



INFORME FINAL DE
AUDITORIA
Con Informe Ejecutivo

Proyecto N° 5.15.10

**UNIDADES DE ATENCIÓN
CIUDADANA**

Auditoría de Gestión

Período 2014

Buenos Aires, Noviembre 2015

AGCBA



AUDITORIA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Av. Corrientes 640 - 5to. Piso
Ciudad Autónoma de Buenos Aires

PRESIDENTE:

Lic. Cecilia Segura Rattagán

AUDITORES GENERALES:

Dr. Santiago M. de Estrada

Ing. Facundo Del Gaiso

Lic. Eduardo Ezequiel Epszteyn

Dr. Alejandro G. Fernández

Ing. Adriano E. Jaichenco

Dra. María Victoria Marcó



CODIGO DEL PROYECTO:

5.15.10

NOMBRE DEL PROYECTO:

Unidades de Atención Ciudadana. Gestión.

PERÍODO BAJO EXAMEN:

2014

EQUIPO DESIGNADO:

Director de Proyecto: Lic. Herrera, Hernán Pablo

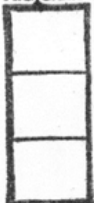
Supervisor: MG Aiscurri, Mario Alberto

FECHA DE APROBACIÓN DEL INFORME FINAL: 11/11/2015

FORMA DE APROBACIÓN: POR UNANIMIDAD

RESOLUCIÓN AGC N°: 317/15

AGCBA



Informe ejecutivo

Lugar y fecha de emisión	Buenos Aires, Noviembre de 2015																										
Código del Proyecto	5.15.10																										
Denominación del Proyecto	Unidades de Atención Ciudadana. Gestión.																										
Período examinado	2014																										
Jurisdicción	90 Secretaría de Gestión Comunal y Atención Ciudadana																										
Unidad Ejecutora	8286 Unidades de Atención Ciudadana																										
Programas auditados	70 Desconcentración de servicios y atención al ciudadano																										
Objeto	Unidades de Atención al Ciudadano (UAC).																										
Objetivo	Verificar y Evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales en términos de eficiencia, eficacia y economía a partir de la identificación de las metas físicas y la determinación de un sistema de indicadores de gestión.																										
Presupuesto	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 20%;">Sancionado</th> <th style="width: 20%;">Vigente</th> <th style="width: 20%;">Devengado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inciso 1</td> <td style="text-align: right;">32.960.000,00</td> <td style="text-align: right;">43.306.719,00</td> <td style="text-align: right;">43.298.407,95</td> </tr> <tr> <td>Inciso 2</td> <td style="text-align: right;">1.061.255,00</td> <td style="text-align: right;">1.474.725,00</td> <td style="text-align: right;">1.364.081,40</td> </tr> <tr> <td>Inciso 3</td> <td style="text-align: right;">14.669.795,00</td> <td style="text-align: right;">12.778.510,00</td> <td style="text-align: right;">9.997.866,45</td> </tr> <tr> <td>Inciso 4</td> <td style="text-align: right;">1.481.545,00</td> <td style="text-align: right;">2.505.415,00</td> <td style="text-align: right;">2.476.728,75</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">50.172.595,00</td> <td style="text-align: right;">60.065.369,00</td> <td style="text-align: right;">57.137.084,55</td> </tr> </tbody> </table>				Sancionado	Vigente	Devengado	Inciso 1	32.960.000,00	43.306.719,00	43.298.407,95	Inciso 2	1.061.255,00	1.474.725,00	1.364.081,40	Inciso 3	14.669.795,00	12.778.510,00	9.997.866,45	Inciso 4	1.481.545,00	2.505.415,00	2.476.728,75		50.172.595,00	60.065.369,00	57.137.084,55
	Sancionado	Vigente	Devengado																								
Inciso 1	32.960.000,00	43.306.719,00	43.298.407,95																								
Inciso 2	1.061.255,00	1.474.725,00	1.364.081,40																								
Inciso 3	14.669.795,00	12.778.510,00	9.997.866,45																								
Inciso 4	1.481.545,00	2.505.415,00	2.476.728,75																								
	50.172.595,00	60.065.369,00	57.137.084,55																								
Alcance	Relevamiento de normas, programas y recursos. Examen jurídico de procesos judiciales. Examen del diseño y de los resultados de gestión en materia de servicios desconcentrados de la Administración Central de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.																										
Aclaraciones previas	<p>PARTE I: EXAMEN DE LA SITUACIÓN LEGAL Y RELEVAMIENTO DE RECURSOS</p> <p>1) <i>Desconcentración y descentralización administrativa</i> 2) <i>Creación de la Unidades de Atención Ciudadana</i> 3) <i>Presentaciones judiciales</i> 4) <i>Descripción preliminar sobre el funcionamiento de las UACs</i> 5) <i>Recursos financieros</i> 6) <i>Recursos humanos y estructura orgánico funcional</i> 7) <i>Recursos físicos</i> 8) <i>Ambiente de control</i></p>																										



	<p>PARTE II: EXAMEN DE GESTIÓN 9) Presupuesto físico y sistema de indicadores 10) Registros 11) Examen de la gestión</p>
<p>Principales observaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La duración de los trámites que se realizan en los servicios desconcentrados se mide a partir del registro que se llevan de los mismos en el sistema de administración de colas. <ul style="list-style-type: none"> ○ No se han formalizado protocolos con las áreas ministeriales correspondientes a los servicios que se prestan para establecer el parámetro de medida de cada trámite. De este modo, el registro de esa duración no permite evaluar la eficiencia del trámite porque la medición final es el resultado de un promedio de prestaciones que no constituyen un conjunto homogéneo. ○ El sistema de turnos no permite medir la duración de trámites complejos (aquéllos que suponen que el vecino debe recorrer varias estaciones para concluirlo) debido a que el período de duración del trámite concluye cuando el agente a cargo de la primera estación soluciona su intervención. • El sistema de turnos no permite medir la duración de trámites complejos (aquéllos que suponen que el vecino debe recorrer varias estaciones para concluirlo) debido a que el período de duración del trámite concluye cuando el agente a cargo de la primera estación concluye su intervención. • Hay un desvío de 65% entre las metas físicas previstas en el presupuesto 2014 para el Programa 70 de la Jurisdicción 90 (3.800.000 persona atendidas en la UACs) y las realmente alcanzadas (1.305.588). • El sistema de manejo de colas no permite identificar el dispositivo a través del cual se solicitan los turnos (Sitio Web del GCABA, Línea 147 y presencial en la UAC).
<p>Conclusiones</p>	<p>Las Unidades de Atención Ciudadana (UACs) fueron creadas con la finalidad de facilitar el acceso a los servicios desconcentrados del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Decreto N° 376/GCABA/11). Su creación excitó la sensibilidad política de importantes sectores de la oposición que cuestionaban los avances en el proceso de descentralización realizados por el Poder Ejecutivo. Estos sectores sostenían que el proceso debiera haber completado ya el ejercicio pleno de las facultades exclusivas que las comunas tienen asignadas en la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Ley que las reglamenta (Ley N° 1777). Afirmaban, también, que las UACs ejercen funciones</p>



superpuestas con las Comunas.

Los análisis realizados en el presente informe establecen con claridad que tal superposición de funciones entre las UACs y las Juntas Comunales no existe en los términos que ellas se establecen la normativa vigente (Ley N° 1777 y Decreto N° 376/GCABA/11). Así lo ha entendido, a su vez, el Tribunal Superior de Justicia (Fallos 156:318 y 326:1023). Sin embargo, algunas prácticas cotidianas siguen excitando la mencionada sensibilidad (v. g., las Juntas Comunales carecen de mesa de entradas propia y, para acceder a ellas, es necesario presentarse en las UACs).

En otro orden de cosas, hay dos circunstancias que impiden una evaluación precisa de la actuación de las Unidades de marras, y de los servicios desconcentrados de la Administración Central, a saber: los registros del sistema de manejo de colas no son confiables y el despliegue de los servicios en las sedes comunales carece de un diseño que garantice una auténtica inserción territorial.



INFORME FINAL
“UNIDADES DE ATENCIÓN CIUDADANA”
PROYECTO N° 5.15.10

DESTINATARIO

Señora
Presidenta
Legislatura Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Lic. Maria Eugenia Vidal
S _____ / _____ D

En uso de las facultades conferidas por el Art. 135 de la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de conformidad con las disposiciones de la Ley 70, artículos 131, 132 y 136, la Auditoría General de la Ciudad de Buenos Aires procedió a efectuar un examen en el ámbito de la Agencia de Sistemas de Información con el objetivo que se describe en el acápite 2.

1.- OBJETO

Unidades de Atención Ciudadana (UAC).

2.- OBJETIVO

Verificar y Evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales en términos de eficiencia, eficacia y economía a partir de la identificación de las metas físicas y la determinación de un sistema de indicadores de gestión.

3.- ALCANCE Y TAREAS DESARROLLADAS

Relevamiento de normas, programas y recursos. Examen jurídico de procesos judiciales. Examen del diseño y de los resultados de gestión en materia de servicios desconcentrados de la Administración Central de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

3.1.- TAREAS Y PROCEDIMIENTOS REALIZADOS

- ✓ Entrevista protocolar con los/las funcionarios/as a cargo del organismo auditado y presentación del equipo designado a tal efecto.
- ✓ Recopilación de la normativa actualizada que rige el funcionamiento del organismo.
- ✓ Recopilación de documentación actualizada sobre procesos judiciales.
- ✓ Recopilación de información relacionada con la asignación de recursos financieros, humanos y físicos de las UACs.
- ✓ Recopilación de información vinculada con el diseño de metas físicas e indicadores de gestión de los aspectos alcanzados por el análisis.
- ✓ Recopilación de Informes: de AGCBA, de auditoría interna y de otros organismos.



- ✓ Análisis jurídico sobre los procesos judiciales.
- ✓ Análisis del marco normativo. Cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.
- ✓ Identificación de metas físicas e indicadores de gestión.
- ✓ Análisis de la planificación presupuestaria.
- ✓ Relevamiento de los circuitos administrativos en los que el personal de la UACs intervienen, tengan o no diseño formal, hayan sido desarrollados o no por la Dirección General de Servicios Desconcentrados y Mantenimiento Edificio.
- ✓ Análisis de las estadísticas producidas por la Dirección General de Servicios Desconcentrados y Mantenimiento Edificio.
- ✓ Revisión de la correlación entre los registros y la documentación respaldatoria.
- ✓ Evaluación del cumplimiento de metas físicas.
- ✓ Análisis de la documentación y de la información producida por el equipo de auditoría.

3.2.- INDICADORES DE GESTIÓN

El equipo de auditoría se propuso medir las siguientes ratios.

- Total de trámites realizados en 2014.
- Total de trámites realizados por sede comunal en 2014.
- Total de trámites realizados por sede comunal por mes en 2014.
- Total de trámites realizados por tipo en 2014.
- Total de trámites realizados por tipo por sede comunal en 2014.
- Total de trámites realizados por tipo por sede comunal por mes en 2014.
- Duración promedio de cada tipo de trámite identificado en 2014.
- Duración promedio de cada tipo de trámite identificado por sede comunal en 2014.
- Total de turnos adjudicados en 2014 por vía de acceso (Sitio Web, Línea 147, presenciales).
- Total de turnos adjudicados por sede comunal en 2014 por vía de acceso (Sitio Web, Línea 147, presenciales).
- Total de turnos adjudicados por sede comunal por mes en 2014 por vía de acceso (Sitio Web, Línea 147, presenciales).

3.3.- LIMITACIONES AL ALCANCE

La respuesta de la Dirección General Técnica, Administrativa y Legal de la Secretaría de Gestión Comunal y Atención Ciudadana a la NOTA AGCBA N° 978/15 no permitió identificar con precisión a los agentes a los que le fuera asignada formalmente la responsabilidad de coordinar el funcionamiento de las UACs.



4.- ACLARACIONES PREVIAS

PARTE I: EXAMEN DE LA SITUACIÓN LEGAL Y RELEVAMIENTO DE RECURSOS

1) Desconcentración y descentralización administrativa

Desconcentración y descentralización administrativa son conceptos de orden jurídico frecuentemente utilizados en el presente debido a que el segundo concepto informa los fundamentos de la institución de las comunas en la Ciudad de Buenos Aires y el primero, la creación de las Unidades de Atención Ciudadana (UACs).

Es menester definirlos claramente para que puedan entenderse las conclusiones a las que se arriba en el presente informe. Para ello recurrimos al desarrollo doctrinario llevado a cabo por Juan Carlos Cassagne¹

La **desconcentración** implica una relación inter orgánica en el marco de la propia entidad estatal. La desconcentración, como así también la concentración, constituyen principios organizativos que se dan en el ámbito de una misma persona pública estatal, por lo que puede tener lugar en la Administración Central como en alguna de las entidades descentralizadas. Existe **desconcentración** cuando las competencias decisorias se asignan a órganos inferiores de la Administración. Se genera una asignación de competencias propia en un órgano inferior que excepcionalmente podrá corresponder al superior mediante la avocación.

La **descentralización administrativa** de un Estado implica que sus potestades sobre la toma de decisión se encuentran adjudicadas no sólo a los órganos centrales de la Administración, sino que también a entidades u organismos que constituyen la administración indirecta o descentralizada. Esta forma de transferencia de facultades implica la creación de entidades con personalidad jurídica propia. Se plantea siempre una relación entre sujetos estatales, es decir, se trata de una relación interadministrativa en la cual no procede la avocación.

A su vez, la **descentralización territorial** fue concebida inicialmente y de manera exclusiva como la transferencia de funciones de la Administración Central a las entidades locales².

El proceso político que condujo a la creación de las comunas estuvo signado por el diseño de una serie de institutos que garantizaran la participación ciudadana en la administración del Gobierno y el Estado. En ese sentido, fueron concebidas en el marco del concepto de descentralización territorial como podrá verse en el artículo 2) del presente³.

¹ Cassagne. Juan Carlos, *Derecho Administrativo*, Buenos Aires, Abeledo Perrot, s/d, Sexta Edición Actualizada, Capítulo II Principios Jurídicos de la Organización Administrativa, pp. 229-258.

² Papel de Trabajo (PT) N° 3.

³ La convencional constituyente Elsa Kelly expuso la siguiente idea: "Esta reforma hacia un estilo de gobierno más participativo, donde el ciudadano encuentre canales concretos de participación y espacios para volcar sus problemas o reclamos sociales y políticos es el objetivo prioritario de esta Convención Constituyente. Una de las herramientas fundamentales para lograrlo es establecer un régimen de descentralización viable, que a la vez que garantice un manejo más participativo de gestión política y administrativa, no rompa la unidad esencial que debe tener el gobierno de la ciudad para garantizar los intereses comunes de ella." (Convención Constituyente de la Ciudad de Buenos Aires, *Diario de sesiones*, 1996, pag. 905).



2) Creación de la Unidades de Atención Ciudadana

La Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires fue sancionada en 1996. El Título Sexto está dedicado a la institución de las Comunas. El Artículo 127° las define de este modo: “Las Comunas son unidades de gestión política y administrativa con competencia territorial.”. A su vez, el Artículo 128° clasifica sus competencias en dos grupos: “exclusivas” y “concurrentes con el Gobierno de la Ciudad”.

En 2005, se sancionó la Ley N° 1777 que reglamenta el mencionado Título a partir de lo establecido en el mismo Artículo 127°.

En el ínterin, se crearon los Centros de Gestión y Participación (CGP) a través del Decreto N° 1958/GCABA/98. Esta norma se dicta en el marco del Programa de Descentralización Administrativa en el que el Gobierno de la Ciudad impulsaba voluntariamente la transferencia de competencias centrales a organismos descentralizados. Estos organismos, los CGPs, seguían dependiendo de la administración central, pero recibieron la encomienda de competencias que la Constitución reservaba a las Comunas en el ya mencionado Artículo 128°.

En ese sentido, en los considerandos del Decreto se sostiene “Que la cláusula transitoria decimoséptima de la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires señala como deber del Poder Ejecutivo diseñar un régimen jurídico que contenga medidas que faciliten la participación social y comunitaria en el proceso de descentralización, en el período de transición existente hasta la constitución de las Comunas”.

Mediante el Decreto N° 816/GCABA/06, el Gobierno de la Ciudad dispone el reemplazo de los CGPs por Centros de Gestión y Participación Comunal (CGPC). El Artículo 2° de esta norma establece que “Los F/N Centros de Gestión y Participación Comunal asumen las responsabilidades primarias y mantienen la misma estructura organizativa de los F/N Centros de Gestión y Participación”.

Esta norma establece en su artículo 3° que “Los F/N Centros de Gestión y Participación Comunal quedarán disueltos al asumir funciones las primeras Juntas Comunales, en los términos del Título III y el Artículo 47° de la Ley N° 1.777”.

Mediante este dispositivo, el GCABA procedió al rediseño territorial de los 16 CGPs existentes desde su creación en 1998. Los CGPCs pasaron a ser 15 y sus límites territoriales se ajustaron al de las comunas que fuera previsto en la Ley N° 1777.

Las primeras Juntas Comunales asumieron sus funciones el 10 de diciembre de 2011, meses antes, en julio, el Poder Ejecutivo dicta el Decreto N° 376/GCABA/11 que crea las Unidades de Atención Ciudadana (UAC). En sus considerandos, el Decreto de marras anuncia “Que en orden a optimizar la gestión de servicios a cargo del Poder Ejecutivo, es necesario generar las estructuras que permitan perfeccionar la concreción de los compromisos asumidos con los vecinos de la Ciudad, a través de órganos cuya responsabilidad primaria consista en coordinar la prestación de servicios cuya competencia exclusiva se encuentra a cargo de otros



Ministerios y organismos, propendiendo a su optimización, a la unificación de criterios de gestión y al cumplimiento de fines convergentes.”⁴

3) Presentaciones judiciales

El cumplimiento de la Ley N° 1777 no estuvo exento de conflictos que llegaron a dirimirse en la Justicia local.

En octubre de 2009, a través de la Ley N° 3233, la Legislatura de la Ciudad dispone que el Poder Ejecutivo convoque a elecciones de Autoridades Comunes el 10 de julio de 2011. En su Artículo 4° inc c) dispone que a partir de la sanción de la presente, el Poder Ejecutivo deberá “Remitir a la Legislatura un programa de transferencia de competencias y servicios”. Mediante una presentación, un grupo de ciudadanos reclama en sede judicial el cumplimiento del mencionado inciso (causa “Gentili, Rafael Amadeo y otros c/ GCABA s/ Amparo”).

El GCABA contestó la demanda y solicitó el rechazo de la pretensión de la actora. Posteriormente los actores denunciaron la sanción del Decreto N° 376/GCABA/11 como “hecho nuevo” y solicitaron la realización de una audiencia para que el GCABA explicara la compatibilidad de ese decreto con la Ley N° 1777. Luego de celebrada esa audiencia, el GCABA acompañó un informe de todo lo actuado con relación al cumplimiento de lo dispuesto en el art. 4 inc. c) de la Ley 3233.

La jueza rechazó la pretensión de la parte actora, explicando que las sentencias deben atender a las circunstancias existentes al tiempo de su dictado y que, desde esa perspectiva, era posible considerar cumplido el objeto del amparo.

En cuanto al Decreto N° 376/GCABA/11, la jueza de primera instancia sostuvo que la Constitución de la CABA otorga al Jefe de Gobierno atribuciones para establecer la estructura y organización funcional de la Administración Pública y para coordinar las distintas áreas de la Administración Central con las Comunas (art. 104 inc. 9 y 15) y que si bien el decreto podía involucrar en alguna medida esas relaciones de coordinación entre la administración centralizada y las comunas, no se probó que su dictado implicara una indebida restricción de las competencias comunales. Por ello, la creación de las UACs no resulta manifiestamente ilegítima.

Los actores apelaron la sentencia y el GCABA pidió que se declarara desierto el recurso de apelación.

Con fecha 15 de febrero de 2013, la Sala II de la Cámara Contencioso Administrativa y Tributaria de la CABA dicta sentencia resolviendo revocar la decisión del juez de primera instancia, al declarar la ilegitimidad del Decreto N° 376/GCABA/11, manifestando que “por imperio del decreto 376/11 los CGPC han sido reemplazados por organismos similares a los que se les asignó un nombre diferente: UACs. Dicha norma resulta de rango inferior respecto de los preceptos constitucionales plasmados en el Título Sexto (Comunas), y las normas reglamentarias (leyes N° 1777, 3233 y 3719). Siendo ello así, el decreto en cuestión no puede, so riesgo de incurrir en un exceso reglamentario, apartarse de los límites impuestos por el ordenamiento superior, máxime cuando a su respecto rige el principio de legalidad que impone a la Administración la obligación de ajustar sus decisiones y su actividad a la ley. En definitiva, el decreto 376/11 mantiene en la estructura del Gobierno central competencias que por decisión



⁴ PT N° 1

legislativa corresponden a las autoridades comunales y, en consecuencia, solo cabe declarar su ilegitimidad...”

Con fecha 16 de julio de 2014, el Tribunal Superior de Justicia revoca la sentencia de la Cámara Contencioso Administrativo y Tributaria, anulando todo lo actuado y rechazando la demanda.

Ese tribunal de alzada considera que, tal como señala el GCABA, los jueces de la causa omitieron ponderar fundadamente las objeciones esgrimidas con respecto a la falta de legitimación procesal de los actores y la falta de configuración de un caso, causa o controversia judicial, desatendiendo así las esferas de actuación que la Constitución local les asigna. En el caso, los actores invocaron tanto un derecho de participación “en lo atinente a la formación de las Comunas y al proceso de descentralización”, como una situación jurídica que denominaron “derecho de incidencia colectiva (...) a la normal administración de gobierno y servicio de administración pública”. Sin embargo, en ninguno de sus escritos los actores justificaron argumentativamente la naturaleza colectiva de los derechos de los que pretenden valerse como legitimantes de su posición en el amparo, ni su base normativa.

El alto Tribunal aclara que, existe *causa* cuando hay un “asunto en que se pretende de modo efectivo la determinación del derecho debatido entre partes adversas que debe estar fundado en un interés específico, concreto y atribuible en forma determinada al litigante”.⁵ De este modo, asiste razón al GCABA en cuanto sostiene que esta acción ha tramitado sin que se hubiera instado una acción que lo hiciera posible y la Cámara no resolvió una causa sino una petición dirigida a cuestionar la validez de una norma, el Decreto N° 376/GCABA/11, en abstracto y no, como corresponde al control difuso, a propósito de su aplicación a una relación jurídica, materia de un proceso.

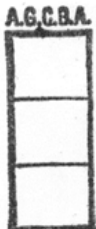
Con respecto al Decreto N° 376/GCABA/11, la Cámara había declarado la ilegitimidad de esa norma porque entendió que constituía un modo de incumplir con una cláusula transitoria de la Ley N° 1777, el Artículo 47⁶.

Sostiene el TSJ que “esa disposición transitoria, por su misma condición, no puede ser interpretada como una modificación de lo que, de un modo sistemático, establece la Ley N° 1777, en particular, sus Artículos 10° y 11° acerca de las competencias que corresponden a las comunas, ya sea exclusiva o concurrentemente con el PE”. Y que “el Artículo 47° (...) lo que dispone es como y

⁵ Fallos 156:318 y 326:1023.

⁶ “**Artículo 47.- Transición.** Cronograma. El Poder Ejecutivo implementa un proceso de transición que contemple la efectiva participación de los representantes de las organizaciones vecinales. La conformación de las Comunas y la elección de sus autoridades se ajusta a un proceso de fortalecimiento institucional que comprende:

- a. Descentralización de los servicios actualmente desconcentrados en los Centros de Gestión y Participación, adaptación de los límites, la normativa y los padrones electorales.
- b. Transferencia gradual de competencias centralizadas a las unidades descentralizadas, en virtud de la aplicación del Título II de la presente ley.
- c. El proceso de transición debe completarse el 31 de mayo de 2007. Antes del vencimiento de dicho plazo, la Legislatura fija la fecha en que se realizarán las elecciones, que deben ser convocadas por el Jefe de Gobierno, y de la disolución de los Centros de Gestión y Participación Comunal y asunción de las autoridades electas.”



quien debe realizar la transferencia de esas competencias. En ese marco, la descentralización de los servicios actualmente desconcentrados en los CGP a que se refiere el inc. a) es la de aquellos servicios que estuvieran en mano de los exCGPs y correspondan a las Comunas (cf. Artículo 10° y 11°), no todos los servicios que prestaban los exCGPs”. Esa transferencia debe realizarse “gradualmente” y quien tiene a su cargo implementar el proceso de transición es el PE y no los jueces.

Por lo expuesto, se verifica que “no existe en este Artículo 47° una decisión legislativa de que se transfieran las competencias que los exCGPs tenían y que la Cámara entendió “parecen, en principio, mantener” las Unidades de Atención Ciudadana (creadas por el Decreto N° 376/GCABA/11), a las comunas sino aquellas que enumeran los Artículos 10° y 11° de la Ley N° 1777.”⁷

⁷ Ley N° 1777:

Artículo 10.- Competencias exclusivas.

Las Comunas tienen a su cargo en forma exclusiva:

- a. La planificación, ejecución y control de los trabajos de mantenimiento urbano de las vías secundarias y otras de menor jerarquía, según normativa vigente.
- b. La planificación, ejecución y control de los trabajos de mantenimiento de los espacios verdes, de conformidad con la Ley de Presupuesto.
- c. La elaboración participativa de su programa de acción y anteproyecto de presupuesto anual, su ejecución y la administración de su patrimonio.
- d. La iniciativa legislativa y la presentación de proyectos de decretos al Poder Ejecutivo.
- e. En general, llevar adelante toda acción que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes y al desarrollo local, en tanto no implique menoscabo de la ciudad en su conjunto y/o de las demás jurisdicciones Comunales.

Artículo 11.- Competencias concurrentes.

Las Comunas tienen a su cargo en forma concurrente con el Poder Ejecutivo:

- a. La participación en la planificación, prestación y control de los servicios.
- b. La decisión, contratación y ejecución de obras públicas, proyectos y planes de impacto Comunal, así como la implementación de programas locales de rehabilitación y desarrollo urbano.
- c. La fiscalización y el ejercicio del poder de policía, de las normas sobre usos de los espacios públicos, suelo y las materias que resulten de los convenios que se celebren a tal efecto, a través de órganos con dependencia administrativa y sede en la Comuna.
- d. La evaluación de demandas y necesidades sociales en su ámbito territorial.
- e. La participación en la formulación y ejecución de programas de desarrollo y promoción de derechos que, desarrollados por el Poder Ejecutivo, tengan incidencia en su ámbito territorial.
- f. La gestión de actividades en materia de políticas sociales y proyectos comunitarios que pueda desarrollar con su propio presupuesto, complementarias de las que correspondan al Gobierno de la Ciudad.
- g. La implementación de un adecuado método de resolución de conflictos mediante el sistema de mediación comunitaria, con participación de equipos multidisciplinarios.
- h. El desarrollo de acciones de promoción, asistencia y asesoramiento a entidades vecinales no gubernamentales, sociedades de fomento, asociaciones cooperadoras, de consumidores y usuarios, clubes barriales y otras asociaciones civiles sin fines de lucro que actúen en el ámbito de la Comuna.

PT N° 3.



4) Descripción preliminar sobre el funcionamiento de las UACs⁸

Las Unidades de Atención Ciudadana (UACs) tienen a su cargo la atención presencial de las notificaciones, inicio de trámites y reclamos que los vecinos realizan en los servicios desconcentrados del GCABA. En ese sentido, otorgan turnos, reciben denuncias o reclamos, suministran información sobre los trámites y atienden y derivan los turnos solicitados a través de otros medios (sitio Web del GCABA y Línea BA 147).

Manejan el Sistema NQ de Administración de Colas que es internacional. Fue adquirido por la DG de Atención Vecinal, unidad de organización con la que comparten su uso. Según comenta el funcionario entrevistado “Los nombres de los trámites fueron determinados por la Dirección General de Atención Vecinal, pero la carga se realiza en cada UAC”⁹. Ello explica la presencia de denominaciones diversas para una misma categoría, lo que dificulta la exportación de estadísticas claras. (**Observación N° 2**)

El mencionado Gerente Operativo señala que a “los efectos de registrar la medición de la duración del trámite, se toma en cuenta desde el momento en que el vecino llega a la UAC y le entregan el ticket. Ahí comienza el tiempo de espera hasta que lo llaman por el monitor para presentarse en el servicio desconcentrado pertinente. El tiempo de duración del trámite se cierra con una operación del sistema realizada por el agente del servicio que atendió al vecino.” Este segundo momento, en trámites complejos que suponen que el vecino debe recorrer varias ventanillas (como es el caso de la renovación de licencias de conducir) concluye con la operación que realiza el agente a cargo de la primera estación del procedimiento (en el caso de la renovación de licencias de conducir, se trata del agente que verifica la documentación y da ingreso al vecino al circuito). De modo que el sistema de turnos no permite medir la duración de estos trámites. Esta operatoria pudo verificarse in situ durante el relevamiento edilicio descrito en el artículo 7) del presente informe. (**Observación N° 1.2**)

Las Juntas Comunales y los agentes que de ellas dependen no atienden al público en forma directa, solamente lo hacen las UACs¹⁰. Si un ciudadano solicita la intervención del Estado para un reclamo sobre servicios descentralizados y que, por lo tanto corresponden a la Junta Comunal, la UAC toma intervención, radica el reclamo y lo deriva a la Comuna para la continuación del trámite a través del Sistema Único de Atención Ciudadana (SUACI). Pudo verificarse esta asignación operada por el SUACI en el ya mencionado relevamiento edilicio.

⁸ Las descripciones expuestas en el presente Artículo fueron tomadas de las entrevistas con el Gerente Operativo de Mantenimiento Edilicio (30 de marzo de 2015). Este funcionario fue designado por el Director General de Servicios Desconcentrados y Mantenimiento Edilicio como interlocutor con este equipo de auditoría

⁹ Ídem.

¹⁰ El Gerente Operativo de Mantenimiento Edilicio (entrevista del 30 de marzo de 2015) afirmó: “Las Comunas no atienden al público, como función primaria, solamente lo hacen las UACs. Si solicito la intervención del estado para un reclamo descentralizado, y que por lo tanto corresponde a la Comuna, la UAC toma intervención, radica el reclamo y lo deriva a la Comuna para la continuación del trámite, vía el sistema SUACI.”

5) Recursos financieros

Recursos financieros y ejecución presupuestario 2014

Jur	Prog	Inc	Pp.	Descripción	Sancionado	Vigente	Devengado	Porcentaje devengado / vigente 2014	Porcentaje devengado / Total 2014
90	70			UNIDADES DE ATENCION CIUDADANA	50.172.595,00	60.065.369,00	57.137.084,55	95,12	100,00
				Desconcentración de servicios y atención al Ciudadano	50.172.595,00	60.065.369,00	57.137.084,55	95,12	
		1		GASTOS DE PERSONAL	32.960.000,00	43.306.719,00	43.298.407,95	99,98	75,78
		1	1	Personal Permanente	31.790.000,00	38.689.339,00	38.681.035,65	99,98	67,70
		1	3	Servicios Extraordinarios	0,00	29.365,00	29.364,00	100,00	0,05
		1	4	Asignaciones Familiares	701.000,00	969.833,00	969.833,00	100,00	1,70
		1	5	Asistencia Social al Personal	356.000,00	601.058,00	601.054,92	100,00	1,05
		1	6	Beneficios y compensaciones	0,00	2.881.941,00	2.881.939,28	100,00	5,04
		1	8	Contratos por tiempo determinado	113.000,00	135.183,00	135.181,10	100,00	0,24
		2		BIENES DE CONSUMO	1.061.255,00	1.474.725,00	1.364.081,40	92,50	2,39
		2	1	Productos alimenticios, Agropecuarios y forestales	83.220,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		2	2	Textiles y vestuarios	226.154,00	24.085,00	24.083,82	100,00	0,04
		2	3	Pulpa, papel, cartón y sus productos	246.537,00	359.280,00	359.279,07	100,00	0,63
		2	4	Productos de cuero y caucho	1.097,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		2	5	Productos químicos ,combustibles y lubricantes	71.437,00	425.508,00	414.371,02	97,38	0,73
		2	6	Productos de minerales no metálicos	152.956,00	5.405,00	5.404,00	99,98	0,01
		2	7	Productos metálicos	22.265,00	7.300,00	2.350,00	32,19	0,00
		2	8	Minerales	78.820,00	60,00	60,00	100,00	0,00
		2	9	Otros bienes de consumo	178.769,00	653.087,00	558.533,49	85,52	0,98
		3		SERVICIOS NO PERSONALES	14.669.795,00	12.778.510,00	9.997.866,45	78,24	17,50
		3	1	Servicios Básicos	5.305.340,00	2.406.289,00	0,00	0,00	0,00
		3	2	Alquileres y Derechos	2.737.047,00	2.800.747,00	2.583.310,45	92,24	4,52
		3	3	Mantenimiento, reparación y limpieza	6.191.015,00	7.158.258,00	7.121.479,00	99,49	12,46
		3	5	Servicios Especializados, Comerciales y Financieros	230.219,00	229.477,00	229.477,00	100,00	0,40
		3	7	Pasajes, viáticos y Movilidad	120.139,00	120.139,00	0,00	0,00	0,00
		3	9	Otros Servicios	86.035,00	63.600,00	63.600,00	100,00	0,11
		4		BIENES DE USO	1.481.545,00	2.505.415,00	2.476.728,75	98,86	4,33
		4	3	Maquinaria y Equipo	1.481.545,00	2.505.415,00	2.476.728,75	98,86	4,33

Fuente: Datos provisorios Ejecución presupuestaria al 31/12/2014 y sancionado de la webb

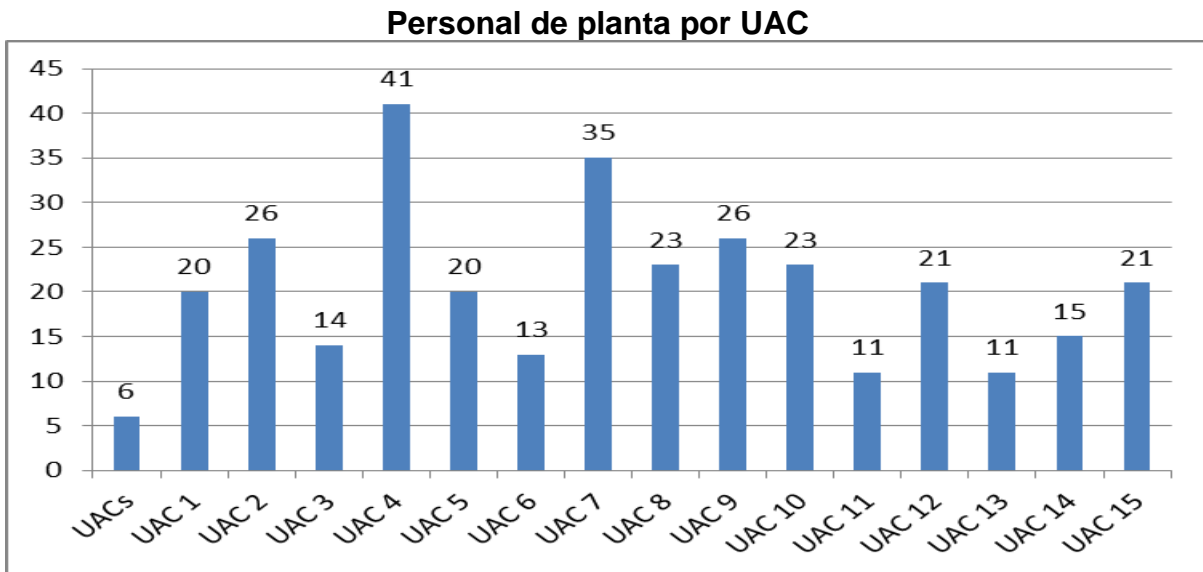
6) Recursos humanos y estructura orgánico funcional

De acuerdo a la documentación remitida por el organismo auditado, en respuesta al requerimiento de información efectuado por la AGCBA (Nota AGCBA N° 405/15 de fecha 12 de marzo de 2015), se informó la existencia de una plantilla de personal de trescientas veintiséis (326) agentes correspondiente a la Planta Permanente de las UACs al día 30 de noviembre de 2014¹¹.



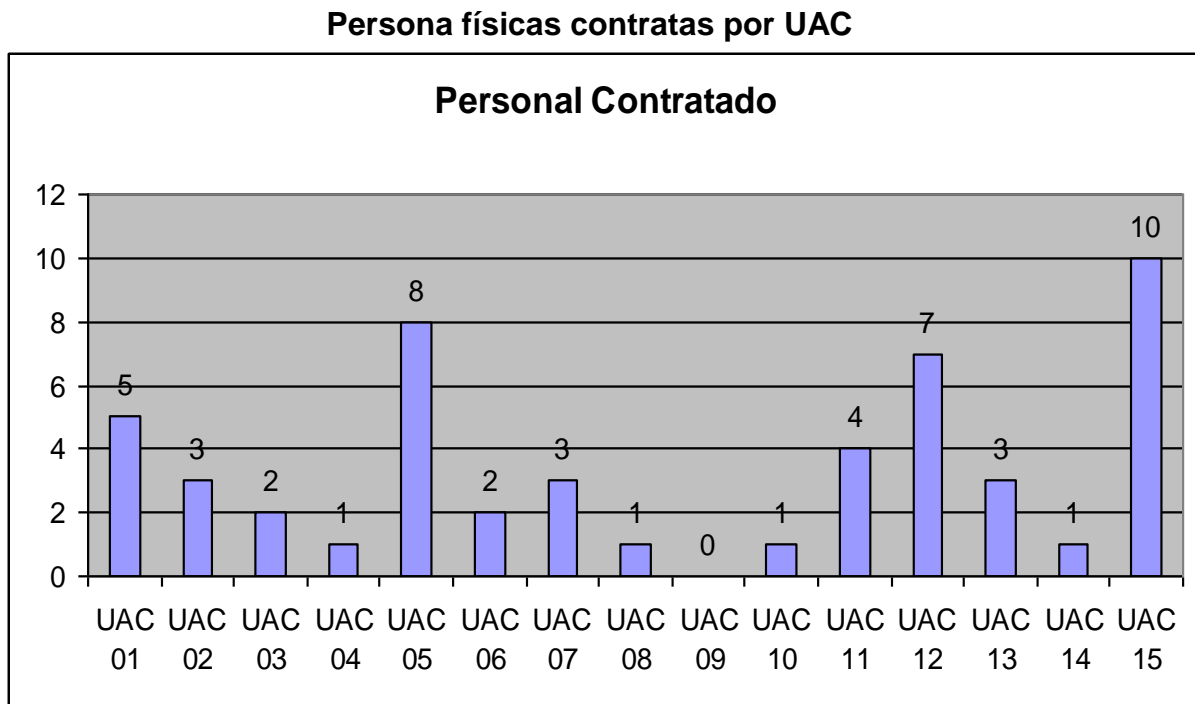
¹¹ PT N° 4.

Para una mejor descripción de recursos, la misma fue desagregada por Unidad de Atención Ciudadana, con el siguiente resultado:



Fuente: elaboración propia sobre información suministrada

En cuanto al personal que se desempeña bajo la modalidad de contrato de locación de obra o servicios a la misma fecha referenciada anteriormente, el organismo informó lo siguiente:



Fuente: elaboración propia sobre información suministrada



De modo que la suma total de personas físicas contratadas ascendía entonces a cincuenta (50).

El Decreto N° 376/GCABA/11 crea, como ya se ha dicho, la Unidades de Atención Ciudadana y les asigna responsabilidades. La estructura orgánico funcional vigente fue aprobada mediante el Decreto N° 590/GCBA/12 (BOCBA N° 4059) que modificó parcialmente la estructura aprobada a través del Decreto N° 660/GCABA/11. Como consecuencia de estas normas, las UACs son organismos fuera de nivel que funcionan en el ámbito de la Subsecretaría de Descentralización, Desconcentración y Participación Ciudadana.

La Dirección General de Servicios Desconcentrados y Mantenimiento Edificio conduce la acción de las UACs en la medida en que tiene asignada las responsabilidades de “Coordinar el soporte administrativo, técnico, material y de recursos humanos para la prestación eficaz de los servicios desconcentrados.” y de “Participar en el diseño de mejoras de los trámites y servicios desconcentrados.”. Ejerce estas funciones a través de la Gerencia Operativa de Asistencia a los Servicios Desconcentrados, entre cuyas acciones debe “Coordinar con Dirección General la planificación y ejecución de los servicios desconcentrados.”¹².

El Decreto N° 376/GCABA/11 no prevé la existencia de un responsable para estas unidades, ni un rango escalafonario para quien ejerza esa función. El Gerente Operativo de Mantenimiento Edificio comentó a integrantes del equipo de auditoría que un pequeño número indeterminado de UACS tiene asignado un coordinador a través del pertinente acto administrativo¹³. Se solicitó esta información a la Dirección General Técnica Administrativa y Legal de la Secretaría de Gestión Comunal y Atención Ciudadana mediante NOTA AGCBA N° 978/15. La respuesta no permitió identificar con precisión estas designaciones. De modo que es posible afirmar que las responsabilidades establecidas en el decreto de marras tiene un carácter indefinido. (**Observación N° 6**)

7) Recursos físicos

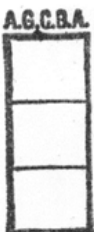
Los edificios que funcionan como sedes comunales son administrados por la Secretaría de Gestión Comunal y Atención Ciudadana a través de la Dirección General de Servicios Desconcentrados y Mantenimiento Edificio. En ellos tienen su asiento las Juntas Comunales, las unidades de organización de su dependencia, los servicios desconcentrados del GCABA y el personal de las UACs.

Ya se expusieron las responsabilidades de la mencionada Dirección General en relación con el funcionamiento de las UACs, toca ahora señalar que está a cargo de “Coordinar las acciones de mantenimiento edilicio, seguridad e higiene de los inmuebles asignados a la Secretaría de Gestión Comunal y Atención Ciudadana y aquellos en los que presten funciones las áreas dependientes de la misma y de las Comunas.”

La mencionada dirección general ejerce estas funciones a través de la Gerencia Operativa de Mantenimiento Edificio. Esta unidad de organización ha diseñado un

¹² Decreto N° 590/GCABA/12, Artículo 1°, Anexo II, Artículos 3.5, 3.5.1 y 3.5.2.

¹³ La indeterminación del número obedece a el Gerente Operativo no lleva esa información.



manual que prevé los mecanismos necesarios de control que permitan detectar las necesidades y deficiencias edilicias. Este manual es analizado en el artículo 8) del presente como dispositivo en el sistema de control interno.

El equipo de auditoría procedió a realizar un relevamiento físico de las UACs, tomando para ello una muestra no aleatoria de las mismas. Esta muestra incluyó a las UACs correspondientes a las Comunas 2 (subsede), 5, 6, 8, 11 y 13.

Se procedió a verificar:

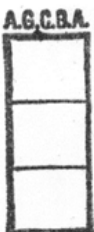
- La existencia de mobiliario y equipamiento adecuados para la mesa de entradas de las UACs y para los puestos de trabajo de su dependencia (v. g., el área de reclamos).
- La existencia de locales sanitarios y vestuarios para el uso exclusivo de los agentes de la dependencia.
- La existencia de señalización adecuada para orientar a los vecinos que realizan sus trámites.

Se listan a continuación algunas particularidades detectadas en el relevamiento, indicando las observaciones en los casos pertinentes:

- La UAC y los servicios desconcentrados de la subsede de la Comuna 2 se encuentran alojados en el 3° y 4° pisos del centro comercial sito en la calle Vicente López 2050. Ni en las aceras que rodean el edificio, ni en las distintas plantas del centro comercial se cuenta con señalización que permita a los vecinos identificar la presencia de esa subsede. (**Observación N° 4.1**)
- La sede comunal 5 se encuentra ubicada en el lateral de una plaza seca, con muros perimetrales en el resto de sus laterales. El edificio que ocupa tiene su frente hacia el interior de la plaza. Hay señales de su existencia en el frente en ese mismo frente, pero ninguna indicación permite su identificación desde afuera de la plaza. (**Observación N° 4.2**)
- El personal de la UAC y de los servicios desconcentrados comparten los vestuarios con el personal de centro comercial.
- El resto de las UACs relevadas carece de vestuarios, los coordinadores los consideran innecesarios, a excepción de la Comuna 6 que cuenta con un vestuario para la cuadrilla de mantenimiento.
- La sede de la comuna 6 no cuenta con baños exclusivos para el personal, pero cuenta con un ofiice para el almuerzo del mismo.
- La coordinadora de la UAC de la Comuna 13 informa que necesitaría equipamiento y personal para habilitar más puestos de atención en el área de reclamos.

8) Ambiente de control

Las UACs y la Gerencia Operativa de Asistencia a los Servicios Desconcentrados forman parte de una estructura de organización de la que no pueden ser escindidas sin lesionar la comprensión de su papel en la administración. Si bien esto impide que pueda generarse una matriz de riesgo que dé cuenta razonable de la significatividad de su lugar en la estructura de la Secretaría de Gestión Comunal y Atención Ciudadana; es posible formular algunas consideraciones acerca del ambiente de control en la medida de que se cuenta con elementos para ello



(estructura organizativa formalizada, circuitos administrativo, etc.).

Las unidades de organización objeto del presente examen cuentan con algunos instrumentos de control, en los términos de las definiciones del Artículo 122° inc. 1 de la Ley N° 70, que es necesario enumerar, en la estructura orgánico funcional y su correspondiente asignación de responsabilidades (ver Artículo 6) del presente informe) y un Manual de Procedimientos para uso específico de la Dirección General de Servicios Desconcentrados y Mantenimiento Edificio.

También debe tenerse en cuenta, en este punto, el sistema de administración de colas (descrito en el Artículo 4) del presente)¹⁴. Este sistema registra cada intervención y permite una consolidación estadística de la tarea realizada por los servicios desconcentrados que tienen su inicio en las UACs, el sitio Web del GCABA y la Línea BA 147. Estas estadísticas han sido utilizadas para el examen de gestión que se expone en la **PARTE II** de este informe.

La existencia de estos instrumentos constituye en sí mismo un incipiente sistema de control interno. Sin embargo es necesario señalar los siguientes defectos:

- La estructura orgánico funcional no cuenta con suficientes responsabilidades que constituyan instrumentos de control interno. La ya señalada asignación indefinida de responsabilidades acentúa las carencias de dispositivos de control en ella. (**Observación N° 6**)
- El Manual de Procedimiento¹⁵ no se encuentra formalizado a través de un acto administrativo aprobatorio. El procedimiento expuesto en el Manual tiene por finalidad asegurar el mantenimiento de la infraestructura en las sedes comunales. No cuenta con un curso grama que permita verificar la existencia de controles por oposición; pero sí con un módulo de relevamiento permanente que constituye un mecanismo de control en sí mismo, permitiendo la realización de acciones de mantenimiento preventivo. El equipo de auditoría recibió copia de planillas y formularios que permiten el registro de las novedades y la planificación y seguimiento de las acciones pertinentes.
- No se han formalizado protocolos con los ministerios que tienen a su cargo los servicios desconcentrados de modo de establecer las características de cada trámite¹⁶. Esto impide que el sistema de administración de colas que utilizan la UACs mida la eficiencia de cada prestación con el registro que lleva de la duración de cada trámite (**Observación N° 1.1**).

En sede de la Dirección General de Servicios Desconcentrados y Mantenimiento Edificio se lleva el archivo de las planillas arriba mencionadas y de las comunicaciones emergentes del relevamiento y los reclamos efectuados en la

¹⁴ Entrevista con el Gerente Operativo de Mantenimiento Edificio (30 de marzo de 2015).

¹⁵ Remitida por la Dirección General de Servicios Desconcentrados y Mantenimiento Edificio en respuesta al requerimiento efectuado por la AGCBA a través de la Nota AGCBA N° 405/15.

¹⁶ Entrevista con el Gerente Operativo de Mantenimiento Edificio (30 de marzo de 2015).



materia. En referencia a estos últimos, el Gerente Operativo de Mantenimiento Edificio demanda que “Para un mejor funcionamiento de la Gerencia Operativa podrían contar con un sistema de administración por tickets para contingencias”¹⁷. El equipo de auditoría efectuó un relevamiento de esos archivos en sede de la mencionada Gerencia Operativa y pudo verificar que allí obran la planificación mensual y el relevamiento por UAC correspondientes al año 2014. Las planillas que fueron realizadas por personal de la esta unidad de organización, se encontraron conformadas por el Coordinador de cada Unidad. Las contingencias que se hallan en los relevamientos se vuelcan en un archivo soportado y procesado en un sistema estándar de gestión de planillas electrónicas el que se va modificando a medida que las mismas son solucionadas. Hay una copia de resguardo del mismo. Como se ha dicho arriba, se espera el reemplazo de esta aplicación por un sistema de tickets¹⁸.

PARTE II: EXAMEN DE GESTIÓN

9) Presupuesto físico y sistema de indicadores

El presupuesto físico del Programa 70 de la Jurisdicción 90 establece la siguiente meta: 3.800.000 personas atendidas por la UACs.

En las estadísticas remitidas por la Dirección General de Servicios Desconcentrados y Mantenimiento Edificio, se registran un total de 1.305.558 personas atendidas durante 2014.

Se preguntó al Gerente Operativo de Mantenimiento Edificio sobre este desvío. El funcionario de marras se limitó a explicar, en la entrevista realizada por el equipo, que con “respecto a las MF correspondientes al ejercicio 2015, indica que las establece la Secretaría teniendo en cuenta las estadísticas elaboradas por la Gerencia Operativa en base a las intervenciones del ejercicio anterior, los nuevos servicios integrados para el ejercicio. Más un plus que se estima por el crecimiento en los reclamos y solicitud de servicios.”¹⁹ (**Observación N° 3**)

10) Registros

Ya se ha expuesto en el presente informe que las UACs realizan sus tareas mediante la utilización partir de un sistema de administración de colas (ver artículo 4) del presente).

El sistema permite consolidar estadísticas de trámites realizados. Se pueden emitir reportes con consolidaciones parciales o complejas (v. g., por tipo de trámite o por sede comunal y por períodos determinados (mensual, anual, etc.)).

Se han observado tres dificultades básicas para contar con estadísticas que permitan ser utilizadas con la finalidad de evaluar la gestión de las UACs y de los servicios desconcentrados que el GCABA presta en las sedes comunales. Ellas son:

1. La falta de uniformidad en la denominación de los trámites. Para realizar los cuadros y gráficos del presente informe, el equipo de auditoría tuvo que consolidar las denominaciones con la asistencia de personal de la Dirección General de Servicios Desconcentrados y Mantenimiento Edificio



¹⁷ Ídem.

¹⁸ PT N°

¹⁹ Entrevista del 30 de marzo de 2015

²⁰

(el listado completo de estas categorías anterior a la consolidación se expone en el **Anexo II**). (**Observación N° 2**)

2. El sistema no registra el medio que se ha utilizado para obtener turnos de acceso a los servicios (Sitio Web del GCABA, Línea BA 147 y atención personal en las UAC). De modo que no permite discriminar los flujos del trámite y evaluar la pertinencia o no de realizar mejoras en cada uno de ellos. (**Observación N° 5**).
3. El sistema no permite verificar la duración real de los trámites complejos que suponen varios pasos debido a que la solución del primer paso da por concluido el mismo. (**Observación N° 1.2**)

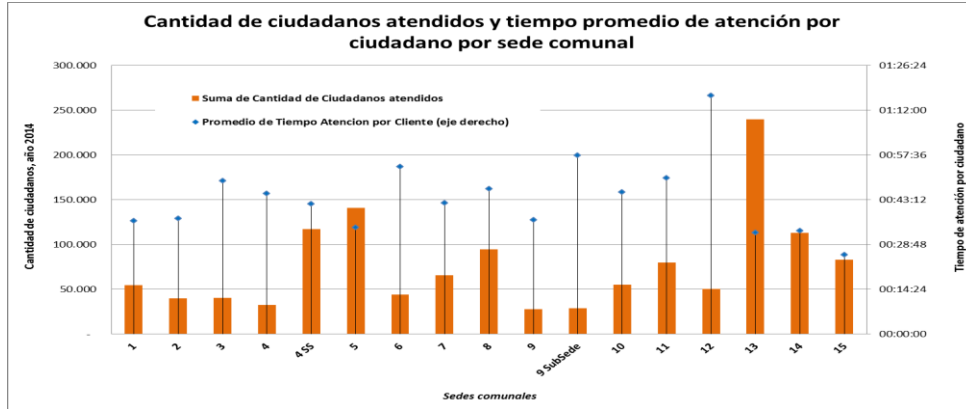
Sin perjuicio de lo señalado se exponen a continuación los resultados alcanzados en el período bajo análisis:

Total de trámites por sede y subsede comunal para el año 2014

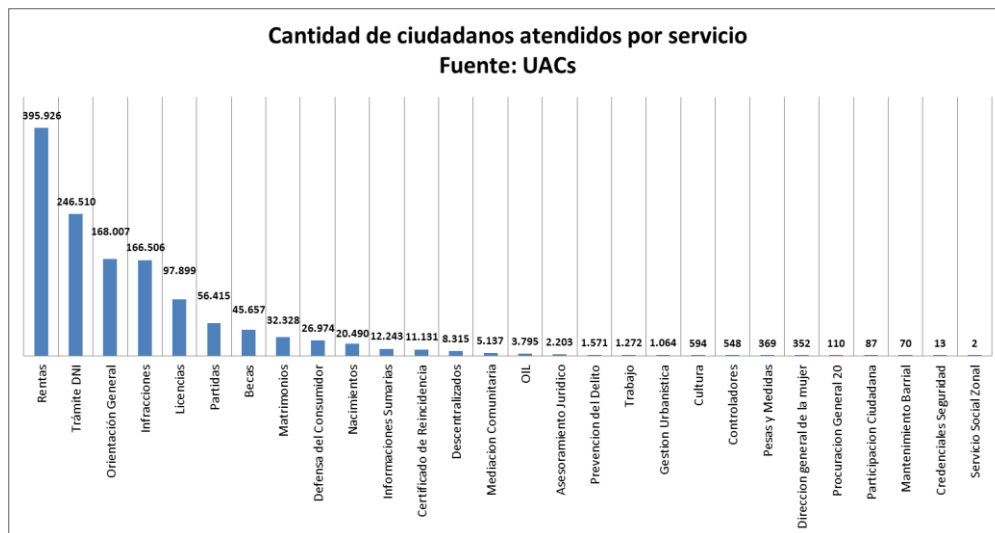
Sede comunal número2	Suma de Cantidad de Ciudadanos atendidos	Promedio de Tiempo medio de Espera	Promedio de Tiempo Medio de Atención	Promedio de Tiempo Atención por Cliente
1	54.662	00:20:59	00:15:27	00:36:26
2	39.587	00:21:12	00:15:53	00:37:05
3	40.264	00:18:13	00:31:01	00:49:14
4	32.158	00:22:57	00:22:18	00:45:14
4 SS	117.098	00:17:28	00:24:23	00:41:51
5	140.997	00:12:03	00:22:13	00:34:16
6	43.925	00:27:46	00:25:59	00:53:45
7	65.722	00:27:12	00:14:53	00:42:05
8	94.655	00:21:35	00:25:03	00:46:38
9	27.866	00:19:05	00:17:32	00:36:37
9 SS	28.525	00:23:11	00:34:16	00:57:26
10	54.954	00:17:59	00:27:42	00:45:42
11	79.470	00:18:13	00:31:58	00:50:11
12	50.142	00:29:07	00:47:36	01:16:43
13	239.800	00:21:08	00:11:28	00:32:36
14	112.881	00:15:04	00:18:12	00:33:16
15	82.882	00:09:58	00:15:25	00:25:23
Total general	1.305.588	00:19:44	00:23:18	00:43:02

Fuente: elaboración del equipo a partir de información suministrada por el organismo





Fuente: elaboración del equipo a partir de información suministrada por el organismo



Fuente: elaboración del equipo a partir de información suministrada por el organismo

En Anexos pueden consultarse también los siguientes cuadros: “Total de trámites por sede y subsede comunal por mes para el año 2014” (**Anexo III**) y “Total de trámites por tipo, sede y subsede comunal para el año 2014” (**Anexo IV**).

11) Examen de la gestión

Ya se han expuesto las dificultades para identificar indicadores de gestión y medirlos con precisión debido a las inconsistencias y limitaciones que ofrecen las estadísticas emitidas por el sistema manejador de colas. También se ha hecho referencia a la imposibilidad de analizar la planificación presupuestaria y determinar con qué fundamentos se prevén las metas físicas del programa debido a que la Dirección General de Servicios Desconcentrados y Mantenimiento Edificio no interviene en la elaboración del anteproyecto de presupuesto.

Tampoco se pueden medir indicadores de proceso (v. g., la duración de cada trámite) debido, en parte, a la dificultad señalada arriba en relación con la medición de las etapas en trámites complejos (aquellos que suponen más de un paso para su realización); pero también por la inexistencia de protocolos que establezcan el circuito y los estándares de medición de tiempos de ejecución de las tareas.



Finalmente, debe señalarse que el equipo de auditoría no ha intentado articular un análisis del desempeño de los servicios desconcentrados en cada sede en relación con la población de la Comuna en que se encuentra inserta debido a que los servicios desconcentrados no ofrecen un estándar homogéneo de inserción territorial. En algunos casos los servicios no requieren que el usuario tenga su residencia en la comuna (v. g., renovación de licencias de conducir). En otros, la asignación de sede está prevista, pero no está vinculada con la residencia del vecino (tal es el caso del registro de los recién nacidos que se realiza en la sede que cada maternidad tiene asignada, y no siempre con domicilio en la comuna pertinente).

5 OBSERVACIONES

1.- La duración de los trámites que se realizan en los servicios desconcentrados se mide a partir del registro que se llevan de los mismos en el sistema de administración de colas.

1.1.- No se han formalizado protocolos con las áreas ministeriales correspondientes a los servicios que se prestan para establecer el parámetro de medida de cada trámite. De este modo, el registro de esa duración no permite evaluar la eficiencia del trámite porque la medición final es el resultado de un promedio de prestaciones que no constituyen un conjunto homogéneo.

1.2.- El sistema de turnos no permite medir la duración de trámites complejos (aquéllos que suponen que el vecino debe recorrer varias estaciones para concluirlo) debido a que el período de duración del trámite concluye cuando el agente a cargo de la primera estación soluciona su intervención.

2.- La falta de uniformidad de las denominaciones de cada trámite dificultan la exposición de estadísticas confiables para la rápida toma de decisiones y la evaluación de la gestión.²⁰

3.- Hay un desvío de 65% entre las metas físicas previstas en el presupuesto 2014 para el Programa 70 de la Jurisdicción 90 (3.800.000 persona atendidas en la UACs) y las realmente alcanzadas (1.305.588).

4.- No hay señales en la Subsede de la Comuna 2 (3° y 4° pisos del centro comercial sito en la calle Vicente López 2050), ni en las aceras que rodean el edificio, ni en las distintas plantas del centro comercial que indiquen cómo acceder a la UAC y de los servicios desconcentrados

²⁰ El Director General de Servicios Desconcentrados y Mantenimiento Edificio comenta que “se solicitó a la DGATVEC, quien administra el sistema NQ Grupo Via, tener a bien realizar el trabajo de estandarización de las denominaciones en el sistema, hemos recibido el mail confirmando que están finalizado la etapa inicial del relevamiento”. Exhibe un intercambio de correos-e entre funcionarios de su área y de la Dirección General de Atención Vecinal en que se trata, entre otros, el tema de uniformar las denominaciones de los trámites. La fecha del primer correo-e coincide con la del recibo del Informe Preliminar por parte del organismo auditado.



5.- El sistema de manejo de colas no permite identificar el dispositivo a través del cual se solicitan los turnos (Sitio Web del GCABA, Línea 147 y presencial en la UAC).²¹

6.- La responsabilidad asignada a las UACs tienen un carácter indefinido debido a que el Decreto N° 376/GCABA/11 que las crea no establece el rango escalafonario del responsable y no se cuenta con la designación formal de todos los coordinadores de estas unidades de organización.

6 RECOMENDACIONES

1.1.- Formalizar protocolos con las áreas ministeriales responsables de los trámites desconcentrados a los efectos de definir el indicador de duración del trámite para cada caso particular.

1.2.- Instrumentar un método que permita medir la duración de los trámites complejos.

2.- Formalizar una denominación uniforme para cada trámite.

3.- Corregir el desvío entre las metas físicas planificadas y los resultados realmente obtenidos.

4.- Completar el sistema de señales para identificar la presencia de la sub sede comunal 2 en el centro comercial en que se encuentra emplazada.

5.- Instrumentar un método que permita identificar el dispositivo a través del cual se asignan los turnos en cada trámite.

6.- Perfeccionar el sistema de asignación de responsabilidades en las UACs.

7 CONCLUSIÓN

Las Unidades de Atención Ciudadana (UACs) fueron creadas con la finalidad de facilitar el acceso a los servicios desconcentrados del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Decreto N° 376/GCABA/11).

Su creación excitó la sensibilidad política de importantes sectores de la oposición que cuestionaban los avances en el proceso de descentralización realizados por el Poder Ejecutivo. Estos sectores sostenían que el proceso debiera haber completado ya el ejercicio pleno de las facultades exclusivas que las comunas tienen asignadas en la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Ley que las reglamenta (Ley N° 1777). Afirmaban, también, que las UACs ejercen funciones superpuestas con las Comunas.

Los análisis realizados en el presente informe establecen con claridad que tal superposición de funciones entre las UACs y las Juntas Comunales no existe en los términos que ellas se establecen la normativa vigente (Ley N° 1777 y Decreto

²¹ El Director General de Servicios Desconcentrados y Mantenimiento Edificio comenta que “Se envió solicitud a la SS de Ciudad Inteligente, del Ministerio de Modernización.”. Exhibe copia de un correo-e en que se puede verificar la solicitud de intervención de la Subsecretaría de marras en la resolución de la materia observada. La fecha del primer correo-e coincide con la del recibo del Informe Preliminar por parte del organismo auditado.

N° 376/GCABA/11). Así lo ha entendido, a su vez, el Tribunal Superior de Justicia (Fallos 156:318 y 326:1023). Sin embargo, algunas prácticas cotidianas siguen excitando la mencionada sensibilidad (v. g., las Juntas Comunes carecen de mesa de entradas propia y, para acceder a ellas, es necesario presentarse en las UACs).

En otro orden de cosas, hay dos circunstancias que impiden una evaluación precisa de la actuación de las Unidades de marras, y de los servicios desconcentrados de la Administración Central, a saber: los registros del sistema de manejo de colas no son confiables y el despliegue de los servicios en las sedes comunales carece de un diseño que garantice una auténtica inserción territorial.



Anexo I cuadro Normativo

<i>Tipo de norma</i>	<i>Numero</i>	<i>Fecha</i>	<i>Tema</i>
Ley	1777	01/09/2005	Ley Orgánica de Comunas.
Ley	3233	20/10/2009	Fija la fecha de convocatoria a elecciones de los miembros de las Juntas Comunales.
Ley	3719	13/12/2010	Modifica Ley 3233. Crea la Comisión de Información, Seguimiento y Control.
Decreto	213/1996	18/09/1996	Crea la Subsecretaría de Descentralización dependiente de la Vice Jefatura de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
Decreto	1958/1998	24/09/1998	Delega en los CGP la programación de la ejecución local de sus políticas específicas y de las sectoriales.
Decreto	816/2006	3/07/2006	Crea los CGPC en el ámbito del Ministerio de Gestión Pública y Descentralización, como organismos fuera de nivel.
Decreto	376/2011	07/07/2011	Crea en el ámbito de la Subsecretaría de Atención Ciudadana, como Organismos F/N y bajo su dependencia, las Unidades de Atención Ciudadana (UAC)
Decreto	590/2011		Modifica la estructura orgánico funcional de la Secretaría de Gestión Comunal y Atención Ciudadana, asignándole a la Dirección General La Dirección General de Servicios Desconcentrados y Mantenimiento Edilicio, a las gerencias operativas de su dependencia y a las UACs las responsabilidades que actualmente ejercen.
Decreto	251/2014	25/06/2014	Aprueba la estructura organizativa de las Comunas de la CABA
Resolución MGPyD	114/2006	24/07/2006	Crea en el ámbito de cada F/N CGPC el Gabinete Administrativo que tendrá a su cargo la coordinación y el seguimiento de las diversas acciones desarrolladas en su ámbito.
Resolución MGPyD	248/2006	27/12/2006	Crea en el ámbito territorial de cada CGPC, un Foro Asociativo Barrial integrado por representantes de organizaciones de la sociedad civil, instituciones, partidos políticos y otras formas de organización que tengan intereses o actuación en dicho ámbito.



Anexo II: Designación de trámites en el sistema estadístico antes de su consolidación

Servicio	Suma de Cantidad de Ciudadanos atendidos	Promedio de Tiempo Medio de Atención	Promedio de Tiempo medio de Espera	Promedio de Tiempo Atención por Cliente
Administración	2312	00:32:02	00:28:52	01:00:54
Asesoramiento Jurídico	1060	00:24:46	00:17:58	00:42:44
Asesoramiento Jurídico	444	00:16:13	00:48:12	01:04:25
Asignación Turnos WEB	15453	00:15:18	00:05:25	00:20:43
Asistencia Jurídica	699	00:20:30	02:20:57	02:41:27
Becas	45657	00:10:10	00:43:10	00:53:21
Certificado de Reincidencia	11131	00:13:46	00:46:08	00:59:53
Consortios	2571	00:23:21	00:12:19	00:35:39
Controlador (puesto 14, 15 y 18)	12	00:47:00	00:04:10	00:51:10
Controlador 13	1	00:19:48	01:08:30	01:28:18
Controladores	535	00:24:23	00:30:22	00:54:45
Credenciales Seguridad	13	00:39:14	02:31:52	03:11:06
Cultura	594	01:01:23	00:33:05	01:34:29
Defensa al consumidor	3518	00:23:13	00:12:58	00:36:11
Defensa del Consumidor	735	00:42:01	00:16:52	00:58:53
Defensoría al Consumidor	4072	00:35:37	00:25:18	01:00:55
Defensoría al Consumidor	2813	00:30:37	00:22:38	00:53:15
Defensoría del Consumidor	13265	00:33:30	00:38:14	01:11:44
Descentralizados	8315	00:09:34	00:07:38	00:17:12
Dirección general de la mujer	20	00:08:06	00:16:17	00:24:22
Dirección General de la Mujer	261	00:36:27	00:54:48	01:31:15
Dirección Gral de la Mujer	71	01:17:42	00:30:22	01:48:04
Entrega de DNI	44010	00:15:02	00:08:19	00:23:21
Entrega de DNI y Mesa de Entrada	1	00:00:15	01:39:32	01:39:47
Entrega de Partidas	41930	00:14:26	00:33:04	00:47:30
Entrega DNI	9	00:01:39	00:08:32	00:10:11
Entrega Licencias	3	00:03:21	01:05:03	01:08:24
Gestión Urbanística	1064	00:32:07	00:13:55	00:46:01
Identificaciones	2	00:00:00	00:00:00	00:00:00
Informaciones Sumarias	12241	00:27:26	00:18:50	00:46:16
Infracciones	31076	00:13:26	00:12:41	00:26:07
Infracciones - Controladores	59184	00:09:26	00:10:04	00:19:30
Infracciones - Pago Voluntario	69697	00:17:21	00:06:45	00:24:06
Licencias	97896	00:01:56	00:15:30	00:17:26
Mantenimiento Barrial	70	01:05:27	00:29:31	01:34:58



Matrimonios	29687	00:33:18	00:16:01	00:49:19
Mediación	2641	00:40:56	00:35:30	01:16:25
Mediación Comunitaria	3170	00:55:31	00:09:19	01:04:50
Mediación Comunitaria	1967	00:36:18	00:13:45	00:50:03
Mesa de Entrada	81	02:02:55	00:28:08	02:31:03
Mesa de Entrada DNI	62606	00:05:57	00:09:50	00:15:47
Mesa de Entrada DNI - Mov. Reducida	15996	00:15:36	00:36:11	00:51:47
Mesa de Entradas	413	00:19:48	00:05:39	00:25:28
Mesa de Entradas DNI	25962	00:05:14	00:14:57	00:20:11
Mesa de Entradas DNI - Mov. Reducida	9877	00:05:16	00:11:03	00:16:19
Nacimientos	20490	00:20:58	00:21:18	00:42:17
Notificación y Reclamos	4628	00:21:23	00:09:18	00:30:41
Notificación y Reclamos	145073	00:22:26	00:09:18	00:31:44
OIL	3795	01:02:40	00:16:00	01:18:40
Orientación General	47	01:50:16	00:15:34	02:05:50
Pago Voluntario	6549	00:14:41	00:07:24	00:22:05
Participación Ciudadana	64	01:14:01	00:13:00	01:27:02
Participación Ciudadana	23	00:53:22	00:03:17	00:56:39
Partidas	49188	00:17:37	00:15:30	00:33:07
Partidas con Turnos	7227	00:05:54	00:28:43	00:34:38
Pesas y Medidas	369	00:36:19	00:07:46	00:44:04
Prevención del Delito	869	01:00:27	00:26:09	01:26:35
Prevención del Delito	702	00:57:55	00:37:10	01:35:04
Procuración General 20	110	00:32:16	00:31:02	01:03:18
Rentas	373244	00:10:55	00:15:12	00:26:07
Rentas - Altas y Bajas	8	00:01:20	00:02:39	00:04:00
Rentas - Bajas	248	00:04:57	00:50:27	00:55:24
Rentas - Otros Servicios	22426	00:06:35	00:24:57	00:31:32
Servicio Social Zonal	2	00:00:58	00:10:39	00:11:37
Trabajo	1272	00:16:17	00:12:46	00:29:03
Trámite de DNI	2	02:59:30	00:01:48	03:01:18
Trámite de DNI - CDR	28	00:18:03	00:23:15	00:41:17
TRAMITE DNI	20671	00:03:55	00:09:09	00:13:03
TRAMITE DNI mov reducida	16806	00:04:33	00:08:31	00:13:04
Turnos - DNI	8612	00:09:13	00:11:59	00:21:11
Total general	1.305.588	00:23:18	00:19:44	00:43:02



Anexo III: Total de trámites por sede y subsede comunal por mes para el año 2014

Sede comunal número	Mes/ Año 2014	Suma de Cantidad de Ciudadanos atendidos	Promedio de Tiempo medio de Espera	Promedio de Tiempo Medio de Atención	Promedio de Tiempo Atención por Cliente
1	Enero	4.684	00:14:53	00:15:11	00:30:04
	Febrero	4.117	00:24:22	00:20:50	00:45:12
	Marzo	5.229	00:15:21	00:12:14	00:27:35
	Abril	4.658	00:16:48	00:17:11	00:33:59
	Mayo	4.517	00:34:19	00:13:52	00:48:11
	Junio	4.670	00:47:44	00:14:01	01:01:45
	Julio	4.672	00:20:25	00:14:03	00:34:28
	Agosto	6.555	00:14:11	00:14:15	00:28:26
	Septiembre	5.262	00:08:55	00:17:13	00:26:08
	Octubre	3.907	00:07:50	00:18:53	00:26:43
	Noviembre	3.370	00:13:11	00:13:22	00:26:33
	Diciembre	3.021	00:27:53	00:14:07	00:41:59
Total 1		54.662	00:20:59	00:15:27	00:36:26
2	Enero	4.606	00:16:18	00:19:50	00:36:08
	Febrero	2.283	00:19:19	00:11:46	00:31:05
	Marzo	3.694	00:18:34	00:18:57	00:37:31
	Abril	7.337	00:20:26	00:17:15	00:37:41
	Mayo	3.459	00:29:31	00:18:26	00:47:57
	Junio	2.650	00:14:02	00:07:02	00:21:04
	Julio	2.830	00:14:20	00:08:05	00:22:26
	Agosto	2.821	00:15:01	00:21:04	00:36:06
	Septiembre	3.687	00:42:31	00:10:32	00:53:03
	Octubre	3.814	00:13:12	00:18:08	00:31:20
	Noviembre	2.406	00:23:02	00:17:48	00:40:49
Total 2		39.587	00:21:12	00:15:53	00:37:05
3	Enero	3.444	00:20:58	00:22:57	00:43:55
	Febrero	3.110	00:13:58	00:40:20	00:54:18
	Marzo	4.222	00:23:23	00:31:24	00:54:47
	Abril	3.676	00:18:49	00:16:52	00:35:41
	Mayo	2.569	00:20:44	00:34:18	00:55:01
	Junio	3.032	00:22:57	00:29:59	00:52:56
	Julio	3.096	00:10:22	00:20:50	00:31:12
	Agosto	2.876	00:20:49	00:23:06	00:43:55
	Septiembre	4.156	00:18:33	00:30:48	00:49:22
	Octubre	3.373	00:14:23	00:37:50	00:52:13
	Noviembre	3.091	00:13:58	00:35:15	00:49:13
	Diciembre	3.619	00:20:58	00:38:27	00:59:25



Total 3		40.264	00:18:13	00:31:01	00:49:14
<i>Sede comunal número</i>	<i>Mes/ Año 2014</i>	<i>Suma de Cantidad de Ciudadanos atendidos</i>	<i>Promedio de Tiempo medio de Espera</i>	<i>Promedio de Tiempo Medio de Atención</i>	<i>Promedio de Tiempo Atención por Cliente</i>
4	Enero	1.743	00:05:42	00:10:52	00:16:34
	Febrero	1.629	01:07:06	00:17:15	01:24:21
	Marzo	3.842	01:24:38	00:10:21	01:34:59
	Abril	5.140	00:18:42	00:19:40	00:38:22
	Mayo	2.321	00:15:36	00:20:23	00:36:00
	Junio	1.769	00:09:45	00:25:44	00:35:29
	Julio	1.618	00:08:26	00:21:03	00:29:28
	Agosto	3.373	00:10:25	00:20:05	00:30:30
	Septiembre	3.415	00:19:09	00:17:59	00:37:09
	Octubre	2.278	00:14:16	00:18:09	00:32:25
	Noviembre	2.684	00:13:26	00:29:00	00:42:26
	Diciembre	2.346	00:23:32	00:41:50	01:05:22
Total 4		32.158	00:22:57	00:22:18	00:45:14
4 SS	Enero	10.298	00:14:17	00:23:08	00:37:25
	Marzo	10.268	00:17:20	00:18:37	00:35:56
	Abril	8.881	00:16:47	00:20:34	00:37:20
	Mayo	9.964	00:26:45	00:29:01	00:55:46
	Junio	9.365	00:17:51	00:24:48	00:42:39
	Julio	10.538	00:15:28	00:22:33	00:38:02
	Agosto	9.765	00:13:30	00:23:26	00:36:56
	Septiembre	11.674	00:11:36	00:27:36	00:39:12
	Octubre	8.379	00:18:14	00:28:07	00:46:21
	Noviembre	9.257	00:15:14	00:28:25	00:43:39
	Diciembre	9.506	00:23:12	00:21:57	00:45:09
Total 4 SS		117.098	00:17:28	00:24:23	00:41:51
5	Enero	12.102	00:10:24	00:24:20	00:34:44
	Febrero	11.060	00:13:43	00:24:18	00:38:01
	Marzo	11.382	00:14:05	00:18:53	00:32:58
	Abril	10.934	00:13:38	00:18:22	00:32:00
	Mayo	11.418	00:10:53	00:23:01	00:33:53
	Junio	11.367	00:12:15	00:26:13	00:38:29
	Julio	12.033	00:08:26	00:24:24	00:32:49
	Agosto	10.720	00:11:12	00:20:17	00:31:29
	Septiembre	13.441	00:11:31	00:21:14	00:32:45
	Octubre	13.757	00:12:13	00:21:50	00:34:04
	Noviembre	11.622	00:14:41	00:20:14	00:34:55
	Diciembre	11.161	00:11:31	00:23:23	00:34:55
Total 5		140.997	00:12:03	00:22:13	00:34:16
6	Enero	3.436	00:15:10	00:23:52	00:39:01



Sede comunal número	Mes/ Año 2014	Suma de Cantidad de Ciudadanos atendidos	Promedio de Tiempo medio de Espera	Promedio de Tiempo Medio de Atención	Promedio de Tiempo Atención por Cliente
	Febrero	2.619	00:13:04	00:26:50	00:39:54
	Marzo	3.770	00:14:43	00:33:07	00:47:50
	Abril	2.614	00:32:21	00:36:26	01:08:47
	Mayo	3.104	00:40:45	00:28:05	01:08:50
	Junio	2.148	00:51:46	00:17:34	01:09:20
	Julio	2.868	00:29:28	00:26:08	00:55:36
	Agosto	6.456	00:19:13	00:22:25	00:41:38
	Septiembre	7.339	00:18:08	00:20:45	00:38:54
	Octubre	3.735	00:23:09	00:23:03	00:46:12
	Noviembre	2.543	00:41:05	00:25:20	01:06:25
	Diciembre	3.293	00:34:49	00:33:52	01:08:41
Total 6		43.925	00:27:46	00:25:59	00:53:45
7	Enero	8.932	00:23:58	00:14:56	00:38:54
	Febrero	6.840	00:33:18	00:13:06	00:46:24
	Abril	7.299	00:36:02	00:09:54	00:45:56
	Mayo	8.493	00:25:09	00:18:41	00:43:50
	Junio	7.911	00:29:05	00:12:31	00:41:36
	Julio	8.403	00:45:01	00:17:45	01:02:46
	Agosto	415	00:13:55	00:12:27	00:26:22
	Septiembre	8.944	00:21:40	00:20:59	00:42:39
Total 7		65.722	00:27:12	00:14:53	00:42:05
8	Enero	8.829	00:16:31	00:23:34	00:40:05
	Febrero	8.571	00:15:15	00:22:42	00:37:57
	Marzo	8.277	00:15:55	00:35:41	00:51:36
	Abril	7.660	00:20:22	00:28:53	00:49:15
	Mayo	8.756	00:30:06	00:23:57	00:54:03
	Junio	8.919	00:26:32	00:17:54	00:44:26
	Julio	9.113	00:27:04	00:20:30	00:47:34
	Agosto	8.453	00:20:41	00:40:29	01:01:11
	Octubre	9.938	00:20:18	00:19:01	00:39:19
	Noviembre	8.473	00:27:05	00:18:20	00:45:25
	Diciembre	7.666	00:17:49	00:21:12	00:39:01
Total 8		94.655	00:21:35	00:25:03	00:46:38
9	Enero	1	01:54:24	00:03:32	01:57:56
	Febrero	20	00:20:30	00:05:55	00:26:25
	Marzo	2.206	00:16:07	00:15:10	00:31:17
	Abril	3.590	00:28:12	00:14:10	00:42:22
	Mayo	3.225	00:20:36	00:16:38	00:37:14
	Junio	2.755	00:13:07	00:22:35	00:35:43
Sede	Mes/ Año	Suma de	Promedio	Promedio	Promedio



<i>comunal número</i>	<i>2014</i>	<i>Cantidad de Ciudadanos atendidos</i>	<i>de Tiempo medio de Espera</i>	<i>de Tiempo Medio de Atención</i>	<i>de Tiempo Atención por Cliente</i>
	Julio	2.461	00:11:51	00:21:35	00:33:25
	Agosto	3.980	00:21:41	00:17:34	00:39:15
	Septiembre	3.161	00:18:19	00:16:32	00:34:51
	Octubre	2.432	00:15:04	00:21:20	00:36:24
	Noviembre	2.103	00:10:50	00:18:36	00:29:27
	Diciembre	1.932	00:11:55	00:21:12	00:33:06
Total 9		27.866	00:19:05	00:17:32	00:36:37
9 SS	Marzo	2.713	00:26:57	00:33:45	01:00:42
	Abril	3.140	00:19:51	00:32:01	00:51:52
	Mayo	2.317	00:28:03	00:38:57	01:07:00
	Junio	2.280	00:17:18	00:39:42	00:56:59
	Julio	2.727	00:21:53	00:38:34	01:00:27
	Septiembre	3.754	00:25:58	00:29:28	00:55:26
	Octubre	3.407	00:23:38	00:33:12	00:56:50
	Diciembre	2.785	00:22:18	00:35:34	00:57:51
Total 9 SS		28.525	00:23:11	00:34:16	00:57:26
10	Enero	4.159	00:12:52	00:19:34	00:32:26
	Febrero	1.347	00:22:39	00:31:08	00:53:47
	Marzo	2.219	00:32:41	00:25:52	00:58:33
	Abril	325	00:14:41	00:18:02	00:32:43
	Mayo	1.429	00:15:35	00:24:32	00:40:07
	Junio	4.949	00:11:03	00:27:24	00:38:27
	Julio	5.357	00:10:44	00:25:28	00:36:12
	Agosto	6.843	00:13:07	00:32:25	00:45:32
	Septiembre	9.293	00:19:35	00:30:55	00:50:30
	Octubre	7.142	00:17:41	00:28:44	00:46:25
	Noviembre	6.231	00:21:19	00:29:22	00:50:42
	Diciembre	5.660	00:20:29	00:32:42	00:53:10
Total 10		54.954	00:17:59	00:27:42	00:45:42
11	Enero	7.556	00:16:27	00:36:37	00:53:03
	Febrero	6.535	00:14:37	00:27:32	00:42:09
	Marzo	7.293	00:19:31	00:25:22	00:44:52
	Abril	7.051	00:17:01	00:25:01	00:42:02
	Mayo	7.662	00:14:18	00:38:34	00:52:51
	Junio	6.072	00:14:55	00:37:29	00:52:24
	Julio	3.338	00:21:03	00:34:47	00:55:50
	Agosto	6.695	00:17:32	00:35:18	00:52:50
	Septiembre	8.707	00:13:42	00:35:47	00:49:30
	Octubre	6.934	00:25:14	00:34:13	00:59:27
Sede comunal	Mes/ Año 2014	Suma de Cantidad de	Promedio de Tiempo	Promedio de Tiempo	Promedio de Tiempo



número		Ciudadanos atendidos	medio de Espera	Medio de Atención	Atención por Cliente
	Noviembre	4.997	00:14:48	00:28:13	00:43:01
	Diciembre	6.630	00:29:26	00:24:26	00:53:52
Total 11		79.470	00:18:13	00:31:58	00:50:11
12	Enero	7	00:28:45	00:26:59	00:55:44
	Febrero	2.931	00:35:22	01:00:09	01:35:31
	Marzo	6.185	00:13:19	00:22:06	00:35:25
	Abril	4.250	00:37:32	00:51:56	01:29:28
	Mayo	4.968	00:13:58	00:44:46	00:58:44
	Junio	5.279	00:14:54	00:57:37	01:12:31
	Julio	4.850	00:21:33	01:00:11	01:21:44
	Agosto	4.622	00:35:36	00:27:57	01:03:33
	Septiembre	4.744	00:53:15	00:43:38	01:36:54
	Noviembre	4.110	00:15:02	00:34:30	00:49:32
Total 12		50.142	00:29:07	00:47:36	01:16:43
13	Enero	18.851	00:16:18	00:07:56	00:24:14
	Febrero	14.891	00:15:50	00:07:51	00:23:41
	Marzo	19.281	00:24:18	00:06:47	00:31:05
	Abril	20.659	00:47:08	00:06:14	00:53:22
	Mayo	20.634	00:25:15	00:08:41	00:33:56
	Junio	20.518	00:15:18	00:09:32	00:24:50
	Julio	21.422	00:15:11	00:17:57	00:33:08
	Agosto	19.596	00:16:46	00:07:46	00:24:32
	Septiembre	25.885	00:19:17	00:13:06	00:32:23
	Octubre	21.655	00:18:27	00:16:24	00:34:51
	Noviembre	18.306	00:16:18	00:24:59	00:41:16
	Diciembre	18.102	00:19:13	00:10:58	00:30:11
Total 13		239.800	00:21:08	00:11:28	00:32:36
14	Enero	12.113	00:13:41	00:14:23	00:28:04
	Febrero	9.748	00:16:18	00:14:38	00:30:56
	Marzo	10.321	00:19:26	00:12:00	00:31:26
	Abril	11.804	00:15:17	00:13:27	00:28:44
	Mayo	11.014	00:11:29	00:12:41	00:24:10
	Junio	9.526	00:12:37	00:14:03	00:26:40
	Julio	9.218	00:11:10	00:20:53	00:32:03
	Agosto	9.624	00:10:21	00:31:14	00:41:35
	Septiembre	10.711	00:15:21	00:27:45	00:43:06
	Octubre	9.647	00:14:15	00:18:45	00:33:00
	Noviembre	8.556	00:18:46	00:27:22	00:46:08
Sede comunal número	Mes/ Año 2014	Suma de Cantidad de Ciudadanos	Promedio de Tiempo medio de	Promedio de Tiempo Medio de	Promedio de Tiempo Atención



		<i>atendidos</i>	<i>Espera</i>	<i>Atención</i>	<i>por Cliente</i>
	Diciembre	599	00:21:39	00:11:38	00:33:17
Total 14		112.881	00:15:04	00:18:12	00:33:16
15	Enero	8.724	00:10:35	00:07:30	00:18:05
	Febrero	5.257	00:08:52	00:08:25	00:17:17
	Marzo	7.029	00:12:56	00:10:31	00:23:28
	Abril	7.656	00:07:50	00:15:44	00:23:33
	Mayo	8.116	00:05:30	00:20:56	00:26:26
	Junio	8.333	00:05:58	00:20:48	00:26:46
	Julio	7.064	00:05:12	00:17:46	00:22:58
	Agosto	1.454	00:17:48	00:14:00	00:31:49
	Septiembre	5.541	00:08:57	00:13:53	00:22:49
	Octubre	8.209	00:11:38	00:17:37	00:29:15
	Noviembre	7.829	00:11:18	00:16:15	00:27:33
Total 15		82.882	00:09:58	00:15:25	00:25:23
Total general		1.305.588	00:19:44	00:23:18	00:43:02

Fuente: elaboración del equipo a partir de información suministrada por el organismo



Anexo IV: Total de trámites por tipo, sede y subsele comunal para el año 2014

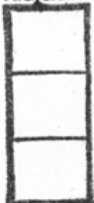
Sede comunal número	Servicio corregido	Suma de Cantidad de Ciudadanos atendidos	Promedio de Tiempo medio de Espera	Promedio de Tiempo Medio de Atención	Promedio de Tiempo Atención por Cliente
1	Becas	6.148	00:44:42	00:07:41	00:52:23
	Defensa del Consumidor	2.272	00:18:24	00:29:55	00:48:18
	Infracciones	5.270	00:02:36	00:09:08	00:11:43
	Mediación Comunitaria	2.105	00:10:50	00:37:27	00:48:17
	Orientación General	16.312	00:11:57	00:11:04	00:23:01
	Prevención del Delito	128	00:01:41	00:07:40	00:09:21
	Rentas	22.427	00:43:05	00:07:42	00:50:47
	Total 1		54.662	00:20:59	00:15:27
2	Becas	4.843	00:31:04	00:16:12	00:47:16
	Defensa del Consumidor	1.453	00:56:57	00:58:43	01:55:40
	Infracciones	10.830	00:04:59	00:08:51	00:13:50
	Licencias	7.258	00:13:06	00:01:42	00:14:48
	Matrimonios	81	00:56:13	00:28:02	01:24:15
	Orientación General	6.081	00:08:30	00:19:26	00:27:56
	Partidas	1	00:46:00	00:19:39	01:05:39
	Rentas	9.007	00:34:23	00:05:13	00:39:37
	Trámite DNI	33	00:06:42	00:51:23	00:58:05
	Total 2		39.587	00:21:12	00:15:53
3	Asesoramiento Jurídico	74	00:11:34	00:25:31	00:37:05
	Becas	1.730	00:13:05	00:06:22	00:19:27
	Defensa del Consumidor	1.800	00:31:37	00:40:50	01:12:28
	Dirección general de la mujer	71	00:30:22	01:17:42	01:48:04
	Infracciones	2.165	00:04:26	00:32:24	00:36:50
	Mediación Comunitaria	367	00:12:22	00:46:04	00:58:26
	OIL	122	00:18:41	00:52:14	01:10:56
	Orientación General	5.962	00:08:08	00:24:41	00:32:49
	Rentas	27.973	00:20:34	00:09:14	00:29:48
	Total 3		40.264	00:18:13	00:31:01
4	Becas	7.796	00:32:17	00:05:35	00:37:53
	Defensa del Consumidor	2.155	00:59:28	00:24:39	01:24:07
	Gestión Urbanística	76	00:31:35	00:10:41	00:42:16
	Infracciones	3.228	00:03:35	00:20:24	00:24:00
	Mediación Comunitaria	184	00:15:11	00:38:15	00:53:26
	Orientación General	3.193	00:28:38	00:26:10	00:54:48
	Participación Ciudadana	23	00:03:17	00:53:22	00:56:39
	Prevención del Delito	19	00:34:53	00:31:04	01:05:57



Sede comunal número	Servicio corregido	Suma de Cantidad de Ciudadanos atendidos	Promedio de Tiempo medio de Espera	Promedio de Tiempo Medio de Atención	Promedio de Tiempo Atención por Cliente
	Procuración General 20	110	00:31:02	00:32:16	01:03:18
	Rentas	15.374	00:04:56	00:09:33	00:14:29
Total 4		32.158	00:22:57	00:22:18	00:45:14
5	Asesoramiento Jurídico	336	00:15:24	00:28:43	00:44:07
	Controladores	1	01:08:30	00:19:48	01:28:18
	Defensa del Consumidor	3.829	00:10:01	00:24:00	00:34:01
	Infracciones	13.745	00:11:24	00:10:24	00:21:48
	Licencias	15.474	00:08:27	00:01:54	00:10:21
	Matrimonios	5.735	00:09:15	00:30:30	00:39:44
	Nacimientos	6.337	00:08:04	00:17:16	00:25:20
	OIL	536	00:09:34	01:20:18	01:29:52
	Orientación General	29.408	00:11:51	00:11:45	00:23:36
	Prevención del Delito	653	00:35:15	00:42:50	01:18:05
	Rentas	17.087	00:12:30	00:10:39	00:23:09
	Trámite DNI	47.856	00:07:45	00:07:40	00:15:24
4 SS	Asesoramiento Jurídico	382	00:16:31	00:26:53	00:43:24
	Becas	575	00:18:10	00:06:22	00:24:32
	Certificado de Reincidencia	5.126	00:23:18	00:23:13	00:46:31
	Controladores	12	00:04:10	00:47:00	00:51:10
	Dirección general de la mujer	20	00:16:17	00:08:06	00:24:22
	Gestión Urbanística	988	00:08:01	00:39:15	00:47:17
	Informaciones Sumarias	3.328	00:22:34	00:23:06	00:45:40
	Infracciones	14.370	00:11:24	00:07:30	00:18:54
	Licencias	13.600	00:35:17	00:02:40	00:37:56
	Matrimonios	2.546	00:19:07	00:40:48	00:59:56
	Mediación Comunitaria	786	00:07:45	00:19:32	00:27:17
	Nacimientos	2.624	00:30:16	00:37:38	01:07:54
	OIL	680	00:10:44	01:20:32	01:31:16
	Orientación General	14.996	00:04:08	00:14:44	00:18:52
	Participación Ciudadana	64	00:13:00	01:14:01	01:27:02
	Partidas	12.008	00:14:39	00:07:53	00:22:32
	Prevención del Delito	3	00:16:45	01:34:11	01:50:56
	Rentas	17.408	00:06:58	00:12:00	00:18:58
	Trámite DNI	27.582	00:23:28	00:18:27	00:41:55
Total 4 SS		117.098	00:17:28	00:24:23	00:41:51
Total 5		140.997	00:12:03	00:22:13	00:34:16
6	Asesoramiento Jurídico	3	00:00:53	00:00:33	00:01:26
	Becas	3.654	01:33:42	00:16:16	01:49:57



Sede comunal número	Servicio corregido	Suma de Cantidad de Ciudadanos atendidos	Promedio de Tiempo medio de Espera	Promedio de Tiempo Medio de Atención	Promedio de Tiempo Atención por Cliente
	Defensa del Consumidor	5.320	00:17:34	00:32:32	00:50:06
	Informaciones Sumarias	1.471	00:34:10	00:15:00	00:49:10
	Infracciones	3.038	00:03:37	00:37:08	00:40:45
	Matrimonios	2.159	00:56:58	00:35:13	01:32:10
	Orientación General	2.312	00:28:52	00:32:02	01:00:54
	Pesas y Medidas	369	00:07:46	00:36:19	00:44:04
	Rentas	22.832	00:10:41	00:10:49	00:21:30
	Trabajo	1.272	00:12:46	00:16:17	00:29:03
	Trámite DNI	1.495	00:48:43	00:18:32	01:07:15
Total 6		43.925	00:27:46	00:25:59	00:53:45
7	Asesoramiento Jurídico	48	02:12:39	00:25:16	02:37:55
	Certificado de Reincidencia	35	01:18:27	00:00:27	01:18:54
	Controladores	535	00:30:22	00:24:23	00:54:45
	Informaciones Sumarias	342	00:19:33	00:07:18	00:26:51
	Infracciones	6.549	00:07:24	00:14:41	00:22:05
	Matrimonios	3.553	00:05:49	00:14:43	00:20:32
	Mediación Comunitaria	58	00:05:07	01:18:04	01:23:11
	Nacimientos	2.211	00:10:36	00:12:53	00:23:30
	OIL	56	00:19:12	00:22:36	00:41:48
	Orientación General	12.505	00:05:08	00:11:38	00:16:46
	Partidas	1.511	00:13:16	00:09:43	00:22:59
	Rentas	32.951	00:10:55	00:15:58	00:26:53
	Trámite DNI	5.368	01:33:18	00:21:14	01:54:32
Total 7		65.722	00:27:12	00:14:53	00:42:05
8	Asesoramiento Jurídico	651	02:21:43	00:20:04	02:41:46
	Infracciones	4	00:55:32	00:00:12	00:55:44
	Mediación Comunitaria	640	00:07:12	01:15:45	01:22:57
	OIL	552	00:11:38	00:28:52	00:40:30
	Orientación General	15.315	00:05:34	00:21:38	00:27:12
	Partidas	21.223	00:20:18	00:07:12	00:27:29
	Prevención del Delito	5	00:06:54	03:22:48	03:29:42
	Rentas	12.133	00:04:49	00:23:01	00:27:51
	Trámite DNI	44.132	00:12:18	00:07:31	00:19:49
Total 8		94.655	00:21:35	00:25:03	00:46:38
9	Becas	5.702	00:57:07	00:03:46	01:00:53
	Informaciones Sumarias	1.104	00:26:28	00:29:52	00:56:21
	Infracciones	2.872	00:13:50	00:27:18	00:41:08
	Orientación General	2.833	00:04:41	00:18:44	00:23:25
	Partidas	5.712	00:21:14	00:11:17	00:32:31



Sede comunal número	Servicio corregido	Suma de Cantidad de Ciudadanos atendidos	Promedio de Tiempo medio de Espera	Promedio de Tiempo Medio de Atención	Promedio de Tiempo Atención por Cliente
	Rentas	9.640	00:15:10	00:08:48	00:23:58
	Trámite DNI	3	00:00:33	00:10:30	00:11:03
Total 9		27.866	00:19:05	00:17:32	00:36:37
10	Asesoramiento Jurídico	265	00:28:11	00:18:54	00:47:05
	Defensa del Consumidor	1	00:00:00	00:00:00	00:00:00
	Infracciones	16.962	00:15:06	00:12:42	00:27:48
	Matrimonios	2.492	00:18:23	00:33:58	00:52:22
	Nacimientos	3.191	00:13:12	00:22:27	00:35:39
	Orientación General	2.447	00:16:00	01:06:52	01:22:51
	Partidas	1.961	00:24:59	00:30:30	00:55:30
	Rentas	20.652	00:20:05	00:07:13	00:27:19
	Trámite DNI	6.983	00:16:07	00:25:12	00:41:19
9 SubSede	Asesoramiento Jurídico	444	00:48:12	00:16:13	01:04:25
	Becas	2.293	00:17:22	00:07:31	00:24:54
	Defensa del Consumidor	2.813	00:22:38	00:30:37	00:53:15
	Dirección general de la mujer	261	00:54:48	00:36:27	01:31:15
	Infracciones	3.940	00:05:07	00:25:54	00:31:01
	Mediación Comunitaria	913	00:16:33	01:03:11	01:19:44
	OIL	953	00:14:44	00:44:38	00:59:22
	Orientación General	6.346	00:05:48	00:32:06	00:37:54
	Prevención del Delito	702	00:37:10	00:57:55	01:35:04
	Rentas	9.860	00:04:46	00:06:42	00:11:27
Total 9 SubSede		28.525	00:23:11	00:34:16	00:57:26
Total 10		54.954	00:17:59	00:27:42	00:45:42
11	Becas	471	00:40:03	00:12:39	00:52:42
	Cultura	594	00:33:05	01:01:23	01:34:29
	Defensa del Consumidor	3.518	00:12:58	00:23:13	00:36:11
	Descentralizados	8.315	00:07:38	00:09:34	00:17:12
	Infracciones	14.455	00:09:14	00:03:41	00:12:55
	Mantenimiento Barrial	70	00:29:31	01:05:27	01:34:58
	Matrimonios	725	00:20:31	00:37:10	00:57:41
	OIL	386	00:28:22	01:31:06	01:59:28
	Orientación General	4.628	00:09:18	00:21:23	00:30:41
	Partidas	1	00:00:00	00:00:00	00:00:00
	Rentas	37.695	00:16:46	00:09:14	00:26:00
	Trámite DNI	8.612	00:11:59	00:09:13	00:21:11
Total 11		79.470	00:18:13	00:31:58	00:50:11
12	Becas	2.119	00:52:52	00:35:49	01:28:41



Sede comunal número	Servicio corregido	Suma de Cantidad de Ciudadanos atendidos	Promedio de Tiempo medio de Espera	Promedio de Tiempo Medio de Atención	Promedio de Tiempo Atención por Cliente
	Credenciales Seguridad	13	02:31:52	00:39:14	03:11:06
	Defensa del Consumidor	1.413	00:59:42	00:32:16	01:31:58
	Informaciones Sumarias	14	00:00:41	02:24:22	02:25:03
	Infracciones	4.399	00:04:15	00:25:17	00:29:32
	Matrimonios	205	00:29:20	01:52:37	02:21:58
	Mediación Comunitaria	83	00:25:05	00:25:24	00:50:30
	OIL	126	00:18:37	01:02:42	01:21:18
	Orientación General	10.961	00:03:30	00:27:58	00:31:28
	Partidas	5.095	00:11:05	00:36:34	00:47:39
	Prevención del Delito	7	01:15:18	01:15:18	02:30:36
	Rentas	25.707	00:13:30	00:09:39	00:23:09
Total 12		50.142	00:29:07	00:47:36	01:16:43
13	Becas	6.721	00:24:04	00:06:25	00:30:29
	Certificado de Reincidencia	5.970	00:55:30	00:09:51	01:05:20
	Defensa del Consumidor	1.038	00:17:10	00:28:23	00:45:33
	Informaciones Sumarias	1	00:00:00	00:00:00	00:00:00
	Infracciones	37.970	00:11:43	00:07:03	00:18:46
	Licencias	13.076	00:09:41	00:00:13	00:09:54
	Matrimonios	5.927	00:17:54	00:12:22	00:30:16
	Mediación Comunitaria	1	00:03:34	00:00:40	00:04:14
	Nacimientos	6.127	00:39:29	00:12:11	00:51:40
	Orientación General	17.474	00:13:21	00:33:35	00:46:56
	Partidas	3.855	00:15:15	00:22:21	00:37:36
	Rentas	53.418	00:40:56	00:06:37	00:47:33
	Servicio Social Zonal	2	00:10:39	00:00:58	00:11:37
	Trámite DNI	88.220	00:11:30	00:09:05	00:20:35
Total 13		239.800	00:21:08	00:11:28	00:32:36
14	Becas	3.605	00:16:24	00:06:26	00:22:50
	Defensa del Consumidor	735	00:16:52	00:42:01	00:58:53
	Informaciones Sumarias	3.949	00:18:41	00:22:02	00:40:44
	Infracciones	13.442	00:07:28	00:12:02	00:19:30
	Licencias	21.994	00:24:31	00:00:11	00:24:42
	Matrimonios	7.366	00:15:44	00:09:28	00:25:12
	OIL	384	00:21:17	00:24:00	00:45:18
	Orientación General	5.437	00:12:03	00:34:51	00:46:55
	Prevención del Delito	54	00:25:23	01:59:15	02:24:39
	Rentas	39.690	00:22:17	00:08:51	00:31:07
	Trámite DNI	16.225	00:08:20	00:04:32	00:12:52
Total 14		112.881	00:15:04	00:18:12	00:33:16



Sede comunal número	Servicio corregido	Suma de Cantidad de Ciudadanos atendidos	Promedio de Tiempo medio de Espera	Promedio de Tiempo Medio de Atención	Promedio de Tiempo Atención por Cliente
15	Defensa del Consumidor	627	00:43:25	00:38:17	01:21:42
	Informaciones Sumarias	2.034	00:05:10	00:16:38	00:21:48
	Infracciones	13.267	00:05:55	00:09:01	00:14:56
	Licencias	26.497	00:09:14	00:05:05	00:14:19
	Matrimonios	1.539	00:06:09	00:33:06	00:39:15
	Orientación General	11.797	00:07:58	00:16:17	00:24:15
	Partidas	5.048	00:05:42	00:15:23	00:21:05
	Rentas	22.072	00:11:50	00:12:22	00:24:13
	Trámite DNI	1	01:39:32	00:00:15	01:39:47
Total 15		82.882	00:09:58	00:15:25	00:25:23

Fuente: elaboración del equipo a partir de información suministrada por el organismo

