar desde una investigación experimental hasta una narración descriptiva.
- 2- Tiene como objetivo describir y/o establecer relaciones entre variables de la organización y su medio para generar conocimientos que permitan entender, administrar y modificar las organizaciones.
- 3- Proceso sistémico en el que participan diferentes actores y grupos de interés (dueños, administración, empleados. investigadores. clientes. etcétera)
- 4- Proceso humano altamente influenciado por variables subjetivas tales como percepciones, opiniones, valores prejuicios de las personas que participan en él.

➤ Proceso de medición

El diagnóstico organizacional puede entenderse como un proceso de medición orientado a evaluar diferentes aspectos de una organización, tales como sus estructuras o las personas que en ella trabajan. Las características técnicas de este proceso de medición pueden variar, dependiendo del grado en que éste adquiere un mayor o menor carácter experimental. En un extremo se

Capítulo 1

encuentran estudios de diagnóstico que corresponden a investigaciones de una alta rigurosidad experimental, mientras que en otro extremo aparecen estudios con carácter de narraciones descriptivas.

➤ Objetivos y propósitos

Los estudios de diagnóstico organizacional buscan describir y/o establecer relaciones entre las variables de la organización y de su medio ambiente. El propósito de esta búsqueda de información es el de generar conocimientos que permitan entender, administrar y/o cambiar las organizaciones en función de dos grandes objetivos: por una parte, para mejorar la eficiencia y productividad de las organizaciones y, por otra, para mejorar la calidad, justicia y condiciones de vida laboral de sus trabajadores. La importancia de ambos objetivos es primordial: se deben producir bienes o servicios con eficiencia, y, a su vez, resulta necesario mantener la cohesión entre los miembros de la organización. Algunos autores incluso postulan que los objetivos de equidad y productividad están interrelacionados entre sí. Las inequidades e injusticias que ocurren dentro de la organización pueden perjudicar la eficiencia o productividad de ella.

➤ Carácter Sistémico

Un aspecto del diagnóstico organizacional que han destacado diversos autores es su carácter sistémico. Esta perspectiva del diagnóstico organizacional subraya el hecho de que en este proceso participan diferentes actores y grupos de interés, tales como los dueños, la administración, los empleados, los investigadores, los clientes, etcétera. Esta perspectiva nos ayuda a mirar la ocurrencia de eventos, pensamientos, sentimientos y acciones dentro de una organización como elementos que están permanentemente interactuando y afectándose unos a otros. No sólo los investigadores participan en el diagnóstico organizacional, sino que éste, como proceso que ocurre dentro del sistema organizacional, está también expuesto a la influencia de otros elementos. Por ejemplo, los administradores pueden participar en la definición de objetivos, los investigadores en el desarrollo de las técnicas, los empleados en la entrega de información, y estos mismos u otros actores en todas o algunas de las actividades que componen el proceso de diagnóstico. Este carácter sistémico del diagnóstico organizacional ha llevado a muchos autores

Capítulo 1

a hablar de un codiagnóstico entre los investigadores y los miembros de la organización, ya que son los primeros los que mejor manejan la tecnología del diagnóstico, y los últimos los que mejor conocen las particularidades de su propia organización.

➤ Proceso Humano

La intensa participación de personas en el proceso de diagnóstico organizacional origina que éste posea una fuerte influencia de variables subjetivas, tales como las emociones, percepciones, opiniones, valores y prejuicios de las personas que participan en él. Este componente subjetivo del diagnóstico está presente desde la definición de los objetivos y áreas de estudio hasta la decisión de cuáles resultados se van a entregar a los empleados u otros actores. La subjetividad de cada uno de los grupos de actores involucrados en el diagnóstico organizacional afecta a las características de un estudio de maneras muchas veces insospechadas por los participantes. Diferentes actores muchas veces esperan, proponen o exigen que un estudio de diagnóstico posea ciertas características, dependiendo de sus propias necesidades reales o ficticias. Por ejemplo, hay dirigentes organizacionales que prefieren evitar la interacción directa entre evaluadores y evaluados, y, por lo mismo, piden que las mediciones se efectúen utilizando cuestionarios. Hay otros que requieren el uso de entrevistas para maximizar el intercambio libre de ideas y opiniones. Hay otras situaciones en que, aun cuando no es necesario desde un punto de vista de representatividad estadística, se evalúa a todos los miembros de una organización, para no generar temores entre las personas que fueron evaluadas o de las que no lo fueron. Por lo tanto el diagnóstico es una herramienta que brinda información para poner en marcha los cambios y modificaciones necesarios que no incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados. Este no es más que una fotografía analítica de la situación actual y de la dinámica de su posible desarrollo, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la organización empresarial en su funcionamiento. Además constituye un punto de partida hacia un objetivo superior que es la eficiencia en el desempeño de la producción o la prestación de un servicio.

Capítulo 1

Una visión acabada del diagnóstico organizacional debe considerar, además de sus principales características, un conjunto de variables que de alguna manera definen las particularidades de cada estudio.

1. Intereses estratégicos de la organización
 - Identificar oportunidades de mejoras en productividad, equidad.
 - Satisfacción de los clientes, etcétera.
2. Marco teórico del investigador
 - Subjetivismo.
 - Objetivismo.
3. Nivel de análisis
 - Comprensión profunda de los supuestos subyacentes: mitos, poder, Status, ritos, etc.
 - Percepción de prácticas y procedimientos observables.
4. Tiempo
 - Horizonte temporal de los objetivos del estudio.
 - Urgencia de los resultados.
5. Costos
 - Diseño y planificación del diagnóstico.
 - Administración v ejecución.
6. Ética:
 - Confidencialidad.
 - Acceso a la información.
 - Rol de los consultores.

1.7. Técnicas y procedimientos de diagnóstico.

Técnicas

La palabra técnica proviene de *téchne*, un vocablo de raíz griega que se ha traducido al español como “arte” o “ciencia”. Esta noción sirve para describir a un tipo de acciones regidas por normas o un cierto protocolo que tiene el propósito de arribar a un resultado específico, tanto a nivel científico como tecnológico, *artístico o de cualquier otro campo. En otras palabras, una técnica*

Capítulo 1

es un conjunto de procedimientos reglamentados y pautas que se utiliza como medio para llegar a un cierto fin³.

Entre las técnicas más utilizadas dentro del diagnóstico se encuentran las siguientes:

- **Entrevista:** La entrevista es una de las técnicas más usuales y puede definirse como la relación que se establece entre el investigador y los sujetos de estudio. Puede ser individual o grupal, libre o dirigida. Tiene como principales objetivos obtener información sobre el objeto de estudio, describir con objetividad situaciones o fenómenos, interpretar hallazgos, y plantear soluciones. Sus resultados sirven para ver el contraste de opiniones entre diferentes estratos de la empresa, obtener buenas ideas sobre y para el cambio, identificar focos de resistencia, etc.
- **Encuesta:** Es una herramienta que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular sobre el cual el investigador desea obtener información. El uso de cuestionarios en investigación supone que el investigador debe partir de objetivos de estudio perfectamente definidos, debe estructurar las preguntas teniendo en mente siempre los objetivos del trabajo y el que contesta debe estar dispuesto y ser capaz de proporcionar respuestas fidedignas. Pueden utilizarse en ella diferentes tipos de preguntas, ya sea de redacción o de marcaje.
- **Lista de chequeo:** Se caracteriza por especificar o precisar determinados aspectos relacionados con la temática a estudiar con el objetivo de constatar su existencia y/o funcionamiento. Se trata de un protocolo sencillo en que se detallan una serie de condiciones o afirmaciones que deben ser cumplidas en la organización y que marcan una respuesta dicotómica.
- **Diagrama de Ishikawa:** Es una de las diversas herramientas para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que una línea en el plano horizontal representa el problema a analizar, que se escribe a su derecha. El problema analizado puede provenir de diversos ámbitos. A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas que representan las causas valoradas como tales por las personas participantes en el análisis del problema. A su vez, cada una de

³Definición de técnica - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/tecnica/#ixzz3yMr9Ohpv>

Capítulo 1

estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias. La herramienta permite un análisis participativo, facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo.

- Matriz DAFO: El análisis FODA, DAFO o SWOT surge como una metodología de estudio de la situación de una empresa en su entorno y de las características internas de la misma. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas, para mostrar de manera conjunta las conclusiones principales que se derivan del cruzamiento de estos factores y proporcionar una visión más global de la situación en que se encuentra la organización.

Procedimientos

Considerando la multiplicidad de objetivos que puede tener un estudio, el amplio espectro de temas que se pueden evaluar, las diferentes técnicas que existen y los condicionantes prácticos y éticos de cada situación, las posibilidades de efectuar diferentes diagnósticos es ilimitada. De hecho, el diagnóstico organizacional se caracteriza porque, en cada situación, es necesario encontrar la combinación de todas estas variables que mejor se adecue a los intereses de las diferentes partes involucradas en el estudio. En este sentido, cada estudio de diagnóstico organizacional es único y diferente de todos los demás. (Raineri, 1997)

Uno de los métodos de medición más usados para diagnosticar organizaciones son los cuestionarios. Existe en la literatura una amplia variedad de cuestionarios desarrollados para evaluar diversos aspectos de las organizaciones. Estos cuestionarios abarcan desde la evaluación de aspectos netamente estructurales hasta aspectos psicosociales de una organización. También se han desarrollado cuestionarios para medir clima organizacional y clima comunicacional, habilidades de dirección de calidad en el servicio y un sinnúmero de otras dimensiones y variables en el interior y exterior de las organizaciones. La mayoría de los cuestionarios que evalúan dimensiones de las organizaciones.

Capítulo 1

Otra de las herramientas utilizadas para diagnosticar organizaciones son los modelos de la Administración Pública (Modelo CAF, Modelo EVAM, Modelo Gerencial cubano) que se han abordado anteriormente. Los cuales contienen guías de evaluación que contribuyen a reforzar la implementación de la valoración de la calidad y otorgan visibilidad a las organizaciones más avanzadas, analizan dónde se encuentra una organización y hacia dónde quiere dirigirse, favorecen la mejora continua y ayudan a valorar la madurez organizativa para planificarlas líneas de actuación.

Existen diferentes tipos de diagnósticos en la literatura pero ninguno se ajusta a las características específicas y complejas del Ministerio de Comunicaciones. Por lo se llevará a cabo el procedimiento de diagnóstico elaborado por (Moreno Ortega, 2014), el cual cuenta con cuatro etapas: planificación, organización, ejecución, control y mejora, en las que se diseñan instrumentos como guías de evaluación, listas de chequeos, entrevistas estructuradas y levantamiento de información, como se puede apreciar en e figura que se representa en el siguiente diagrama de bloque:

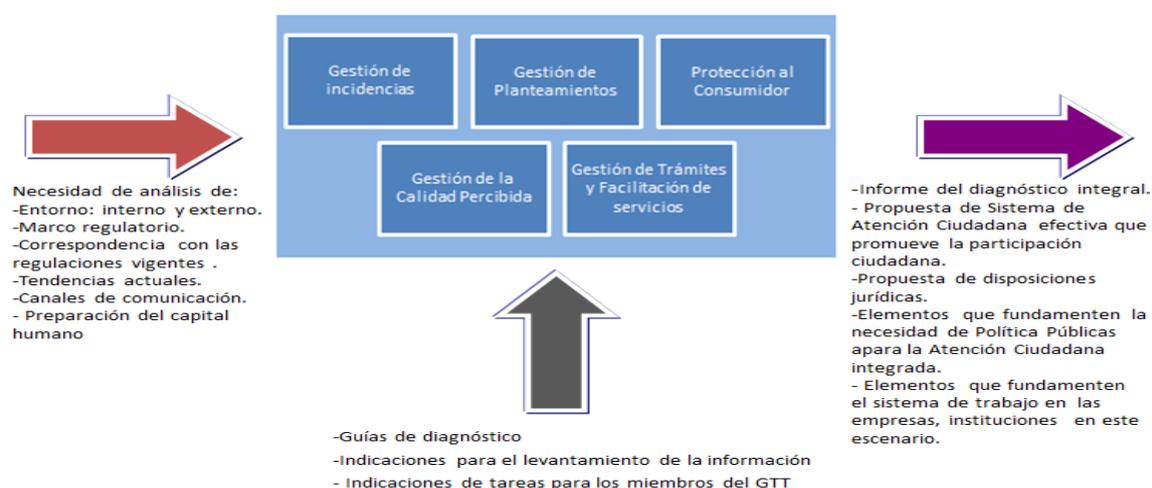


Figura 1.3: Diagrama de bloque del procedimiento de diagnóstico.

Elaboración: Moreno Ortega, 2014.

1.8. El Ministerio de Comunicaciones como Organismo de Administración Central del Estado.

El Ministerio de Comunicaciones es el organismo encargado de proponer, y una vez aprobada, dirigir y controlar la política del Estado y el Gobierno para el Sistema Único de Comunicaciones del País, que comprende las telecomunicaciones, la informática, las radiocomunicaciones, los servicios

Capítulo 1

postales, la automática para los sistemas de comunicaciones, la gestión del espectro radioeléctrico y el aseguramiento técnico y de soporte asociado, asegurando, desde tiempo de paz, la infraestructura y los servicios para la seguridad y la defensa nacional.

Las funciones comunes del MINCOM como OACE son las siguientes:

- Cumplir y exigir lo dispuesto en la Constitución de la República, las Leyes, los Decretos-leyes, los Decretos y demás disposiciones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el Consejo de Estado y el Consejo de Ministros y en las disposiciones legales que dicten los jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado en el cumplimiento de sus facultades.
- Dirigir y controlar la aplicación de las políticas aprobadas en las actividades a su cargo, conforme a las exigencias del desarrollo integral de la economía y de la sociedad; coordinar, conforme a sus atribuciones, con otros organismos, y colaborar en la elaboración y propuesta de soluciones conjuntas.
- Participar en la elaboración de los planes nacionales de desarrollo económico y social; asegurar que los planes de las entidades subordinadas, estén en consonancia con las políticas aprobadas por el Gobierno y una vez aprobados evaluar su ejecución; participar, cuando le competa, en la elaboración de los planes de las actividades subordinadas a los órganos locales del Poder Popular.
- Participaren la fijación y modificación de precios y tarifas.
- Promover el desarrollo de producciones y servicios que aumenten o creen fondos exportables o que sustituyan importaciones.
- Exigir el control y uso eficiente de los recursos y evaluar los resultados económico-financieros en la administración y gestión de las entidades subordinadas, de acuerdo con las políticas de desarrollo aprobadas y los objetivos que han sido definidos en cada etapa.
- Evaluar y controlar el proceso de desarrollo y transferencia tecnológica en las actividades a su cargo, así como el funcionamiento de las entidades científicas y tecnológicas que se le subordinen y el uso y desarrollo efectivo de su potencial, de acuerdo con las regulaciones que se establezcan.

- Ejercer la dirección de las entidades que le están subordinadas, estando obligados a respetar los derechos de sus empresas y dependencias según la legislación vigente, contribuyendo al desarrollo de su autonomía e iniciativa económica.
- Prestar atención y dar respuesta a las quejas y peticiones que les dirijan los ciudadanos.

1.9. La Atención Ciudadana en el Ministerio de Comunicaciones.

La Atención Ciudadana en el MINCOM, se desarrolla a través del Departamento de Atención Ciudadana (DAC), en coordinación con el Centro de Dirección del Ministerio y departamento de Comunicación Institucional. El DAC proyecta dentro de su nueva misión, la aplicación de las mejores prácticas para gestionar la calidad desde la administración pública en la fiscalización de las comunicaciones en el país. Contribuye a la satisfacción de la ciudadanía y demás partes interesadas con el reto de impulsar la aplicación del gobierno electrónico y la atención a la ciudadanía digital.

La Atención Ciudadana tiene las funciones que se definen a continuación:

- 1) Cumplir y exigir lo dispuesto en la Constitución de la República, las Leyes, los Decretos-leyes, los Decretos y demás disposiciones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el Consejo de Estado y el Consejo de Ministros y en las disposiciones legales que dicten los jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado en el cumplimiento de sus facultades;
- 2) propiciar el desarrollo científico y tecnológico, así como la ejecución de investigaciones y servicios científico-técnicos, encaminados a la elevación constante de la eficiencia en la esfera y actividades de su competencia y en correspondencia con la política y los planes específicos que se establezcan;
- 3) aprobar y, en su caso, elaborar y controlar, en lo que le compete, las normas técnicas de las actividades a su cargo;
- 4) brindar atención y apoyo a las organizaciones sociales y profesionales relacionadas con las actividades afines coadyuvando a su desarrollo y al logro de sus objetivos;
- 5) prestar atención y dar respuesta a las quejas y peticiones que les dirijan los ciudadanos;

Capítulo 1

6) realizar la divulgación de todos aquellos aspectos que requieran del conocimiento público y generalizado, vinculados con su esfera de actividad.

Para el ejercicio de estas funciones se han estado perfeccionando los canales de comunicación siendo estos de tipo: presencial, telefónico, correspondencia, correo electrónico (atencion.poblacion@mincom.gob.cu) y fue incluida una ventana de Atención Ciudadana del sitio institucional (www.mincom.gob.cu).

1.10. Conclusiones Parciales

1. El proceso de perfeccionamiento de los organismos de la Administración Central del Estado, ha conllevado a la racionalización de la Administración Pública y la promoción de sistemas de gestión organizativa, económica y de control proyectándose el Ministerio de Comunicaciones un perfeccionamiento de la Atención Ciudadana, resultando este el objeto de estudio de esta investigación.

2. La Atención Ciudadana facilita la difusión de valores institucionales para propiciar una nueva cultura administrativa y generar ventanas de oportunidad para la transformación de los procesos públicos que se desarrollan en Cuba.

3. El diagnóstico organizacional es una actividad interdisciplinaria que se caracteriza porque en cada situación es necesario la interacción entre las variables objeto de estudio, las técnicas empleadas y los resultados obtenidos que posibiliten una identificación fiable de las problemáticas existentes.

Capítulo 2

2.1. Introducción

En el presente capítulo se realiza el diagnóstico del Sistema de Atención Ciudadana en el Órgano Central del MINCOM, las OSDE atendidas y las entidades adscritas y subordinadas, proceso que se sintetiza en la figura 2.1. Persigue como objetivo determinar los problemas existentes, a partir de la utilización de herramientas tales como el diagrama de flujo, el diagrama de Ishikawa y la aplicación de un paquete de listas de chequeo.



Figura 2.1: Representación del proceso de diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2. Caracterización general del Ministerio de Comunicaciones

El Ministerio de Comunicaciones (MINCOM), para el período estratégico 2014-2017 se ha planteado como objetivo la modernización de la administración pública y para su cumplimiento debe elaborar las políticas y normativas del organismo para la administración pública y para la definición de las relaciones con la población, las entidades del gobierno y la dirección del país.

El MINCOM para cumplir su misión y funciones se organiza en el órgano central, las entidades adscritas y las entidades subordinadas. Con una plantilla aprobada de 6480 trabajadores, 6234 pertenecientes a entidades subordinadas y adscritas y 246 al órgano central. Está conformado por un total de cuatro direcciones generales, seis entidades adscritas y cinco entidades subordinadas de aseguramiento.

Algunas de sus funciones actuales se muestran a continuación:

- Asegurar el sistema único de comunicaciones del país con los requerimientos de máxima confiabilidad e independencia tecnológica,

Capítulo 2

garantizando además desde tiempo de paz la infraestructura y los servicios para la seguridad y la defensa nacional.

- Ordenar, regular y controlar los servicios de telecomunicaciones, radiocomunicaciones, informáticos y postales, nacionales e internacionales, la gestión de los recursos comunes y limitados en materia de dichos servicios y la implementación de los mismos.
- Promover, regular y controlar la extensión de los servicios universales del sistema único de comunicaciones del país, de su competencia.
- Asegurar el desarrollo de la infraestructura de las comunicaciones y fomentar nuevas plataformas tecnológicas.
- Regular y controlar las especificaciones técnicas y de explotación de los sistemas, equipos y dispositivos a emplear en las redes de telecomunicaciones, radiocomunicaciones e informáticas, para garantizar la interconexión entre las redes públicas, así como la interoperabilidad de los servicios.
- Establecer, regular y controlar los programas de calidad, modernización, metrología y expansión de los servicios rectorados por el ministerio; introducir, eliminar o modificar los índices de calidad, así como evaluar y controlar su cumplimiento.
- Autorizar la asignación de los recursos de numeración, de internet y de uso conjunto a los operadores de servicios públicos de telecomunicaciones.
- Proponer la política y las estrategias para el desarrollo, evolución, producción, comercialización y utilización de las telecomunicaciones, informática, radiocomunicaciones, servicios postales, espectro radioeléctrico, automática para los sistemas de comunicaciones, gestión del espectro radioeléctrico, aseguramiento técnico y de soporte asociado y, una vez aprobada, dirigir y controlar su aplicación.

Misión

Proponer, dirigir y controlar la política del Estado y el Gobierno para el Sistema Único de Comunicaciones del País, que comprende las telecomunicaciones, la informática, las radiocomunicaciones, los servicios postales, la automática para los sistemas de comunicaciones, la gestión del espectro radioeléctrico y el

Capítulo 2

aseguramiento técnico y de soporte asociado, asegurando, desde tiempo de paz, la infraestructura y los servicios para la seguridad y la defensa nacional.

Visión

Somos un ministerio ordenado y organizado, en función del desarrollo de las telecomunicaciones, las tecnologías de la información y la comunicación, y los servicios postales, que cumple sus compromisos con el pueblo y con la defensa de la Patria.

El MINCOM, cuenta con un sistema empresarial que comprende tres organizaciones superiores de dirección empresarial (OSDE), integradas por unidades empresariales de base, empresas, sociedades mercantiles de capital totalmente cubano y empresas mixtas; una empresa mixta patrocinada por el Ministerio; una sociedad mercantil de capital totalmente cubano patrocinada por el Ministerio, así como siete unidades adscritas y subordinadas.

En el Anexo 4 se muestra el organigrama del MINCOM.

2.3. Caracterización del Departamento de Atención Ciudadana

La atención ciudadana en el MINCOM es un sistema de gestión que se encuentra el pleno perfeccionamiento y reorganización, en la nueva estructura del Órgano Central del Ministerio. Dichas transformaciones deben manifestarse en las estructuras, funciones, composición, procesos, canales, productos y servicios.

El Departamento de Atención Ciudadana (DAC), perteneciente a la Dirección de Desarrollo Organizacional del MINCOM funciona de acuerdo a lo establecido en su misión, la cual establece gestionar el control y evaluación de la satisfacción de la población, consumidores y clientes institucionales, para promover el mejoramiento continuo del estado de la calidad percibida y la actividad de protección al consumidor en el ámbito del sistema del Ministerio.

Las funciones del Departamento de Atención Ciudadana son:

- Coordinar y garantizar el sistema de atención ciudadana, protección al consumidor, calidad percibida y simplificación de trámites y servicios del Ministerio de Comunicaciones.
- Asegurar y controlar que, en el sistema del Ministerio de Comunicaciones, la ciudadanía sea atendida de acuerdo a lo legislado.

Capítulo 2

- Contribuir a la capacitación en el sistema del Ministerio en materia de atención ciudadana, protección al consumidor, calidad percibida y simplificación de trámites y servicios, mediante el desarrollo de estrategias para la mejora continua.
- Gestionar e investigar las incidencias relacionadas con la atención ciudadana, protección al consumidor, calidad percibida y simplificación de trámites y servicios, con el apoyo del sistema del Ministerio de Comunicaciones.
- Administrar y gestionar el módulo de incidencias del sistema automatizado.
- Garantizar la información sobre los resultados de la atención ciudadana, la protección al consumidor, la calidad percibida y la simplificación de trámites y servicios ante las instancias superiores que correspondan.
- Atender los planteamientos de los procesos de rendición de cuentas de los delegados a sus electores que se reciban en el Ministerio.

Por tratarse de un sistema en perfeccionamiento, las funciones del Departamento de Atención Ciudadana se encuentran en la actualidad en revisión por el Consejo de Ministros.

El DAC cuenta además con varios canales de atención: presencial, telefónico, correspondencia, correo electrónico (atencion.poblacion@mincom.gob.cu) y la ventana de atención ciudadana del sitio institucional (www.mincom.gob.cu). Está constituida por cinco subprocesos: gestión de incidencias, gestión de planteamientos, protección al consumidor, gestión de la calidad percibida y facilitación de trámites.

Los productos y servicios que brinda el DAC a todos los niveles son diversos, aunque desde 2009 se identifican como los principales productos y servicios del sistema los siguientes:

- ❖ **Reportes sobre las incidencias pendientes de respuesta:** Se generan a partir de la conciliación semanal que realiza el Departamento de Atención Ciudadana del MINCOM con los miembros del SAC - MINCOM, a partir de las alertas que aporta el módulo de incidencias del sistema automatizado ÁvilaDocPro, sobre las unidades organizativas y entidades que tienen pendientes respuestas a incidencias (quejas, denuncias, solicitudes y reclamaciones) a los ciudadanos, a la prensa o a otras instancias en representación de ciudadanos, donde pelagra el cumplimiento del término de

Capítulo 2

30 días hábiles para responder, lo que permite adoptar decisiones operativas al respecto.

- ❖ **Informes periódicos de atención ciudadana:** Se elaboran a partir de la información que aporta el módulo de incidencias del sistema automatizado ÁvilaDocPro, los resultados de las conciliaciones semanales y los datos que se captan en los despachos trimestrales, semestrales y anuales que realiza el Departamento de Atención Ciudadana con miembros del SAC - MINCOM. Dichos informes incluyen, de forma organizada y lógica, la situación de la gestión de las incidencias y de los planteamientos de los electores, a partir de los análisis de las causas y condiciones que los generaron, el funcionamiento de dichas actividades en la etapa con sus logros y deficiencias; así como las estadísticas según el clasificador general del SAC - MINCOM que permite realizar análisis comparativos con períodos anteriores según clasificador específico, tipo de incidencia o planteamiento, estado de la gestión, respuesta y solución, vía de entrada, procedencia y comportamiento por unidades organizativas, entidades y territorios. Permitan mejorar procesos y adoptar decisiones operativas y tácticas.
- ❖ **Informes de resultados de acciones de control realizadas:** Se elaboran a partir de la información cuantitativa y cualitativa que se capta por el Departamento de Atención Ciudadana en los controles funcionales que se realizan cada año a las estructuras del SAC - MINCOM. Permiten mejorar procesos y adoptar decisiones operativas, tácticas y estratégicas.
- ❖ **Estudio de tendencias:** Se elaboran cada año previo al balance de trabajo anual del SAC - MINCOM, a partir del análisis comparado de informes periódicos anuales de dos años o más, contra las principales tendencias que aportan las investigaciones científico - técnicas publicadas a nivel internacional y nacional sobre la atención ciudadana y los subprocesos de gestión de incidencias, calidad percibida, protección al consumidor, simplificación de trámites y servicios, en la administración pública en general y en sector TIC en particular. Permiten mejorar procesos y adoptar decisiones operativas, tácticas y estratégicas.
- ❖ **Archivo de gestión de atención ciudadana:** Funciona a partir de la elaboración, gestión y conservación de los expedientes de cada ciudadano

que promueve una incidencia ante la institución, de los documentos rectores y de apoyo a la gestión de atención ciudadana, en soporte digital y en copia dura, según lo establecido, durante el tiempo previsto en las normas vigentes. Permite brindar servicios de información y asesoría personalizada o metodológica a los ciudadanos que promueven incidencias, a los públicos internos y externos del organismo, para diversos fines, según lo previsto en la legislación.

Cada uno de estos servicios es diferente, dado que se concibieron desde la innovación, desde los procesos y subprocesos que los generan de forma particular, al organismo, el entorno y los ciudadanos en general.

2.4. El desarrollo e innovación de la Atención Ciudadana a través del Modelo de Calidad Percibida.

El DAC concibe dentro de su nueva misión la aplicación de las mejores prácticas para gestionar la calidad desde la administración pública en la fiscalización de las Comunicaciones para la satisfacción de la ciudadanía y demás partes interesadas. Dentro de este contexto constituye un reto innovador el diseño del Modelo de Calidad Percibida como marco de referencia para el desarrollo de la gestión ciudadana a partir de la creación de una nueva cultura organizacional. La estructuración del modelo se realiza sobre la base de la Teoría de los sistemas e integra, de forma holística, las herramientas y procedimientos que normalizan su aplicación. Fundamentado a partir de la integración de los principios de gestión de la calidad, se conceptualiza a partir de las premisas necesarias para su aplicación, los principios básicos de funcionamiento así como por la definición de su objetivo y los resultados de salida del sistema por cada una de las fases que componen el modelo. Quedarán determinados los criterios de evaluación como modelo de gestión que contribuye a la mejora continua de la calidad en la administración pública asociado a las Comunicaciones.

Fue elaborado un marco de trabajo que sustenta las bases de diseño para el Modelo de Calidad Percibida del MINCOM (Moreno Ortega, 2014), pudiendo ser representado en la figura 2.2. En el mismo se presenta el marco regulatorio que contiene las estrategias y políticas aprobadas en el MINCOM como basamento jurídico, los cinco subprocesos del Departamento de Atención

Capítulo 2

Ciudadana así como las funciones que le corresponde a cada una de las entidades del Ministerio. Se presentan los cinco ejes temáticos que regirán los procesos y actividades que a cada uno corresponda. Como parte del *framework* se representan los supuestos teóricos que sirven de sustento de diseño a las bases del Modelo de Calidad Percibida.

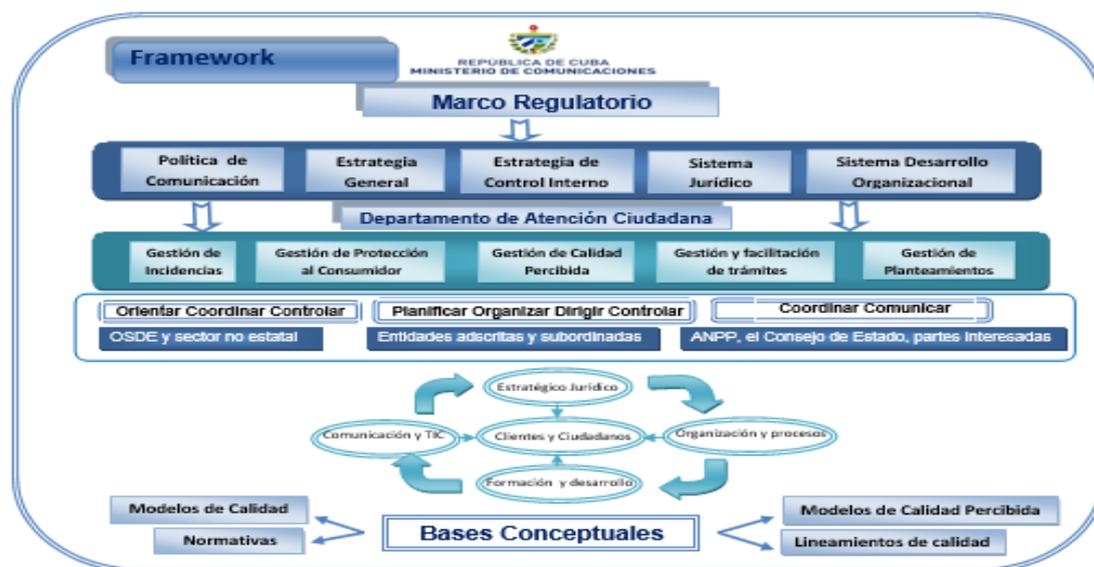


Figura2.2: Marco de trabajo del Modelo de Calidad Percibida.

Fuente: Moreno Ortega, (2014)

Como parte de este estudio, constituye una etapa indispensable efectuar el diagnóstico del Sistema de Atención Ciudadana en el Órgano Central del MINCOM, las OSDE atendidas y las entidades adscritas y subordinadas, a partir de los subsistemas que lo conforman con el objetivo de determinar los problemas existentes, a partir de la utilización de herramientas de captación y análisis de la información para la toma de decisiones basadas en el mejoramiento continuo.

2.5. Procedimiento para el diagnóstico de la Atención Ciudadana en el sistema organizacional MINCOM

El departamento de Atención Ciudadana ha identificado como una de sus prioridades estratégicas el perfeccionamiento de su Sistema de Atención Ciudadana. Para ello es necesario efectuar un procedimiento para el diagnóstico de la Atención Ciudadana que incluye las etapas y tareas de necesaria realización para el desarrollo de este proceso de forma organizada y planificada representado en la tabla 2.1.

Capítulo 2

Tabla 2.1: Etapas del procedimiento del diagnóstico.

Etapas del procedimiento del diagnóstico		
Etapas	Nombre	Características
1	Planificación del proceso de diagnóstico	Análisis normalizativo de los subsistemas.
		Diseño de las herramientas de diagnóstico (guías de evaluación, lista de chequeo, entrevistas estructuradas y levantamiento de información).
		Definición del alcance de cada técnica.
		Preparación de los miembros del grupo de trabajo.
		Elaboración de indicadores.
2	Organización	Elaboración de las indicaciones para efectuar las aplicaciones de las herramientas.
		Disponibilidad de información en la Plataforma ALFRESCO.
		Habilitación de foro en la Plataforma ALFRESCO.
3	Ejecución	Aplicación del diagnóstico.
4	Control y Mejora	Recepción de los resultados por cada una de las entidades objeto de estudio.
		Evaluación de los resultados del diagnóstico de acuerdo a indicadores.

Las etapas que conforman el citado procedimiento se muestran de forma detallada en Ponencia presentada en CALIPROT (Moreno Ortega y Gallardo Echemendía, 2015). A continuación se abordarán algunas de las características de las etapas que sean de vital importancia para el desarrollo de la investigación.

Etapa 1. Planificación del proceso de Diagnóstico de la Atención Ciudadana

El diseño de las herramientas de diagnóstico reside en:

❖ Listas de chequeo (Moreno Ortega y Gallardo Echemendía, 2015)

➤ Guía Diagnóstico de Protección al Consumidor

Consiste en determinar en qué estado se encuentra este subsistema a partir de una panorámica general de la dispersión normativa, regulatoria y haciendo énfasis en el enfoque real al cliente y en la gestión integral de las organizaciones del sistema a partir de las estructuras que deben funcionar

Capítulo 2

para garantizar un efectivo proceso de la atención ciudadana/ atención al cliente que garanticen la adecuada Protección a sus derechos.

➤ Guía Diagnóstico de la Calidad Percibida

Tomando en cuenta que la calidad del servicio es una variable de percepción multidimensional formada a partir de dos componentes principales: una dimensión técnica y una dimensión funcional, por su naturaleza, no se puede evaluar la dimensión de calidad funcional de una forma tan objetiva como la dimensión técnica que se realizará por medio del enfoque gestión del valor.

Se elabora la presente guía macro para la diagnosis de los elementos definidos en el marco de trabajo que sustenta el diseño del Modelo de Calidad Percibida y contiene a su vez, el examen al ordenamiento legal y organizativo de la temática y la subguía de Gestión de TI.

La tabulación de la guía de Calidad Percibida se muestra en el Anexo 5.

▪ Subguía Diagnóstico de la Gestión de Tecnología de la Información

Se realiza a partir de una lista de chequeo que fue elaborada a partir de la NC ISO/IEC 20000-1: 2010 (Lorences Pérez, 2014) y en correspondencia con los lineamientos metodológicos de GTI para los servicios de comunicaciones. Dicha norma es un estándar en el cual definen muy sintéticamente los procesos de gestión de prestación de servicios de TI y se amplían un conjunto de directivas generales para la planificación, implantación, monitoreo y provisión de los servicios de TI en una organización.

Se hace un análisis de los procesos planteados por la ISO 20000: 2011 acorde al ciclo de vida de los servicios de TI así como de los aspectos generales de las organizaciones, de las relaciones, de la resolución y del control. (Pérez Lorences, Moreno Ortega y Valdés Monteagudo, 2015)

Una vez que fueron diseñadas todas las guías se pusieron a consideración de los miembros del GTT y del grupo de expertos del proyecto, con el fin de validar las mismas. Estos emitieron recomendaciones y sugerencias que fueron tenidas en cuenta en la versión final aprobada.

❖ Levantamiento de información

El levantamiento de la información se realizará por cada una de las temáticas consideradas de interés para la etapa de diagnóstico del proyecto, el cual se llevará a cabo para conocer los aportes que se han realizado por los

Capítulo 2

trabajadores del sector, así como los colaboradores de las diferentes instituciones como contribución al ordenamiento de los procesos relacionados con las temáticas que están en estudio.

El proceso se realizará mediante el uso de las tecnologías de la información, donde se llevará a cabo una búsqueda por cada una de las temáticas consideradas de interés para la etapa de diagnóstico la cual se puede apreciar en la figura 2.3. Se utilizará la estructura documental de la Plataforma Colaborativa ALFRESCO como sistema para gestión documental y se seguirá un algoritmo general que se muestra en Anexo 6.



Figura 2.3: Estructura de las temáticas de la etapa de diagnóstico.

Fuente: Moreno Ortega, (2014)

- Levantamiento de las regulaciones vigentes en materia de Atención Ciudadana

Capítulo 2

Se realiza la identificación regulatoria vigente en materia de Atención Ciudadana a través de una herramienta Excel evaluando los aspectos, que contiene el nombre o descripción, la clasificación, el nivel de aplicación, los procedimientos para su control, la existencia de los indicadores pertinentes y las observaciones que permitirá a los miembros del Grupo de Trabajo Temporal (GTT) tener un conocimiento amplio de cómo se comportan las organizaciones objeto de estudio. Se creó además un repositorio primario de información con el nombre de “Repositorio” con el objetivo de subir la documentación referente al levantamiento de información que se indicará como parte del proceso de diagnóstico por cada entidad del sistema MINCOM.

Los miembros del GTT se muestran en documentación del proyecto.
<http://alfresco.edu,cu>

❖ Entrevistas estructuradas

Se efectuará cara a cara, a partir de la selección de los organismos rectores y de las instituciones que tienen vínculo con Departamento de Atención Ciudadana del MINCOM. Entre las cuales se pueden apreciar las siguientes:

- ✓ Prensa plana.
- ✓ Instituciones funciones rectoras: Fiscalía, Contraloría, ANPP, Consejo de Estado.
- ✓ ONG Antonio Núñez Jiménez.

En Anexo 7 se muestra el diseño de esta entrevista.

Alcance

La aplicación de este estudio es para: organizaciones atendidas (ETECSA, OSDE GECC y OSDE GEIC), entidades adscriptas y subordinadas (UPTCER, FORDES, OSRI, LACETEL, Joven Club, CALISOFT y UAS COMUNICACIONES) y las partes interesadas (Secretaría del MINCOM, CCPCC, ANPP, Consejo de Estado, Otros OACES y ONG)

Una vez aplicadas las técnicas y herramientas de diagnóstico se aplican procedimientos de recolección y análisis de información que permiten obtener un conocimiento veraz y confiable que sirvan de base para llegar a la elaboración del informe resultante del diagnóstico integral.

Etapa 2. Organización

Disponibilidad de información en la Plataforma ALFRESCO

Capítulo 2

El gestor documental ALFRESCO quedó estructurado de la siguiente manera:



Figura 2.4: Estructura del gestor documental ALFRESCO.

Fuente: Alfresco.uclv.edu.cu

A partir de la personalización de la Plataforma se crearon dos repositorios documentales ver Anexo 8 que facilitarían la gestión documental a través de la documentación generada por el Órgano Central, las empresas y especialistas involucrados del sistema MINCOM, miembros del Grupo de Trabajo Temporal (GTT), profesores colaboradores y las partes interesadas. Fue concebida la creación de un espacio donde todas las entidades puedan acceder y aportar desde la ciencia que se ha creado de acuerdo a las particularidades de los territorios.

En este sitio cada entidad va a tener un espacio de trabajo y en el caso de las entidades que tienen representación en todas las provincias como es el caso de ETECSA, ECC, JOVENCLUB, RADIOCUBA, COPEXTEL, DESOFT y las OTC también van a tener una carpeta y un usuario habilitado. Esta estructura se muestra en el Anexo 9.

La información necesaria a consultar se encontrará en el repositorio final donde estará toda la documentación referente al proyecto por temáticas, este se puede observar en la figura 2.4 que fue presentada anteriormente.

Etapa 3. Ejecución

Se efectúa la aplicación del diagnóstico integral de la Atención Ciudadana a organizaciones atendidas por el MINCOM, entidades adscriptas y subordinadas y a las partes interesadas de acuerdo a un cronograma.

Etapa 4. Control y Mejora

Recepción de los resultados por cada una de las entidades objeto de estudio

La entrega se realizará al coordinador y al jefe de proyecto en marzo con una duración de tres meses.

Evaluación de los resultados del diagnóstico de acuerdo a indicadores

Se efectuará por cada una de las entidades enmarcadas en el alcance de la investigación y se analizará el comportamiento de los indicadores de diagnóstico.

2.6. Resultados del Diagnóstico del Sistema de Atención Ciudadana en el Ministerio de Comunicaciones

Mediante la realización del análisis de la Atención Ciudadana en el Ministerio de Comunicaciones se pudo obtener los resultados de la aplicación de las diferentes guías de evaluación que fueron abordadas, lo cual favorece a la determinación de un conjunto de problemas que van en deterioro con la Atención Ciudadana que influyen desfavorablemente la situación actual del Sistema de Atención Ciudadana en el Ministerio de Comunicaciones. Este se rige por el marco político y legal del país, el cual fue implementado en el organismo, hasta el momento, de forma fraccionada, lo que implica que existan poca información y documentación para el funcionamiento de sus actividades.

Los documentos rectores emitidos que existen actualmente son:

- La Carta Circular No.2/2009 de la Viceministra de Desarrollo Organizacional.
- Los Lineamientos de Calidad Percibida aprobados en 2009.
- El Procedimiento específico para la Ventana de Atención ciudadana del sitio web institucional del MINCOM aprobado en 2014 por el Ministro de Comunicaciones.
- El Procedimiento General para la Atención Ciudadana el cual se encuentra pendiente de aprobación.

Los Lineamientos de Calidad Percibida hacen referencia a la necesidad de la implementación de un modelo de Calidad Percibida para el Ministerio, proponiendo objetivos, alcance, responsables y los propios lineamientos que deben seguir las empresas pertenecientes al MINCOM.

Todo lo anterior demuestra la necesidad de otros procedimientos y documentos para regir las actividades dentro del MINCOM. Aún no hay nada escrito sobre

Capítulo 2

los procesos de protección al consumidor, calidad percibida, gestión de planteamientos, gestión de trámites y servicios. Los cuales tienen tanta importancia como la gestión de incidencias, incluso se puede afirmar que la gestión de la calidad percibida integra a todos. Es por eso que con el diseño del modelo de Calidad Percibida se puede lograr el buen funcionamiento de la atención ciudadana, ya que con este se puede observar el comportamiento de los procesos en la prestación de los servicios y medir la percepción de los clientes sobre los mismos.

Variable técnico-organizativa

En cuanto a los elementos organizativos: estructura, responsabilidad y procesos para efectuar la Atención ciudadana.

Para un mejor análisis de las entidades que tienen estructuras específicas para la atención ciudadana se muestra el gráfico 1 donde evidencia que del total de empresas subordinadas al MINCOM, cuáles de estas son las que desarrollan esta actividad.

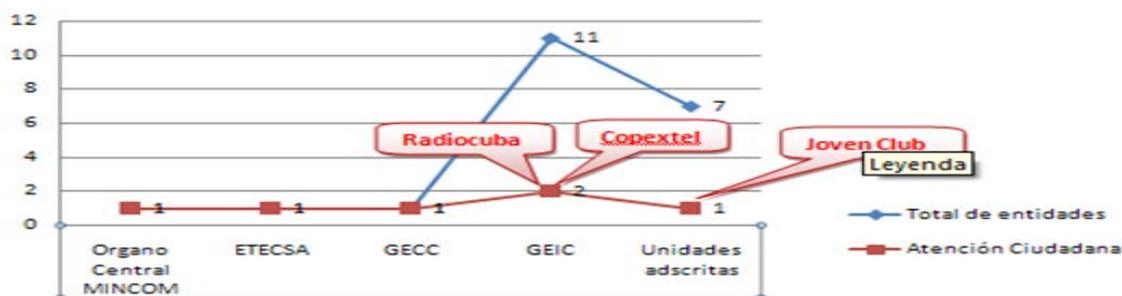


Gráfico 1: Empresas que desarrollan la Atención Ciudadana.

Fuente: Elaboración propia, 2016

En el Órgano Central del MINCOM existe un Departamento destinado a esta actividad. Por otra parte en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A (ETECSA) se subordina a la Dirección Central de Comercial y Mercadotecnia, mientras que en el Grupo Empresarial Correo de Cuba (GECC) está subordinada a la Dirección de Comunicación Institucional. En la OSDE de informática y comunicaciones, solo en la Empresa Radiocuba y en la Corporación Copextel S.A se tienen incorporado un lugar para esta actividad, siendo el caso específico Comercial (en Radiocuba) y el Centro de Dirección (en Copextel S.A). De las siete unidades subordinadas solo Joven Club tiene

Capítulo 2

establecido una estructura para la Atención Ciudadana que se realiza al igual que en GECC a través de una Dirección de Comunicación Institucional.

En cuanto a los procesos tanto el Órgano Central del MINCOM como las OSDE manejan de forma relevante la gestión de incidencias asociado con una herramienta informática ÁvilaDocPro que es utilizada fundamentalmente por ETECSA y el Órgano Central del MINCOM lo que le propicia un mejor desarrollo a su sistema de trabajo, las demás entidades aún utilizan el software Aviladoc, que es menos eficiente que el anterior. La gestión de planteamientos por los electores se lleva adecuadamente en el Órgano Central y ETECSA, no siendo así en las restantes OSDE. La protección al consumidor se encuentra en vigor tanto para el Órgano Central, ETECSA y GECC. Con respecto a los restantes, no incorporan aún la gestión de trámites y la gestión de la calidad percibida, dejando estas últimas solo a las áreas comerciales y de calidad, lo que genera que sea poco homogénea y más bien difusa la identificación de los subprocesos al nivel de las entidades del SAC – MINCOM.

En las entidades que no tienen definidas ni estructura, ni funciones, ni personal alguno para la Atención Ciudadana, todas las cuestiones asociadas al tema que se reciben son atendidas por el cuadro principal a tenor de lo establecido en el Decreto Ley No.196/1999.

Desde el punto de vista técnico los elementos a tener en cuenta son: canales de comunicación y estructura tecnológica.

La situación actual de los canales de Atención Ciudadana evidencia dispersión en las entidades, ya que las seis entidades hay canal de atención presencial, telefónica y por correspondencia. Solo el Órgano Central y ETECSA cuentan con correo electrónico y espacios en sus sitios web dedicados a la atención ciudadana. En ninguna entidad se cuenta aún con canales de atención ciudadana soportados en la telefonía móvil. Se explotan muy poco los canales de atención ciudadana que propician los medios de prensa plana, radial, televisiva y los alternativos (redes sociales, blog, foros, etc.). Los resultados más alentadores en uso de los medios los obtiene en la actualidad el GECC.

Se utilizan equipos de cómputo (hardware) y sistemas automatizados (software) diversos para la atención ciudadana en todas las estructuras. En la actualidad solo emplean el software ÁvilaDocPro, desarrollado por la Empresa

Capítulo 2

Nacional de Software S.A (Desoft S.A), certificado por el Centro de Certificación de Software (Calisoft). Las demás entidades utilizan otros software de desarrollo propio, tablas Excel y bases de datos en Access para la gestión de incidencias y planteamientos.

Variable económica

A pesar de ser el MINCOM es el que rige las comunicaciones en el país, la infraestructura tecnológica es aún débil, dado fundamentalmente por los escasos recursos económicos que cuenta, causado por el bloqueo económico impuesto por los EE.UU. Los valores de inversión para el equipamiento e insumos informáticos son insuficientes, así como los referidos a los servicios de transmisión de datos e Internet, existiendo limitada disponibilidad de acceso por los ciudadanos. En varias entidades (excepto ETECSA y Órgano Central), no cuentan con un presupuesto acorde a las transformaciones que están sucediendo, de ahí que no tengan canales de comunicación más efectivos (página web, correos electrónicos, telefonía móvil). Además no se presta la debida importancia a los procesos de I+D+i que están relacionados con la normalización de la atención ciudadana y la gestión de la calidad percibida.

Variable humana

Tanto el Órgano Central como las demás entidades promueven la participación y el desarrollo de su personal definiendo sus responsabilidades y autoridades, gestionando el desempeño de los procesos y evaluando los resultados tanto individuales como colectivos. Además facilitan la participación activa en el establecimiento de los objetivos y la toma de decisiones, desarrollando la comunicación de información abierta en ambos sentidos y revisando continuamente las necesidades de su personal. A pesar de esto, el nivel de profesionalidad es bajo para muchas entidades, ya que las competencias que deben tener para el desarrollo de la actividad de atención ciudadana están relacionadas con la preparación profesional, así como la seriedad en todas las fases de la prestación de los servicios, incluyendo, responsabilidad ante las acciones y decisiones, cortesía y atención con el cliente. A esto se le suma que la gran mayoría de los clientes internos de las organizaciones (excepto ETECSA) se encuentran insatisfechos por los bajos salarios.

Capítulo 2

De forma más sintetizada las causas fundamentales que afectan el problema detectado son:

- Las estructuras organizativas, funciones y composición de la atención ciudadana son débiles a todos los niveles, existiendo una alta dispersión y fragmentación de la actividad.
- La ausencia de un modelo de gestión que calidad percibida que contenga un grupo de indicadores que puedan medir la satisfacción de los ciudadanos.
- La complejidad y demora en los trámites se debe a la falta de procedimientos para un mejor desarrollo de la actividad.
- Muchas de las entidades pertenecientes al MINCOM no cuentan con los procesos de gestión de calidad percibida y gestión de trámites, lo cual imposibilita un correcto funcionamiento de esta.
- Existe bajo nivel de preparación integral de los profesionales en esta actividad, desconociendo la importancia que tienen como rol estratégico de desarrollo para el MINCOM, elemento que requiere de una rápida atención por parte de todos los implicados. Esto se debe fundamentalmente por la ausencia de programas de capacitación para el personal que está en contacto con el ciudadano.
- La insatisfacción de la fuerza de trabajo calificada está dada por los bajos salarios y por las malas condiciones de trabajo ya que en muchas ocasiones no se cuenta con canales de comunicación más apropiado.
- La limitada generalización de las TIC como soporte de los procesos de atención ciudadana está dada fundamentalmente por los altos precios de las herramientas informáticas.
- El equipamiento informático dispone de una alta obsolescencia tecnológica, con elevada dependencia de proveedores extranjeros; alta dispersión y limitada infraestructura de seguridad en los nodos de procesamiento y almacenamiento de los datos, así como limitada fuente de financiamiento para la adquisición de los mismos.
- Los valores de inversión para el equipamiento e insumos informáticos son insuficientes, así como los referidos a los servicios de transmisión de

Capítulo 2

datos e Internet, existiendo limitada disponibilidad de acceso por los ciudadanos.

- Por otra parte la falta de compensación ante los daños y perjuicios se debe a la falta de una estrategia que disponga de los procesos de compensación. La dispersión de los canales de atención ciudadana está dada por la falta de presupuesto en algunas entidades.
- Carencias de presupuestos I+D+i asociados a investigaciones y proyectos relacionados con las nuevas proyecciones en materia de normalizar la atención ciudadana y la gestión de la calidad percibida para el sistema MINCOM.

Se utiliza el diagrama Ishikawa para mostrar las causas que ocasionan los problemas detectados el cual se muestra en el Anexo 10.

La carencia de estructuras para la atención ciudadana en algunas entidades del MINCOM, evidencia que no se les está prestando la debida importancia a los ciudadanos y/o clientes como ejes centrales de los procesos.

A todo esto se le suma que los canales de comunicación existentes no son los más adecuados para el tipo de actividad que se desarrolla en el Ministerio, el cual se caracteriza por ser el organismo encargado de establecer las comunicaciones en el país. Según estos resultados el Sistema de Atención Ciudadana debe implementar una estrategia para mejorar sus procesos, sus sistemas y actividades, pues de esta depende el correcto funcionamiento del mismo, el cual influirá significativamente en los restantes factores. El estudio realizado por Valdés (2014) será perfeccionado para diseñar la estrategia para el Sistema de Atención Ciudadana.

➤ Resultados de la aplicación de la Guía Diagnóstico de la Protección al Consumidor

La protección al consumidor se encuentra en vigor tanto para el Órgano Central, ETECSA y GECC, los cuales tienen definidos los procedimientos y manuales para ejercer este proceso. Esta se gestiona en las entidades mediante herramientas variadas, que se encuentran en diferentes niveles de automatización e integración.

La aplicación de esta guía se llevó a cabo en las entidades correspondientes al MINCOM en Villa Clara y la información se puede apreciar en el Anexo 11.

Capítulo 2

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos se muestra el gráfico 2 en el que se aborda el comportamiento de las diferentes entidades en cuanto a la protección al consumidor. Los porcentajes que allí se exponen evidencian que existe un sistema de trabajo, en la mayoría de los casos, que da respuesta a la protección al consumidor.

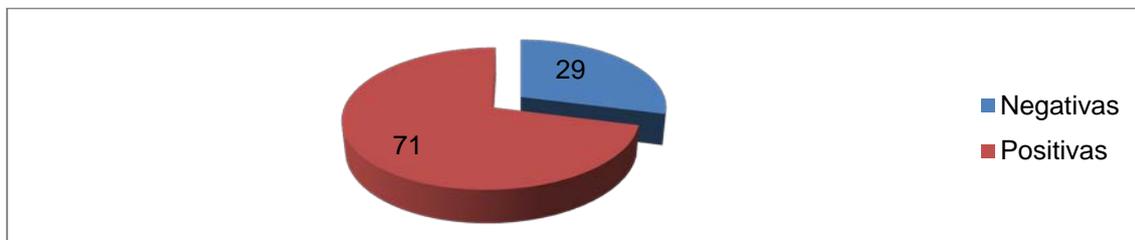


Gráfico 2: Resumen de los resultados de la aplicación de la guía Protección al Consumidor.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En cuanto a los aspectos positivos y negativos obtenidos de la aplicación de la misma se puede apreciar que no existe similitud alguna en la ejecución de la protección al consumidor en las diferentes empresas objeto de estudio lo que se puede apreciar en el gráfico 3, lo cual habla a favor de la falta de normalización de la Atención Ciudadana quedando bajo la competencia de los especialistas que ejecutan la actividad y en la valoración de su importancia por los directivos del sistema de trabajo empleado.

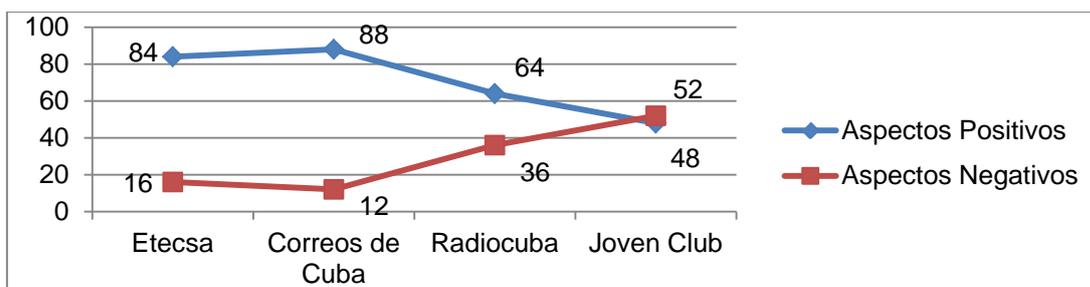


Gráfico 3: Análisis del comportamiento de las entidades a partir de la aplicación de la guía Protección al Consumidor.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A partir de un análisis más detallado sobre los aspectos tanto negativos como positivos se tendrá un mejor conocimiento de cómo se comportan las empresas que realizan la protección al consumidor en Villa Clara. Los aspectos negativos que más están afectando a las entidades es el insuficiente empleo de procedimientos para la normalización de la Protección al Consumidor, lo cual

Capítulo 2

es responsabilidad de la dirección en cuanto a su compromiso de responsabilidad social. En el gráfico 4 se muestran los aspectos con sus respectivas sesiones que más inciden en la realización de la protección al consumidor. En cuanto a los aspectos positivos, los cuales se pueden observar en la gráfico 5 al mostrar que la entidad que supera a las demás es Correos de Cuba, siendo la que mejor enfoque ha logrado en el trabajo en esta temática.

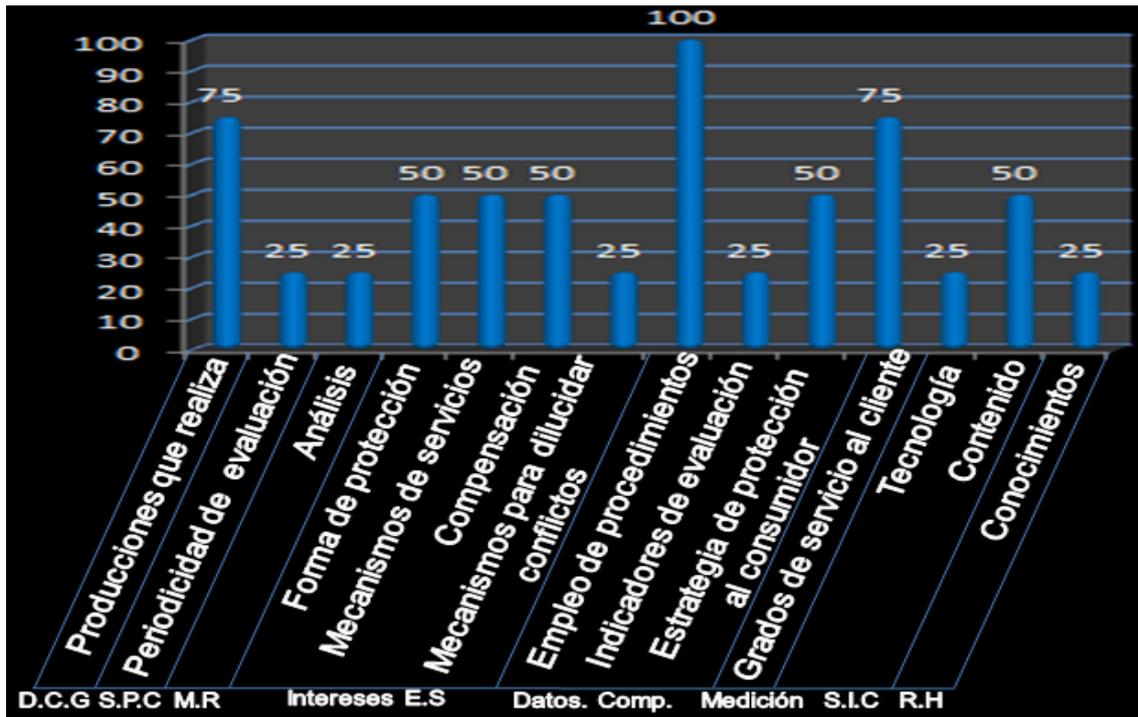


Gráfico 4: Análisis del comportamiento de los aspectos negativos en la aplicación de la guía Protección al Consumidor.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

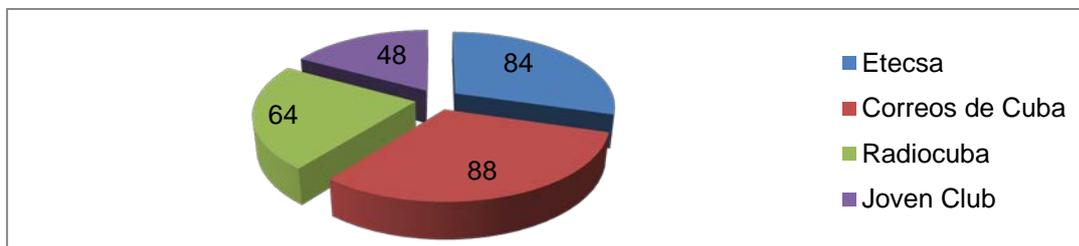


Gráfico 5: Resumen de los resultados de la aplicación de la guía Protección al Consumidor.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se utiliza el diagrama Ishikawa para mostrar las causas que ocasionan los problemas detectados el cual se muestra en el Anexo12.

Capítulo 2

➤ Resultados de la aplicación de la Guía Diagnóstico de Calidad Percibida

El sistema de trabajo con respecto a la Calidad Percibida en estos momentos no se encuentra en una posición privilegiada de madurez por parte de las organizaciones del sistema MINCOM lo que se puede evidenciar en los resultados obtenidos de la aplicación de la respectiva guía a las entidades del sector en Villa Clara la cual se muestra en el Anexo 13.

A continuación se muestra el gráfico 6, el cual evidencia lo antes planteado siendo este un factor importante dentro de la Atención Ciudadana ya que es el subsistema que integra a todos los demás. Tras los esfuerzos que se han realizado por parte de las instituciones rectoras y el MINCOM pudieran exhibirse mejores momentos pero los aspectos negativos superan a los aspectos positivos.

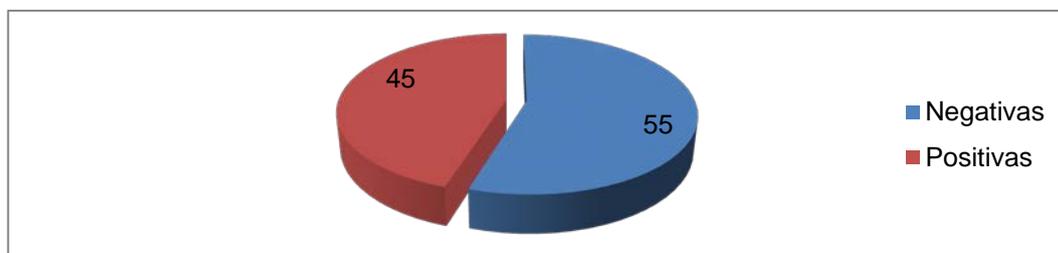


Gráfico 6: Resumen de los resultados de la aplicación de la guía Calidad Percibida.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En el gráfico 7 se puede apreciar el comportamiento de los aspectos tanto positivo como negativo relacionados con la Calidad Percibida presentes en las diferentes entidades pertenecientes al MINCOM reafirmando en las condiciones peyorativa en que se haya la Calidad Percibida en estos momentos.

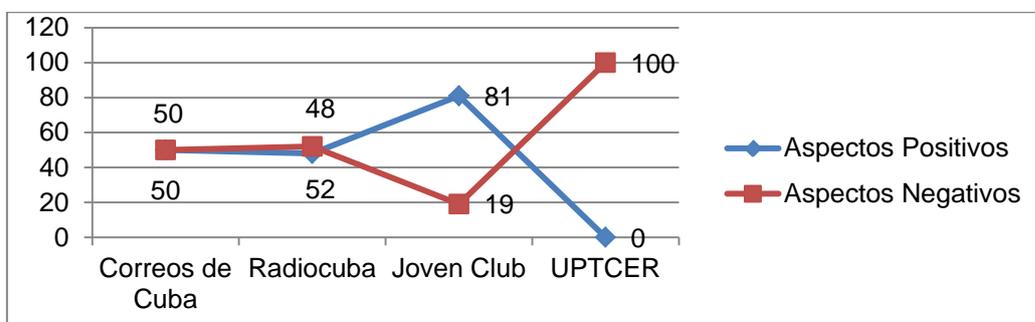


Gráfico 7: Resumen de los resultados de la aplicación de la guía Calidad Percibida.

Capítulo 2

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Las empresas que se encuentran en un estado más desfavorable respecto a la Calidad Percibida son: UPTCER la cual es la más incide negativamente en la aplicación de Calidad Percibida dentro de las organizaciones pertenecientes al Ministerio de Comunicaciones seguida por Radiocuba la cual también presenta un porcentaje alto de aspectos negativos que influyen en la realización de esa actividad. En el gráfico 8 se muestra este análisis.

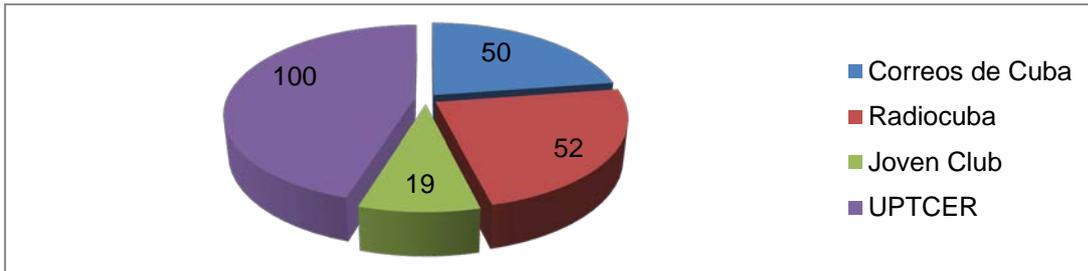


Gráfico 8: Resumen de los resultados de la aplicación de la guía Calidad Percibida.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En cuanto a los aspectos positivos, los que se muestran en el gráfico 9 nos permite conocer que la entidad de mejor comportamiento respecto a las demás es Joven Club, siendo ésta la que mejor visión en el trabajo de la Calidad Percibida ha logrado obtener.

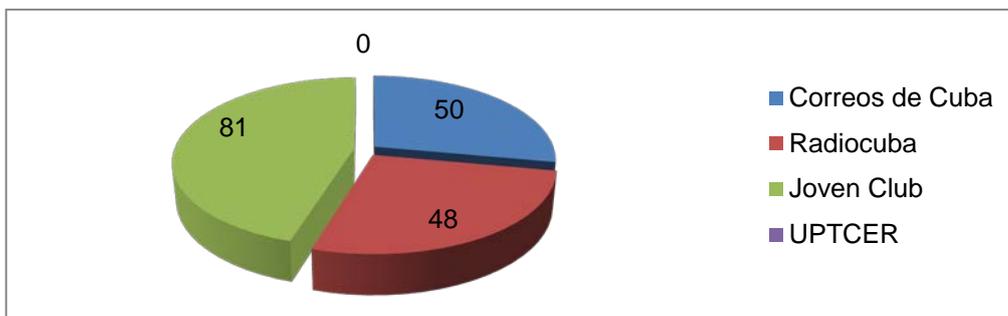


Gráfico 9: Resumen de los resultados de la aplicación de la guía Calidad Percibida.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

De acuerdo a los resultados de la guía de diagnóstico, la empresa Correos de Cuba ha logrado un trabajo sostenido a través del diseño e implementación de un modelo de Calidad Percibida a partir de los Lineamientos de Calidad Percibida aprobados en el 2012 por el MINCOM.

En el GECC, se muestra la normalización de este proceso a través de un

Capítulo 2

procedimiento general que detalla los pasos a seguir para la implementación de un sistema de trabajo sostenible, aunque debe mejorar con respecto a los resultados obtenidos de cara al cliente/usuario de los servicios de correo.

En las demás empresas se destaca la experiencia de Joven Club con el procesamiento de las encuestas de medición de la satisfacción del cliente aunque también debe continuar trabajando en el mejoramiento de sus servicios y su promoción para lograr un mayor impacto social, cumpliendo así con su encargo institucional.

➤ Resultados de la aplicación de la subguía de Diagnóstico de la Gestión de Tecnología de la Información

Como parte de una prueba piloto para diagnosticar el estado de esta disciplina en las entidades correspondientes; se aplicó la lista de chequeo en la provincia Villa Clara a las empresas siguientes: SERTOD, COPEXTEL, ETECSA, DESOFT, RADIOCUBA y MOVITEL. A continuación se ofrecen los resultados.

En el gráfico 10 se muestra un resumen de los resultados generales de la lista de chequeo en donde se especifican el porcentaje de respuestas positivas y negativas en total y contiene cada una de las organizaciones tomadas para este estudio. Como puede observarse las respuestas positivas superan las negativas en un 88% lo que evidencia un comportamiento favorable de la disciplina en cuanto a las incidencias de seguridad informáticas en el territorio.

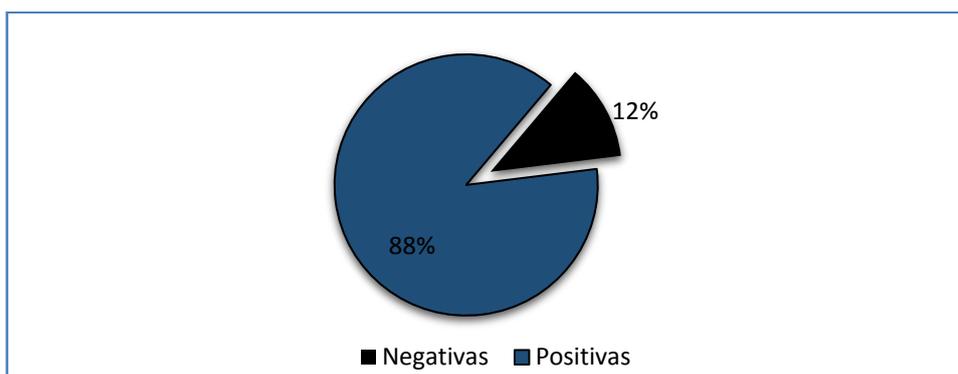


Gráfico 10: Resumen de los resultados de la aplicación de la subguía de diagnóstico de la Gestión de Tecnología de la Información.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Partiendo del análisis anterior se han podido determinar dos aspectos sobre las cuales se pueden hacer observaciones interesantes que tributen al diagnóstico.

Capítulo 2

El primero está dirigido a la situación similar predominante que muestran las empresas con respecto a su estadio en la gestión de servicios de TI.

En la gráfico11 como se puede apreciar el porcentaje de los aspectos positivos refleja un comportamiento muy similar, exceptuando a COPEXTEL y RADIOCUBA.

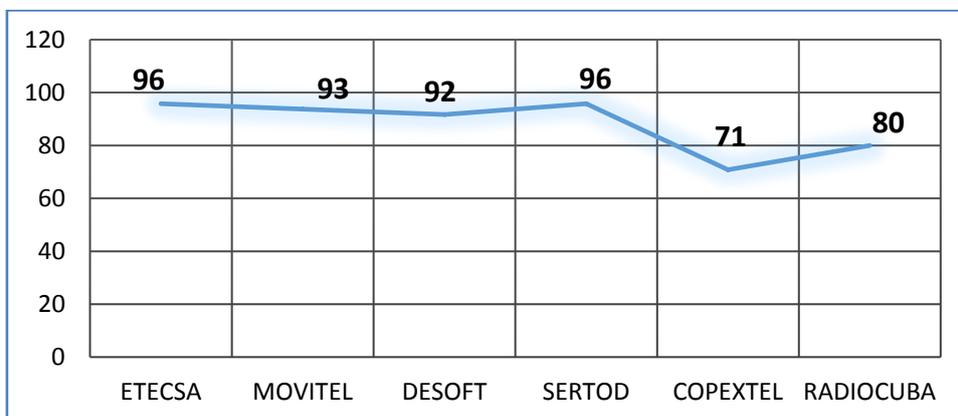


Gráfico 11: Análisis del comportamiento de las entidades a partir de la aplicación de la subguía de diagnóstico de la Gestión de Tecnología de la Información.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El segundo aspecto está relacionado con la utilización de los procesos de gestión de servicios de TI. En este caso se trata de evaluar cuáles son los más utilizados y correctamente gestionados en las entidades objetos de estudio, tanto por la dirección como por aquellos que de alguna forma contribuyen a su funcionamiento.

En la gráfico12 se muestra el porcentaje de aspectos que se reflejan positivamente en cada proceso. Puede apreciarse que las posiciones cimeras fueron alcanzadas por la gestión de seguridad de la información, la relación con los suministradores y la gestión de configuración; procesos de gran importancia para brindar servicios de calidad. Sin embargo la última posición la ocupa la gestión de niveles de servicio correspondiéndose con el proceso que permite establecer mejores relaciones con los clientes y contribuir a la expansión de los servicios a nuevas áreas y mercados. Una de las causas que puede estar incidiendo en el desinterés de las empresas por establecer un buen catálogo de servicios y acordar niveles de calidad para estos es la falta de competencia que existe en el sistema empresarial cubano.

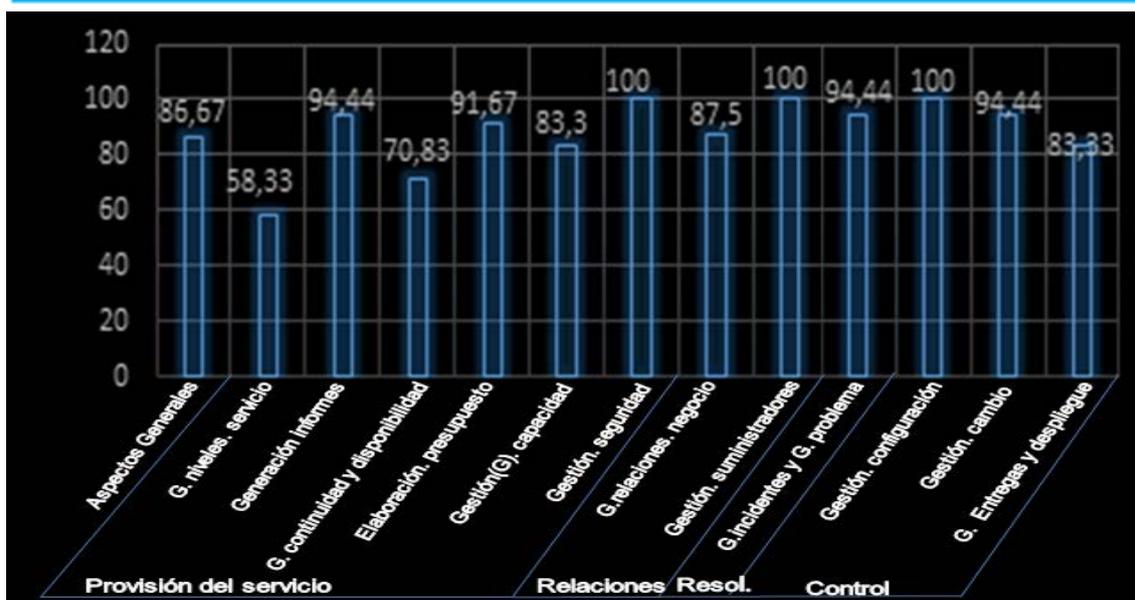


Gráfico 12: Análisis del comportamiento de los procesos aplicación de la subguía de diagnóstico de la Gestión de Tecnología de la Información.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para una visión más detallada del comportamiento tanto de las entidades como de los procesos de gestión de servicios de TI a continuación se describen brevemente los resultados obtenidos en cada acápite de la lista de chequeo.

➤ Aspectos generales

En cuanto a la gestión desde el punto de vista organizativo de las entidades diagnosticadas se puede concluir que en un 50% de ellas (SERTOD, ETECSA Y MOVITEL) si cumplen con los requisitos fundamentales expuestos para llevar a cabo en un principio una gestión de servicios de TI con conocimiento de la norma aunque la misma no ha sido implementada en ninguna de las organizaciones entrevistadas. En este punto el resto si cumple con algunos de los requisitos pero no con todos como debe de ser.

➤ Provisión del servicio

Gestión de niveles de servicio

Solo tres de las empresas (SERTOD, ETECSA Y MOVITEL) tiene definidos catálogos de servicios de TI, pero en todas, para cada servicio brindado están registrados los detalles que conciernen a los clientes sobre la calidad del servicio que va a revisar. Es preciso aclarar que por lo general esta información se recoge, pero no existe un documento con el nombre Acuerdo de Niveles de Servicio. Además con excepción de DESOFT, esta información no es revisada

Capítulo 2

con periodicidad. En cuanto a la satisfacción de los clientes aún quedan dos organizaciones que no han establecido ningún mecanismo que permita expresar si el servicio que brindan complace las necesidades de los interesados.

Generación de informes del servicio

Este asunto de forma general se trata con mucha seriedad en todas las entidades de la provincia. Las empresas desarrollan los informes de calidad del servicio, reflejan los problemas encontrados e ilustran las acciones de mejora para cada uno de ellos. A excepción de RADIOCUBA, también se calculan indicadores y métricas para medir la calidad de los servicios prestados.

Gestión de la continuidad y disponibilidad del servicio

A pesar de la importancia de este proceso por su contribución a la calidad de la prestación del servicio se puede afirmar que solo tres de las entidades (SERTOD, ETECSA Y MOVITEL) estiman las interrupciones futuras que puedan presentarse, pero solo dos (ETECSA Y MOVITEL) evalúan el impacto de las mismas. Pero es bueno reconocer que todas desarrollan un plan de continuidad para asegurar que los servicios de TI estén disponibles y forman al personal sobre los procedimientos necesarios para que la recuperación de estos sea lo más pronto posible.

Elaboración del presupuesto y contabilidad de los servicios de TI

La parte financiera de la gestión de TI tiene resultados muy buenos a partir de la lista de chequeo como era de esperarse. Se puede concluir que los gastos están correctamente planificados, la contabilidad es precisa por cada servicio y los planes de reducción de costo funcionan. Con relación a los planes de inversión, es un caso particular pues están considerados y correctamente planificados, pero hay que trabajar con lo que se apruebe de los organismos superiores. Según plantean las empresas esto puede afectar la gestión de la capacidad, disponibilidad y continuidad de los servicios; y por consiguiente la calidad de estos.

Gestión de la capacidad

La capacidad es un componente que debe analizarse para lograr cumplir con las demandas futuras. Tres de las organizaciones (SERTOD, ETECSA Y MOVITEL) hacen un estudio responsable en cuanto a la gestión en este

Capítulo 2

aspecto; donde se analiza el rendimiento de la infraestructura para monitorizar el uso de la capacidad existente. Además se emplean métricas para medirla periódicamente. Lo más destacable está originado por la poca utilización de modelos y/o simulaciones de capacidad para diferentes escenarios futuros previsibles debido a que no se realizan y donde se usan (SERTOD, ETECSA Y MOVITEL) no se hace con el rigor correspondiente para apoyar la gestión de la capacidad.

Gestión de la seguridad de la información

La gestión sobre la seguridad de la información es un serio tema tratado en todas las empresas de Cuba y las entrevistadas para este estudio no son la excepción. En cuanto a esto se puede afirmar que todas las entidades identifican los riesgos de seguridad de la información. Todas tienen plasmados en un Plan de Seguridad los niveles de seguridad adecuados en los servicios prestados, y este plan es monitorizado para analizar su cumplimiento. Además se realizan periódicamente auditorías de seguridad.

➤ **Relaciones**

Gestión de las relaciones con el negocio

La relación con los clientes debe ser un punto de partida para garantizar el éxito de un negocio. A pesar de esto las reuniones con los clientes en dos de las empresas (COPEXTEL Y MOVITEL) no se realizan de forma periódica, en esta última junto con RADIOCUBA, además no se mide la satisfacción de los clientes. Todas las empresas si llevan a cabo acciones como tener actualizada la lista de clientes y brindarles a estos un proceso para realizar sus reclamaciones en caso de ser necesario.

Gestión de suministradores

Con los suministradores las relaciones deben ser gestionadas eficazmente como lo hacen las empresas del territorio, desarrollando contratos apropiadamente y velando por su cumplimiento y revisándolos al menos una vez al año con el fin de garantizar que sigan alineados con las necesidades del negocio. Este fue uno de los aspectos de mejor comportamiento en la provincia.

➤ **Resolución**

Gestión de incidentes y solicitudes de servicios y gestión del problema

Capítulo 2

Los incidentes y problemas afectan la continuidad de los servicios, de ahí la importancia de su gestión. Las organizaciones saben la importancia y de las entrevistadas solamente COPEXTEL se encuentra retrasada con respecto al registro de los incidentes, la determinación de sus causas y su clasificación en cuanto a su impacto para dar prioridad a una incidencia sobre otra. Por otra parte, todas plantean gestionar la solicitud de nuevos servicios, establecer acciones para prevenir problemas y mantener información actualizada sobre los errores conocidos y sus soluciones.

➤ **Control**

Gestión de configuración

Todas las entidades tomadas para este estudio controlan y guardan, en una biblioteca física o electrónica segura, todos los elementos de configuración de la infraestructura de TI. Además estos son monitorizados para asegurar que estén correctamente registrados y actualizados.

Gestión del cambio

Los cambios manejan el progreso o decline de un negocio. Con excepción de ETECSA en todas las organizaciones existen procedimientos documentados para realizar e implementar adecuadamente todos los cambios. Pero al igual que en el resto se registran y evalúan las solicitudes de cambio recibidas por los clientes y existe un responsable para autorizar e implementar los cambios tanto en los servicios de TI como en la infraestructura.

Gestión de entregas y despliegue

Algunas de las entidades del estudio no son creadoras, ni cambian los software y hardware que comercializan o utilizan para presar sus servicios por lo que se les hace imposible como es el caso de RADIOCUBA y MOVITEL planificar con el cliente la entrega de nuevas versiones y en el caso de esta última medir el fallo o el éxito de las mismas. Pero en todas se controla la calidad de todo el software y hardware instalado.

Todo el análisis realizado permitió diagnosticar el estado actual de la gestión de servicios de TI en las entidades empresariales de la provincia Villa Clara pertenecientes al MINCOM. En este sentido puede afirmarse que la situación es favorable, aunque se observaron varios aspectos susceptibles de mejoramiento.

Capítulo 2

Se utiliza el diagrama Ishikawa para mostrar las causas que ocasionan los problemas detectados el cual se muestra en el Anexo 14.

2.7. Propuestas de soluciones para el mejoramiento de la Atención Ciudadana

La propuesta de mejoramiento de la Atención Ciudadana contribuye a dar respuesta al problema científico expuesto en la introducción de esta investigación. Las acciones de mejoras correspondientes con los problemas detectados en la aplicación de las guías realizadas a las diferentes entidades se pueden observar en la tabla 2.2.

Tabla 2.2: Acciones de mejoras de las entidades pertenecientes al MINCOM.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

No	Acciones de mejoras
Atención Ciudadana	
1	Conceptualizar un sistema de trabajo estandarizado para la Atención Ciudadana en el MINCOM.
2	Capacitar las estructuras que atienden la Atención Ciudadana en las empresas que conforman el sistema de entidades del MINCOM.
3	Emplear una plataforma de trabajo basada en el uso de las Tecnologías de la Información, que permite la consolidación de la información en materia de Atención Ciudadana.
4	Crear un observatorio Tecnológico que permita el intercambio transparente con el ciudadano.
5	Realizar una estrategia de comunicación que contribuya a socializar el empleo de los canales de Comunicación de forma interactiva con el ciudadano.
6	Aprobar un marco regulatorio que coadyuve a la organización de la Atención Ciudadana de forma organizada y estandarizada.
7	Hacer mediciones más periódicas de la Calidad Percibida.
8	Identificar y definir las estructuras y funciones del sistema de Atención Ciudadana existentes en el sistema empresarial.

Capítulo 2

Joven Club	
1	Implementar eficientemente el Reglamento de Protección al Consumidor de la entidad.
2	Promover la realización de controles sistemáticos por parte de los especialistas y técnicos de protección al consumidor.
3	Evaluar la actividad de protección al consumidor por la dirección de la empresa.
4	Recibir capacitación en temas de calidad, sobre todo en gestión de procesos, con el objetivo de dar los primeros pasos en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
Radiocuba	
1	Identificar y definir las estructuras y funciones de la Protección al Consumidor existentes en el sistema empresarial.
2	Identificar y potenciar canales de atención en la entidad y su sistema empresarial.
3	Capacitar al personal sobre las estructuras de la Calidad Percibida con los contenidos básicos para el desempeño de sus funciones.
4	Identificar sistemas automatizados que permitan gestionar efectivamente los canales potenciados en la entidad y su sistema empresarial.
Etecsa	
1	Aplicar con mayor sistematicidad los estudios de Calidad Percibida de manera que se logre monitorear los indicadores de satisfacción del cliente de acuerdo a la Calidad Percibida.
2	Elaborar un documento con el nombre Acuerdo de Niveles de Servicio que contenga los catálogos de servicios de TI así como el registro de los detalles que conciernen a los clientes sobre el servicio que se va a realizar.
3	Elaborar y aprobar procedimientos de Calidad Percibida en el sistema empresarial.
4	Realizar con el rigor correspondiente la utilización de modelos y/o simulaciones de capacidad para diferentes escenarios futuros previsibles para apoyar la gestión de la capacidad.
Correos de Cuba	
1	Elaborar y aprobar por la Dirección Nacional de GECC así como implementar de forma efectiva un procedimiento de Calidad Percibida.
2	Implementar en la organización los Lineamientos de Calidad Percibida, para el control y evaluación de la satisfacción de los clientes.
3	Elaborar y ejecutar programas de capacitación para el personal de los departamentos Atención Ciudadana en cuanto a la administración de relaciones con los ciudadanos.
4	Elaborar e implementar el código de Ética de los trabajadores.
UPTCER	
1	Establecer estrategia funcional sobre la atención de cliente-usuario e implementar un sistema de trabajo que contribuya a obtener resultados positivos en esta esfera.
2	Implementar en la organización los Lineamientos de Calidad Percibida, para el control y evaluación de la satisfacción de los clientes.
3	Elaborar e implementar el código de Ética de los trabajadores.
4	Elaborar y aprobar una estrategia para el proceso de gerencia del conocimiento, innovación y transferencia tecnológica que contribuya al mejoramiento de los indicadores de calidad en la organización.

2.8. Conclusiones parciales

1. A través del procedimiento para efectuar el diagnóstico de la Atención Ciudadana en el MINCOM quedaron definidas las técnicas y herramientas contextualizadas a partir de las particularidades del objeto de estudio propiciando un análisis de la situación actual.
2. Las listas de chequeo aplicadas fueron evaluadas por un grupo de expertos y por el Grupo de Trabajo Temporal, resultando validadas en la práctica para ser aplicadas a las OSDE, entidades adscritas y subordinadas al MINCOM.
3. La plataforma colaborativa ALFRESCO como gestor documental cumplió con las expectativas, por cuanto permitió gestionar la información para los diferentes participantes en el proceso de acuerdo al procedimiento empleado para desarrollar el diagnóstico integral de la Atención Ciudadana.
4. Los resultados obtenidos en el diagnóstico a la Atención Ciudadana arrojó que existe carencia de estructuras para la atención ciudadana en algunas entidades del MINCOM, evidenciándose que no se les está prestando la debida importancia a los ciudadanos y/o clientes como ejes centrales de los procesos, sumando que los canales de comunicación existentes no son los más adecuados.

Conclusiones

1. La Atención Ciudadana facilita la difusión de valores institucionales para propiciar una nueva cultura administrativa y generar ventanas de oportunidad para la transformación de los procesos públicos que se desarrollan en Cuba con especificidad en esta investigación para los servicios de comunicaciones.
2. A través del procedimiento para efectuar el diagnóstico de la Atención Ciudadana en el MINCOM quedaron definidas las técnicas y herramientas contextualizadas a partir de las particularidades del objeto de estudio propiciando un análisis de la situación actual.
3. Las listas de chequeo aplicadas fueron evaluadas por un grupo de expertos y por el Grupo de Trabajo Temporal, resultando validadas en la práctica para ser aplicadas a las OSDE, entidades adscritas y subordinadas al MINCOM.
4. La plataforma colaborativa ALFRESCO como gestor documental cumplió con las expectativas, por cuanto permitió gestionar la información para los diferentes participantes en el proceso de acuerdo al procedimiento empleado para desarrollar el diagnóstico integral de la Atención Ciudadana.

Recomendaciones

1. Extender la aplicación de las guías de diagnóstico a nivel nacional para lograr consolidar los resultados del diagnóstico.
2. Mostrar los resultados con el diagnóstico a través del gestor documental ALFRESCO para conocimiento e intercambio con los miembros de GTT.
3. Continuar la realización de los estudios para los subsistemas restantes: Gestión de Planteamientos, Trámites y Servicios y Gestión de Incidencias de la Atención Ciudadana en el MINCOM.

Bibliografía

1. 2005. Reglamento Orgánico de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife. BOP nº 45.
2. 2010. *Constitución de la República de Cuba*, Cuba, Editora Política.
3. ÁLVAREZ CANO, V., HIDALGO GÓMEZ, C., RUIZ LÓPEZ, J., & ALII, E. 2009. Guía de evaluación Modelo EVAM.
4. ARENILLA SÁEZ, M. 2002. El cambio en la función pública: ¿para los altos responsables de la administración pública o para los ciudadanos? España: Universidad Rey Juan Carlos Madrid.
5. BAENA 2000. *Curso de Ciencia de la Administración*, Madrid, Editorial Tecnos.
6. BARRIOS JUNCO, S. 2014. La gestión de la calidad en las políticas públicas.
7. BOU, J. C. 1997. *Influencia de la calidad percibida sobre la competitividad: Análisis de los efectos "vía demanda"*. Universitat Jaume I, Castellón.
8. CASTRESANA, J. I., & BLANCO, ADOLFO. 2001. Liderazgo total en la empresa. Granada, CEMCI.
9. COLUMBIÉ SANTANA, C. M. 2004. *“La Administración Pública en Cuba. Configuración de un Sistema de Capacitación para la Mejora en la Gestión de los Dirigentes de los Consejos de Administración Municipal”*. Grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación.
10. CROSBY, P. B. 1994. *Completeness. Calidad total para el siglo XXI*, McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V.
11. CUMMINGS, T., & WORLEY, C. 2007. *Desarrollo organizacional y cambio*, México D.F. : Thomson.
12. DUQUE OLIVA, J. 2005. INNOVAR. *Revista de ciencias administrativas y sociales*. Universidad Nacional de Colombia.
13. FERRER, J. 2005. Ética del servidor público como fundamento del control de gestión estratégico en la gerencia pública venezolana.
14. FLEITES, A. 2013. *Procedimiento para la estructuración de indicadores para medir la efectividad de la gestión local en el Consejo de*

- Administración Municipal (CAM) Sagua la Grande*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
15. GARCÍA BRIGOS, J. 2002. "El papel de los Cuadros de la Administración Pública ante el desarrollo sostenible y el perfeccionamiento de la Dirección Estratégica Territorial". Instituto de Filosofía, CITMA.
16. GARCINI GUERRA, H. 1986. *Derecho Administrativo*, Editorial Pueblo y Educación.
17. GOLEMBIEWSKI, R. 1977. *Public Administration as a Developing Discipline*, Nueva York, Marcel Dekker.
18. GONZÁLEZ, A. 2001. Investigación escenarios –y claves- de intervención en la "Administración Pública" de máxima validación ciudadana.
19. GOURNAY, B. 1966. *Introduction a la Science Administrative*, Paris, Armand Colin.
20. GUTIERREZ, O. 2014. *Problemas de la Gestión de la Administración Pública. Material del Diplomado en Administración Pública*.
21. HARRISON, R. 1972. "Understanding your Organization's Character". Harvard Business Review.
22. JURAN, J. M. 1993. *Manual de Control de Calidad*. McGraw-Hill Interamericana.
23. JURAN, J. M. 2001. *Manual de control de la calidad*. McGraw-Hill Interamericana.
24. LAHERA, E. 2004. "Un Enfoque de políticas públicas". *Economía UNAM*.
25. LÓPEZ, C. 2005. Los tiempos cambian evolución del pensamiento administrativo
26. MARSÁN, J. 1987. *Organización del Trabajo*, La Habana, Cuba, Editorial ISPJAE.
27. MORENO ORTEGA, M. 2002. *Manual de Técnicas y Herramientas para el diagnóstico*. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
28. MORENO ORTEGA, M. 2014. Bases para el diseño del Modelo de Calidad Percibida en el Ministerio de Comunicaciones. Ponencia presentada en CALIPROT.

29. MORENO ORTEGA, M. 2015. Diseño del Modelo de Calidad Percibida en el Ministerio de Comunicaciones. Ponencia presentada en CALIPROT.
30. MORENO ORTEGA, M., & ÁVILA, L 2010. Procedimiento para la medición, mejoramiento y control de los servicios de Desoft S.A. Ponencia presentada en el evento internacional GESEMAP.
31. MORENO ORTEGA, M., RIVERO GONZÁLEZ, Y. , & CHÁVEZ M. 2006. *Rediseño de la metodología de implementación del instrumento Telqual de la Gerencia ETECSA.*
32. MOYADO, F. 2002. Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público. Lisboa.: VII congreso internacional del Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública.
33. NORMALIZACIÓN., C. T. D. 2008. NC-ISO-9001: 2008. Sistema de Gestión de la Calidad-Requisito.
34. PCC. 2011. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana.: Oficina de publicaciones del Consejo de Estado.
35. PECH CANCHE, Y. 2012. Modelo de diagnóstico organizacional de French y Bell. <http://diagnosticoorganizacional.bligoo.com.mx/modelo-de-diagnostico-organizacional-de-french-y-bell> [Online].
36. RAINERI, A., & MARTÍNEZ, A. 1997. Diagnóstico organizacional: un enfoque estratégico y práctico. *Revista Academia.*
37. RODRÍGUEZ, D. 1992. Diagnóstico organizacional. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
38. RUIZ LÓPEZ, J. 2007. El Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora. Santo Domingo: XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
39. RUIZ LÓPEZ, J. 2012. Calidad en la Gestión Pública: del Azar a la Necesidad. México, D.F: Presented at the XIV Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado.

40. STONER, J., FREEMAN, E., & GILBERT, D. 1996. *Administración*, México, Prentice Hall.
41. SUÁREZ BARRAZA, M. 2007. La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: un estudio en los ayuntamientos de España.
42. TORRES, C. C. 2011. *El Sistema Financiero Internacional y la crisis económica*, Madrid, España, Editorial Académica Española.
43. VALDÉS MILIAN, C. 2014. Estrategia para el Perfeccionamiento del Sistema de Atención Ciudadana del Ministerio de Comunicaciones.
44. VILLABELLA ARMENGOL, C. 2002. *Temas de Derecho Constitucional Cubano*, La Habana, Editorial Félix Varela. Colectivo de Autores.
45. VILLORIA, M. 1996. *La modernización de la administración como instrumento al servicio de la democracia*, Madrid, MAP-INAP.

Anexos

Anexo1: Aspectos del modelo EVAM

EJES	ASPECTOS
Política, planificación y estrategia a través del liderazgo	La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza a través del liderazgo La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave
Procesos	Diseño y gestión sistemática de los procesos Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios Gestión y mejora de las relaciones con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor
Personas	Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos
Alianzas y recursos	Gestión de los proveedores y de las alianzas Gestión presupuestaria Gestión de los edificios, equipos y materiales Gestión de la tecnología Gestión de la información y del conocimiento
Resultados	Resultados en clientes. Resultados en personas Resultados Clave

Anexo 2: Conceptos asociados a la Atención Ciudadana.

Sesiones	Aspectos
Incidencias ⁴	1. Influencia o efecto que tiene una objeto sobre otro. 2. Circunstancia o suceso secundarios que ocurre en el desarrollo de un asunto o negocio, pero que puede influir en el resultado final: las incidencias del día están detalladas en un informe.
Planteamiento	Es el acto de establecer ante interlocutores, ya sea presentes como lejanos en tiempo y espacio, un tema o problema a tratar.
Protección al Consumidor	Es el conjunto de normas que regulan las relaciones de consumo que nacen en la cadena de comercialización de bienes y servicios entre productores, proveedores y expendedores, otorgándole ciertos derechos y obligaciones.
Trámite	Es cualquier solicitud o entrega de información que las personas físicas o morales del sector privado hagan ante una dependencia u organismo descentralizado, ya sea para cumplir una obligación, obtener un beneficio o servicio o, en general, a fin de que se emita una resolución, así como cualquier documento que dichas personas estén obligadas a conservar, no comprendiéndose aquella documentación o información que sólo tenga que presentarse en caso de un requerimiento de una dependencia u organismo descentralizado.
Servicio	Conjunto de actividades y actitudes que tienen como finalidad responder a las necesidades de un usuario.
Áreas de Oportunidad	Deficiencias identificadas, donde se puede incidir directamente en la mejora de la calidad del trámite o servicio.
Aseguramiento de la calidad	Es la implementación de los mecanismos de verificación y/o grupos de enfoque con el propósito de que las instituciones capten información de los usuarios de manera objetiva, imparcial, directa, segura y confiable.
Atención Inmediata	Serie de acciones realizadas por las dependencias y entidades que buscan brindarle al interesado alternativas de solución para su problemática planteada.
Atributo	Es la descripción cualitativa del servicio, especifica que es lo que espera recibir el ciudadano al realizar un trámite o servicio, y qué le genera satisfacción.

⁴Conceptos tomados de: Definición establecida en la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, Artículo 69-B, fracción XVI. Última reforma D.O.F. 30 de mayo de 2000.

Anexos

Beneficiario/usuario	Son aquellos que reciben o utilizan los productos o servicios que la institución genera con lo cual se da cumplimiento a los objetivos estratégicos definidos en el Plan Nacional Desarrollo.
Bien	Cosa material o inmaterial susceptible de producir algún beneficio puede consistir en servicios, productos, prestaciones o programas que la institución ofrece como respuesta para atender las necesidades de sus clientes, beneficiarios o usuarios.
Buzón	Lugar destinado para recibir quejas, sugerencias o felicitaciones de los usuarios, acerca del trámite o servicio otorgado.
Carta Compromiso al Ciudadano (CCC)	Es una herramienta de mejora continua que implementa un sistema de gestión de calidad, establece estándares de servicio, incentiva la participación ciudadana, transparenta la gestión pública y genera mejoras a partir de las necesidades y expectativas ciudadanas.
Encuesta	Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos relacionados con trámites o servicios que brinda la Institución.
Espacio de Contacto Ciudadano	Espacio o lugar físico donde se incluyen una serie de herramientas que permiten satisfacer o superar las necesidades y expectativas de los usuarios que realizan trámites o solicitan servicios. (Actualmente denominados Oficinas de Atención Ciudadana y Oficina de Atención al Público).
Estándar	Es la descripción cuantitativa del servicio. Son valores definidos para cada atributo; sirven como referencia para la medición y establecen la responsabilidad del prestador del servicio.
Evaluación Ciudadana del Servicio	Mecanismo de voz que permite evaluar la calidad de los trámites y servicios a través de cuestionarios de salida calificando los atributos en una escala de cero a diez puntos.
Indicador	Es un factor o variable cuantitativo y/o cualitativo de un trámite o servicio público que permiten evaluarlo con respecto de la calidad y transparencia.
Inventario de Trámites y Servicios	Listado de los trámites y servicios de las instituciones de la Administración Pública Federal que contiene información sobre su fundamento jurídico, requisitos y costos, entre otros. Mecanismos de Atención y Participación Ciudadana: Son los mecanismos de voz con los que cuenta la APF para conocer las necesidades y expectativas de los usuarios sobre los trámites y servicios.
Módulo de Información	Espacio destinado a proporcionar orientación y asesoría acerca del trámite o servicio que se ofrece, además de revisar la documentación requerida y de proporcionar información relacionada con el estado en que se encuentra cada trámite en particular.

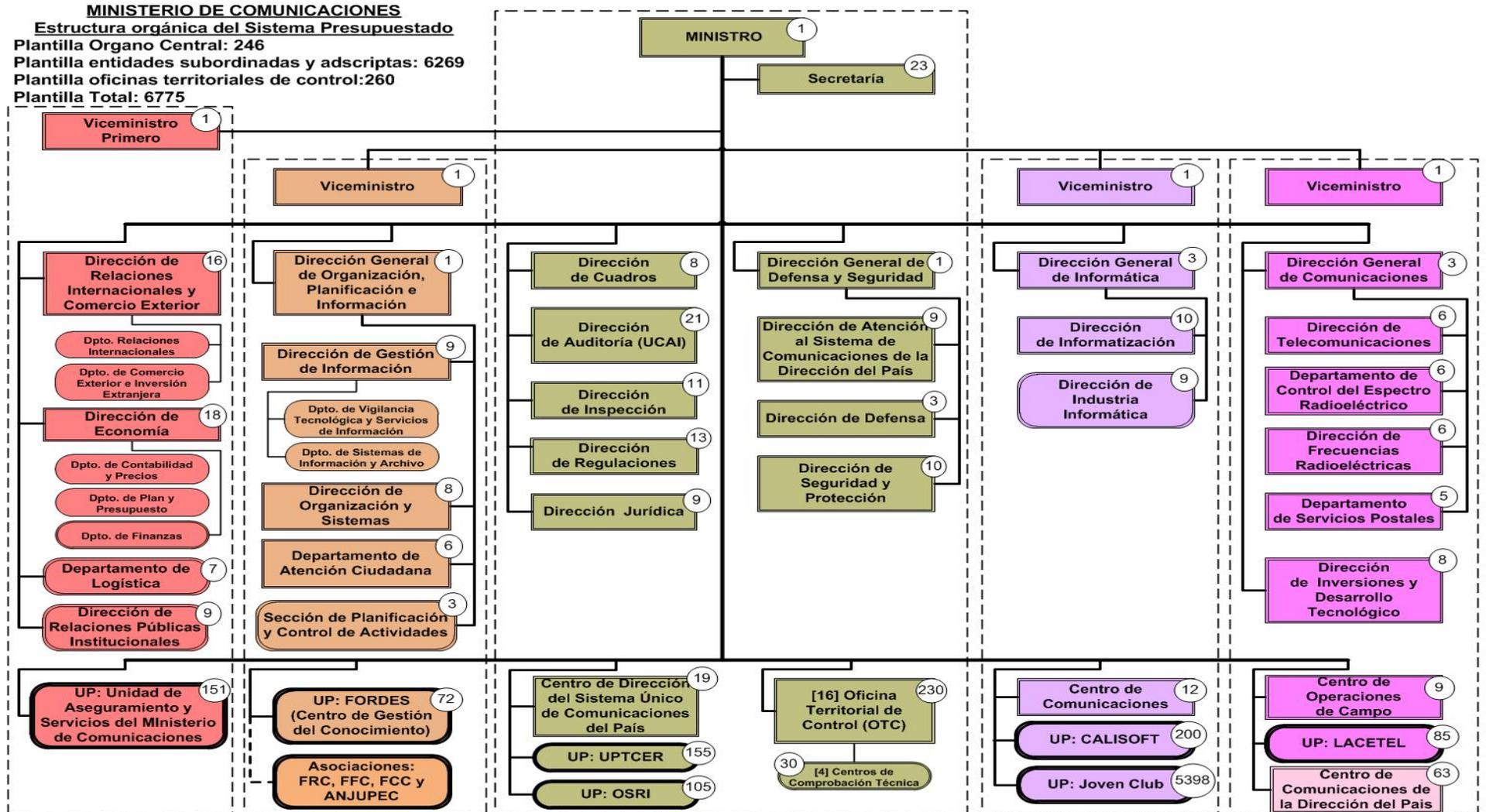
Monitoreo Ciudadano	Mecanismo de participación ciudadana enfocado a evaluar y asegurar la calidad de los trámites y servicios, a través de la participación de Organizaciones de la Sociedad Civil, instituciones de Educación Superior, Personas Morales, Cámaras Empresariales y Agrupaciones Sociales quienes trabajan para identificar áreas de oportunidad, proponer mejoras y participar en su implementación, con el propósito de revertir la participación ciudadana adversa y generar satisfacción, confianza y credibilidad de la sociedad en la APF.
Opacidad	Falta de transparencia.
Participación Ciudadana	Proceso mediante el cual las personas y la sociedad organizada se involucran en la evaluación y monitoreo de los trámites y servicios, programas y políticas públicas.
Plan de trabajo	Corresponde a un segundo paso en el proceso de planeación. Es la definición de los objetivos, metas y acciones que la Institución deberá realizar, para lograr reducir las brechas o aspectos críticos detectados en el diagnóstico.
Trámite y servicio de alto impacto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempos de respuesta elevados. La gestión del trámite se da muy por arriba de los tiempos legales establecidos. 2. Elevado costo. Los trámites o servicios más costosos para los ciudadanos, derivado del pago de derechos, de la información, documentos o estudios anexos que se tengan que presentar, del plazo de resolución y de otros costos asociados a su presentación. 3. Elevado número de quejas y sugerencias del servicio, así como de atenciones inmediatas. 4. Bajas calificaciones, ya sea por parte de los usuarios al término del trámite o servicio o a través de verificaciones. (en caso de que se cuente con la información).
Usuario	Organización o persona que recibe un producto o bien de una institución.
Ventanillas	Espacios para la atención personalizada a los usuarios que solicitan un trámite o servicio, las cuales se pueden clasificar de acuerdo a los diversos requerimientos (pocos trámites, trámites numerosos, entrega de documentación, resoluciones, etc.).
Verificación	Acto que lleva a cabo un servidor público, prestador de servicio social y/o consultor externo debidamente capacitado en oficinas de las instituciones del Gobierno Federal, con el objeto de evaluar atributos de calidad y transparencia del trámite y/o servicio.
Voz del Usuario	Expresión de las necesidades y expectativas de los ciudadanos respecto de los trámites y servicios que recibe del Gobierno Federal y a la actuación de los servidores públicos que les atienden.

Anexos

Anexo 3: Conceptos de calidad percibida asociados a la Atención Ciudadana.

Autor	Año	Concepto
Grönroos	1983	Dependiente de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido y es, por esta razón, el resultado de un proceso de evaluación continuado.
Lewis y Booms	1983	Discrepancia entre expectativas y percepciones de resultado.
Shostack	1985	Periodo de tiempo durante el cual un consumidor interactúa directamente con un servicio.
Parasuraman, Zeithaml y Berry	1988	El juicio del consumidor acerca de la superioridad respecto a la competencia.
Bolton y Drew	1991	Grado de discrepancia entre las expectativas del consumidor y su percepción acerca del resultado.
Rust y Oliver	1994	Elementos determinantes el ambiente, la prestación y el producto del servicio.
Faché	2000	Medida en que el nivel de servicio prestado iguala las expectativas iniciales del consumidor.
Morales Sánchez y Hernández Mendo	2004	Excede el control técnico y se concentra en una perspectiva más externalista. Supone un nivel de abstracción más alto que cualquiera de los atributos específicos del producto y tiene una característica multidimensional.

Anexo4: Estructura organizativa del Ministerio de Comunicaciones.



Anexo 5: Tabulación de la guía de CALIDAD PERCIBIDA.

Se tabularán teniendo en cuenta la información contenida en los diferentes ítems del instrumento y se completará de acuerdo a los aspectos siguientes:

- Se marcarán con una X las preguntas que contemplen en los ítems de marcaje, opciones como: ___ Si ___ No ___ Algunas Veces, ___En gran medida, ___En alguna medida, ___En ninguna medida.
- Se adjuntará, de conjunto con la respuesta a la guía, aquellos documentos que acrediten evidencia a la respuesta ofrecida.
- Se ordenará según el orden cronológico utilizando las letras: A, B, C, D, los ítems que lo requieran, asignando la letra A, a la actividad reflejada en el ítem que más se desarrolla y aplica.
- Se marcarán con una X las puntuaciones de 1 a 5 puntos, asignadas en las preguntas que lo requieren, considerando el nivel de importancia y aplicación de los aspectos tratados en cada ítem asumiendo un valor de 1 al (nivel bajo de aplicación e importancia), 3 (nivel medio de aplicación e importancia), 5 (nivel alto de aplicación e importancia), 2 y 4 tendencia al valor medio (3).
- Se ofrecerán respuestas valorativas acerca del tema objeto de interés.

Anexo 6: Algoritmo General para el proceso de captación de la información

1. Estudiar el documento ARQUITECTURA DE LA INFORMACIÓN.pdf que se encuentra ubicado en el repositorio MINISTERIO DE COMUNICACIONES/ Repositorio Documental/ Otros Documentos/ Manuales de uso Alfresco.

Esta primera etapa tiene como objetivo lograr una comprensión por los miembros del GTT de la estructura documental de la Plataforma Colaborativa ALFRESCO, que contribuya a dinamizar la lógica de pensamiento definida para la estructuración de la investigación.

2. Realizar el levantamiento del estado de la práctica de las temáticas bajo estudio teniendo en cuenta que para cada una de las entidades involucradas en el proyecto la estructura de las carpetas.

Para una mejor comprensión de las temáticas objeto de estudio para el levantamiento de la información se confecciona la versión preliminar del glosario de términos del proyecto.

3. Los documentos deben estar en formato.pdf, para luego ser ubicados en las carpetas teniendo en cuenta el siguiente etiquetado de documentos:

- TD: Trabajo de diploma. Título. Año. Autores.
- TM: Tesis de Maestría. Título. Año. Autores.
- TDr.: Tesis de Doctorado. Título. Año. Autores.
- TDpdo: Tesis o Tesina de Diplomado. Título. Año. Autores.
- A: Artículo. Título. Año. Autores. Revista o sitio web.
- PE: Ponencia en evento. Título. Año. Autores.
 - ✓ PEi- Ponencia en evento internacional.
 - ✓ PEn- Ponencia en evento nacional.
 - ✓ PEt- Ponencia en evento territorial.
- TF: Trabajo presentado en Fórum de Ciencia y Técnica.
- OD: Otros documentos: Aquí se recogerá aquella información que no aplique en las clasificaciones anteriores.

4. Listar los trabajos resultantes del levantamiento de la información del estado de la práctica por temática y especificar el nivel de generalización o aporte para la empresa, entidad o Ministerio.
5. Para obtener esta información se recomienda auxiliarse de los especialistas de Capital Humano que atienden el subsistema Formación y Desarrollo así como de los especialistas de ciencia y técnica en las empresas nacionales, y demás instituciones.
6. Para el caso de aquellas empresas o entidades que poseen repositorios de información se comunicarán las generales para establecer contacto con los administradores del sitio y establecer los intercambios de acuerdo a las pautas conciliadas por los colaboradores.
7. En el caso de los miembros del GTT pertenecientes a las OTC el levantamiento de información estará vinculados a los estudios realizados en la forma de gestión no estatal en las comunicaciones a partir de las figuras establecidas por las normativas vigentes. Para ello pueden buscar colaboración en las sedes universitarias, ONAT, ONE, Facultad de Economía de las universidades. En ALFRESCO se colocará información de base para efectuar este ejercicio.
8. Una vez obtenida la información se procede a subirla por la estructura de carpetas del repositorio primario, véase figura 2. como se muestra para el caso ETECSA:

Nota Aclaratoria: Recordemos que para acceder a la plataforma colaborativa se deben seguir las indicaciones realizadas por medio de la Videoconferencia 2, así como por la documentación elaborada para el manejo de ALFRESCO: Manual de usuario y listado de usuarios.

Anexo 7: Diseño de las entrevistas estructuradas

Etapa 1. Preparación de la entrevista.

- Buscar información sobre funcionamiento de la sesión a través de internet, u otras fuentes.
- Buscar información sobre el periodismo ciudadano y su rol en la actualización del modelo económico- social cubano.
- Coordinar entrevista con Jefe de Departamento de Atención al Lector, explicando el interés que tiene para la investigación efectuada por la Dirección de Atención Ciudadana conocer las estadísticas y el funcionamiento del Dpto.

Etapa 2. Desarrollo de la entrevista.

- Explicar que en el proceso de cambio de las funciones empresariales y estatales, los OACE y como parte de ello el Ministerio de Comunicaciones se encuentra inmerso en proceso de cambio con el reto de diseñar un modelo de gestión que tiene como centro la Atención Ciudadana. Es por ello, que en la etapa de diagnóstico, es importante considerar todas las fuentes que de una forma u otra contribuyen al cumplimiento del derecho institucional de que cada ciudadano tiene el derecho a dirigir su queja...(artíc. 63 de la Constitución)
- Argumentar que se necesita conocer, con la salvedad que es información confidencial:
 - Antecedentes de la sección. Encargo social y perspectivas.
 - Flujo de la información: proceso de recepción, clasificación, destinos de la información.
 - Información que se publica: *modus operandi* de su tratamiento, selección.
 - Estadísticas: cantidad de casos recepcionados.
- De ellos: con respuesta, sin rpta, en vías de tramitación.
- Otras estadísticas.
- Vínculo con otros espacios noticiosos: Cubasí
- Poseen algún material audiovisual que ilustre su trabajo, reconocimientos, etc.
- Tomar datos de contacto. Enfatizar en la confidencialidad de la información.
- Informar que los resultados de este análisis se les presentará para su validación en un posterior encuentro.

Anexos

Etapa 3. Sumarización de la entrevista

- Realizar un análisis de la información suministrada (de acuerdo a los puntos descritos)
- Diagramar los flujos de información.
- Elaborar informe.
- Realizar validación en posterior encuentro.
- Efectuar presentación de los resultados.

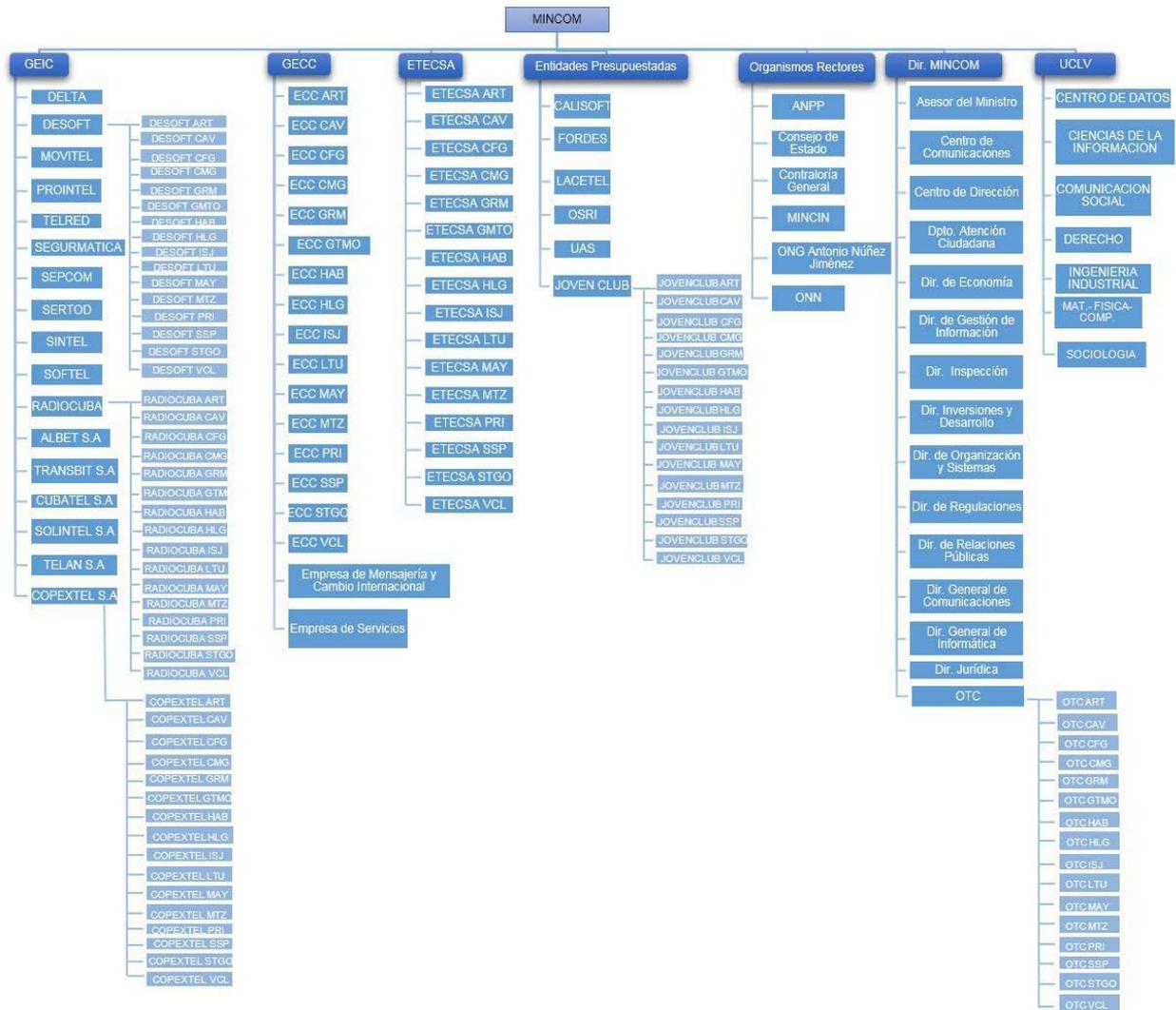
Anexo 8: Página de usuario con los dos sitios creados

The screenshot displays a user interface for a user named Yenlidie González Batista. The top navigation bar includes links for Inicio, Mis ficheros, Ficheros compartidos, Sitios, Tareas, Personas, Repositorio, and Herramientas de adm... The user's name and a search bar are also visible.

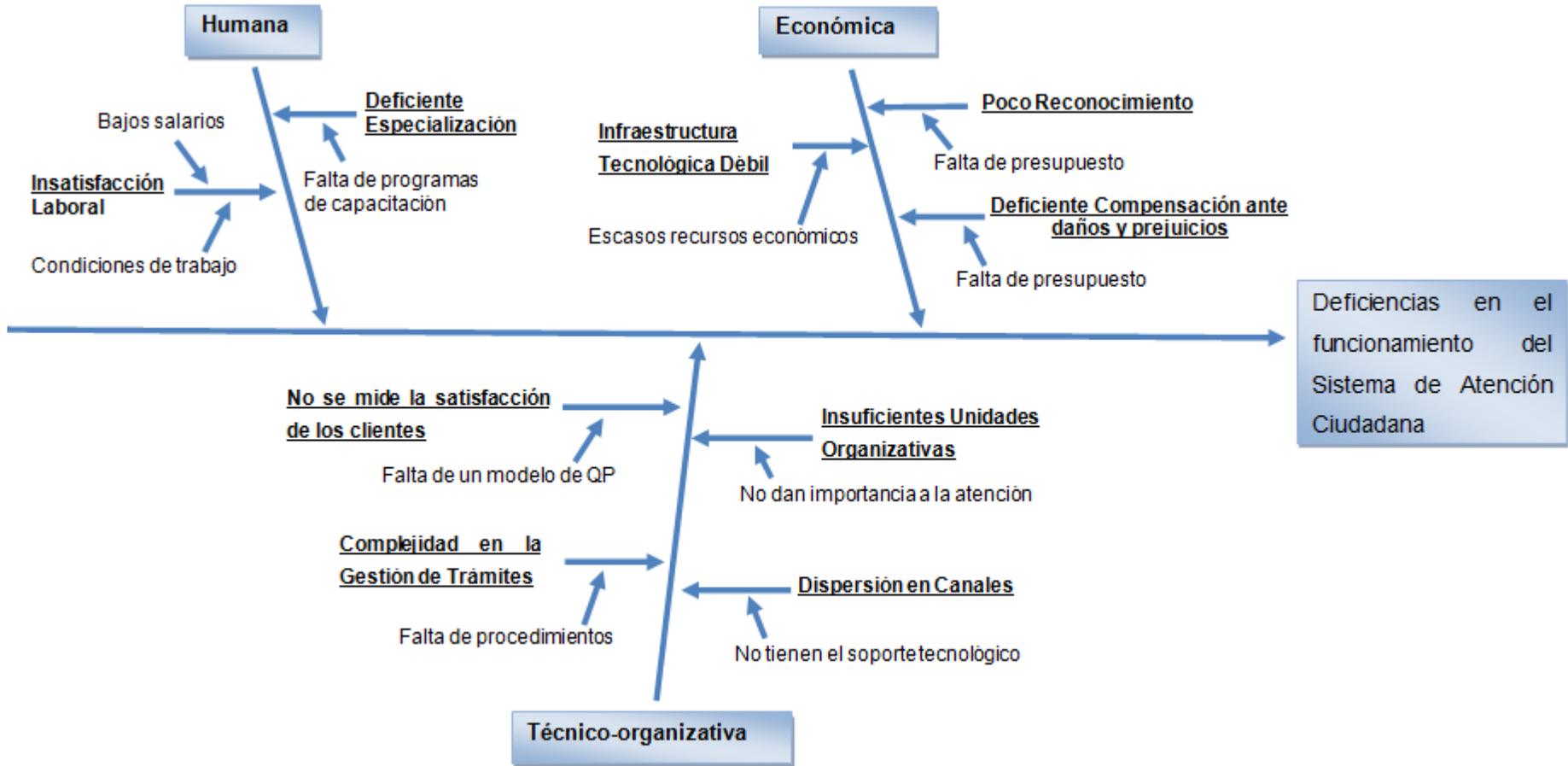
The main content area is divided into four panels:

- Mis Sitios:** Shows two sites. The first is "MINISTERIO DE COMUNICACIONES" with the description "Sin descripción". The second is "Repositorio" with the description "En este sitio se subirán todos los documentos del proyecto para la concepción del modelo de calidad percivida del MINCOM". This section is highlighted with a red border.
- Mis Actividades:** Lists recent activities. It shows that Anamarys Toscano Menocal has previewed the document "calidad.jpg" and Yenlidie González Batista has previewed and added the document "Modelo de Curriculum.doc" to the "MINISTERIO DE COMUNICACIONES" site.
- Mis Tareas:** Shows a task titled "Revisar las tareas que se le han asignado" with the instruction "En esta lista de tareas pueden aparecer distintos tipos de tareas. Usted tiene que ocuparse de cada una de ellas. Puede tratarse, por ejemplo, de revisar un documento o, simplemente, aceptar una invitación a un sitio."
- Mis Documentos:** Lists documents recently modified, including "Modelo de Curriculum.doc", "calidad2.jpg", "calidad1.jpg", "calidad.jpg", and "Datos de contactos del Proyecto MINCOM.doc", all created in the "MINISTERIO DE COMUNICACIONES" site.

Anexo 9: Estructura de Sitio “Ministerio de Comunicaciones”.



Anexo10: Diagrama causa-efecto



Anexo 11: Resultados de la aplicación de la Guía Diagnóstico de la Protección al Consumidor

OSDE Grupo Empresarial Correos de Cuba (GECC)		
Sesiones	Aspectos	Elementos
Datos de carácter general	Nombre de la entidad	Grupo Empresarial Correos de Cuba(GECC).
	Datos de contacto	Carretera Central Km 303 Banda Placetas # 116. Santa Clara. Villa Clara. Teléf. 205260.
	Producciones que realiza	Asegurar el Servicio Postal Universal (SPU) y otros servicios de alto impacto social en todo el territorio nacional.
	Servicios que presta	Brinda y asegura en todo el país (SPU), que incluye la correspondencia, las encomiendas (bultos postales nacionales e internacionales), la paquetería y mensajería expresa, y otros servicios de valor añadido a cuenta de terceros por encargo estatal.
Sistema de protección al consumidor	Estructura y plantilla	Cuenta con una Dirección de Comunicación Institucional (DCI), la cual incluye un Grupo de Trabajo para la Atención a la Población y Protección al Consumidor (APPC).
	Sistema de información estadístico	Se emplea el sistema Ávila Quid, donde se registran las quejas y reclamaciones recibidas diariamente.
	Modelo	Se emplean los modelos del Procedimiento para la Atención la Población y la Protección al Consumidor en Correos de Cuba.
	Periodicidad de evaluación	En las reuniones de la Comisión de Protección al Consumidor (bimestral) y de las empresas del Grupo.
Marco regulatorio de protección al consumidor	Procedimiento	Está elaborado el Procedimiento de Protección al Consumidor
	Análisis	Están en estudios los derechos del consumidor que son omisos en el procedimiento.
	Forma de protección	Plantean que conforme a lo establecido en la Legislación vigente, no dicen cuáles.

Anexos

Intereses económicos y sociales	Mecanismos de servicios de garantía y postventa	Está en estudio.
	Compensación	Los establecidos para Correos de Cuba por la Resolución 243/2009 del MFP.
	Mecanismos para dilucidar conflictos	Los acordados en los contratos firmados por las partes, no los describen.
Datos de compromisos de calidad	Horas de atención al público	Los horarios de servicios establecidos están conforme a la categoría de la oficina de correos, que oscilan entre las 08:00 y las 18:00 horas, de lunes a viernes, y los sábados hasta el mediodía.
	Empleo de procedimientos	No cuentan con los mismos.
	Sistema de gestión	Se trabaja para la implementación de las Normas ISO aprobadas para el sistema empresarial cubano.
	Indicadores de evaluación de la calidad	Cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad
	Estrategia de protección al consumidor	Está en estudio.
Medición de Satisfacción del cliente	Métodos	Encuestas
	Grados de servicio al cliente	Las mayores insatisfacciones de la población están relacionadas con los servicios de bultos postales internacionales, giros nacionales y entrega de la prensa a domicilio.
Sistema de información y comunicación	Tecnología	Un directorio telefónico, divulga quincenalmente en la contraportada de la revista Bohemia, cuenta además con un sitio web en la Intranet y la Internet (www.correos.cu); un perfil institucional en Facebook y una cuenta en Twitter.
	Forma de comunicación	Las formas de interacción son intervalos mínimos en función de las fases de la prestación del servicio. Los contactos con el personal que presta servicio se realizan por los directivos a cada nivel en la puntualización diaria de las tareas.
	Contenido	Información sobre empresas, unidades comerciales, bienes, servicios y transacciones. Si se describe detalladamente las características de cada producto que se oferta y de cada servicio que debe brindarse. Se describen requisitos específicos, en particular relacionados con los niños y personas mayores, precios,

Anexos

		incluidos los posibles impuestos o gastos de servicio, forma de pago, información sobre la facturación; cláusulas de salvaguarda y sobre la política y mecanismo de las denuncias/quejas/reclamaciones, y la información para contactar al proveedor.
Recursos Humanos	Conocimientos	Están definidos y aprobados en las Bases Generales (Políticas) para la Gestión y Capacitación de los Recursos Humanos. No se expresa en cuáles.
	Habilidades y competencias	Ídem.
	Comportamiento y formación	Se trabaja en la capacitación del personal del correo para elevar su profesionalidad y disciplina. Cuenta con una Escuela de Correos, certificada por el MINED para la capacitación y superación de los directivos, especialistas, técnicos y trabajadores, además, con aulas e instructores capacitados y certificados por dicho centro docente.

OSDEETECSA		
Sesiones	Aspectos	Elementos
Datos de carácter general	Nombre de la entidad	Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A.
	Datos de contacto	Carretera Central Km 303 Banda Placetas # 116. Santa Clara. Villa Clara. Teléf. 284006.
	Producciones que realiza	No se plantean cuáles.
	Servicios que presta	Servicios Públicos de Telecomunicaciones. (Servicio telefónico básico, conducción de señales, transmisión de datos, servicio celular de comunicaciones móviles terrestres, telefonía virtual, cabinas y estaciones públicas, acceso a Internet,

		servicios de telecomunicaciones de valor agregado, servicio de radiocomunicación móvil troncalizado, servicio de provisión de aplicaciones en entorno de Internet, televisión por suscripción y servicios de centros de contacto).
Sistema de protección al consumidor	Estructura y plantilla	A Nivel Empresarial: Dentro de la Dirección Central de Comercial y Mercadotecnia, Dirección de Protección al Consumidor con 7 trabajadores. (1 Director, 1 Especialista Principal, 3 Especialistas B en telemática, 2 Técnicos en Telemática).a la Población y Protección al Consumidor (APPC) A Nivel Territorial: Dentro del Departamento de Comercial y Mercadotecnia, Grupo de soporte Comercial, 1 Especialista C en Telemática que atiende la actividad.
	Sistema de información estadístico	Se emplea el sistema Ávila Quid, a migrar en 2015 a Ávila Doc Pro, el cual gestionan todas las incidencias entendiéndose quejas, sugerencias, avisos, denuncias relativas a los servicios de telecomunicaciones. La información que posee se utiliza para realizar acciones de mejora en la prestación de los servicios. Además se analiza en la Comisión Empresarial de Protección al Consumidor los resultados de las mediciones de satisfacción que se realizan en la empresa, así como el cumplimiento de los indicadores de calidad de los servicios que dan cumplimiento a los derechos de los consumidores.
	Modelo	Se emplean los modelos de atención a los clientes para garantizar la protección al consumidor que tienen en cuenta la segmentación del mercado y los canales de atención.
	Periodicidad de evaluación	Subcomisiones Territoriales y la Comisión Empresarial de Protección al Consumidor. Periodicidad mínima mensual. Evaluación de los Requerimientos de Protección al Consumidor en cada punto de contacto de los usuarios con la empresa. Periodicidad 1 vez al año a cada punto de contacto y se analiza su resultado en las Subcomisiones Territoriales de Protección al Consumidor. Dirección ejecutiva de la empresa al menos una vez al año. Indicadores de Calidad del servicio que evalúan la Protección al Consumidor ETECSA Se da seguimiento a su cumplimiento trimestralmente en las Subcomisiones Territoriales de Protección al Consumidor. Anualmente se realiza la

		<p>evaluación del cumplimiento de los indicadores. Balances semestrales y anuales.</p>
Marco regulatorio de protección al consumidor	Procedimiento	Está elaborado el Procedimiento de Protección al Consumidor
	Análisis	Se encuentran elaboradas las políticas y procedimientos de Protección al Consumidor en la empresa. Tienen identificados los derechos de Protección al Consumidor que están presentes y protegen el procedimiento. No tienen derechos omisos en el procedimiento.
Intereses económicos y sociales	Forma de protección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tarifas y precios aprobadas por el MFP y enfocadas a acercar cada día el servicio a la población. ▪ Rápida reparación, ajustes por días sin servicio. ▪ Cumplimiento de las garantías en la comercialización de productos así como la reparación postgarantía. ▪ Variedad en la oferta para diferentes tipos de usuarios o poder adquisitivo. ▪ Información sobre las características, tarifas o precios de los servicios y productos que le permitan al usuario escoger, sin crear falsas expectativas. ▪ Órganos que permiten el análisis puntual de casos que no estén contemplados en los procedimientos vigentes pero que constituya una violación de derechos e impliquen resarcir o compensar.
	Mecanismos de servicios de garantía y postventa	<p>Los aspectos que dificultan la eficacia del proceso de garantía y postventa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rápida obsolescencia de los productos de telecomunicaciones. • Poca durabilidad de los productos de telecomunicaciones. • Características técnicas de los productos de telecomunicaciones que cada vez se hace más difícil su reparación. • Demoras en los procesos de contratación y entrega de las mercancías en el país, por efecto del bloqueo. • Incapacidad de los proveedores que se contratan para garantizar piezas de repuesto, que permitan establecer un compromiso de reparación después de la garantía comercial. • Alto precio de los productos de telecomunicaciones en el mercado que no se corresponden con las expectativas de precio y durabilidad en el mercado

Anexos

		<p>nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones para aumentar la capilaridad de los talleres de reparaciones y/o de tercerizar las reparaciones. • Demora en los procesos de devolución de efectivo.
	Compensación	Tienen establecidos las políticas de compensación
	Mecanismos para dilucidar conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de atención a los usuarios. • Subcomisiones Territoriales y Comisión Empresarial de Protección al Consumidor. • Dirección de atención a la Población MINCOM. • Vía Judicial.
Datos de compromisos de calidad	Horas de atención al público	Los horarios de servicios están institucionalizados tanto para días hábiles como días feriados y de conmemoración nacional a través de la Res 4/ 2007, de la Directora Central Comercial y la Res 22/2011 del Presidente Ejecutivo. Se prestan los servicios fuera del horario laboral y los fines de semana, además de hacerse ajustado al lugar donde se encuentra enclavado.
	Empleo de procedimientos	No cuentan con los mismos.
	Sistema de gestión	Tienen implementado políticas, objetivos y existe además una metodología para la evaluación del desempeño de los Comités de Calidad, la cual aporta un modelo propio de medición que impulsa a los trabajadores a alcanzar altos niveles de calidad y competitividad, constituyendo un medio para reconocer formal los méritos individuales. Actualmente se encuentra en una etapa de generalización de las buenas prácticas derivadas de los Sistemas de Gestión de la Calidad certificados. Se inició en el año 2010 con proyección hasta el 2016 y consiste en llevar al 4º nivel de la estructura organizativa de la Empresa, la implementación de la gestión de la calidad.
	Indicadores de evaluación de la calidad	Se elabora mensualmente un informe sobre el análisis general del comportamiento de los indicadores de calidad de los servicios de telecomunicaciones que brinda la Empresa.
	Estrategia de protección al	No se refieren al tema.

	consumidor	
Medición de Satisfacción del cliente	Métodos	La medición de la satisfacción se lleva a cabo siguiendo lo establecido en el Procedimiento PG-SC-005 Medición de la Satisfacción de los Usuarios y actualmente cuenta con el soporte de la aplicación informática ENSA. Cuenta con un grupo de especialistas preparados para realizar las encuestas de manera presencial o con la participación de las Ejecutivas Telefónicas de los Centros de Atención Telefónica según corresponda el servicio a medir y el diseño de la encuesta.
	Grados de servicio al cliente	<p>Las principales insatisfacciones respecto a la calidad del servicio de Telefonía Móvil son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de equipos y accesorios en las Oficinas Comerciales. • Variedad de los equipos que se comercializan. • Cantidad de puntos de venta de tarjetas de recarga. • Información brindada de cómo proceder ante una queja. • Solución dada a su queja. • Rapidez en la solución de su queja. <p>Las principales insatisfacciones respecto a la calidad del servicio de Telefonía Básica Fija son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapidez con que ETECSA soluciona las interrupciones o averías presentadas en el servicio. • Tiempo de respuesta a las quejas presentadas sobre el incumplimiento del tiempo en la solución de las averías. <p>Las principales insatisfacciones respecto a la calidad del servicio de Telefonía Pública son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de equipos existentes. • Funcionamiento del equipo. • Rapidez con que solucionan las roturas ocurridas en el teléfono público. • Cantidad de puntos de ventas de tarjetas PROPIA existente.

		<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en la atención en el punto de venta.
Sistema de información y comunicación	Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Página web www.etecca.cu • Perfil en Facebook ETECSA_Cuba • Perfil en Twitter ETECSA_Cuba • Factura telefónica • Directorio Telefónico • Centros de atención telefónica (incluye, además, la gestión comercial) • Correo electrónico atención.usuario@etecca.cu (vía de retroalimentación). • Comunicación directa para los usuarios del servicio de datos a través de sus cuentas.
	Forma de comunicación	Intervalos mínimos en función de las fases de la prestación del servicio. En las unidades comerciales y Servicios de atención telefónica la frecuencia de interacción es diaria. La factura telefónica, mensual. El Directorio Telefónico, anualmente las páginas amarillas, cada tres años el directorio con páginas blancas. Planes de comunicación para la introducción de nuevos servicios, cortes tecnológicos, modificación de servicios, contratos etc., generalmente con 30 días de antelación.
	Contenido	Información sobre empresas, unidades comerciales, bienes, servicios y transacciones. Si se describe detalladamente las características de cada producto que se oferta y de cada servicio que debe brindarse. Se describen requisitos específicos.
Recursos Humanos	Conocimientos	No se plantean.
	Habilidades y competencias	Están definidos los perfiles de conocimientos y habilidades (competencias) en la Resolución No71/2011. Aprobando los perfiles de conocimientos y habilidades asociados a las actividades de las plazas del mismo perfil del cargo para el proceso de disponibilidad en el nivel territorial y para el nivel central se encuentran publicadas en el Portal del Trabajador en el link Perfiles de Conocimientos y Habilidades.
	Comportamiento y formación	Profesionalidad en todas las fases de la prestación, incluyendo, responsabilidad ante las acciones y decisiones, cortesía y atención con respecto al cliente, respeto a

		la confidencialidad. Existen Políticas y procedimiento de la organización, empresa o entidad, para la formación y capacitación de su personal, incluyendo el seguimiento y la evaluación del desempeño.
--	--	---

OSDE Radiocuba (GEIC)		
Sesiones	Aspectos	Elementos
Datos de carácter general	Nombre de la entidad	Radiocuba.
	Datos de contacto	Carretera Central Km 303 Banda Placetas # 116. Santa Clara. Villa Clara. Teléf. 202069.
	Producciones que realiza	No PROCEDE.
	Servicios que presta	Servicios amparados de transmisión de señales de radiodifusión nacional e internacional, y transportación de señales de audio y televisión asociados, comercialización de equipos propios de la actividad, así como sistemas de comunicación y señales de radio y televisión así como servicios de instalación, operación y mantenimiento de los mismos. También presta servicios de comunicaciones móviles por satélite y de activación y desactivación de terminales, así como comercialización y arrendamiento de equipos relacionados con dicho servicio. Servicios de confección y evaluación de proyectos de ingeniería en la rama de radiodifusión y comunicaciones de aquellos que controlen y aseguren su funcionamiento, se brindan además otros servicios como arrendamiento de espacios en torres y otras facilidades técnicas.
Sistema de protección al consumidor	Estructura y plantilla	En la estructura no hay personal emplantillado para esta actividad, es atendida por los especialistas comerciales de las divisiones y una especialista en la oficina central también subordinada a la dirección comercial.
	Sistema de información estadístico	Los responsables de Atención a la Población deben realizar las informaciones estadísticas de la actividad trimestral, semestral y anual para lo que realizarán un

Anexos

		<p>informe estadístico y valorativo de todas las incidencias registradas en el sistema utilizando los modelos establecidos para nuestra empresa por el MINCOM.</p> <p>El informe valorativo de la actividad de carácter trimestral, semestral y anual, debe recoger una valoración cualitativa de todas las incidencias y planteamientos recibidos, informándose en el mismo las Opiniones del Pueblo recibidas del Comité Central del Partido o Partidos Provinciales. Los planteamientos de electores se informarán una vez terminados cada uno de los procesos asamblearios del Poder Popular, y cuando así lo requiera el organismo superior en este caso el MINCOM.</p>
	Modelo	Los modelos que se utilizan están recogidos en los anexos de los procedimientos de la actividad según organismo central
	Periodicidad de evaluación	Las comisiones de Protección al Consumidor tienen establecido reunirse trimestralmente. De igual forma de presentarse cualquier situación que sea meritoria de la reunión de la comisión, se reúnen sin tener que esperar a la reunión trimestral. Se realizan además trimestralmente las estadísticas y se da una valoración de las quejas recibidas, las cuales se registran en el sistema Avilaquid sistema informático establecido por el ministerio para el control, seguimiento y procesamiento de las incidencias, las cuales se envían al ministerio. Se informan igualmente por parte de las divisiones todas las quejas publicadas en la prensa local, las cuales también son informadas al ministerio de conjunto con el Grupo de Comunicación Institucional de la Empresa.
Marco regulatorio de protección al consumidor	Procedimiento	Está elaborado el Procedimiento de Protección al Consumidor
	Análisis	<p>Cuando se reciben las quejas, planteamientos, incidencias o denuncias los responsables de dar respuesta tienen un plazo de hasta 30 días para dar respuesta y/o solución según corresponda. La entidad se acogerá al término de 60 días, en casos excepcionales en que la complejidad del caso o los trámites requeridos, se exceda de los 30 días; y en tal caso se informará al nivel inmediato superior. De no proceder una solución el quejoso tiene el derecho a que se le oriente los canales correspondientes para continuar tramitando la misma dentro del sistema (Oficina Central) para que no tome un canal ajeno a nuestra Entidad. Se le debe dar una respuesta adecuada y convincente para lograr una respuesta positiva de la</p>

Anexos

		población o parte quejosa, aun cuando esta respuesta no sea solución al problema planteado.
Intereses económicos y sociales	Forma de protección	No PROCEDE.
	Mecanismos de servicios de garantía y postventa	No PROCEDE.
	Compensación	No PROCEDE.
	Mecanismos para dilucidar conflictos	Mediante la vía legal y cumplimiento de lo plasmado en Contratos pactados
Datos de compromisos de calidad	Horas de atención al público	El horario es de Lunes a Jueves de 8.00am a 5.30 pm y los viernes de 8.00 am a 4.30 pm. La empresa nacional y las divisiones en las provincias cuentan con un Centro de Dirección con un horario de 24 horas, de haber alguna queja o problema con algún tipo de los servicios que prestamos estos son resueltos de forma inmediata, si son quejas por interrupciones del servicio se resuelven en un plazo no mayor de 24 horas, siempre y cuando sean informadas al Centro de operaciones, cualquier día de la semana las 24 horas, así como se responden planteamientos también, cualquier día de la semana.
	Empleo de procedimientos	No cuentan con los mismos.
	Sistema de gestión	No contamos con un Sistema de Gestión de la calidad, pero sí existen los parámetros de calidad para cada uno de los servicios que se prestan
	Indicadores de evaluación de la calidad	No se plantean cuáles.
	Estrategia de protección al consumidor	Aun no se ha implementado un sistema de gestión de la calidad.
Medición de Satisfacción del cliente	Métodos	Para la captación de información y retroalimentación utilizamos las mismas quejas que plantean los usuarios del servicio.
	Grados de servicio al cliente	En las actas de visitas a los usuarios se recoge el grado de satisfacción del cliente
	Tecnología	No se plantean cuáles.

Anexos

Sistema de información y comunicación	Forma de comunicación	Generalmente la vía más usada en la comunicación con los usuarios en el caso de las quejas es la vía telefónica, aunque también se reciben cartas del PCC o del Poder Popular. Para la atención a los planteamientos, sí se utiliza la vía directa dando respuesta directamente al Delegado y en su ausencia al Presidente del Consejo o los propios electores.
	Contenido	No PROCEDE
Recursos Humanos	Conocimientos	Se cumple
	Habilidades y competencias	Se cumple
	Comportamiento y formación	En todo momento se brindar una atención adecuada, manteniendo las normas de cortesía hacia el cliente, siempre se le ha dado respuesta al cliente sobre su queja.

Unidades Adscritas Joven Club de Computación y Electrónica		
Sesiones	Aspectos	Elementos
Datos de carácter general	Nombre de la entidad	UP Joven Club de Computación y Electrónica.
	Datos de contacto	Maceo 380 e/ Síndico y Nazareno. Santa Clara. Villa Clara. Teléf.222898. carlos.lopez@vcl.jovenclub.cu
	Producciones que realiza	No PROCEDE

Anexos

	Servicios que presta	<p>Cursos a personas naturales y jurídicas.</p> <p>Tiempo de máquina a personas naturales y jurídicas.</p> <p>Asesoría e implementación.</p> <p>Desarrollo e implementación de aplicaciones informáticas.</p> <p>Alquiler de computadoras a personas naturales y jurídicas.</p> <p>Asistencia informática.</p> <p>Distribución de licencia de Antivirus Segurmática.</p>
Sistema de protección al consumidor	Estructura y plantilla	Cuenta con una Dirección de Comunicación Institucional (DCI) y con Especialistas y técnicos Generales de Protección al Consumidor.
	Sistema de información estadístico	<p>Empleado en el análisis trimestral de las incidencias se corresponde con las establecidas por el MINCOM que no son más que una serie de tablas para realizar su análisis pertinente. Además, incluye el clasificador general de Joven Club.</p> <p>Trimestralmente se realiza un cierre de las incidencias recibidas. Mediante un informe estadístico y cualitativo se conoce el estado de la protección al consumidor, partiendo del análisis de las tablas antes mencionadas. De este modo, se conoce sobre el estado de la actividad en cada nivel, facilitando el análisis, el debate y la solución de las problemáticas que se presentan en la entidad.</p> <p>La protección al consumidor, se evalúa bimensualmente en la comisión de protección al consumidor.</p>
	Modelo	<p>Acta de la Comisión de Protección al Consumidor.</p> <p>Registro de Incidencias del consumidor.</p> <p>Modelo de recepción de la Incidencia.</p> <p>Modelo de Asistencia a la Asamblea del Poder Popular.</p> <p>Modelo de informe de resultado de la investigación de la incidencia.</p>
	Periodicidad de evaluación	No se plantean cuáles.
Marco regulatorio de protección al consumidor	Procedimiento	Está elaborado el Procedimiento de Protección al Consumidor
	Análisis	No se plantea cuáles.

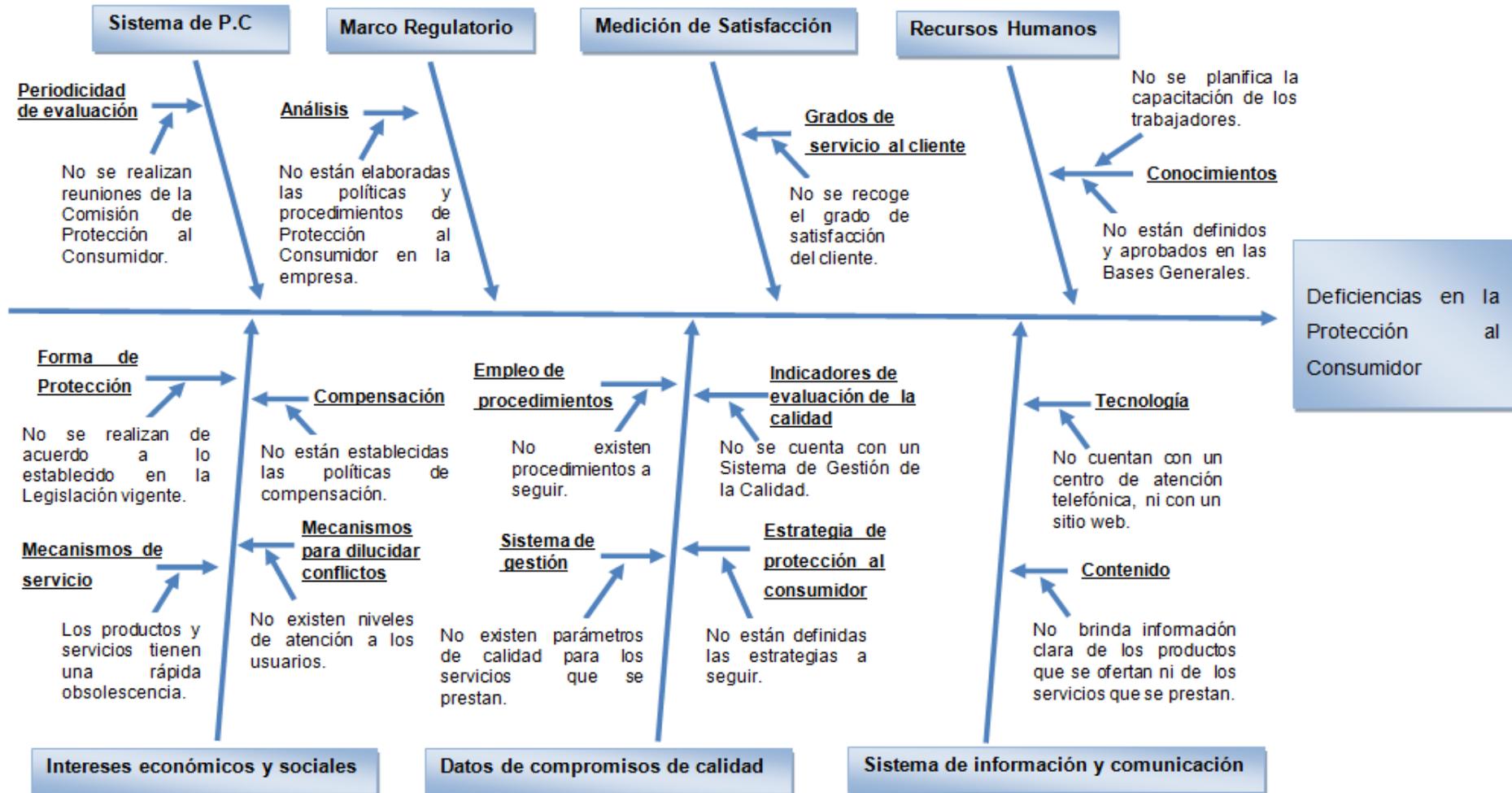
Anexos

Intereses económicos y sociales	Forma de protección	No PROCEDE.
	Mecanismos de servicios de garantía y postventa	No PROCEDE.
	Compensación	No PROCEDE.
	Mecanismos para dilucidar conflictos	No se plantean cuáles.
Datos de compromisos de calidad	Horas de atención al público	Mantiene sus locales abiertos todos los días de la semana pero el tiempo de servicio depende de las características de los servicios que ofrece la instalación, la demanda y de las limitaciones energéticas. Atienden al público en el tiempo que destina su jornada laboral: las ocho horas de trabajo.
	Empleo de procedimientos	No cuentan con los mismos.
	Sistema de gestión	No se cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad.
	Indicadores de evaluación de la calidad	No se plantean cuáles.
	Estrategia de protección al consumidor	Aun no se ha implementado un sistema de gestión de la calidad.
Medición de Satisfacción del cliente	Métodos	Cuenta con un sistema automatizado que le permite realizar encuestas en todas sus instalaciones semanalmente.
	Grados de servicio al cliente	No se plantean cuáles.
Sistema de información y comunicación	Tecnología	No se plantean cuáles.
	Forma de comunicación	Los métodos utilizados son diversos: comunicación directa, teléfono, correo postal, correo electrónico, intranet y sitios web.
	Contenido	Se orienta a cada instalación de la entidad, que debe brindar información clara de los servicios que oferta, horarios, las actividades que realizan con detalles de las mismas, así como los medios disponibles para plantear una queja, reclamación, sugerencia, inquietud entre otras incidencias.

Anexos

Recursos Humanos	Conocimientos		Se planifica la capacitación del personal que está en contacto directo con los consumidores, coordinando cursos con otras entidades y mediante la autopreparación. En los últimos años, se ha hecho énfasis en la formación de los trabajadores y en la necesidad de que dominen y comuniquen de manera clara y oportuna, las características de los servicios que ofrece Joven Club. También, se insiste en el dominio del procedimiento a seguir ante el planteamiento de un consumidor.
	Habilidades competencias	y	La entidad tiene, entre sus proyecciones, la confección de un perfil de competencias que establezca las habilidades y aptitudes básicas que debe tener un trabajador para desempeñar un puesto determinado, pero es algo con lo que no contamos en la actualidad.
	Comportamiento formación	y	Joven Club, insiste en la necesidad de promover la cortesía y la atención al consumidor como elementos indispensables de la calidad de los servicios que oferta. Para ello capacita a sus trabajadores y promueve debates sobre el tema en todo el país. Para lograr la formación y capacitación del personal de contacto, la entidad da seguimiento a la evaluación del desempeño e identifica las necesidades de superación de sus trabajadores para ejercer su puesto laboral.

Anexo12: Diagrama causa-efecto



Anexo 13: Resultados de la aplicación de la Guía Diagnóstico de la Calidad Percibida

OSDE Grupo Empresarial Correos de Cuba (GECC)

Sesiones	Aspectos	Elementos
Datos de carácter general		
	Nombre de la entidad	Grupo Empresarial Correos de Cuba(GECC).
	Dirección y datos de localización	Carretera Central Km 303 Banda Placetas # 116. Santa Clara. Villa Clara. Teléf. 205260. organización@vcl.ecc.cu.
Estratégico-Jurídico		
1	¿Los líderes de su organización proyectan desde la estrategia objetivos concretos y medibles dirigidos a fortalecer con enfoque sistémico el funcionamiento de la atención ciudadana/ cliente?	En ninguna medida
2	Fueron implementados en la organización los Lineamientos de Calidad Percibida, para el control y evaluación de la satisfacción de los clientes del sistema de instituciones y empresas que forman parte del Ministerio aprobados en el 2012.	En ninguna medida
3	Los directivos han trazado estrategias funcionales que integren el trinomio: calidad- comunicación- comercial desde el liderazgo para el tratamiento de los Clientes/Ciudadanos.	En ninguna medida
4	¿Han sido elaborados e implementados programas para lograr la integración de la Atención de Clientes/Ciudadanos y su impacto social, a través de los valores organizacionales compartidos y deseados identificados a partir del ejercicio estratégico?	No

Anexos

5	¿Existe el código de conducta Empresarial/ Institucional en su entidad que declare los principios y normas de comportamiento con las partes interesadas, en particular con los clientes?	No
6	¿Cómo es valorado en la organización a la que pertenece, por parte del Código de Ética de los cuadros el aspecto del tratamiento hacia las partes interesadas de la entidad con especial interés en el tratamiento de los clientes (internos y externos)?	No se plantea.
7	¿Existe en la organización a la que pertenece, el código de Ética de los trabajadores?	No
8	En qué medida está presente el cumplimiento con los requisitos del cliente/ derechos del ciudadano :	* Manual de Procedimientos En gran medida
9	Existe una estrategia o programas para implementar el enfoque de Responsabilidad Social en la organización:	No
10	Como parte del Sistema de Control Interno está determinada la Atención a Clientes/ Ciudadano como un macroproceso para la identificación periódica de riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización:	En alguna medida
II	Ordene de forma descendente los ítems que a continuación se proponen, utilizando las letras: A, B, C, ..., asignando la letra A, a la en el ítem que más se desarrolla y aplica por los directivos de su organización de acuerdo a las competencias centrales definidas por la UNESCO: (de no estar presente la competencia asigne el valor 0)	A) Profesionalismo A) Capacidad de planificar y organizar A) Trabajo en equipo A) Responsabilidad o capacidad de dar cuentas B) Comunicación B) Creatividad B) Orientación al cliente/ ciudadano C) Compromiso con el aprendizaje continuo O) Interés tecnológico
II. a)	Ofrezca una valoración acerca del comportamiento de los mecanismos que desde un enfoque de valores (creencias y valores personales) debe primar en las organizaciones competitivas de acuerdo a las características del liderazgo hoy en su organización (Jaramillo, 2005):	1. 3 2. 5 3. 4 4. 4

		5.5 6.5 7.5
III.	En cuanto a la herramienta empleada para la toma de decisiones en la Atención Ciudadana/ Atención al Cliente	13.4 14.1 14.1 15.5 16.5 17.1 19.1 21.1 22.1 23.1 24.1
IV	En cuanto a la existencia de las resoluciones, políticas y demás documentación regulatoria vigentes en la organización con relación :	Gestión de Incidencias Protección al Consumidor Gestión de la Calidad Percibida
Organización y procesos		
1	En su organización, están organizados con enfoque a procesos:	*Atención Ciudadana/ Atención a Clientes (No) *Protección al Consumidor (No) *Gestión de Planteamientos(No) *Gestión de la Calidad Percibida (En alguna medida) *Responsabilidad Social (En alguna medida)
2	En su organización, están documentados los procesos enunciados en la pregunta 1?	En alguna medida
3	Represente a través de flujograma los procesos bajo estudio y especifique el sistema de información empleado para el cumplimiento de la misión del proceso, especificando los datos se refieren en la tabla 1.	No se plantea

Anexos

4	¿A través de qué indicadores de procesos se controla los procesos enunciados en la pregunta 1? Evidenciar.	No están definidos, está en proceso.
5	Especifique, desde el Mapa de procesos de su organización, a que grupo de procesos pertenecen los procesos objeto de análisis enunciados en la pregunta 1.	No se plantea
II	Requerimos de su valoración, en sesión de grupo de trabajo, para abordar los aspectos citados a continuación:	No se plantea
6	¿Están descritos en los perfiles de competencia (conocimientos - habilidades) los requisitos a cumplir por el personal en contacto y especialistas de los departamentos Atención Ciudadana/ Atención a Clientes en cuanto al tratamiento con los ciudadanos/ clientes?	No se plantea
7	El (s) sistema de pago vigente tiene en consideración la penalización y/o estimulación adicional para los fallos (quejas, insatisfacción) y/o reconocimientos respectivamente realizados a los trabajadores por su desempeño con el cliente. Argumente con evidencias.	No se plantea
III	El estudio de los costos de calidad (costos de prevención, evaluación y de no calidad (fallas internas y externas)) como mecanismo de análisis en el mejoramiento de los servicios y como herramienta proactiva que contribuye a la toma de decisiones basada en hechos.	El sistema de gestión de la calidad está en proceso de implementación. 6.1 7.1 8.1 9.1 10.1 12.1 13.1
IV	Aplicar guía específica de gestión de valor en los servicios de comunicaciones.	No se plantea
Formación, Desarrollo + i		
1	¿Existe una estrategia para el proceso de gerencia del conocimiento, innovación y transferencia tecnológica que contribuya al mejoramiento de los indicadores de calidad en la organización?	No

Anexos

2	¿Se desarrollan programas de colaboración entre la empresa y los centros de generación de conocimientos relacionados con la Atención Ciudadana/ Atención a Clientes y partes interesadas y sus procesos asociados como objeto de estudio (Gestión de Planteamientos, Protección al Consumidor, Calidad Percibida y Gestión de incidencias)?	No
3	¿Los planes de acción desarrollados para generar el vínculo empresa-centros de generación de conocimientos y fortalecer las relaciones mediante la propuesta de proyectos, ha propiciado la solución de problemas reales en cuanto a Atención Ciudadana/ Atención a Clientes y partes interesadas y sus procesos asociados como objeto de estudio?	No
4	¿Existe un plan de generalización de resultados del conocimiento, desarrollo e innovación en la organización? a) Existen programas específicos para la implementación de resultados relacionados con la Atención Ciudadana/ Atención a Clientes y partes interesadas y sus procesos asociados como objeto de estudio?	Si No
5	¿Existen programas de entrenamiento, instrucción y/o capacitación para el personal en contacto y especialistas de los departamentos Atención Ciudadana/ Atención a Clientes en cuanto a la administración de relaciones con los ciudadanos/ clientes?	Si
6	¿Se certifican los roles asignados a los perfiles de cargo que atienden directamente a Ciudadanos/ Clientes y partes interesadas?	No
7	En la medida que acontecen los cambios en los estándares de servicio internacionales, en las normativas en el sector de las comunicaciones: A) Existe una estrategia para la vigilancia tecnológica B) Es de conocimiento de todos los trabajadores C) Cómo se garantiza la capacitación a los recursos humanos de su organización de acuerdo a esta dinámica de cambios. Indique los mecanismos creados y especifique las relaciones intersectoriales/ internacionales habilitados para ello.	No En ninguna medida No se plantea
8	¿Existen mecanismos en la organización que permita difundir, divulgar y	Si

Anexos

	publicar los resultados obtenidos en cuanto a la calidad de los servicios obtenidos y el impacto en sus relaciones con el Cliente/ Ciudadano y partes interesadas?	
9	Indique el potencial científico que tiene en su organización, a partir de aportar las siguientes estadísticas:	No se plantea
10	¿Existe vinculación de la organización con universidades, centros de investigación y otras instituciones (Casas consultoras) donde se proyecte en común la aplicación de la ciencia?	No
Comunicación y TIC		
1	¿La organización posee estructura de comunicación que permita la gestión de la comunicación de manera integral, planificada y coordinada en función del intercambio entre sus públicos?	No se plantea
2	¿La organización posee un Manual de Identidad que norma los atributos que distinguen visualmente a la organización?	Si
3	¿Las instalaciones de la organización se identifican fácilmente con los atributos de su identidad visual (logotipo, simbología, colores corporativos, lema o slogan)?	Si
4	¿La organización aplica en la promoción de sus servicios los elementos que la identifican visualmente (logotipo, simbología, colores corporativos, lema o slogan)?	Si
5	¿La organización cuenta con un Manual de Comunicación que establece los procedimientos para la comunicación con los públicos de la organización?	Si
6	¿La organización tiene identificados sus públicos de interés en aras de establecer estrategias personalizadas?	Si
7	¿Se planifican en la institución estrategias o planes de acción para comunicar los servicios de la organización, las nuevas u oportunas ofertas y promociones?	Si
8	¿Son disímiles y variadas las acciones que se realizan en la organización para comunicar la totalidad de los servicios, nuevas u oportunas ofertas y	Si

Anexos

	promociones?	
9	Existen varias vías para el intercambio con la ciudadanía/clientes y partes interesadas en la organización entre ellas están:	-Cara a cara con los trabajadores que ofrecen el servicio -Vía telefónica -Correo electrónico -Otros: Programas radiales y televisivos
10	Se utilizan algunos soportes para la promoción:	- Posters
11	¿Se realizan acciones de relaciones públicas como eventos, monitoreo de prensa, asesoría a la dirección en temas de comunicación?	Si
12	¿La empresa tiene buenas relaciones con los Medios de Comunicación Masiva como público imprescindible en la gestión de comunicación?	Si
13	Mencione los cursos que ha diseñado y/o subcontratado para capacitar a los trabajadores de contacto directo con el público sobre competencias en materias de atención al cliente, expresión oral, normas de cortesía para el trato a la población. De existir mencione algunos cursos.	No se plantea
14	¿Se realizan monitoreo de opinión pública con una sistematicidad que permite conocer la opinión de los públicos sobre la organización?	En alguna medida
15	Menciones los sistemas informáticos que emplea para la gestión de la información para la Atención Ciudadana/ Atención a Clientes y partes interesadas y sus procesos asociados (Gestión de Planteamientos, Protección al Consumidor, Calidad Percibida y Gestión de incidencias)	No se plantea
16	¿Son aplicados algunas variantes de Ciudadanía Digital en su organización o administra relaciones con el cliente a través de aplicación CRM (Customer Relationship Management)?	No
II	Con respecto a la Gestión de las Tecnologías de la Información, aplique guía específica basada en los requisitos normativos de la NC ISO/IEC 20000- 1: 2010.	
Ciudadanos y Clientes: Sociedad		

Anexos

I	<p>¿Se realizan estudios de calidad percibida en su organización?</p> <p>¿Existe un procedimiento o instrucción que normalice la gestión de la calidad percibida en su organización?</p>	<p>En alguna medida</p> <p>Si</p>
II	<p>Cuál de estos objetivos con respecto a la necesidad de medir la calidad percibida está identificado en su organización:</p>	<p>-Recoger la percepción de los clientes sobre los productos y servicios. El cliente tiene la posibilidad de expresar su vivencia con relación al servicio o producto recibido.</p> <p>-Identificar las prioridades de mejoramiento. Esta es una fotografía instantánea de los puntos positivos o negativos sobre los productos y servicios resultando oportunidades de mejoramiento continuo.</p>
III	<p>La periodicidad del estudio se realiza:</p>	<p>Periódica: cuando se realizan los estudios de forma repetitiva para controlar la progresión de los resultados en el tiempo, ofreciendo los resultados mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.</p>
IV	<p>Existe un presupuesto aprobado para efectuar estos estudios en su organización</p>	<p>No</p>
V	<p>En cuanto a la calidad percibida los aspectos a analizar son:</p>	<p>1. 5</p> <p>2. 5</p> <p>3. 5</p> <p>4. 5</p> <p>Algunos de los puntos restantes están en proceso.</p>
VI	<p>¿Su organización tiene diseñado e implementado un sistema de gestión de la calidad?</p>	<p>Si</p>
VII	<p>Con respecto a la celebración del Mes de la Calidad, exprese:</p>	<p>-Se realiza programa de actividades donde se planifiquen las acciones a desarrollar por el Mes de la Calidad.</p>

Anexos

		-El programa es aprobado por máxima dirección de la organización o institución.
	a)Especifique cuáles de estas ejes temáticos son tratados en las actividades desarrolladas por el Mes de la Calidad:	-La ética profesional -Buenas prácticas con respecto a la calidad -La concepción de la calidad en el pensamiento del Che y otros pensadores revolucionarios -La protección al consumidor
	b) Los acuerdos tomados como resultado de los encuentros de colaboración y/o cooperación en la vinculación Empresa- gobierno- universidad, asociados a la calidad, son de seguimiento por las partes.	Si
	c) Se reconoce y estimula en estos espacios, a los proyectos, colectivos y trabajadores de vanguardia POR LA CALIDAD.	Si
	d) Se crea un comité para efectuar la selección y premiación de los proyectos y/o trabajadores que merezcan ser reconocidos POR LA CALIDAD, por las organizaciones.	No

OSDE Radiocuba (GEIC)		
Sesiones	Aspectos	Elementos
Datos de carácter general		
	Nombre de la entidad	Radiocuba
	Dirección y datos de localización	Carretera Central Km 303 Banda Placetas # 116. Santa Clara. Villa Clara. Teléf. 202069 ext. 110.
Estratégico-Jurídico		
1	¿Los líderes de su organización proyectan desde la estrategia objetivos concretos y medibles dirigidos a fortalecer con enfoque sistémico el	En gran medida

Anexos

	funcionamiento de la atención ciudadana/ cliente?	
2	Fueron implementados en la organización los Lineamientos de Calidad Percibida, para el control y evaluación de la satisfacción de los clientes del sistema de instituciones y empresas que forman parte del Ministerio aprobados en el 2012.	No
3	Los directivos han trazado estrategias funcionales que integren el trinomio: calidad- comunicación- comercial desde el liderazgo para el tratamiento de los Clientes/Ciudadanos.	No
4	¿Han sido elaborados e implementados programas para lograr la integración de la Atención de Clientes/Ciudadanos y su impacto social, a través de los valores organizacionales compartidos y deseados identificados a partir del ejercicio estratégico?	No
5	¿Existe el código de conducta Empresarial/ Institucional en su entidad que declare los principios y normas de comportamiento con las partes interesadas, en particular con los clientes?	No se plantea.
6	¿Cómo es valorado en la organización a la que pertenece, por parte del Código de Ética de los cuadros el aspecto del tratamiento hacia las partes interesadas de la entidad con especial interés en el tratamiento de los clientes (internos y externos)?	No se plantea.
7	¿Existe en la organización a la que pertenece, el código de Ética de los trabajadores?	Si
8	En qué medida está presente el cumplimiento con los requisitos del cliente/ derechos del ciudadano :	*Reglamento Disciplinario Interno En alguna medida *Código de Ética En alguna medida *Convenio Colectivo En alguna medida

Anexos

		* Manual de Procedimientos En gran medida
9	Existe una estrategia o programas para implementar el enfoque de Responsabilidad Social en la organización:	No
10	Como parte del Sistema de Control Interno está determinada la Atención a Clientes/ Ciudadano como un macroproceso para la identificación periódica de riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización:	Si En gran medida
II	Ordene de forma descendente los ítems que a continuación se proponen, utilizando las letras: A, B, C, ..., asignando la letra A, a la en el ítem que más se desarrolla y aplica por los directivos de su organización de acuerdo a las competencias centrales definidas por la UNESCO: (de no estar presente la competencia asigne el valor 0)	A) Profesionalismo B) Interés tecnológico C) Trabajo en equipo D) Capacidad de planificar y organizar E) Creatividad F) Orientación al cliente/ ciudadano G) Compromiso con el aprendizaje continuo H) Comunicación I) Responsabilidad o capacidad de dar cuentas
II. a)	Ofrezca una valoración acerca del comportamiento de los mecanismos que desde un enfoque de valores (creencias y valores personales) debe primar en las organizaciones competitivas de acuerdo a las características del liderazgo hoy en su organización (Jaramillo, 2005):	No se plantea.
III.	En cuanto a la herramienta empleada para la toma de decisiones en la Atención Ciudadana/ Atención al Cliente	No existe.
IV	En cuanto a la existencia de las resoluciones, políticas y demás documentación regulatoria vigentes en la organización con relación :	No se plantea.
Organización y procesos		
1	En su organización, están organizados con enfoque a procesos:	*Atención Ciudadana/ Atención a Clientes (Si) (En alguna medida) *Protección al Consumidor (Si) (En gran medida)

Anexos

		*Gestión de Planteamientos (Si) (En gran medida) *Gestión de la Calidad Percibida(No) *Responsabilidad Social (No)
2	En su organización, están documentados los procesos enunciados en la pregunta 1?	No se plantea.
3	Represente a través de flujograma los procesos bajo estudio y especifique el sistema de información empleado para el cumplimiento de la misión del proceso, especificando los datos se refieren en la tabla 1.	No se plantea.
4	¿A través de qué indicadores de procesos se controla los procesos enunciados en la pregunta 1? Evidenciar.	No se plantea.
5	Especifique, desde el Mapa de procesos de su organización, a que grupo de procesos pertenecen los procesos objeto de análisis enunciados en la pregunta 1.	No se plantea.
II	Requerimos de su valoración, en sesión de grupo de trabajo, para abordar los aspectos citados a continuación:	No se plantea.
6	¿Están descritos en los perfiles de competencia (conocimientos - habilidades) los requisitos a cumplir por el personal en contacto y especialistas de los departamentos Atención Ciudadana/ Atención a Clientes en cuanto al tratamiento con los ciudadanos/ clientes?	No se plantea.
7	El (s) sistema de pago vigente tiene en consideración la penalización y/o estimulación adicional para los fallos (quejas, insatisfacción) y/o reconocimientos respectivamente realizados a los trabajadores por su desempeño con el cliente. Argumente con evidencias.	No se plantea.
III	El estudio de los costos de calidad (costos de prevención, evaluación y de no calidad (fallas internas y externas)) como mecanismo de análisis en el mejoramiento de los servicios y como herramienta proactiva que contribuye a la toma de decisiones basada en hechos.	No existe
IV	Aplicar guía específica de gestión de valor en los servicios de comunicaciones.	No se plantea

Formación, Desarrollo + i		
1	¿Existe una estrategia para el proceso de gerencia del conocimiento, innovación y transferencia tecnológica que contribuya al mejoramiento de los indicadores de calidad en la organización?	Si
2	¿Se desarrollan programas de colaboración entre la empresa y los centros de generación de conocimientos relacionados con la Atención Ciudadana/ Atención a Clientes y partes interesadas y sus procesos asociados como objeto de estudio (Gestión de Planteamientos, Protección al Consumidor, Calidad Percibida y Gestión de incidencias)?	En alguna medida.
3	¿Los planes de acción desarrollados para generar el vínculo empresa-centros de generación de conocimientos y fortalecer las relaciones mediante la propuesta de proyectos, ha propiciado la solución de problemas reales en cuanto a Atención Ciudadana/ Atención a Clientes y partes interesadas y sus procesos asociados como objeto de estudio?	En alguna medida.
4	¿Existe un plan de generalización de resultados del conocimiento, desarrollo e innovación en la organización? a) Existen programas específicos para la implementación de resultados relacionados con la Atención Ciudadana/ Atención a Clientes y partes interesadas y sus procesos asociados como objeto de estudio?	Si No
5	¿Existen programas de entrenamiento, instrucción y/o capacitación para el personal en contacto y especialistas de los departamentos Atención Ciudadana/ Atención a Clientes en cuanto a la administración de relaciones con los ciudadanos/ clientes?	No
6	¿Se certifican los roles asignados a los perfiles de cargo que atienden directamente a Ciudadanos/ Clientes y partes interesadas?	No
7	En la media que acontecen los cambios en los estándares de servicio internacionales, en las normativas en el sector de las comunicaciones: A) Existe una estrategia para la vigilancia tecnológica B) Es de conocimiento de todos los trabajadores C) Cómo se garantiza la capacitación a los recursos humanos de su	Si En gran medida No se plantea

Anexos

	organización de acuerdo a esta dinámica de cambios. Indique los mecanismos creados y especifique las relaciones intersectoriales/ internacionales habilitados para ello.	
8	¿Existen mecanismos en la organización que permita difundir, divulgar y publicar los resultados obtenidos en cuanto a la calidad de los servicios obtenidos y el impacto en sus relaciones con el Cliente/ Ciudadano y partes interesadas?	No
9	Indique el potencial científico que tiene en su organización, a partir de aportar las siguientes estadísticas:	- Cantidad de trabajadores con categoría Científica: 2 de ellos Máster: 2 - Cantidad de trabajadores con categoría académica: 2 Instructor: 1 Asistente: 1
10	¿Existe vinculación de la organización con universidades, centros de investigación y otras instituciones (Casas consultoras) donde se proyecte en común la aplicación de la ciencia?	Si
Comunicación y TIC		
1	¿La organización posee estructura de comunicación que permita la gestión de la comunicación de manera integral, planificada y coordinada en función del intercambio entre sus públicos?	Si Manual de Comunicación
2	¿La organización posee un Manual de Identidad que norma los atributos que distinguen visualmente a la organización?	Si
3	¿Las instalaciones de la organización se identifican fácilmente con los atributos de su identidad visual (logotipo, simbología, colores corporativos, lema o slogan)?	Si
4	¿La organización aplica en la promoción de sus servicios los elementos que la identifican visualmente (logotipo, simbología, colores corporativos, lema o slogan)	Si
5	¿La organización cuenta con un Manual de Comunicación que establece los procedimientos para la comunicación con los públicos de la organización?	Si

Anexos

6	¿La organización tiene identificados sus públicos de interés en aras de establecer estrategias personalizadas?	Si
7	¿Se planifican en la institución estrategias o planes de acción para comunicar los servicios de la organización, las nuevas u oportunas ofertas y promociones?	Si
8	¿Son disímiles y variadas las acciones que se realizan en la organización para comunicar la totalidad de los servicios, nuevas u oportunas ofertas y promociones?	Si
9	Existen varias vías para el intercambio con la ciudadanía/clientes y partes interesadas en la organización entre ellas están:	-Cara a cara con los trabajadores que ofrecen el servicio -Vía telefónica -Correo electrónico -Otros: Asambleas del Poder Popular
10	Se utilizan algunos soportes para la promoción:	- Posters -Catálogos de servicios
11	¿Se realizan acciones de relaciones públicas como eventos, monitoreo de prensa, asesoría a la dirección en temas de comunicación?	Si
12	¿La empresa tiene buenas relaciones con los Medios de Comunicación Masiva como público imprescindible en la gestión de comunicación?	Si
13	Mencione los cursos que ha diseñado y/o subcontratado para capacitar a los trabajadores de contacto directo con el público sobre competencias en materias de atención al cliente, expresión oral, normas de cortesía para el trato a la población. De existir mencione algunos cursos.	Relaciones Públicas en la Asociación de Comunicadores Sociales (ACCS)
14	¿Se realizan monitoreo de opinión pública con una sistematicidad que permite conocer la opinión de los públicos sobre la organización?	En alguna medida
15	Menciones los sistemas informáticos que emplea para la gestión de la información para la Atención Ciudadana/ Atención a Clientes y partes interesadas y sus procesos asociados (Gestión de Planteamientos, Protección al Consumidor, Calidad Percibida y Gestión de incidencias)	Ávila
16	¿Son aplicadas algunas variantes de Ciudadanía Digital en su organización o	No

Anexos

	administra relaciones con el cliente a través de aplicación CRM (Customer Relationship Management)?	
II	Con respecto a la Gestión de las Tecnologías de la Información, aplique guía específica basada en los requisitos normativos de la NC ISO/IEC 20000- 1: 2010.	
Ciudadanos y Clientes: Sociedad		
I	¿Se realizan estudios de calidad percibida en su organización? ¿Existe un procedimiento o instrucción que normalice la gestión de la calidad percibida en su organización?	No No
II	Cuál de estos objetivos con respecto a la necesidad de medir la calidad percibida está identificado en su organización:	No se plantea
III	La periodicidad del estudio se realiza:	No se plantea
IV	Existe un presupuesto aprobado para efectuar estos estudios en su organización	No
V	En cuanto a la calidad percibida los aspectos a analizar son:	No PROCEDE
VI	¿Su organización tiene diseñado e implementado un sistema de gestión de la calidad?	No se plantea
VII	Con respecto a la celebración del Mes de la Calidad, exprese:	No se plantea

Unidades Adscritas Joven Club de Computación y Electrónica		
Sesiones	Aspectos	Elementos
Datos de carácter general		
	Nombre de la entidad	Joven Club de Computación y Electrónica
	Dirección y datos de localización	Maceo 380 e/ Síndico y Nazareno. Santa Clara. Villa Clara.

		Teléf.222898. carlos.lopez@vcl.jovenclub.cu
Estratégico-Jurídico		
1	¿Los líderes de su organización proyectan desde la estrategia objetivos concretos y medibles dirigidos a fortalecer con enfoque sistémico el funcionamiento de la atención ciudadana/ cliente?	En ninguna medida
2	Fueron implementados en la organización los Lineamientos de Calidad Percibida, para el control y evaluación de la satisfacción de los clientes del sistema de instituciones y empresas que forman parte del Ministerio aprobados en el 2012.	Si
3	Los directivos han trazado estrategias funcionales que integren el trinomio: calidad- comunicación- comercial desde el liderazgo para el tratamiento de los Clientes/Ciudadanos.	Si
4	¿Han sido elaborados e implementados programas para lograr la integración de la Atención de Clientes/Ciudadanos y su impacto social, a través de los valores organizacionales compartidos y deseados identificados a partir del ejercicio estratégico?	Si
5	¿Existe el código de conducta Empresarial/ Institucional en su entidad que declare los principios y normas de comportamiento con las partes interesadas, en particular con los clientes?	Si En gran medida
6	¿Cómo es valorado en la organización a la que pertenece, por parte del Código de Ética de los cuadros el aspecto del tratamiento hacia las partes interesadas de la entidad con especial interés en el tratamiento de los clientes (internos y externos)?	Se trabaja porque lo primero sea el cliente externo, lo que lleva implícito la esmerada atención que requiere el cliente interno para asegurar lo primero.
7	¿Existe en la organización a la que pertenece, el código de Ética de los trabajadores?	Si En gran medida

Anexos

8	En qué medida está presente el cumplimiento con los requisitos del cliente/ derechos del ciudadano :	<p>*Reglamento Disciplinario Interno En alguna medida</p> <p>*Código de Ética En alguna medida</p> <p>*Convenio Colectivo En alguna medida</p> <p>* Manual de Procedimientos En gran medida</p>
9	Existe una estrategia o programas para implementar el enfoque de Responsabilidad Social en la organización:	Si
10	Como parte del Sistema de Control Interno está determinada la Atención a Clientes/ Ciudadano como un macroproceso para la identificación periódica de riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización:	Si En gran medida
II	Ordene de forma descendente los ítems que a continuación se proponen, utilizando las letras: A, B, C, ..., asignando la letra A, a la en el ítem que más se desarrolla y aplica por los directivos de su organización de acuerdo a las competencias centrales definidas por la UNESCO: (de no estar presente la competencia asigne el valor 0)	<p>A)Comunicación</p> <p>B)Orientación al cliente/ ciudadano</p> <p>C)Profesionalismo</p> <p>D)Trabajo en equipo</p> <p>E)Interés tecnológico</p> <p>F) Creatividad</p> <p>G)Compromiso con el aprendizaje continuo</p> <p>H) Capacidad de planificar y organizar</p> <p>I)Responsabilidad o capacidad de dar cuentas</p>
II. a)	Ofrezca una valoración acerca del comportamiento de los mecanismos que desde un enfoque de valores (creencias y valores personales) debe primar en las organizaciones competitivas de acuerdo a las características del liderazgo hoy en su organización (Jaramillo, 2005):	<p>1. 5</p> <p>2. 5</p> <p>3. 4</p> <p>4. 4</p> <p>5. 4</p> <p>6. 5</p> <p>7. 5</p>

Anexos

III.	En cuanto a la herramienta empleada para la toma de decisiones en la Atención Ciudadana/ Atención al Cliente	13. 5 14. 4 14. 5 15. 5 16. 5 17. 5 18. 5 19. 4 20. 4 21. 4 22. 4 23. 4 24. 5
IV	En cuanto a la existencia de las resoluciones, políticas y demás documentación regulatoria vigentes en la organización con relación :	No se plantea
Organización y procesos		
1	En su organización, están organizados con enfoque a procesos:	*Atención Ciudadana/ Atención a Clientes (Si) *Protección al Consumidor (Si) *Gestión de Planteamientos(Si) *Gestión de la Calidad Percibida (Si) *Responsabilidad Social (Si)
2	En su organización, están documentados los procesos enunciados en la pregunta 1?	Si
3	Represente a través de flujograma los procesos bajo estudio y especifique el sistema de información empleado para el cumplimiento de la misión del proceso, especificando los datos se refieren en la tabla 1.	No se plantea
4	¿A través de qué indicadores de procesos se controla los procesos enunciados en la pregunta 1? Evidenciar.	No se plantea

Anexos

5	Especifique, desde el Mapa de procesos de su organización, a que grupo de procesos pertenecen los procesos objeto de análisis enunciados en la pregunta 1.	No se plantea
II	Requerimos de su valoración, en sesión de grupo de trabajo, para abordar los aspectos citados a continuación:	El sistema organizativo que hoy se aplica en su entidad para gestionar la calidad, la Atención Ciudadana/ Atención a Clientes y otras partes interesadas así como la comunicación están interrelacionados de forma coordinada.
6	¿Están descritos en los perfiles de competencia (conocimientos - habilidades) los requisitos a cumplir por el personal en contacto y especialistas de los departamentos Atención Ciudadana/ Atención a Clientes en cuanto al tratamiento con los ciudadanos/ clientes?	Si
7	El (s) sistema de pago vigente tiene en consideración la penalización y/o estimulación adicional para los fallos (quejas, insatisfacción) y/o reconocimientos respectivamente realizados a los trabajadores por su desempeño con el cliente. Argumente con evidencias.	No, somos unidad presupuestada.
III	El estudio de los costos de calidad (costos de prevención, evaluación y de no calidad (fallas internas y externas)) como mecanismo de análisis en el mejoramiento de los servicios y como herramienta proactiva que contribuye a la toma de decisiones basada en hechos.	6.3 7.3 8.4 9.5 10.5 12.5 13.5
IV	Aplicar guía específica de gestión de valor en los servicios de comunicaciones.	No
Formación, Desarrollo + i		
1	¿Existe una estrategia para el proceso de gerencia del conocimiento, innovación y transferencia tecnológica que contribuya al mejoramiento de los indicadores de calidad en la organización?	Si
2	¿Se desarrollan programas de colaboración entre la empresa y los	Si

Anexos

	centros de generación de conocimientos relacionados con la Atención Ciudadana/ Atención a Clientes y partes interesadas y sus procesos asociados como objeto de estudio (Gestión de Planteamientos, Protección al Consumidor, Calidad Percibida y Gestión de incidencias)?	
3	¿Los planes de acción desarrollados para generar el vínculo empresa-centros de generación de conocimientos y fortalecer las relaciones mediante la propuesta de proyectos, ha propiciado la solución de problemas reales en cuanto a Atención Ciudadana/ Atención a Clientes y partes interesadas y sus procesos asociados como objeto de estudio?	Si
4	¿Existe un plan de generalización de resultados del conocimiento, desarrollo e innovación en la organización?	No
5	¿Existen programas de entrenamiento, instrucción y/o capacitación para el personal en contacto y especialistas de los departamentos Atención Ciudadana/ Atención a Clientes en cuanto a la administración de relaciones con los ciudadanos/ clientes?	Si
6	¿Se certifican los roles asignados a los perfiles de cargo que atienden directamente a Ciudadanos/ Clientes y partes interesadas?	No
7	En la media que acontecen los cambios en los estándares de servicio internacionales, en las normativas en el sector de las comunicaciones: A) Existe una estrategia para la vigilancia tecnológica B) Es de conocimiento de todos los trabajadores C) Cómo se garantiza la capacitación a los recursos humanos de su organización de acuerdo a esta dinámica de cambios. Indique los mecanismos creados y especifique las relaciones intersectoriales/ internacionales habilitados para ello.	Si En alguna medida Permanente
8	¿Existen mecanismos en la organización que permita difundir, divulgar y publicar los resultados obtenidos en cuanto a la calidad de los servicios obtenidos y el impacto en sus relaciones con el Cliente/ Ciudadano y partes interesadas?	Si
9	Indique el potencial científico que tiene en su organización, a partir de	- Cantidad de trabajadores con categoría Científica:

Anexos

	aportar las siguientes estadísticas:	73 de ellos Dr.:1, Máster: 72 - Cantidad de trabajadores con categoría académica: 61 Instructor:43 Auxiliar:6 Asistente: 12
10	¿Existe vinculación de la organización con universidades, centros de investigación y otras instituciones (Casas consultoras) donde se proyecte en común la aplicación de la ciencia?	Si
Comunicación y TIC		
1	¿La organización posee estructura de comunicación que permita la gestión de la comunicación de manera integral, planificada y coordinada en función del intercambio entre sus públicos?	Si
2	¿La organización posee un Manual de Identidad que norma los atributos que distinguen visualmente a la organización?	Si
3	¿Las instalaciones de la organización se identifican fácilmente con los atributos de su identidad visual (logotipo, simbología, colores corporativos, lema o slogan)?	Si
4	¿La organización aplica en la promoción de sus servicios los elementos que la identifican visualmente (logotipo, simbología, colores corporativos, lema o slogan)?	Si
5	¿La organización cuenta con un Manual de Comunicación que establece los procedimientos para la comunicación con los públicos de la organización?	Si
6	¿La organización tiene identificados sus públicos de interés en aras de establecer estrategias personalizadas?	En gran medida
7	¿Se planifican en la institución estrategias o planes de acción para comunicar los servicios de la organización, las nuevas u oportunas ofertas y promociones?	Si

Anexos

8	¿Son disímiles y variadas las acciones que se realizan en la organización para comunicar la totalidad de los servicios, nuevas u oportunas ofertas y promociones?	Si
9	Existen varias vías para el intercambio con la ciudadanía/clientes y partes interesadas en la organización entre ellas están:	-Cara a cara con los trabajadores que ofrecen el servicio -Vía telefónica -Correo electrónico
10	Se utilizan algunos soportes para la promoción:	-Plegables -Sultos
11	¿Se realizan acciones de relaciones públicas como eventos, monitoreo de prensa, asesoría a la dirección en temas de comunicación?	Si
12	¿La empresa tiene buenas relaciones con los Medios de Comunicación Masiva como público imprescindible en la gestión de comunicación?	Si
13	Mencione los cursos que ha diseñado y/o subcontratado para capacitar a los trabajadores de contacto directo con el público sobre competencias en materias de atención al cliente, expresión oral, normas de cortesía para el trato a la población. De existir mencione algunos cursos.	-Gestión de la calidad -AutoCad -Redes sociales -Comunicación
14	¿Se realizan monitoreo de opinión pública con una sistematicidad que permite conocer la opinión de los públicos sobre la organización?	En alguna medida
15	Menciones los sistemas informáticos que emplea para la gestión de la información para la Atención Ciudadana/ Atención a Clientes y partes interesadas y sus procesos asociados (Gestión de Planteamientos, Protección al Consumidor, Calidad Percibida y Gestión de incidencias)	-Vía e-mail. -Directo cara a cara. -Asamblea de rendiciones de cuentas.
16	¿Son aplicados algunas variantes de Ciudadanía Digital en su organización o administra relaciones con el cliente a través de aplicación CRM (Customer Relationship Management)?	No
II	Con respecto a la Gestión de las Tecnologías de la Información, aplique guía específica basada en los requisitos normativos de la NC ISO/IEC 20000- 1: 2010.	

Ciudadanos y Clientes: Sociedad

I	<p>¿Se realizan estudios de calidad percibida en su organización? ¿Existe un procedimiento o instrucción que normalice la gestión de la calidad percibida en su organización?</p>	<p>Si Si</p>
II	<p>Cuál de estos objetivos con respecto a la necesidad de medir la calidad percibida está identificado en su organización:</p>	<p>-Recoger la percepción de los clientes sobre los productos y servicios. El cliente tiene la posibilidad de expresar su vivencia con relación al servicio o producto recibido. -Profundizar en el conocimiento de estas vivencias, para jerarquizarlas en función de su peso respectivo en la satisfacción de los clientes y para segmentar el mercado en función de sus expectativas. -Identificar las prioridades de mejoramiento. Esta es una fotografía instantánea de los puntos positivos o negativos sobre los productos y servicios resultando oportunidades de mejoramiento continuo. -Controlar la evolución de esta percepción en el tiempo. La eficacia y la pertinencia de las acciones desplegadas se verifican gracias a la aplicación periódica del instrumento de medición de la percepción.</p>
III	<p>La periodicidad del estudio se realiza:</p>	<p>Puntual: cuando se realiza el estudio en ocasiones específicas.</p>
IV	<p>Existe un presupuesto aprobado para efectuar estos estudios en su organización. - Especifique si fue tenido en cuenta en base a los siguientes aspectos:</p>	<p>Si -Formalización y ensayo de las herramientas de recopilación de informaciones -Preparación del personal -Redacción de los soportes y acciones de comunicación</p>

Anexos

		-Desarrollo de aplicación informática de tratamiento de la información -Publicación de reportes
V	En cuanto a la calidad percibida los aspectos a analizar son:	1. 5 2. 5 3. 5 4. 5 5. 5 6. 4 7. 4 10. 1 11. 4 12. 3 13. 5 14. 5 15. 4 16. 4
VI	¿Su organización tiene diseñado e implementado un sistema de gestión de la calidad?	Si
	Con respecto a la celebración del Mes de la Calidad, exprese:	-Se realiza programa de actividades donde se planifiquen las acciones a desarrollar por el Mes de la Calidad. -El programa es aprobado por máxima dirección de la organización o institución.
	a)Especifique cuáles de estas ejes temáticos son tratados en las actividades desarrolladas por el Mes de la Calidad:	-Buenas prácticas con respecto a la calidad -Estudios de calidad percibida -La comunicación en la calidad -La protección al consumidor

Anexos

VII	b) Los acuerdos tomados como resultado de los encuentros de colaboración y/o cooperación en la vinculación Empresa- gobierno- universidad, asociados a la calidad, son de seguimiento por las partes.	Si
	c) Se reconoce y estimula en estos espacios, a los proyectos, colectivos y trabajadores de vanguardia POR LA CALIDAD.	Si
	d) Se crea un comité para efectuar la selección y premiación de los proyectos y/o trabajadores que merezcan ser reconocidos POR LA CALIDAD, por las organizaciones.	Si

Unidades Adscritas UPTCER		
Sesiones	Aspectos	Elementos
Datos de carácter general		
	Nombre de la entidad	Unidad Presupuestada Técnica de Control del Espectro Radiotérmico
	Dirección y datos de localización	Carretera Central Km 303 Banda Placetas # 116. Santa Clara. Villa Clara. Teléf. 283777. omar @uptcer.co.cu.
Estratégico-Jurídico		
1	¿Los líderes de su organización proyectan desde la estrategia objetivos concretos y medibles dirigidos a fortalecer con enfoque sistémico el funcionamiento de la atención ciudadana/ cliente?	En ninguna medida
2	Fueron implementados en la organización los Lineamientos de Calidad Percibida, para el control y evaluación de la satisfacción de los clientes del sistema de instituciones y empresas que forman parte del Ministerio aprobados en el 2012.	No

Anexos

3	Los directivos han trazado estrategias funcionales que integren el trinomio: calidad-comunicación- comercial desde el liderazgo para el tratamiento de los Clientes/Ciudadanos.	No
4	¿Han sido elaborados e implementados programas para lograr la integración de la Atención de Clientes/Ciudadanos y su impacto social, a través de los valores organizacionales compartidos y deseados identificados a partir del ejercicio estratégico?	No
5	¿Existe el código de conducta Empresarial/ Institucional en su entidad que declare los principios y normas de comportamiento con las partes interesadas, en particular con los clientes?	No
6	¿Cómo es valorado en la organización a la que pertenece, por parte del Código de Ética de los cuadros el aspecto del tratamiento hacia las partes interesadas de la entidad con especial interés en el tratamiento de los clientes (internos y externos)?	No se plantea
7	¿Existe en la organización a la que pertenece, el código de Ética de los trabajadores?	No
8	En qué medida está presente el cumplimiento con los requisitos del cliente/ derechos del ciudadano :	No se plantea
9	Existe una estrategia o programas para implementar el enfoque de Responsabilidad Social en la organización:	No
10	Como parte del Sistema de Control Interno está determinada la Atención a Clientes/ Ciudadano como un macroproceso para la identificación periódica de riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización:	No
II	Ordene de forma descendente los ítems que a continuación se proponen, utilizando las letras: A, B, C, ..., asignando la letra A, a la en el ítem que más se desarrolla y aplica por los directivos de su organización de acuerdo a las competencias centrales definidas por la UNESCO: (de no estar presente la competencia asigne el valor 0)	No se plantea
II. a)	Ofrezca una valoración acerca del comportamiento de los mecanismos que desde un enfoque de valores (creencias y valores personales) debe primar en las organizaciones competitivas de acuerdo a las características del liderazgo hoy en su organización (Jaramillo, 2005):	No se plantea
III.	En cuanto a la herramienta empleada para la toma de decisiones en la Atención Ciudadana/ Atención al Cliente	No se plantea

Anexos

IV	En cuanto a la existencia de las resoluciones, políticas y demás documentación regulatoria vigentes en la organización con relación :	No se plantea
Organización y procesos		
1	En su organización, están organizados con enfoque a procesos:	No se plantea
2	En su organización, están documentados los procesos enunciados en la pregunta 1?	No
3	Represente a través de flujograma los procesos bajo estudio y especifique el sistema de información empleado para el cumplimiento de la misión del proceso, especificando los datos se refieren en la tabla 1.	No se plantea
4	¿A través de qué indicadores de procesos se controla los procesos enunciados en la pregunta 1? Evidenciar.	No se plantea
5	Especifique, desde el Mapa de procesos de su organización, a que grupo de procesos pertenecen los procesos objeto de análisis enunciados en la pregunta 1.	No se plantea
II	Requerimos de su valoración, en sesión de grupo de trabajo, para abordar los aspectos citados a continuación:	No se plantea
6	¿Están descritos en los perfiles de competencia (conocimientos - habilidades) los requisitos a cumplir por el personal en contacto y especialistas de los departamentos Atención Ciudadana/ Atención a Clientes en cuanto al tratamiento con los ciudadanos/ clientes?	No se plantea
7	El (s) sistema de pago vigente tiene en consideración la penalización y/o estimulación adicional para los fallos (quejas, insatisfacción) y/o reconocimientos respectivamente realizados a los trabajadores por su desempeño con el cliente. Argumente con evidencias.	No se plantea
III	El estudio de los costos de calidad (costos de prevención, evaluación y de no calidad (fallas internas y externas)) como mecanismo de análisis en el mejoramiento de los servicios y como herramienta proactiva que contribuye a la toma de decisiones basada en hechos.	No se plantea
IV	Aplicar guía específica de gestión de valor en los servicios de comunicaciones.	
Formación, Desarrollo + i		
1	¿Existe una estrategia para el proceso de gerencia del conocimiento, innovación y transferencia tecnológica que contribuya al mejoramiento de los indicadores de calidad en la organización?	No

Anexos

2	¿Se desarrollan programas de colaboración entre la empresa y los centros de generación de conocimientos relacionados con la Atención Ciudadana/ Atención a Clientes y partes interesadas y sus procesos asociados como objeto de estudio (Gestión de Planteamientos, Protección al Consumidor, Calidad Percibida y Gestión de incidencias)?	No
3	¿Los planes de acción desarrollados para generar el vínculo empresa- centros de generación de conocimientos y fortalecer las relaciones mediante la propuesta de proyectos, ha propiciado la solución de problemas reales en cuanto a Atención Ciudadana/ Atención a Clientes y partes interesadas y sus procesos asociados como objeto de estudio?	No
4	¿Existe un plan de generalización de resultados del conocimiento, desarrollo e innovación en la organización?	No
5	¿Existen programas de entrenamiento, instrucción y/o capacitación para el personal en contacto y especialistas de los departamentos Atención Ciudadana/ Atención a Clientes en cuanto a la administración de relaciones con los ciudadanos/ clientes?	No
6	¿Se certifican los roles asignados a los perfiles de cargo que atienden directamente a Ciudadanos/ Clientes y partes interesadas?	No
7	En la medida que acontecen los cambios en los estándares de servicio internacionales, en las normativas en el sector de las comunicaciones: A) Existe una estrategia para la vigilancia tecnológica B) Es de conocimiento de todos los trabajadores C) Cómo se garantiza la capacitación a los recursos humanos de su organización de acuerdo a esta dinámica de cambios. Indique los mecanismos creados y especifique las relaciones intersectoriales/ internacionales habilitados para ello.	No En ninguna medida No se plantea
8	¿Existen mecanismos en la organización que permita difundir, divulgar y publicar los resultados obtenidos en cuanto a la calidad de los servicios obtenidos y el impacto en sus relaciones con el Cliente/ Ciudadano y partes interesadas?	No
9	Indique el potencial científico que tiene en su organización, a partir de aportar las siguientes estadísticas:	No se plantea
10	¿Existe vinculación de la organización con universidades, centros de investigación y otras instituciones (Casas consultoras) donde se proyecte en común la aplicación de la ciencia?	No
Comunicación y TIC		

Anexos

1	¿La organización posee estructura de comunicación que permita la gestión de la comunicación de manera integral, planificada y coordinada en función del intercambio entre sus públicos?	No
2	¿La organización posee un Manual de Identidad que norma los atributos que distinguen visualmente a la organización?	No
3	¿Las instalaciones de la organización se identifican fácilmente con los atributos de su identidad visual (logotipo, simbología, colores corporativos, lema o slogan)?	No
4	¿La organización aplica en la promoción de sus servicios los elementos que la identifican visualmente (logotipo, simbología, colores corporativos, lema o slogan)?	No se plantea
5	¿La organización cuenta con un Manual de Comunicación que establece los procedimientos para la comunicación con los públicos de la organización?	No
6	¿La organización tiene identificados sus públicos de interés en aras de establecer estrategias personalizadas?	No
7	¿Se planifican en la institución estrategias o planes de acción para comunicar los servicios de la organización, las nuevas u oportunas ofertas y promociones?	No
8	¿Son disímiles y variadas las acciones que se realizan en la organización para comunicar la totalidad de los servicios, nuevas u oportunas ofertas y promociones?	No
9	Existen varias vías para el intercambio con la ciudadanía/clientes y partes interesadas en la organización entre ellas están:	No
10	Se utilizan algunos soportes para la promoción:	No
11	¿Se realizan acciones de relaciones públicas como eventos, monitoreo de prensa, asesoría a la dirección en temas de comunicación?	No
12	¿La empresa tiene buenas relaciones con los Medios de Comunicación Masiva como público imprescindible en la gestión de comunicación?	No
13	Mencione los cursos que ha diseñado y/o subcontratado para capacitar a los trabajadores de contacto directo con el público sobre competencias en materias de atención al cliente, expresión oral, normas de cortesía para el trato a la población. De existir mencione algunos cursos.	No
14	¿Se realizan monitoreo de opinión pública con una sistematicidad que permite conocer la opinión de los públicos sobre la organización?	No
15	Menciones los sistemas informáticos que emplea para la gestión de la información para la	No se plantea

Anexos

	Atención Ciudadana/ Atención a Clientes y partes interesadas y sus procesos asociados (Gestión de Planteamientos, Protección al Consumidor, Calidad Percibida y Gestión de incidencias)	
16	¿Son aplicados algunas variantes de Ciudadanía Digital en su organización o administra relaciones con el cliente a través de aplicación CRM (Customer Relationship Management)?	No
II	Con respecto a la Gestión de las Tecnologías de la Información, aplique guía específica basada en los requisitos normativos de la NC ISO/IEC 20000- 1: 2010.	
Ciudadanos y Clientes: Sociedad		
I	¿Se realizan estudios de calidad percibida en su organización? ¿Existe un procedimiento o instrucción que normalice la gestión de la calidad percibida en su organización?	No No
II	Marque con una X cuál de estos objetivos con respecto a la necesidad de medir la calidad percibida está identificado en su organización:	No
III	La periodicidad del estudio se realiza:	No se plantea
IV	Existe un presupuesto aprobado para efectuar estos estudios en su organización	No se plantea
V	En cuanto a la calidad percibida los aspectos a analizar son:	No
VI	¿Su organización tiene diseñado e implementado un sistema de gestión de la calidad?	No
VII	Con respecto a la celebración del Mes de la Calidad, exprese:	No

Anexo14: Diagrama causa-efecto

