

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.
--	---