

INFORME FINAL DE AUDITORIA Con Informe Ejecutivo

Proyecto N°: 5.10.08

0800 Número Único

Período Bajo Examen: Año 2009

AUDITORIA DE GESTION

Buenos Aires, Mayo de 2012

AUDITORÍA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Av. Corrientes 640 Piso 5º Capital Federal

Presidente

Lic. Cecilia Segura Rattagan

Auditores Generales

Dr. Santiago de Estrada

Lic. Eduardo Epszteyn

Dr. Alejandro Fernández

Ing. Adriano Jaichenco

Dra. María Victoria Marcó

Dra. Paula Oliveto Lago

Código de Proyecto: 5.10.08

Nombre del Proyecto Auditoría 0800 - Número Único

Tipo: Gestión

Objeto: Dirección General de Atención Vecinal.

Jurisdicción: 21 - Jefatura de Gabinete de Ministros

Unidad Ejecutora: 2055 - Subsecretaría de Atención Ciudadana

Programa Presupuestario (SSP): Programa N° 21: 0800 Número Único –
\$ 7.305.420

Objetivo: Examinar el cumplimiento de los objetivos institucionales y operativos en términos de eficacia y eficiencia. Verificar la efectividad en la atención de las llamadas; el incremento del número de trámites y servicios; la unificación de todos los teléfonos de atención y asesoramiento en un único número; el plan de capacitación permanente y el incremento del número de puestos de trabajo. Corroborar la transformación de los datos en información de utilidad a través de reportes estadísticos.

Alcance: Evaluar el cumplimiento del presupuesto físico aprobado, los objetivos previstos para las actividades desagregadas y otros indicadores de gestión.

Período a Auditar: 2009

Auditor a Cargo: Lic. Héctor S. Zancada

Fecha : Octubre 2011

Aprobado por Unanimidad en Reunión de Colegio de Auditores Generales de fecha 26/04/12.-

RESOLUCION AGC N° 113/12.-

INFORME EJECUTIVO

Lugar y fecha de emisión	Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Mayo de 2012.
Código del Proyecto	5.10.08
Denominación	0800 - Número Único
Tipo	Gestión
Período examinado	2009
Objeto:	Dirección General de Atención Vecinal.
Jurisdicción:	21 - Jefatura de Gabinete de Ministros
Unidad Ejecutora	2055 - Subsecretaría de Atención Ciudadana
Programa Presupuestario	Programa N° 21: 0800 Número Único –\$ 7.305.420
Objetivo	Examinar el cumplimiento de los objetivos institucionales y operativos en términos de eficacia y eficiencia. Verificar la efectividad en la atención de las llamadas; el incremento del número de trámites y servicios; la unificación de todos los teléfonos de atención y asesoramiento en un único número; el plan de capacitación permanente y el incremento del número de puestos de trabajo. Corroborar la transformación de los datos en información de utilidad a través de reportes estadísticos.
Alcance	Evaluar el cumplimiento del presupuesto físico aprobado, los objetivos previstos para las actividades desagregadas y otros indicadores de gestión.
Desarrollo de las tareas	Las tareas de auditoría se realizaron entre Octubre 2010 y Octubre de 2011.
Aclaraciones previas	Los servicios telefónicos constituyen una tendencia mundial en organismos y empresas que proveen productos o servicios. La función de los Call Center (CC) consiste en servir de enlace entre el generador del reclamo o pedido (usualmente un ciudadano) y el área encargada de su resolución. Su rol es básicamente comunicacional, pero también tiene como función la elaboración de la información de gestión para las áreas prestadoras de servicios dado que la misma es un subproducto de la información disponible. Los CC tienen ventajas respecto de los canales de atención descentralizados que podrían resumirse en los siguientes aspectos: • unificar la recepción de los pedidos y reclamos facilitando

	la localización y la memorización del canal de atención. • facilitan el desarrollo de sistemas especiales que permiten unificar la información y evitar múltiples repositorios redundantes. • permiten combinar medios técnicos diferentes como el teléfono, el servicio web, el correo electrónico y el teléfono inteligente (smart phones) multiplicando las opciones de comunicación. • el personal de atención es capacitado específicamente para la función con lo que se consigue un servicio más profesionalizado. Muchas ciudades han desarrollado servicios de CC para la atención de los reclamos y pedidos de los ciudadanos tales como: Nueva York, Bogotá, Santiago de Chile, Ecatepec (México), Curitiba (Brasil) y otras. En Argentina han incorporado este servicio las ciudades de La Plata, Morón, Rosario y Santa Fe. El GCBA a través de la Dirección General de Atención Ciudadana dependiente de la Subsecretaría de Atención Ciudadana y ésta de la Jefatura de Gabinete de Ministros implementó el Call Center de la Ciudad de Buenos Aires para contar con un número breve de rápida memorización (147). Además de esta vía también desarrolló el acceso vía Web y acceso vía e mail (sistema SUACI) para facilitar el contacto con la ciudadanía y servir de enlace entre esta y las áreas proveedoras de servicios con una finalidad comunicacional y de registro de atención ciudadana.
Principales Conclusiones	El CC no ha incorporado la totalidad de los servicios del GCBA y no dispone de un plan para ello. En la actualidad hay servicios que se atienden por fuera del la DGAV, también otros servicios son atendidos por la DGAV y por la Dirección específica. Se debería incrementar la cantidad de servicios de tal modo que todos los pedidos, problemas y reclamos se reciban a través de este sistema hasta concentrar la totalidad de los mismos. El éxito de estos sistemas está dado por la cantidad de servicios que se puedan recibir y el nivel de desagregación de los mismos. La Dirección General de Atención Vecinal tiene a su cargo la gestión del número único (147). En el año 2009 se puso en marcha un nuevo modelo de Call Center con dos locaciones físicas, una a cargo del personal del GCBA y otro a cargo de la empresa prestadora del servicio. Este cambio de modelo de gestión permitió aumentar la cantidad de puestos de trabajo y mejorar cantidad y calidad de la atención de llamadas. Las llamadas, correos electrónicos y entradas por la página web

	de los ciudadanos son cargadas en el sistema SUACI (Sistema Único de Atención Ciudadana). La Dirección General envía periódicamente esa información a las distintas áreas de gestión. Sin embargo, la falta de integración con los sistemas verticales de cada área de gestión impide conocer el cierre del incidente. También, esto atenta contra la posibilidad de explotación de la información ya que no se pueden elaborar estadísticas adecuadas de los incidentes notificados por los ciudadanos. En la medida en que se logra la integración, los diferentes enlaces alimentan un repositorio común lo que permite unificar esta información con los sistemas prestadores de servicios y completar el vacío antes mencionado. Se observa que, como su nombre lo indica (147 número único de atención ciudadana), se busca que la ciudadanía incorpore un número único, aunque, si bien la cantidad de servicios es creciente, hay muchos puntos de contacto de atención que aún no han sido incorporados¹ al sistema y no se cuenta con un plan para ello. Se ha realizado una importante tarea de capacitación, que debería mantenerse de modo continuo debido a la necesidad de contar con personal cada vez mejor preparado para la tarea y capacitar a las nuevas incorporaciones de personal. La planificación constituye un aspecto a ser mejorado. La dirección no realizó una adecuada planificación de su trabajo referido a la falta de metas físicas que permitan un adecuado seguimiento de la gestión. El servicio no se presta las 24 hs. tal como sucede en otros CC de otras ciudades. Las limitaciones horarias impiden la incorporación de aquellos servicios que requieren de atención las 24 hs, todos los días del año. Esto constituye un aspecto a evaluar y adecuar. Por último se debe formalizar y adecuar la política de seguridad y desarrollar las operatorias lógicas y físicas que permitan un adecuado ambiente de control de los procesos ejecutados.
Principales Observaciones	1- Los servicios prestados son relativamente pocos con relación a los potencialmente existentes. La cantidad limitada de

¹ Es necesario aclarar que no hacemos referencia a los teléfonos que se ha decidido no incluir como contactos que son los de las emergencias (Policía, Defensa Civil y SAME).

	servicios atendidos y la existencia de canales de atención por fuera del programa 147 (en el año 2009 se brindaban 22 servicios y al comienzo del proyecto había 25 líneas 0800 funcionando y unas 45 líneas directas de contacto del GCBA) atentan contra la finalidad de mejorar la atención ciudadana mediante una única vía de contacto especialmente capacitada para ese fin. 2- La información del SUACI está disponible para las distintas áreas prestadoras de servicios, pero, en los casos de no integración, no interactúan automáticamente con los sistemas que estas utilizan para su gestión. La falta de una adecuada integración del SUACI (sistema horizontal que registra los reclamos de los ciudadanos) con los registros de los sistemas sectoriales o con otros sistemas verticales propios de cada área (desde los que se administra la gestión de las soluciones a los reclamos), genera repositorios independientes de los sistemas no integrados, esto impide conocer el estado o la resolución del incidente y atenta contra la eficiencia del sistema de número único por la imposibilidad de dar respuesta al ciudadano, que lo solicita, sobre el estado de su reclamo. Además, al solucionarse el incidente y no trasladarse la resolución al SUACI el sistema mantiene abierto el reclamo. 3- La DGAV no efectuó el seguimiento de la variable costo por puesto por hora para asegurar que la misma se mantuviera en los niveles previstos y tampoco dispone de un estándar para efectuar un seguimiento de la variable (hay un estudio de costos previo a la licitación del servicio). No se efectúa un seguimiento de los tiempos ociosos de los puestos de trabajo que permita asegurar que el dimensionamiento es adecuado para las necesidades actuales y futuras. 4- No se licitó la contratación del servicio de telefonía que en la actualidad se encuentra liberado, la contratación fue directa y estuvo a cargo de la empresa prestadora del servicio de CC, aunque el pago le corresponde al GCBA (la contratación de la telefonía es un servicio con múltiples proveedores). Tampoco se efectúa el seguimiento del costo de las llamadas telefónicas facturados por el proveedor de las tramas. Siendo que el GCBA tiene a su cargo el costo de las llamadas del sistema debería hacer un adecuado seguimiento de esta variable y buscar mejorar sus costos mediante la licitación de sus servicios de telefonía. 5- Principales observaciones referidas a la TICs: 5.1 Hay prácticas y rutinas de seguridad pero se carece de políticas formales tal como exigen las buenas prácticas en la materia.
--	--

	5.2 Se carece de un procedimiento sistemático y formal de análisis de riesgo que asegure su tratamiento integral con revisión periódica. No se han adoptado algunos pasos de la metodología para dar seguridad a la información tales como la clasificación de la misma, determinación de la vida útil y procedimientos de depuración. 5.3 Falta la formalización de aspectos referidos a la administración de claves y procedimientos de conformación de perfiles y carecen de un área encargada específicamente del tema. 5.4 No existe un responsable y/o área encargada de la seguridad que sea independiente del área de Sistemas y de las áreas usuarias. 5.5 En cuanto a la seguridad física, no hay detectores de humo en el área de servidores y no hay planes y prácticas formales de evacuación y procedimientos en caso de incendio. 5.6 No se dispone de planes formales de contingencia, recuperación de desastre y evacuación y sus respectivas prácticas periódicas.
--	---

Informe Final de Auditoría
Proyecto N° 5.10.08
0800 Número Unico

DESTINATARIO

Señora
Presidente
Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Lic. María Eugenia Vidal
S _____ / _____ D

En uso de las facultades conferidas por los artículos 131, 132 y 136 de la Ley 70 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y conforme a lo dispuesto en el artículo 135 de la Constitución de la Ciudad, la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires ha procedido a efectuar un examen en el ámbito de la Subsecretaría a su cargo, con el objeto detallado en el apartado siguiente.

I. OBJETO DE LA AUDITORIA

Dirección General de Atención Vecinal.

II. OBJETIVO DE LA AUDITORIA

Examinar el cumplimiento de los objetivos institucionales y operativos en términos de eficacia y eficiencia. Verificar la efectividad en la atención de las llamadas; el incremento del número de trámites y servicios; la unificación de los teléfonos de atención y asesoramiento en un único número; el plan de capacitación permanente y el incremento del número de puestos de trabajo. Corroborar la transformación de los datos en información de utilidad a través de reportes estadísticos.

III. ALCANCE DEL EXAMEN

Se procedió a evaluar el cumplimiento del presupuesto físico aprobado, los objetivos previstos para las actividades desagregadas y otros indicadores de gestión de acuerdo a las Normas Básicas de Auditoría Externa de la AGCBA y las Normas Básicas de Auditoría de Sistemas de la AGCBA.

Las tareas de auditoría se realizaron entre Octubre 2010 y Octubre de 2011.

3.1 Procedimientos

3.1.1 Se solicitó un puesto de trabajo en la Dirección General de Atención Vecinal con usuario y clave para tener acceso a la carga del sistema SUACI (Sistema Único de Atención Ciudadana) que realizan los operadores del CC (Call

- Center). Se tomó conocimiento de su funcionamiento y del manejo de la información del sistema.
- 3.1.2 Se cursaron Notas a OGEPU y a la Dirección General de Contaduría solicitando información presupuestaria relacionada con el objeto del proyecto.
 - 3.1.3 Se solicitó vista del expediente completo de licitación. Se realizó el análisis presupuestario en el expediente de licitación.
 - 3.1.4 Se relevaron antecedentes internacionales relevantes para comparar con otras ciudades los niveles de servicios.
 - 3.1.5 Se verificó el grado de cumplimiento de las metas físicas del programa del año 2009 y 2010 mediante gráficos comparativos.
 - 3.1.6 Se solicitaron informes estadísticos relacionados con las encuestas de satisfacción de los usuarios del servicio, encuestas de calidad de servicio del CC, informes, estadísticas y análisis de la información recogida en el SUACI e informes relativos a la cantidad de llamadas atendidas (llamadas perdidas discriminadas por cada CC, etc.) del año 2008 y 2009.
 - 3.1.7 Se relevaron los servicios atendidos, dados de baja e incorporados durante los años 2008, 2009 y 2010 (relacionados con las metas físicas) y otros servicios no incorporados al sistema de número único.
 - 3.1.8 Se realizaron entrevistas con el Director General y el Coordinador del CC, con el objetivo de verificar la continuidad del servicio frente a contingencias (cortes de suministro eléctrico, interrupciones de servicios por caída de líneas telefónicas, etc.) mediante un cuestionario y listas de control.
 - 3.1.9 Se solicitó información relativa a los sistemas de respaldo de la información, su guarda, periodicidad, contenidos, pruebas de recupero, etc.
 - 3.1.10 Se revisaron los trámites y reclamos tomados a través de la web (relación portal web con portal telefónico).
 - 3.1.11 Se revisó el Plan y la capacitación realizada al personal para mejorar calidad de atención y motivacional.

IV. ACLARACIONES PREVIAS

4.1 Antecedentes del Proyecto

Si bien la auditoría estaba referida a la gestión 2009, se resolvió ampliar el análisis de cantidad de llamadas a la información relevada del año 2010. Motivó esta decisión el cambio de modelo de CC a cargo de la Dirección General de Atención Vecinal ya que en el año 2008 se había llamado a licitación para la contratación de una empresa que proveyera el equipamiento para dos CC y operara uno de ellos, quedando el otro para ser operado por personal del Gobierno de la Ciudad. Esta licitación se resolvió y se adjudicó en el año 2009 y los CC contratados comenzaron a operar en la segunda mitad de ese año (julio de 2009). Por lo tanto, la posibilidad de analizar la gestión de los CC, en cuanto a la cantidad de llamadas, se vio muy

limitada por el cambio radical de modelo de funcionamiento de los mismos que se había producido.

Se describe el proceso licitatorio del equipamiento y los servicios de los CC. En este caso, también, se decidió ampliar la información a los años 2010 y 2011 ya que el servicio había sido licitado por 36 meses.

4.2 Función de los Call Center

Los servicios telefónicos constituyen una tendencia mundial en organismos y empresas que proveen productos o servicios.

La función de los CC consiste en servir de enlace entre el generador del reclamo o pedido (usualmente un ciudadano) y el área encargada de su resolución. Su rol consiste en un enlace comunicacional, también tiene como función la elaboración de la información de gestión para las áreas prestadoras.

Los CC tienen ventajas respecto de los canales de atención descentralizados que podrían resumirse en los siguientes aspectos:

- unificar la recepción de los pedidos y reclamos facilitando la localización y la memorización del canal de atención.
- permiten contar con un registro independiente de las áreas encargadas de resolver dichos reclamos y en una fuente de información de gestión independiente lo que contribuye a la formación de un más adecuado ambiente de control.
- facilitan el desarrollo de sistemas especiales que permiten unificar la información y evitar múltiples repositorios redundantes.
- permiten combinar medios técnicos diferentes como el teléfono, el servicio web, el correo electrónico y el teléfono inteligente (smart phones) multiplicando las opciones de comunicación.
- el personal de atención es capacitado específicamente para la función con lo que se consigue un servicio más profesionalizado.

Muchas ciudades han desarrollado servicios de CC para la atención de los reclamos y pedidos de los ciudadanos tales como: Nueva York, Bogotá, Santiago de Chile, Ecatepec (México), Curitiba (Brasil) y otras.

En Europa han decidido unificar el número de emergencias para toda la Comunidad Europea (112).

En Argentina: La Plata, Morón, Rosario y Santa Fe.

4.3 Organización de la Dirección General de Atención Ciudadana.

La Dirección General de Atención Ciudadana depende de la Subsecretaría de Atención Ciudadana y ésta de la Jefatura de Gabinete de Ministros.²

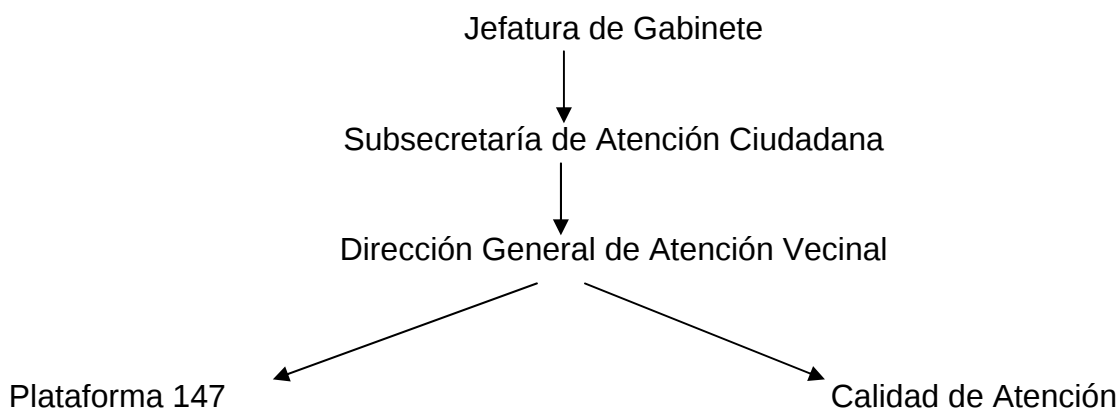
² De acuerdo a la actual estructura orgánico funcional del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, (Ley N° 4013 y su Decreto Reglamentario N° 2075/GCBA/2007).

El CC de la Ciudad de Buenos Aires fue ideado para contar con un número breve de rápida memorización (147, el cual es, en realidad, un número entrante gratuito para quien llama, del tipo 0800), así como también acceso vía Web y acceso vía e mail.

4.3.1 Estructura:

No cuenta con una organización formal por debajo del nivel de Dirección.

Existe una estructura informal organizada por niveles: Coordinación General, Supervisores, Operadores, Personal Administrativo y Personal de Apoyo.



4.3.2 Plataforma 147.

Comprende los CC, y la estructura de supervisión. Se encargan de toda la tarea operativa que asegura la prestación de los servicios, los reemplazos de personal, el mantenimiento del equipamiento y los sistemas. Algunas de estas funciones están tercerizadas y a cargo de la prestadora del servicio, con la sola excepción del personal del Gobierno de la Ciudad que opera uno de los CC.

4.3.3 Calidad de Atención.

Se encargan del control de la calidad de la prestación de los servicios y de las tareas de apoyo que requiere la gestión de la Dirección. En éstas se encuentra la logística de la capacitación, que comprende el planeamiento, la estructuración de los cursos, la selección de contenidos, los acuerdos con los docentes y la evaluación de los resultados.

4.4 Organización del CC

4.4.1 Proceso de contratación del sistema de CC

En el año 2008 se resolvió poner en marcha un sistema mixto que consistió en contratar una empresa que instalara dos CC, uno operado con personal del GCBA y el otro con personal de la empresa prestadora del servicio. A tal fin se llamó a licitación pública para concretar este proyecto.

Los pliegos contemplaron la contratación de 100 puestos de atención telefónica (50 sin personal a cargo de la empresa y 50 con personal de la empresa) por un período de 36 meses y con un presupuesto oficial aprobado de \$17.394.930.- (el monto

surge de un estudio de costos realizado previo al llamado) para el período 2008 / 2011. Los servicios contratados debían iniciarse 60 días después de la entrega de la orden de compra.

Asignación presupuestaria plurianual del proyecto CC:

Año	Partida	Monto
2008	352	966.385
2009	352	5.798.310
2010	352	5.798.310
2011	352	4.831.925
Total		17.394.930

El proceso licitatorio concluyó en abril de 2009 con la adjudicación de la empresa GIV SRL por \$21.261.600 por actualización del presupuesto oficial por variaciones de precio y ampliaciones de la contratación original ya que con posterioridad a la adjudicación la Subsecretaría de Atención Ciudadana realizó una serie de solicitudes adicionales a lo previsto originalmente³.

Detalle	Pesos
Presupuesto Original Diciembre 2008	17.394.930
Actualización de Presupuesto Febrero 2009	18.796.647
Adjudicación Abril 2009	21.261.600
Adjudicación Abril 2009 + Ampliación Junio 2009	22.289.125

Fuente: El cuadro está referido a la evolución presupuestaria del servicio del Call Center: Análisis del expediente 20.862/2008 de la Licitación Pública 1602/Sigaf/08 de la contratación del Servicio de Atención Telefónica (Call Center).

4.4.2. Puesta en funcionamiento del nuevo sistema (2009)

A partir del mes de julio de 2009 comenzó a funcionar la nueva modalidad de contratación del servicio de CC y la operación se dividió en dos CC uno con recursos humanos del GCBA (calle EEUU) y otro (Av. Garay) a cargo de la empresa adjudicataria GIV SRL⁴.

³ A principios de 2009 se actualiza el presupuesto oficial por variaciones de precios y el tiempo transcurrido desde julio 2008 (fecha del cálculo original) elevándose a \$18.796.647.-. Finalmente en abril de 2009 se adjudica a la empresa GIV SRL por \$21.261.600. En el mes de mayo y junio de 2009 se solicitan varias ampliaciones de la contratación original, estos adicionales fueron valuados en \$1.027.524,75

⁴ **Call Center. Av. Garay 170, piso 11. CABA**
Horario de 07,30 a 19,30 hs. En 2 turnos de 6 horas.
Servicio completamente tercerizado a la empresa GIV SRL.

Con respecto a la contratista, ésta debe cubrir los puestos de atención de acuerdo a la curva de llamadas segmentadas por cada media hora, siendo la capacidad máxima de 45 operadores en línea los días hábiles.

Por otro lado es importante aclarar que dentro del Centro de Atención Telefónica, con recursos humanos del GCBA funciona también la atención de asuntos relacionados con la AGIP, presentando al final del segundo semestre de 2009 21 operadores y 2 supervisores.

En todos los casos la relación supervisores / operadores se mantiene en el nivel exigible por pliego (1 x cada 15 y hay 1 x cada 13).

Desde el mes de julio de 2009 se dividió en dos CC dotados con 62 y 82 puestos de trabajo, totalizando 144 puestos de trabajo.

La actividad de atención telefónica presenta una alta rotación de personal y la jornada de trabajo es de 6 horas, con una hora de descanso dividida en dos segmentos de media hora.

4.4.3 Sistemas de Atención de Llamadas.

La Dirección utiliza dos grandes sistemas de información: el SUACI y los sistemas relacionados con la operación de los CC.

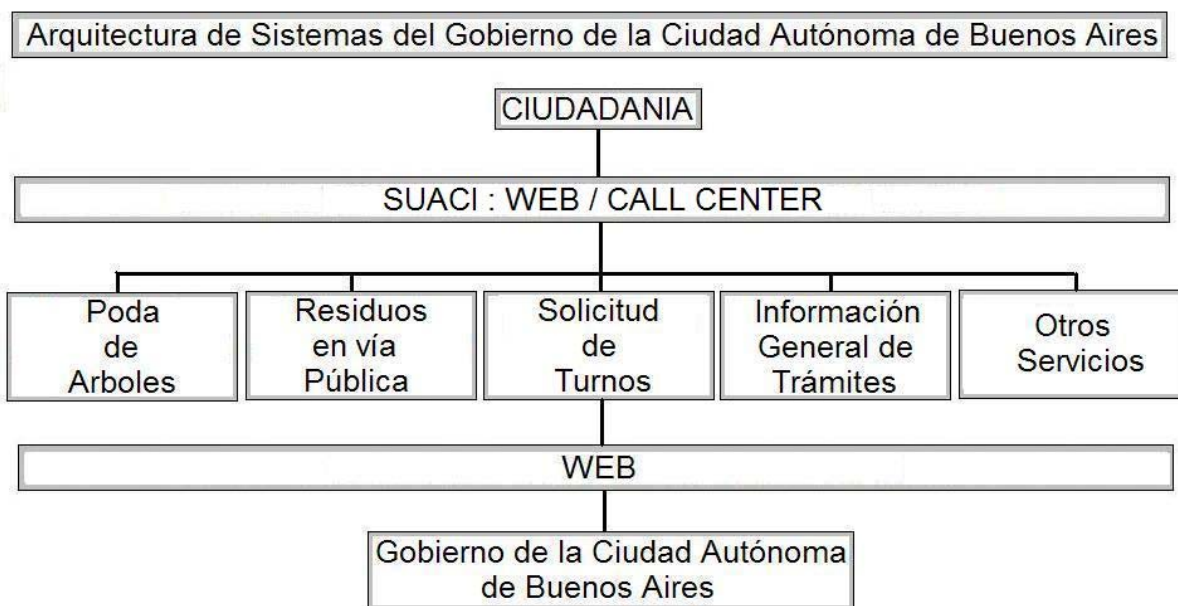
El SUACI es el sistema en el que se registran todos los pedidos y reclamos de los vecinos. Fue desarrollado por la Agencia de Sistemas de Información (ASI) del GCBA y se procesa en el equipamiento de la Agencia. La ASI, también se encarga del soporte, mantenimiento, operación, comunicaciones digitales y, en resumen, todo lo que tenga que ver con el sistema. La administración de la seguridad lógica del aplicativo ha quedado delegada en la Dirección de Atención Vecinal, la cual es ejercida por el Director del área, autorizando usuarios y perfiles.

La arquitectura de los sistemas de la CABA ubica al SUACI como interfase entre la ciudadanía y los aplicativos de gestión sectoriales.

Call Center. Estados Unidos 40 7mo piso. CABA.

Horario de 07,30 a 19,30 hs. En 2 turnos de 6 horas.

Servicio con personal del GCBA con la infraestructura que le brinda la empresa GIV.



Los sistemas relacionados con la operación telefónica y los servidores asociados se encuentran a cargo de la firma prestadora del servicio de CC que abarca todos los registros relacionados con la operación. Se registran los datos de todas las llamadas y se generan estadísticas. Asimismo se graban todas las conversaciones.

Cuenta con dos módulos de reporte de información:

RT Info:

Permite realizar el seguimiento y visualización on line de diversa información del CC, tales como: llamadas en cola, llamadas atendidas, llamadas en espera, tiempo promedio de llamadas por operador y por habilidad, seguimiento del personal (viendo quienes están dados de alta en el sistema) y por descanso y cantidad de llamadas atendidas por operador.

CC Report:

Permite realizar informes del ACD (del inglés Distribución Automática de Llamadas) y genera información por habilidades totales parametrizadas, por tiempos de conexión, cantidad de llamadas recibidas en forma y control de llamadas.

En consecuencia, la combinación de ambos informes permite ajustar la cantidad necesaria de operadores con la cantidad de llamadas a ser atendidas.

4.4.4 Cantidad de personal 2009

En enero del año 2009, antes de comenzar el nuevo esquema de CC, el Centro de Atención Telefónica Ciudadana contaba con 67 operadores, 5 supervisores y un coordinador. En el CC atendido con recursos humanos del GCBA había 47

operadores, 7 supervisores, 2 administrativos, 1 gerente y 25 puestos para capacitación. Mientras que el centro de atención telefónica con servicios brindados por la empresa GIV SRL poseía 54 operadores, 5 supervisores, 1 gerencia y 2 para capacitación.

4.4.5 Incremento de los puestos de atención.

El llamado a licitación aprobado por el Decreto N° 1097/GCBA/08 que determinó como objetivo de la contratación, el Servicio del Centro de Atención Telefónica del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; estableció que se debería proveer de 45 (Cuarenta y cinco) posiciones de atención, mas 5 (Cinco) posiciones de Supervisión; asimismo se solicitaron 50 (Cincuenta) posiciones sin recursos humanos (son las que corresponden al personal del GCBA). La licitación incrementó de 65 iniciales a 100 los puestos de trabajo para la atención telefónica y su supervisión. La cantidad final total de puestos fue de 144 por la necesidad de contar con posiciones para la capacitación y otros destinos.

CC: con recursos humanos del GCBA: 82 Puestos totales (54 puestos operativos) a cargo del GCBA

Operadores:	47 Puestos
Supervisores:	7 Puestos
Administración:	2 Puestos
Gerencia:	1 Puesto
Sala capacitación:	25 Puestos

CC: con recursos humanos de GIV SRL: 62 Puestos Totales GIV SRL (59 puestos operativos)

Operadores:	54 Puestos
Supervisores:	5 Puestos
Gerencia:	1 Puesto
Sala capacitación:	2 Puestos

(Ver detalle de equipos y sistemas operativos en anexo).

4.5 Servicios del 147

4.5.1 Tipo de Llamadas

En la actualidad, el organismo no cuenta con un plan formal de incorporación de servicios pero expresa que se intenta avanzar hacia una unificación a través de una red de comunicación de todos los centros de atención. Esto se generaría a través de la comunicación integrada de otras centrales telefónicas.

Hay una clara definición sobre los números y llamadas a no incorporar; por ejemplo: 103 (emergencia civil y seguridad), 911 (delitos), 107 (SAME, Sistema de Atención Médica de Emergencia) estos casos están relacionados con la especialización que requieren.

Durante el período 2008 se atendieron en el CC de Av. Santa Fe (sede anterior al proceso de tercerización antes descripto), 14 tipos de llamadas mientras que en el año 2009 se atendieron 22 tipos de llamadas.

El incremento de atención de tipos de llamada fue de 8 (Ocho) tipos de llamadas, representando un aumento porcentual del 57% con respecto al período 2008.

4.5.2 Incremento por tipo de llamadas año 2008/2009

Año	Tipos de Llamadas
2008	14
2009	22

Fuente: Información provista por la Dirección General de Atención Vecinal

Asimismo se verificó un incremento en la cantidad de llamadas por la incorporación de servicios.

Ejecución Física de Llamadas por Trimestre - Año 2009

Primer trimestre (Llamadas atendidas)	254.433
Segundo trimestre (Llamadas atendidas)	483.844
Tercer trimestre (Llamadas atendidas)	522.597
Cuarto trimestre (Llamadas atendidas)	1.428.000
Total Anual Ejecutado	2.688.874

Fuente: Informes Trimestrales de Ejecución de Metas Físicas e Informe de Ejecución Presupuestaria – Ejercicio 2009 Unidad ejecutora 2055 – Subsecretaría de Atención Ciudadana. Programa 21: 0800 número único.

Tipos de llamadas atendidas desde el período 2008 que continúan atendiéndose en el 2009:

- Información de infracciones
- Información de licencias
- Información de Registro Civil
- Turnos de Infracciones
- Turnos de Licencias
- Turnos Registro Civil
- Pase Maestro
- Rentas

Año 2009. Tipos de llamadas dadas de alta ó que reemplazaron a otras con una diferente denominación⁵.

- Información General del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Educación
- Información sobre Salud (Gripe A y Dengue) (transitoria)
- Información sobre adicciones

⁵ Tipos de llamadas dadas de baja ó que han sido reemplazadas por otra denominación:

Reclamos; Denuncias; Defensa del Consumidor; Información General; Bs As Tour; Plan Jefes y Jefas de Hogar

- Turnos en General
- Turnos de Faltas Especiales
- Turnos de Desarrollo Social (Programa Adolescentes y Ciudadanía Porteña).
- Ingreso de reclamos a través del Sistema Único de Gestión de Reclamos e Información sobre el estado de los mismos
- Información y Orientación sobre las denuncias de la Dirección General de Protección y Defensa del Consumidor
- Ingreso de denuncias a través del Sistema Único de Denuncias e Información sobre el estado de los mismos
- Información para el turismo
- Información sobre fechas de cobro de planes de jefas y jefes de hogar.

4.6 Metas Físicas Programadas y Alcanzadas

Diferencia entre la Meta Física Anual programada y Ejecutada

Meta anual programada	4.021.000
Meta física Anual Alcanzada	2.688.874
Porcentaje anual alcanzado	66,87%

Fuente: Informes Trimestrales de Ejecución de Metas Físicas e Informe de Ejecución Presupuestaria – Ejercicio 2009 Unidad ejecutora 2055 – Subsecretaría de Atención Ciudadana. Programa 21: 0800 número único.

El desglose por período es el siguiente:

Primer Informe trimestral de Ejecución Física de Llamadas Ejercicio 2009

Meta Programada	421.000
Meta Alcanzada (Llamadas atendidas)	254.433
Meta alcanzada en porcentaje	60,44%

Fuente: Primer Informe Trimestral de Ejecución de Metas Físicas e Informe de Ejecución Presupuestaria – Ejercicio 2009. Unidad ejecutora 2055 – Subsecretaría de Atención Ciudadana. Programa 21: 0800 número único.

Segundo Informe trimestral de Ejecución Física de Llamadas Ejercicio 2009

Meta Programada	800.000
Meta Alcanzada (Llamadas atendidas)	483.844
Meta alcanzada en porcentaje	60,48%

Fuente: Segundo Informe Trimestral de Ejecución de Metas Físicas e Informe de Ejecución Presupuestaria – Ejercicio 2009 Unidad ejecutora 2055 – Subsecretaría de Atención Ciudadana. Programa 21: 0800 número único.

Tercer Informe trimestral de Ejecución Física de Llamadas Ejercicio 2009	
Meta Programada	1.400.000
Meta Alcanzada (Llamadas atendidas)	522.597
Meta alcanzada en porcentaje	37,33%

Fuente: Tercer Informe Trimestral de Ejecución de Metas Físicas e Informe de Ejecución Presupuestaria – Ejercicio 2009
Unidad ejecutora 2055 – Subsecretaría de Atención Ciudadana. Programa 21: 0800 número único.

Cuarto Informe trimestral de Ejecución Física de Llamadas Ejercicio 2009	
Meta Programada	1.400.000
Meta Alcanzada (Llamadas atendidas)	1.428.000
Meta alcanzada en porcentaje	102,00%

Fuente: Cuarto Informe Trimestral de Ejecución de Metas Físicas e Informe de Ejecución Presupuestaria – Ejercicio 2009
Unidad ejecutora 2055 – Subsecretaría de Atención Ciudadana. Programa 21: 0800 número único.

Las metas físicas de cantidad de llamadas atendidas para el año 2010 fue reformulada y se fijaron un total de 2.100.000 llamadas para todo el año. Esta disminución de las metas físicas hace que la performance comparativa de llamadas programadas con llamadas atendidas de ese año mejore notablemente. La misma se ilustra en el gráfico a continuación que cubre los tres primeros trimestres de ese año. Como fuera indicado en las estadísticas de las metas físicas, en el último trimestre de 2009 se atendieron 1.428.000 llamadas, desde ese punto de vista, las 2.100.000 llamadas del año 2010 parecen ser insuficientes como objetivo a lograr.

Evaluación de la Situación del Programa 2010

Programación Anual	2.100.000
--------------------	-----------

Trimestres	Programado	Atendido
1	525.000	475.120
2	525.000	422.446
3	525.000	480.530

Fuente: Información estadística provista por la Dirección General de Atención Vecinal

4.7 Plan de Capacitación

El plan de capacitación del personal contratado por la empresa adjudicataria de la Licitación pública N° 1602/SIGAF/08 que dio inicio en el 2009; tiene como objetivo fijar y afianzar conocimientos sobre sistemas, organismos, trámites y demás servicios del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

El plan alcanzó a 138 agentes de ambos CC. Procuró optimizar el rendimiento de los operadores del CC, brindar una mejor calidad de atención al público y dotar al personal del CC de información imprescindible para el vecino.

La capacitación cubrió una vasta temática:

- Conociendo Buenos Aires
- Espacio público
- Defensa del consumidor
- SAME
- Discapacidad
- Sistema de Salud Público
- Regionalización
- Habilitaciones y Faltas Especiales
- Infracciones
- Registro Civil
- Educación
- Licencias
- Sistema Tributario
- Escuchar
- Dengue
- Herramientas para el manejo del estrés.

4.8 Continuidad de la operación y seguridad de la Información.

Se apoyan en el servicio de la ASI (Agencia de Sistemas de Información) para la operación y mantenimiento del Sistema SUACI. La responsabilidad por las tareas operativas, y las relativas a la seguridad de la información del SUACI están delegadas en la ASI⁶. Da todos los servicios atinentes a la seguridad lógica, física y respaldo a la información.

4.8.1 Respaldo de la información en los Centros de Cómputo

Administran localmente el Sistema Informático relacionado con la información operativa de los CC.

Los aspectos desarrollados a continuación están referidos a los Sistemas Locales.

El Departamento informático se encuentra en Av. Garay 170, Piso 11 (CABA) donde cuenta con una sala en la que funciona el centro de cómputos preparada a tal fin.

La información es almacenada en Servidores propios ubicados en el mismo edificio y en otro Servidor de Backups ubicado en una oficina enlazada por Fibra Óptica, con

⁶ Para un mayor conocimiento de la seguridad del sistema SUACI sugerimos remitirse al Informe AGCBA 10.10.1 Agencia de Sistemas de Información: www.agcba.gov.ar

domicilio en Av. Rivadavia 2577 (Cap. Fed.). Hay dos Servidores online configurados modo redundante que espejan la información de producción.

Se realizan Backups diarios, semanales y mensuales de los reportes obtenidos a través del ACD (del inglés Distribución Automática de Llamadas) y de la totalidad de las comunicaciones telefónicas en formato VOX (nativo del sistema de atención telefónica). Se almacena el 100% de la información desde el inicio de la Contratación hasta la fecha recayendo la responsabilidad por la tarea en la empresa GIV SRL (a través del Departamento de Sistemas de la empresa). Las copias de respaldo comprenden los programas ejecutables y sus aplicaciones principales. Adicionalmente los backup se guardan en discos externos (HDD).

Se realizan pruebas de recupero. Trimestralmente se reestablecen los backups de Comunicaciones e Informes, verificando su integridad. Semestralmente se verifican los Backups de los aplicativos utilizados para la Atención Telefónica.

Poseen Antivirus Corporativo provisto por la ASI (Symantec) y antivirus provisto por GIV SRL (AVG + ClamWindows)⁷.

No cuentan con un plan de contingencia para emergencias con virus u otro software malicioso.

4.8.2 Seguridad Física:

El edificio cuenta con servicio de seguridad las 24 hs. El acceso a la Sala de Servidores se realiza a través de tres puertas con cerradura y a la que solo tienen acceso la Gerencia de GIV SRL y el personal de Sistemas⁸.

Los CC poseen tensión eléctrica estabilizada. Tienen unidades de provisión de energía ininterrumpida (UPS)⁹ que se ubican en la Sala de Comunicaciones de cada Edificio. Permiten el abastecimiento de todo el Sistema de Atención y Puestos de Trabajo con una autonomía de 20 minutos. Tienen encendido automático y manual. Realizan pruebas del sistema.

También hay grupos electrógenos que tienen tanques de combustible de 200 litros con capacidad de autonomía de 12 horas sin reabastecimiento, con el 100 % de los CC en funcionamiento. El reabastecimiento de combustible se puede realizar sin apagar los motores, esto da la posibilidad a los CC de continuar funcionando con cortes prolongados de energía.

⁷ El Software de Antivirus es el encargado de descubrir las trazas que ha dejado un software malicioso, para eliminarlo o detectarlo, y en algunos casos contener o parar la contaminación. Se busca tener controlado el sistema mientras funciona parando las vías conocidas de infección y notificando al usuario de posibles incidencias de seguridad.

⁸ Call Center EEUU: Acceso vía dos puertas con cerradura bajo custodia exclusiva de GIV SRL. Solo Personal de Sistemas y la Gerencia. Call Center Garay: Acceso vía tres puertas con cerradura bajo custodia exclusiva de GIV SRL. Solo personal autorizado, previamente identificado.

⁹ APC Smart-UPS On-Line, 6400 Watts / 8000 VA, Input 230V / Output 230V, Interface Port DB-9 RS-232, RJ-45 10/100 Base-T, Smart-Slot, Extended runtime model, Rack Height 6 U.. Hay 2 UPS

4.8.3 Seguridad contra incendios y buenas prácticas.

No se almacena material combustible en el área de servidores. Hay elementos de protección contra incendios como hidrantes y matafuegos. En los CC existen luces de emergencia con autonomía de 5 horas. Existe señalética para las salidas de emergencia. Poseen puertas de emergencia con barral antipánico y áreas de circulación para vías de escape. Existen carteles que consignan la prohibición de comer, beber y fumar en área de trabajo y de servidores.

4.8.4 Seguridad Lógica:

Los responsables de la seguridad pertenecen a la firma GIV SRL. La empresa GIV SRL administra los usuarios del Sistema de Atención Telefónica. El acceso es comunicado al mail autorizado de cada CC, informando el usuario y clave preestablecida. La misma debe ser cambiada por el usuario final. Las bajas de usuarios son vía mail, entre las cuentas autorizadas.

Para Supervisores y operadores, los Coordinadores de cada CC solicitan el alta-baja-modificación (ABM) del perfil de usuario. La devolución es por la misma vía con la información requerida.

La clave de administrador está guardada en sobre cerrado, firmado y en un lugar seguro (Oficina de Gerencia, bajo llave) a cargo y con conocimiento de la Gerencia y el Responsable de Sistemas.

La cantidad de ingresos fallidos está limitada a 3 intentos luego de lo cual se bloquea el acceso. Hay que cambiar las claves periódicamente: La clave de administración general es modificada cada 3 meses.

Se realiza capacitación sobre políticas de antivirus y de seguridad informática. El personal del Departamento Técnico de GIV SRL, recibe periódicamente capacitación sobre nuevas amenazas de virus y Seguridad Informática.

La instalación de programas y el acceso a determinadas páginas de Internet está restringido a los usuarios. Los Puestos de trabajo se encuentran bloqueados para la instalación de Software y ejecución de programas no autorizados. Solo se permite el acceso a Internet de los sitios autorizados por la ASI mediante Firewalls de Software de GIV SRL.

Los Puestos de Trabajo no cuentan con la instalación de aplicativos de Mensajería Instantánea en forma local. El acceso a Internet está filtrado por Firewalls de la ASI.

4.8.5 Software de monitoreo de red

La red LAN (red de área local) está segmentada en diversas redes LAN virtuales (vlans). Se administra el ancho de banda por MAC Address, monitoreando el uso de los recursos de red vía Routers, Switches Layer 3 y Firewalls de hardware y software.

Se llevan estadísticas de funcionamiento de la red. Se almacenan los datos que reflejen alarmas de la red interna y de la calidad de Servicio del Tráfico sobre los Enlaces de fibra.

Hay bitácora de las caídas de los problemas de la red y los servidores. El proveedor informa sobre caídas en los enlaces de Datos. Se registra en el Visor de Sucesos los incidentes con los Servidores (Aplicaciones, Seguridad, Sistema)

4.8.6 Redes y enlaces

El acceso a Internet es Provisto por la ASI. GIV SRL provee otro acceso adicional para garantizar el servicio de Internet para los dos CC.

Hay conexiones a otras redes: Están conectados por enlace de fibra en anillo (con redundancia) con la ASI y a través de ella con la MAN (Red de Área Metropolitana).

V. OBSERVACIONES

Para facilitar la lectura de los resultados de la gestión evaluados en este trabajo se presentan dos secciones; la que sigue a continuación es de carácter general y contiene observaciones referida a los distintos objetivos (generales y sectoriales) y su nivel de resolución (el auditado prestó conformidad con la metodología utilizada).

La otra sección está referida exclusivamente a las TICs (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones).

Observaciones Generales

Finalidad General.

La finalidad general del programa es brindar un canal de atención profesionalizado y un enlace efectivo con las áreas ejecutoras de las soluciones a los pedidos y reclamos.

1.- Objetivos Generales:

1.a- Mejorar la atención al ciudadano mediante la recepción de los pedidos y reclamos a través de una única vía capacitada y preparada a tal fin, evitando que el ciudadano deba transitar por varios puntos de contacto hasta dar con el que atienda su problema, reclamo, trámite o turno.

- Este objetivo fue cumplido parcialmente,
- Los limitantes a su cumplimiento total son:
 - o La cantidad limitada de servicios atendidos y la existencia de canales de atención por fuera del programa 147. (en el año 2009 se brindaban 22 servicios y al comienzo del proyecto había 25 líneas 0800 funcionando y unas 45 líneas directas de contacto del GCBA)

2.- Objetivos Sectoriales:

2.a Disponer de un razonable equilibrio entre recursos asignados y los objetivos buscados.

El presupuesto, en líneas generales, se adaptó al estimado original sin perjuicio de los cuales caben las siguientes observaciones:

- La Dirección realizó un estudio de costos por puesto de trabajo previo a la licitación del servicio. La DGAV no efectuó el seguimiento de la variable costo por puesto por hora para asegurar que la misma se mantuviera en los niveles previstos y tampoco dispone de un estándar para efectuar un seguimiento de la variable.
- No se efectúa un seguimiento de los tiempos ociosos de los puestos de trabajo que permita asegurar que el dimensionamiento es adecuado para las necesidades actuales y futuras.
- No se licitó la contratación del servicio de telefonía que en la actualidad se encuentra liberado, la contratación fue directa y estuvo a cargo de la empresa aunque el pago le corresponde al GCBA (la contratación de los servicios de telefonía puede redundar en importantes ahorros y siendo un servicio con múltiples proveedores debió licitarse). Tampoco se efectúa el seguimiento del costo de las llamadas telefónicas facturados por el proveedor de las tramas.

2.b- Integrar la información del SUACI con los registros de los sistemas sectoriales o con otros sistemas desde los que se administra la gestión de las soluciones a los reclamos.

- Este objetivo no se ha cumplido. La información del SUACI genera repositorios independientes que pueden ser tomados o no por los sistemas sectoriales en forma no automática.
- Al solucionarse el incidente, no se traslada la resolución al SUACI. Por ello, el sistema mantiene abierto el reclamo sin notificación al ciudadano que lo solicita de los resultados de sus reclamos.

El auditado aclara que la responsabilidad de integración es compartida con quien administra cada organismo. El SUACI pone a disposición de cada uno de ellos su información (es un sistema transversal) luego cada organismo debe cooperar para alcanzar su integración. En ese caso esa responsabilidad excede al auditado.

El auditado expresa que con posterioridad a las tareas de campo se comenzaron tareas de integración con otros sistemas (ejemplo: Ministerio de Ambiente y Espacio Público). Será objeto de futuras revisiones.

2.c Asegurar la continuidad del procesamiento y la seguridad de la información almacenada localmente y en otras locaciones.

El objetivo se encuentra parcialmente cumplido.

- Carecen de un procedimiento sistemático y formal de análisis de riesgo que asegure el tratamiento integral con revisión periódica tal como exigen las buenas prácticas en la materia.
- Carecen de planes formales de contingencia, recuperación de desastre y evacuación.
- No han adoptado algunos pasos de la metodología para dar seguridad a la información como la clasificación de la misma, vida útil, la formalización de procedimientos de conformación de perfiles y otorgamiento de claves y carecen de un área encargada específicamente del tema.

3.- Observaciones relativas a la TICs (Tecnologías de la información y las comunicaciones).

Tecnologías de la Información y red de datos.

Se analiza cual es la situación del área de comunicaciones y tecnologías de la Información (TICs) del organismo, la existencia de políticas formales documentadas para la administración de los sistemas, el área de seguridad, nuevos proyectos, etc.

3.a- Plan de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) y normas de administración de proyectos.

- Ausencia de un Plan de Renovación Tecnológica.

3.b- Política formal de seguridad

- Existen rutinas y procedimientos de seguridad, pero carecen de una política formal de seguridad basada en un Análisis de Riesgos.

3.c- Función de seguridad informática

- No existe un responsable y/o área encargada de la seguridad que sea independiente del área de Sistemas y de las áreas usuarias.

4.- Organización y personal.

En este ítem, las observaciones están referidas a aspectos generales de la organización, la situación del personal del área de sistemas, su grado de capacitación en relación a las tareas, la segregación de funciones, etc.

4.a- Plan de capacitación de los agentes

- No se exhibe documentación escrita detallada respecto de la capacitación para los agentes sobre nuevas amenazas de virus ni seguridad informática.

5.- Programas (Software)

5.a- Control de Software Instalado.

- No se exhibe un inventario de software instalado por equipo que especifique el vencimiento de las licencias y la última fecha de actualización de las distintas versiones en uso.

6.- Continuidad de la operación.

Los aspectos referidos a la continuidad de las operaciones sistematizadas en el organismo permiten la continuidad de los servicios; se revisan para que en caso de contingencias la información no se pierda y se pueda recuperar en el menor tiempo posible la normalidad de los procesos.

6.a- Procedimientos de respaldo y recuperación de la información.

- Existen rutinas adecuadas de respaldo de la información, sin embargo, no se dispone de procedimientos formales escritos de respaldo y recuperación de la información.
- No existen pruebas de recupero de datos realizadas y documentadas.

6.b- Plan de Contingencia, Plan de Evacuación y Plan de Recuperación de Desastres.

- No se exhibe documentación respaldatoria de la existencia de un plan de contingencias, evacuación ni de recuperación de desastres con sus correspondientes pruebas periódicas y sistemáticas.

7.- Seguridad lógica:

La seguridad lógica contempla los aspectos de seguridad en la administración de los sistemas, los servidores y la red. Aspectos como las claves de acceso, tipo y cantidad de caracteres, manejo de la información y sus responsables, las altas y bajas de usuarios, etc.

7.a- Políticas.

- Se carece de políticas escritas formales de seguridad de la información.

7.b- Definición del dueño de los datos.

- La definición del propietario de los datos, es decir, el funcionario que participará en la determinación de los niveles de acceso a la información para cada función y proceso es informal. Sólo se exhibe personal responsable de sistemas de la empresa proveedora sin documentación escrita respaldatoria.

7.c- Clasificación de la información.

- No existe clasificación formal de la información de manera tal que se pueda precisar el nivel de confidencialidad necesario y el ciclo de vida útil de la misma.

7.d- Claves

- Se carece de la normativa formalmente aprobada, mínima e indispensable como procedimiento de determinación de perfiles, de alta de usuarios, de otorgamiento de clave de acceso, de baja de usuario, de revisión periódica de utilización, de renovación y otros.
- Ausencia de políticas formales para el bloqueo de usuarios y claves. No se encuentra normado el bloqueo de usuarios por intentos de acceso fallidos a la red y a los sistemas. Tampoco hay un procedimiento formal para la rehabilitación de claves.
- No se llevan estadísticas de los intentos de acceso fallido, control formal periódico de reportes (logs) de aplicaciones ni sistemas.

7.e- Procedimiento de depuración de la información

- Existe depuración de usuarios de manera informal. No se adjunta documentación formal de depuración de la información y si corresponde, proceder a la destrucción de la información impresa o grabada una vez cumplido su período de retención y/o su ciclo de vida.

7.f- Antivirus

- No se adjunta documentación formal para situaciones de alerta de virus.

8.- Seguridad Física.

La seguridad física comprende el entorno en el que se desarrollan las tareas de administración de los sistemas y la red donde están funcionando los servidores, las medidas de seguridad contra el fuego (detectores, matafuegos), la ubicación de los dispositivos de red, los accesos del personal del organismo y/o terceros, las medidas preventivas como luces y salidas de emergencia, los planes de evacuación y sus prácticas etc.

8.a- Sala de servidores e instalaciones de la red (referida a los CC)

- No existe un listado formal de personas autorizadas a ingresar a la sala de servidores ni bitácora que detalle los eventos sucedidos.

8.b- Inventario de hardware

- No existe inventario de hardware.

8.c- Incendio

- No se exhibe documentación formal del plan de evacuación e incendio del edificio.
- No existen detectores de humo en el área de servidores.

9.- Sistemas aplicativos.

En esta sección se revisa el entorno de los sistemas, los programas, desarrollos, software en uso, aplicaciones, etc. que utiliza el organismo.

9.a- Licencias, soporte y mantenimiento

- No se detalla si el software es libre, si el tipo de licencia adquirida es permanente y no renovable, quien es el proveedor ni que tipo de soporte posee.

VI. RECOMENDACIONES

1.- Objetivos Generales:

1.a- Incrementar la cantidad de servicios ofrecidos absorbiendo otros canales de atención ya que hay una relación entre los servicios y la cantidad de llamadas que realizan los ciudadanos.

2.- Objetivos Sectoriales:

2.a- Se recomienda:

Establecer el seguimiento de la variable costos en sus distintas formas (por ejemplo: por puesto de trabajo, por llamada atendida, etc). Esa información puede ser comparada con la de otros CC y conocer si hay desvíos, sus causas y tomar las medidas que correspondan.

Hacer un seguimiento efectivo de la producción y los tiempos ociosos de los puestos de trabajo para asegurar un adecuado dimensionamiento presente y futuro.

Dado que la Ciudad se hace cargo de los costos de las tramas de comunicación, el GCBA debería seleccionar al proveedor en base a calidad y precio siguiendo los mecanismos que marcan las normas en cuanto a estos contratos de servicios. Hasta tanto se produzca este cambio, revisar los gastos de comunicaciones que la empresa declara

analizando exhaustivamente los consumos declarados en las facturas de comunicaciones.

2.b- El cierre del incidente y la información que se brinda al ciudadano relacionada con su intervención están directamente relacionados con la posibilidad de integración del SUACI con los sistemas de cada área. Por lo tanto se sugiere tomar las medidas necesarias para acelerar este proceso. Ésta integración, resuelta en forma adecuada permite conocer en forma automática los incidentes resueltos y estos, a su vez pueden ser informados al ciudadano que le dio origen si éste lo solicita, incrementando así la confianza de la población en el sistema y en la calidad de atención del 147.

2.c- Se recomienda hacer un análisis formal del riesgo para poder implementar las medidas que aseguren, razonablemente, la continuidad de los servicios.

En cuanto a la salvaguarda de la información y otros ítems relacionados, recomendamos contar con un área específica que sea la responsable de todos los aspectos relacionados con la seguridad, esta área debe ser independiente del área de sistemas y de las áreas usuarias.

Otros temas de seguridad se encuentran tratados más en detalle en el apartado referente a las TICs.

3.Recomendaciones relativas a la TICs (Tecnologías de la información y las comunicaciones).

En esta sección se presentan las recomendaciones técnicas referidas exclusivamente a la gestión de las TICs

Tecnologías de la Información y red de datos.

3.a- Plan de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) y normas de administración de proyectos.

Se recomienda diseñar e implementar un Plan de Renovación Tecnológica de mediano y largo plazo teniendo en cuenta la proyección global con el objetivo de facilitar la futura interconexión de los dispositivos y evitar la rápida obsolescencia de la tecnología en uso.

En este plan deben detallarse los recursos financieros necesarios, recursos humanos responsables y el nivel de capacitación necesaria.

Asimismo, debe estar aprobado formalmente e implementarse un control por etapas, verificando los desvíos y realizando los ajustes necesarios para el cumplimiento de los cronogramas establecidos.

3.b- Política formal de seguridad

La formalización de la política de seguridad debe estar establecida por las máximas autoridades del organismo detallando los lineamientos tecnológicos y el compromiso de la dirección en la asignación de los recursos para la implementación.

3.c- Función de seguridad informática.

Es necesario incorporar un técnico responsable de la seguridad informática. Sus competencias deben estar definidas formalmente, desempeñándose en forma independiente tanto del área de sistemas como del sector usuario responsable del acceso a los datos y del resguardo de la información.

Organización y personal.

4.a- Plan de capacitación de los agentes

Los continuos avances tecnológicos asociados con las tecnologías y la información exigen la capacitación continua de los agentes que desarrollan tareas en las áreas de redes y comunicaciones en forma constante para poder garantizar el normal funcionamiento del organismo.

5.- Programas (Software)

5.a- Control de Software Instalado.

La dirección del organismo debe definir formalmente que tipo de software tendrá instalado cada clase de usuario en su puesto de trabajo.

Es conveniente llevar un inventario con el mayor nivel de detalle posible del software instalado. Se recomienda limitar el acceso de software a los medios informáticos y controlar el que está en uso mediante un inventario con el número de versión y el vencimiento de las licencias y sus renovaciones.

En el caso de las licencias próximas a vencerse o vencidas, se recuerda que hay una recomendación de la Dirección General de Sistemas de Información (DGSinf hoy Agencia de Sistemas de Información-ASI) de realizar la migración a software abierto generando un ahorro económico importante para el organismo y el GCBA.

6.- Continuidad de la operación.

6.a- Procedimientos de respaldo y recuperación de la información.

La información es un activo cuya pérdida o daño puede afectar el normal funcionamiento de la organización, por ello debe ser cuidadosamente preservado.

La Dirección debe formalizar los procedimientos rutinarios y sistemáticos de resguardo de la información definiendo los niveles de riesgo formalmente aceptados por la organización. Se debe dar participación a las áreas usuarias del organismo, los cuales deberán ratificar el éxito de las pruebas y suscribir un acta.

En el caso en que las pruebas muestren errores o problemas, se deberá efectuar un informe de las mismas detallando las fallas, con el objetivo de subsanar los errores y realizar una nueva prueba.

6.b- Plan de Contingencia, Plan de Evacuación y Plan de Recuperación de Desastres.

Se recomienda confeccionar un plan de evacuación, un plan de contingencias y un plan de recuperación de desastres, ejecutando pruebas integrales de los mismos por lo menos una vez al año. Estas verificaciones deben ser formales, incluyendo a la totalidad del personal involucrado, definiendo el rol de cada agente y un responsable formal encargado de la ejecución.

Para elaborar los planes de evacuación es conveniente gestionar el apoyo de la Dirección General de Defensa Civil del GCBA y para los planes de contingencias y de recuperación de desastres el de la Agencia de Sistemas de Información.

Es necesario contar con un plan que prevea posibles caídas o paradas de los sistemas mediante servidores alternativos, pudiendo ser propios o de terceros (por ejemplo, otros organismos), en cuyo caso deben establecerse acuerdos formales de su alcance y los servicios que serán prestados.

7.- Seguridad lógica:

7.a- Políticas.

Se sugiere a la Dirección definir una política formal de seguridad lógica. Esta deberá comunicarse a los agentes del organismo, los cuales deberán aceptar formalmente y cumplir con los lineamientos establecidos.

7.b- Definición del dueño de los datos.

Se debe designar un agente responsable como dueño del dato. Esta designación se deberá realizar formalmente y será el encargado responsable de ejecutar todos aquellos procesos que afecten la totalidad de la información que se encuentra bajo su custodia. Participará en la definición y ejecución de los controles.

7.c- Clasificación de la información.

Debe realizarse la clasificación formal de la información según su criticidad y nivel de confidencialidad. En esta clasificación la conducción jerárquica se hace responsable del nivel de compromiso y riesgo que está dispuesta a asumir frente a pérdidas, daño o destrucción de la misma.

En función de la criticidad se deberán disponer las medidas de resguardo para minimizar los riesgos.

Es importante destacar una gestión especial de las bases de datos, con revisiones periódicas y formales que garanticen la integridad, consistencia, validación y confidencialidad.

7.d- Claves

Se debe implementar una política formal de seguridad lógica que determine procedimientos de determinación de altas, bajas y depuración de usuarios y sus perfiles, procedimientos para el otorgamiento y extensión de claves alfanuméricas de acceso, sus renovaciones y otros. La metodología vigente deberá adecuarse a los niveles de riesgos aceptados formalmente por el organismo.

Se sugiere establecer y configurar, según los estándares internacionales vigentes, un máximo de intentos de accesos fallidos a la red luego de los cuales los sistemas bloquearán el acceso a ese usuario que sólo podrá volver a acceder con la rehabilitación de su perfil generando una nueva clave.

Estos procedimientos evitan los accesos a las redes y los sistemas por procedimientos llamados de “fuerza bruta” que consisten en desentrañar la clave de algún usuario con mecanismos de pruebas repetitivas mediante software ad hoc.

Realizar un exhaustivo seguimiento de los reportes (logs) e implementar las acciones correspondientes que surjan de su análisis con el objetivo de minimizar las fallas o errores.

7.e- Procedimiento de depuración de usuarios y de la información

Se recomienda incorporar un procedimiento formal y sistemático de depuración de usuarios, dando de baja o cambiando los perfiles según los cambios del personal. Asimismo se sugiere establecer procedimientos formales de depuración de la información y proceder a la destrucción de la información almacenada respetando el ciclo de vida que corresponda al tipo de información y al de la organización.

7.f- Antivirus

Incorporar procedimientos formales para actuar frente a los alertas generados por los antivirus, proceder al análisis de reportes e implementar acciones correctivas tendientes a minimizar los riesgos.

8.- Seguridad Física.

8.a- Sala de servidores e instalaciones de la red (referidas a los CC)

Debe instrumentarse el procedimiento para el acceso a la central de comunicaciones y al área de servidores. El acceso deberá ser permitido sólo a personal autorizado. Su control debe ser estricto, ya que de eso depende la seguridad y el normal funcionamiento de los sistemas.

8.b- Inventario de hardware

Confeccionar y mantener actualizado un inventario físico detallando marca, modelo, características técnicas, ubicación física, usuario y otros. Las altas, bajas o modificaciones técnicas que se realicen en el equipamiento deben ser reflejadas en el inventario, así como también debe ser notificada el área encargada de llevar el registro patrimonial del organismo.

8.c- Incendio

Tomar medidas que contemplen la instalación de detectores de humo en el área de servidores y los equipos de comunicaciones.

Incorporar un plan de evacuación formal frente al peligro de incendio. En base a las medidas tomadas y al plan de evacuación, se deberán realizar pruebas sistemáticas y simulacros con el objetivo de garantizar mejoras continuas en los procedimientos.

9.- Sistemas aplicativos.

9.a- Licencias, soporte y mantenimiento

Generar e implementar un inventario formal avalado mediante documentación escrita con especificaciones técnicas de los sistemas aplicativos utilizados en el organismo, si es o no de uso libre, tipos de licencias, si son permanentes o renovables, identificación de su fuente o proveedor, guarda de los originales y las licencias y otros.

VII. CONCLUSIONES

Se debe formalizar una política de seguridad lógica y física que permita un adecuado ambiente de control de los procesos ejecutados.

El CC no ha incorporado la totalidad de los servicios del GCBA y no dispone de un plan para ello. En la actualidad hay servicios que se atienden por fuera del la DGAV, también otros servicios son atendidos por la DGAV y por la Dirección específica. Se debería incrementar la cantidad de servicios de tal modo que todos los pedidos, problemas y reclamos se reciban a través de este sistema hasta concentrar la totalidad de los mismos. El éxito de estos sistemas está dado por la cantidad de servicios que se puedan recibir y el nivel de desagregación de los mismos.

Respecto a la elaboración de la información, la falta de integración de los sistemas hace que se cuente con información parcial ya que no se pueden elaborar estadísticas de los problemas solucionados con aquellas áreas que no informan del cierre del incidente. Esto además limita la posibilidad de la utilización del sistema como una forma de control para las áreas ejecutivas que deben brindar los distintos

servicios a los ciudadanos ya que se debe diferenciar la función de enlace que brinda el número único con la función de servicio que brindan las áreas ejecutivas.

Otra limitación que merece un comentario al respecto, es la falta de amplitud de horarios. El servicio, para poder centralizar puntos de contacto que operan 24 hs. todos los días del año, debería estudiar la adecuación de sus operadores y horarios para poder continuar con ese servicio.

Por último debemos mencionar la falta de apertura a la información y las estadísticas que el SUACI produce. La Dirección General responsable, pone a disposición de las otras áreas estadísticas periódicas de los reclamos recibidos, pero al no obtener respuesta de estas desconoce su utilización.

Se sugiere normalizar la información que se procesa. La carga de los sistemas y las bases de datos deben ser normalizadas para ganar en eficiencia y velocidad de carga minimizando los errores; más aún cuando la información a estos sistemas es cargada por múltiples operadores que responden a la misma situación con distintos conocimientos y criterios.

El esquema elegido para la operación de los CC ha dado frutos concretos en relación al incremento de las llamadas atendidas ya que si bien las metas físicas sobre este aspecto no fueron cumplidas en el año 2009, en su evolución se nota a partir del último trimestre de ese año un considerable aumento en la capacidad de recepción y en la calidad de las llamadas atendidas. Esto es consecuencia del incremento de los puestos y de los operadores de los CC.

La Dirección de Atención Vecinal debería planear y evaluar su gestión en función de los objetivos y presupuestar metas físicas que permitan medir los avances a medida que se producen.

Se deben analizar los parámetros para la estimación del presupuesto, la del año 2009 del programa solamente enunciaba una meta física de 4.021.000 de llamadas atendidas y para el año 2010 de 2.100.000 llamadas atendidas.

Este objetivo resulta a todas luces incompleto ya que no enuncia la finalidad del área, ni las metas intermedias a alcanzar para medir su gestión. No discrimina, por ejemplo, cuantos son reclamos nuevos y cuantos son reiteraciones, por otra parte se desconocen las bases para establecer las cantidades de llamadas

Anexo I: Marco Normativo

Se utilizó el siguiente marco normativo:

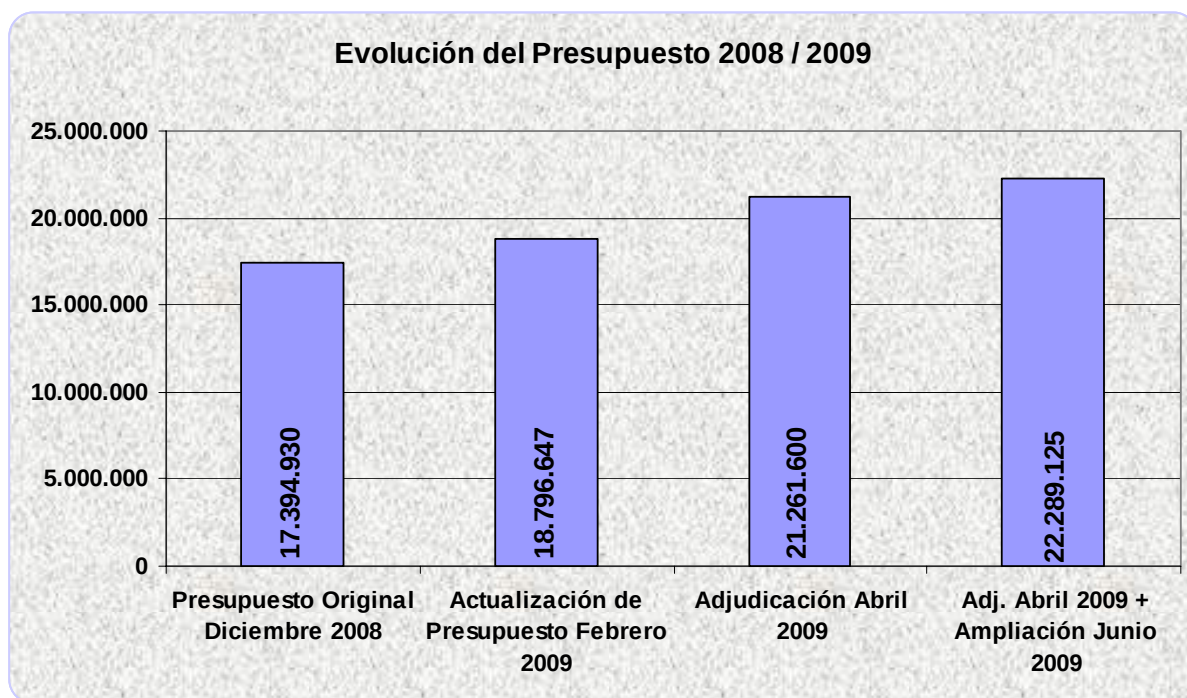
Ley N° 4013/11 - Deroga la Ley N° 2506 en el Art. 41. Ley de Ministerios.
Decreto N° 2.075/07 Organigrama del Poder Ejecutivo del GCBA y misiones y funciones.

Supletoriamente se utilizaron:

Res. 48/05 de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN).
Manual CISA. (Manual de Control Information System Auditor)
Manual COBIT IV. (Control Objectives for Information and related Technology) de la Information Systems Audit and Control Association. Capítulo Buenos Aires.

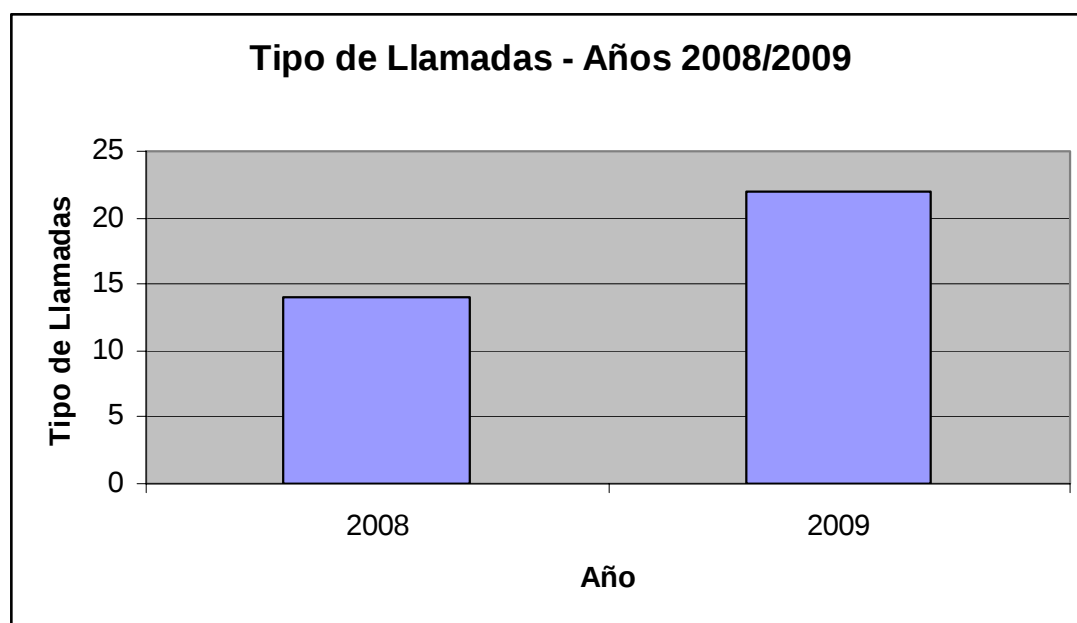
Anexo II:

Gráficos Comparativos de Gestión



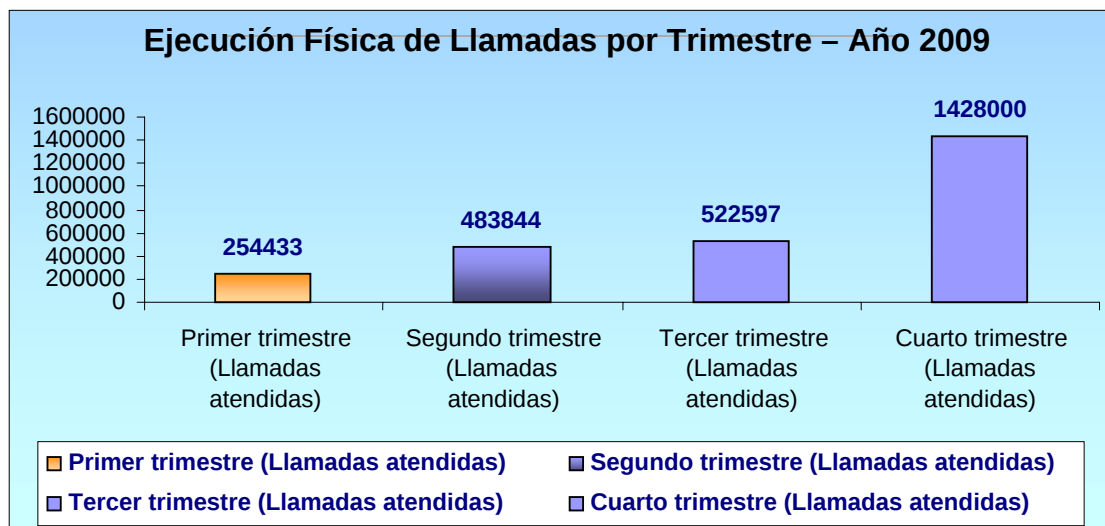
Fuente: El cuadro está referido a la evolución presupuestaria del servicio del Call Center: Análisis del expediente 20.862/2008 de la Licitación Pública 1602/Sigaf/08 de la contratación del Servicio de Atención Telefónica (Call Center).

Tipo de Llamadas - Años 2008/2009



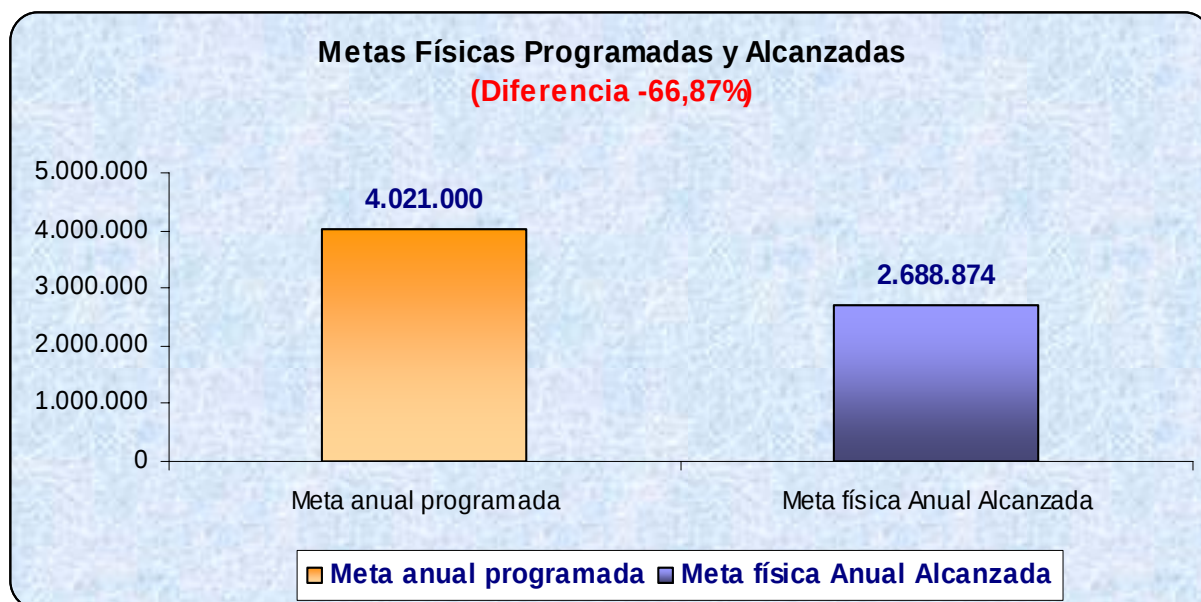
Fuente: Información provista por la Dirección General de Atención Vecinal

Ejecución Física de Llamadas por Trimestre – Año 2009



Fuente: Informes Trimestrales de Ejecución de Metas Físicas e Informe de Ejecución Presupuestaria – Ejercicio 2009 Unidad ejecutora 2055 – Subsecretaría de Atención Ciudadana. Programa 21: 0800 número único.

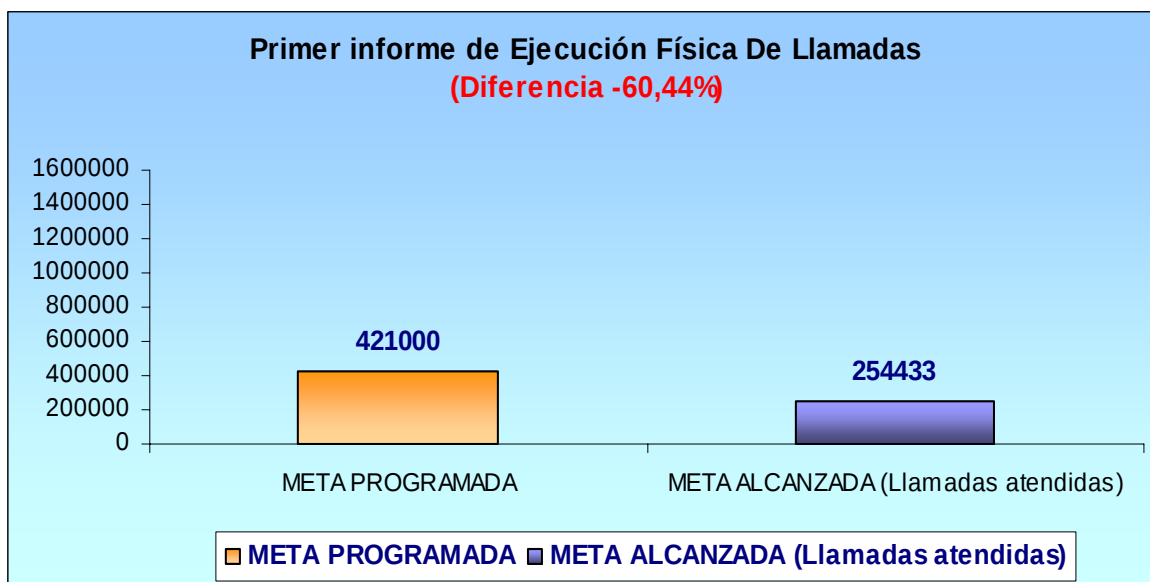
Metas Físicas Programadas y Alcanzadas



Fuente: Informes Trimestrales de Ejecución de Metas Físicas e Informe de Ejecución Presupuestaria – Ejercicio 2009 Unidad ejecutora 2055 – Subsecretaría de Atención Ciudadana. Programa 21: 0800 número único.

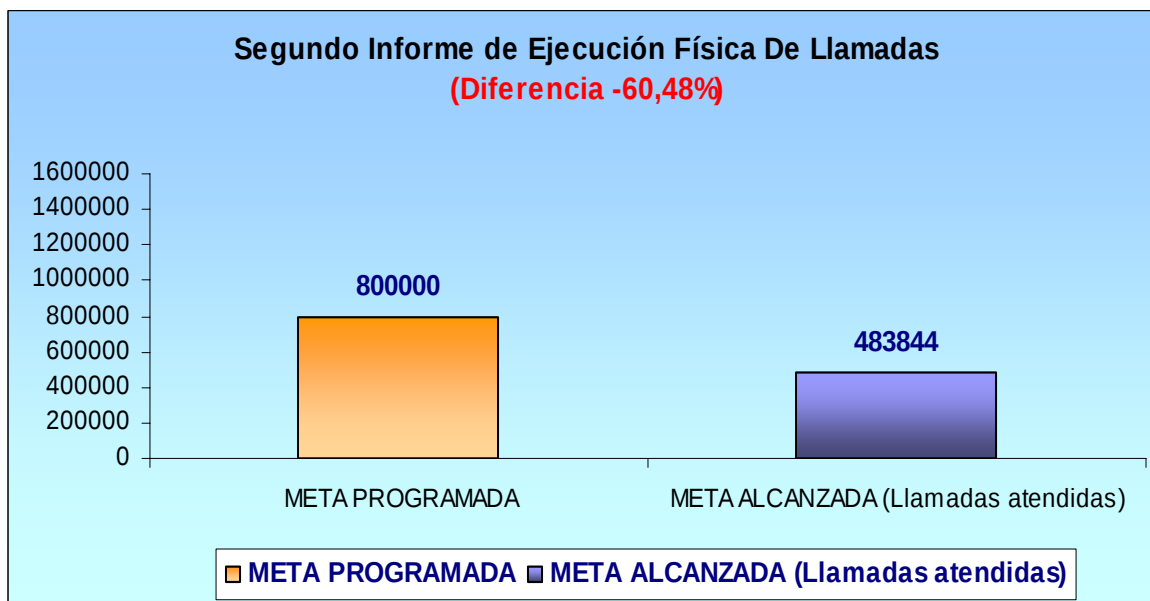
Metas Físicas por Trimestres Año 2009

Primer Informe de Ejecución Física de Llamadas – Año 2009



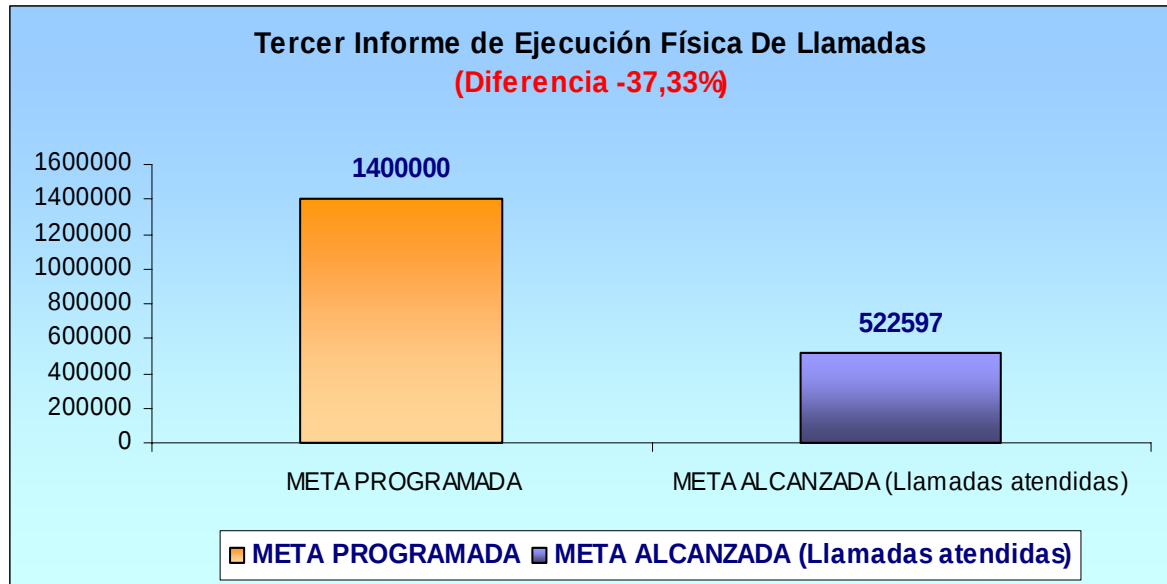
Fuente: Primer Informe Trimestral de Ejecución de Metas Físicas e Informe de Ejecución Presupuestaria – Ejercicio 2009. Unidad ejecutora 2055 – Subsecretaría de Atención Ciudadana. Programa 21: 0800 número único.

Segundo Informe de Ejecución Física de Llamadas – Año 2009



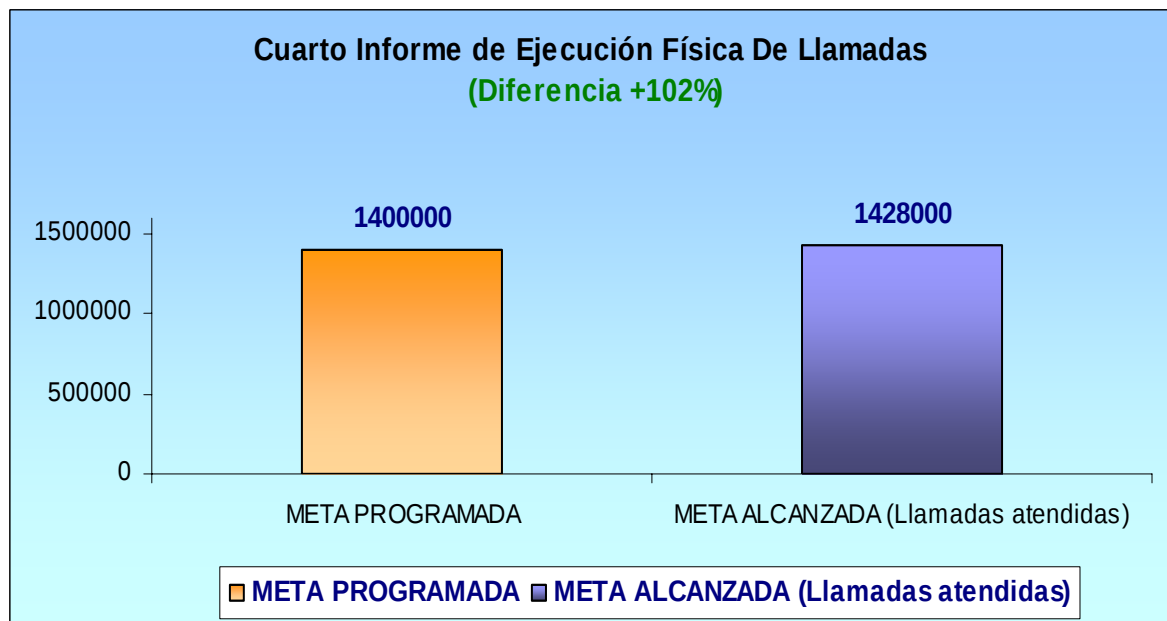
Fuente: Segundo Informe Trimestral de Ejecución de Metas Físicas e Informe de Ejecución Presupuestaria – Ejercicio 2009. Unidad ejecutora 2055 – Subsecretaría de Atención Ciudadana. Programa 21: 0800 número único.

Tercer Informe de Ejecución Física de Llamadas – Año 2009



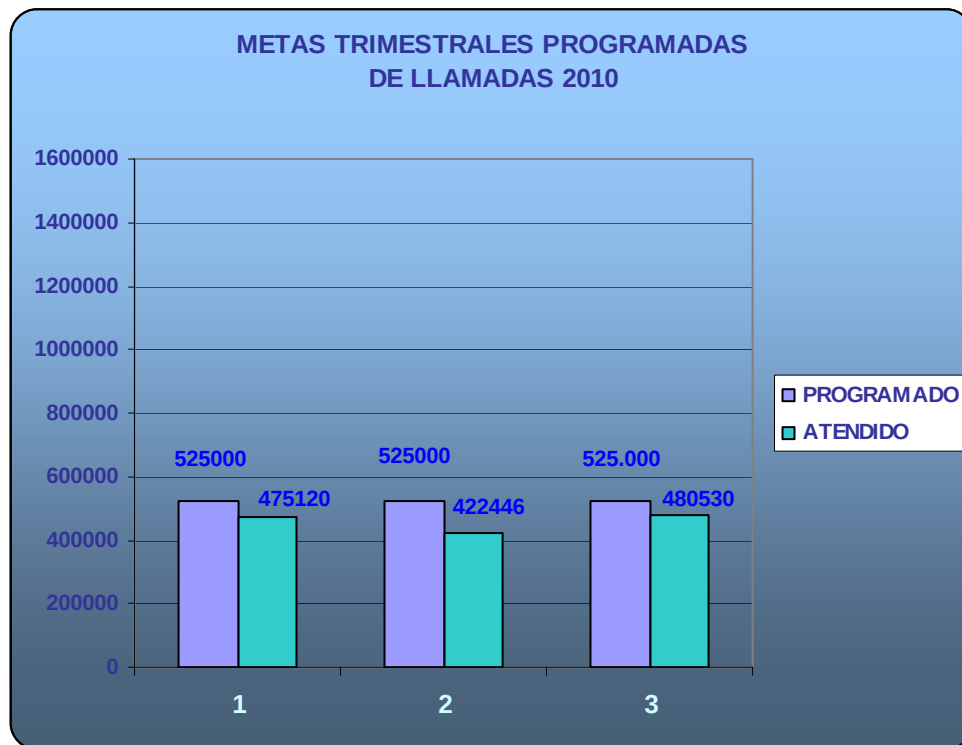
Fuente: Tercer Informe Trimestral de Ejecución de Metas Físicas e Informe de Ejecución Presupuestaria – Ejercicio 2009 Unidad ejecutora 2055 – Subsecretaría de Atención Ciudadana. Programa 21: 0800 número único.

Cuarto Informe de Ejecución Física de Llamadas – Año 2009



Fuente: Cuarto Informe Trimestral de Ejecución de Metas Físicas e Informe de Ejecución Presupuestaria – Ejercicio 2009 Unidad ejecutora 2055 – Subsecretaría de Atención Ciudadana. Programa 21: 0800 número único.

Metas Trimestrales Programadas de Llamadas año 2010



Fuente: Información estadística provista por la Dirección General de Atención Vecinal

Anexo III

Equipos y sistemas operativos.

Descripción de la red

Cantidad Total de Puestos de Trabajo en ambos CC: 144

CC: EEUU: 82 Puestos totales (54 puestos operativos) a cargo del GCBA

CC: ex calle Rivadavia, actualmente Garay: 62 Puestos Totales GIV SRL
(59 puestos operativos)

Sistemas operativos:

El Sistema Operativo utilizado para los Servidores es Windows 2003 Server R2.

El Sistema Operativo utilizado por las Pbx y Gateways es Unix

El Sistema Operativo utilizado para los Puestos de Trabajo es Windows XP SP2.

Servidores:

Procesador: Intel Core 2 Duo E7500 - Memoria 2 GB DDR2 a 800 Mhz

Chipset: Intel G41 - Audio: HD 5.1 canales (con W.Prem) - Slot PCI-E 16x

Vídeo integrado - LAN: 10/100/1000

Disco: 250 GB SATA-2 / WDigital - Lectgrabadora de DVD 22x dual layer

Gabinete EXO fuente 400W - Ventilación DUAL

Teclado multimedia mejorado en Español - Mouse Optico con scroll

Monitor BENQ 19" - Modelo G920HDA

HeadSets Plantronics Biaural con micrófono con cancelación de ruido. Sistema de mejora de sonido SES (Sound Enhancement System)

Los Servidores se encuentran en la Sala de Comunicaciones ubicada en la calle Garay 170. Son 4 Servidores de iguales características destinados a:

Un Servidor Principal para la de Atención Telefónica (en Producción)

Un Servidor Principal para Aplicativos

Dos Servidores de contingencia espejos de cada uno de los anteriores

Detalle de los Servidores:

Cant.	Descripción
2	Procesador Socket 771 FSB1333 Intel Xeon Quad Core E5405 2.0 Ghz 12MB 45nm Box
1	Motherboard Socket 771 FSB1333 Intel S5000VSA4DIMMR DDR2/2xPCle8x+V/R.SATA/2Gln - GigaLan
2	Memoria DDR2 FB-DIMM 667 Mhz PC-5400 SuperTalent 4096 MB Server Memory
2	Disco rígido Intel MegaSR SCSI Disk Device - Sistema Operativo - 320 8Mb buffer - (Función RAID)
1	ReGrabadora de DVD±RW Double Layer y CD Samsung SH-S222A 22X DVD Black
1	Gabinete para Server Extended ATX (12x13) Intel SC5299BRP 650W PFC 2e 5¼ 6e 3½ opc. Hot Swap
1	Fuente Intel 650 W redundante Gab. 5299BRP

Anexo IV Planes de capacitación

El Plan durante el año 2009, consistió en los siguientes módulos:

CAPACITACIÓN 147

OPERADORES CC (GIV) Rivadavia 2577

Misiones y Funciones:

Optimizar el rendimiento de los operadores del CC

Brindar una mejor calidad de atención al público

Dotar al personal del CC de información imprescindible para el vecino

Población Objetivo:

Operadores del CC

Modalidad:

Presencial

Asistencia obligatoria

Material de soporte en clase:

CD

El material del curso contiene la siguiente información:

Cultura Organizacional

Segmentos:

Conociendo Buenos Aires

Espacio público

Defensa del consumidor

SALUD Contenidos:

SAME

Discapacidad

Sistema de Salud Público

Regionalización

Segmentos:

Habilitaciones y Faltas Especiales

Infracciones

Registro Civil

Educación

Licencias

AGIP (Agencia de Ingresos Públicos) Contenidos:

Sistema Tributario

Herramientas de la Comunicación. Contenidos:

Entendimiento del vecino
Escuchar

Docentes a cargo pertenecientes a:

Subsecretaría de Atención Ciudadana
Instituto Superior de la Carrera
Defensa del Consumidor
Ministerio de Ambiente y Espacio Público
Registro Civil
Ministerio de Salud
Ministerio de Educación
Dirección General de Infracciones
Agencia Gubernamental de Control, Habilitaciones y Faltas Especiales
AGIP

Alcance:

90 Agentes capacitados.

CAPACITACIÓN 147

OPERADORES CC Estados Unidos 34

Misiones y Funciones:

Optimizar el rendimiento de los operadores del CC
Brindar una mejor calidad de atención al público
Dotar al personal del CC de información imprescindible para el vecino

Población Objetivo:

Operadores del 147

Modalidad:

Presencial
Asistencia obligatoria
Entrega de Certificado

Material de soporte en clase:

CD

El material del curso contiene la siguiente información:

Cultura Organizacional

Segmentos:

Conociendo Buenos Aires
Espacio público
Defensa del consumidor

SALUD. Contenidos:

SAME
Discapacidad
Sistema de Salud Público
Regionalización
Dengue

Segmentos:

Habilitaciones y Faltas Especiales
Infracciones
Registro Civil
Herramientas para el manejo del estrés

Docentes a cargo pertenecientes a:

Subsecretaría de Atención Ciudadana
Instituto Superior de la Carrera
Defensa del Consumidor
Ministerio de Ambiente y Espacio Público
Registro Civil
Ministerio de Salud
Dirección General de Infracciones
Agencia Gubernamental de Control
Dirección General de Habilitaciones y Permisos
Faltas Especiales

Alcance:

- 48 agentes capacitados