

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas - Escuela de Estudios de Posgrado

**Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera
Pública**

Especialización en Gestión Pública por Resultados

Control de desempeño de la ejecución del contrato de provisión de servicios de mantenimiento del Sistema Integral de Gestión Administrativa (SIGA) del Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego

**Utilización de Tablero de Control, como mecanismo de medición de la
eficiencia y eficacia del consumo de horas del contrato con la empresa
proveedora de sistemas de la Provincia.**

**BERARDI, Javier David
Ingeniero de Sistemas
Cohorte 2014**

**Tutor de la Tesina
Lidia Noemí Pinto
Lic. Ciencias de la Computación**

“Noviembre de 2016”

*A mi familia por el apoyo en este proyecto, y a mi
mamá que siempre creyó en mí.*

Índice

Prólogo	4
Descripción del ámbito institucional, modelo de gobierno de la contratación y características del servicio	5
Descripción del proyecto	7
Fundamentación	7
Objetivos del Proyecto	9
Marco conceptual	9
Desarrollo del proyecto	12
Análisis de situación.....	14
Estudio del nuevo contrato	14
Problemas en contrataciones anteriores.....	15
Análisis de la metodología actual.....	17
Análisis FODA	21
Conclusiones sobre la metodología actual.....	22
Propuesta de mejora a la gestión	24
Nueva metodología propuesta	24
Conclusiones de la nueva metodología	27
Indicadores para el control de desempeño.....	27
Indicadores internos y externos	27
Variables del contexto dentro de la administración.....	28
Requerimientos de control.....	29
Fuentes de información	29
Definición de Indicadores internos - Evaluación Gobierno	29
Definición de Indicadores Externos - Evaluación Empresa	40
Tablero de control.....	48

Tesis “Gestión por Resultados”
Ing. Javier David Berardi

Conclusiones.....	50
Bibliografía.....	51
Anexo I – Diagrama de transición de estados de las órdenes de servicio	52
Anexo II – Procedimiento de registro de pedidos	53
Anexo III – Procedimiento de excepción de pedidos de orden de servicio.....	57

Prólogo

El Gobierno de la provincia de Tierra del Fuego en el año 2005, decidió adquirir un nuevo sistema informático de gestión administrativa para la administración central, que se comenzó a implementar en el transcurso de ese mismo año, y se finalizó al año siguiente. Al finalizar la implementación, se pasó a tercerizar el mantenimiento del mismo, para realizar dicho mantenimiento se celebra un contrato con la empresa proveedora del sistema original, y al mismo tiempo se habilita a la empresa a desarrollar otros sistemas que necesita gobierno. Con el paso del tiempo se continúa contratando a la misma empresa, la que en la actualidad provee la mayoría de los sistemas que se utilizan en el Poder Ejecutivo, entre los cuales se encuentra el Sistema Integral de Gestión Administrativa (S.I.G.A.), sistema que se le compra a la empresa. El SIGA se utiliza para la mayoría de los procesos administrativos como es la formulación del presupuesto, la ejecución del presupuesto, la gestión de las compras o el control del inventario de la administración, control de recursos humanos, entre otros módulos que tiene el sistema.

Si bien el contrato exige un control de su ejecución, y enuncia la “forma” de control de las horas, no se ha definido formalmente un mecanismo para permita determinar la eficiencia y eficacia de la ejecución del contrato, ni el impacto que este servicio provoca en la administración del Poder Ejecutivo.

Descripción del ámbito institucional, modelo de gobierno de la contratación y características del servicio

En el año 2005, el Poder Ejecutivo toma la decisión de adquirir un sistema de administración financiera para su ámbito, y dejar de usar los sistemas informáticos desarrollados en forma interna, que no se podían mantener por la escasez de recursos profesionales dentro de la administración, y el incremento continuo de peticiones de parte de los usuarios.

Para la adquisición se llamó a licitación pública, y se terminó adquiriendo el sistema SIGA, (Sistema Integral de Gestión Administrativa), y se compraron los códigos fuentes del sistema, esto quiere decir que el sistema pertenece al Gobierno y no usufructúa ninguna licencia de uso. Esto habilita a la provincia a mantener el sistema de forma interna a través de la Secretaría de Informática y Telecomunicaciones. Sin embargo, la provincia continúa con la imposibilidad de armar un equipo de trabajo que mantenga dicho sistema. Por tal motivo se vuelve a contratar a la misma empresa a la que se adquirió el sistema, para realizar el mantenimiento del mismo.

Vemos que en cuanto al ámbito institucional el proyecto brinda servicios a los siguientes Ministerios y Secretarías de Estado.

Ministerios:

- Jefatura de Gabinete
- Gobierno, Justicia y Seguridad
- Economía
- Salud
- Industria
- Agricultura, Ganadería y Pesca
- Educación
- Ciencia y Tecnología
- Desarrollo Social
- Trabajo, Empleo y Seguridad Social

Secretaría de Estado:

- Energía e Hidrocarburos

- Legal y Técnica
- Obras y Servicios Públicos
- General de Gobierno

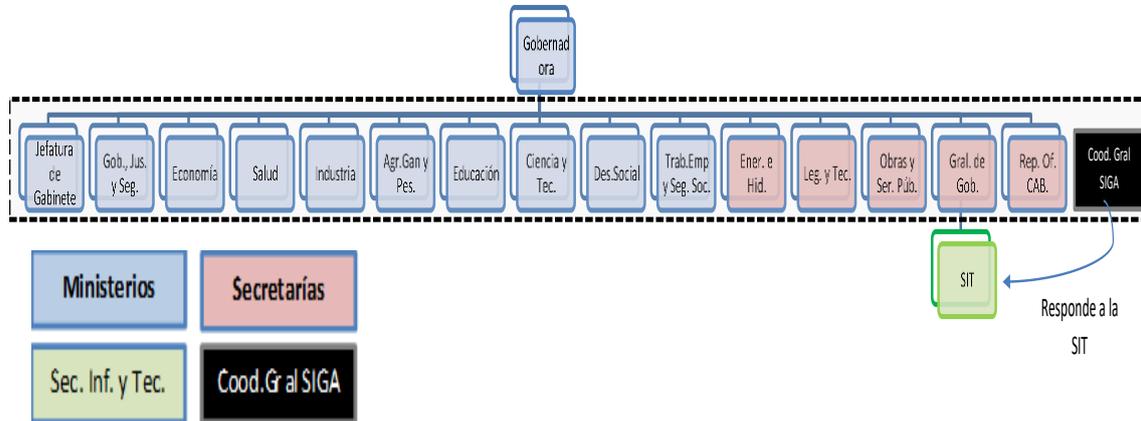


Ilustración 1: Organización Institucional

La Secretaria de informática y Telecomunicaciones (SIT) es la administradora, por parte del Gobierno, del contrato. Desde el punto de vista organizacional la SIT, no es una Secretaria de Estado ni un organismo transversal a toda la administración, pero sí, es la encargada de brindar el mantenimiento de todos los Sistemas de la Administración Central o sea a todo el Poder Ejecutivo.

Teniendo en cuenta que la Secretaria de informática y Telecomunicaciones está orgánicamente dependiendo de la Secretaria General de Gobierno, vemos la necesidad de crear roles que sean orgánicamente transversales, a fin de poder gestionar adecuadamente el proyecto.

El contrato de mantenimiento, es firmado por todos los Ministerios y/o Secretarías de Estado y se realiza a fin de contar con una cantidad de horas hombres fijas por mes que se consumen a requerimiento de la provincia, dependiendo las necesidades de éste, al mismo tiempo los Ministerios y Secretarías aceptan el rol interministerial que impone el contrato. El mantenimiento incluye desde cambios de funcionalidad como mejoras a funcionalidades existentes, como errores que van apareciendo en el uso cotidiano del sistema, y nuevos desarrollos.

Para establecer el modelo de gobierno del proyecto se consideraron las características del sistema objeto de mantenimiento. En tal sentido, dado que el SIGA está compuesto por sistemas/subsistemas, para la administración del contrato se ha dividido en

Modulo/Productos – por ejemplo, el módulo de Recursos Humanos – cuya funcionalidad es responsabilidad del Ministerio/Secretaría “dueña” del proceso. Por cada producto se asigna un responsable que revisara y determinara las modificaciones o adaptaciones que requiera el producto desde cualquier parte de gobierno.

Con esto se asegura la integridad del producto evitando que cada Ministerio/Secretaría usuario solicite modificaciones que afecten a otras.

Descripción del proyecto

Con base en el análisis del contrato y las debilidades identificadas en la presente y anteriores contrataciones similares, este proyecto propone una nueva metodología de trabajo que, en lo general, respeta las responsabilidades estipuladas en el contrato, pero que al mismo tiempo intenta resolver las dificultades actuales en el control y el seguimiento y facilitar la evaluación de la ejecución. Para tal fin se proponen indicadores que permiten medir la eficiencia y eficacia, integrándolos a un tablero de control para su monitoreo, el cual permitiría medir período a período, la ejecución del contrato.

Los indicadores propuestos mantienen concordancia con los procesos operativos y sistémicos que se determinan, con el fin de tener una visión completa de la situación real, no solo desde el punto de vista contractual sino desde el punto de vista de los usuarios.

El presente proyecto, permitirá tomar la temperatura de la ejecución del contrato, en base a los nuevos procedimientos, y si el mismo se ejecuta de manera eficaz y eficiente, siendo redituable económicamente, en términos de procedimientos que se llevan adelante dentro de la organización.

Fundamentación

El mantenimiento del Sistema, es la contratación que conlleva el 80% del presupuesto de la Secretaría de Informática, y no se evidencia controles eficientes en la contratación. Para una gestión eficiente deben definirse los alcances del servicio y evaluar sus

propósitos, con un adecuado uso de los recursos disponibles, en la actual administración del contrato no se han constatado evidencias documentadas de los mismos.

Lo único que se gestiona y se documenta es que la empresa consume todas las horas que se contratan. La gestión es muy débil, no pudiéndose determinar si la misma es efectiva.

La empresa proveedora de sistemas, ha sido contratada en reiteradas oportunidades, cada vez que se la contrata se estipulan metodologías de control para determinar que la misma brinde el servicio necesario. Las metodologías constan de parámetros endebles y poco relevantes, los cuales se presuponen que si se cumplen el servicio estará adecuado, y las necesidades de gobierno satisfechas.

Pero lejos de esto, no se sabe si las necesidades de gobierno reales son atendidas y cumplidas de manera eficiente. A modo de ejemplo, para el último contrato se estipula como parámetro, que se controle la cantidad de horas, que se consumen mensualmente, para determinar si el proveedor alcanza los topes establecidos por el contrato, pero no se separan horas trabajadas en reprogramación por errores generadas por la misma empresa de las horas comunes por programación de nuevos requerimientos. De esta manera el Gobierno paga tanto por las horas que realmente necesita como por las horas que la empresa invierte en corregir los errores que ella misma provoca.

Podemos enunciar, a manera de ejemplo que, en el contrato anterior, se contrataron 3600 horas hombres¹ por mes, y se presupone que se está ejecutando en forma eficiente el contrato si se consumían el total de horas. Desde la primera contratación de la empresa, a la fecha se han establecido procedimientos que se han documentado e implementado, sin embargo, estos procedimientos estipulan instrumentos administrativos, pero dejando de lado, controles de gestión del mismo, por ejemplo, el contrato estipula el procedimiento de “Acta Análisis²”, que solo tiene como función avalar lo que la empresa realizó en el periodo anterior, pero sin dejar constancia del grado de eficiencia de las tareas.

Por otro lado, con el transcurso del tiempo se fue percibiendo un malestar por parte de los usuarios, pero no se tienen certeza sobre que lo produce; se presume, pero no se

¹ Horas Hombres: Horas que desempeña una persona, para realizar tareas de desarrollo, análisis, testing, documentación o capacitación.

² Acta Análisis: Proceso de Certificación de Ordenes de Servicio, o sea dar conformidad al trabajo realizado por la empresa, establecido por contrato.

confirma, que puede estar asociado a las demoras en la resolución de las órdenes, o por modificaciones que no se realizan según lo que se requirió.

Por lo antes mencionado el proyecto se fundamenta en la necesidad de contar con una herramienta que permita controlar y determinar si la ejecución del contrato se está realizando en base a las necesidades reales requeridas por la administración. Al mismo tiempo poder determinar si la empresa está respondiendo en los tiempos estipulados, considerando tanto los registros que se obtienen del SERFIN³, como la visión de los usuarios, y poder identificar la causa del “malestar”, que genera la ejecución del contrato, desde distintos puntos de vista.

Objetivos del Proyecto

El objetivo del presente proyecto es la realización de un tablero de control que permita indicar si la gestión de la ejecución del contrato se está realizando en forma eficaz y eficiente. Para llegar a este objetivo indicamos tres etapas encadenados a cumplir, la primera, es determinar si es necesario definir una nueva metodología a lo interno de los procesos operativos, teniendo en cuenta que los procesos operativos que se establecen en el contrato y se tienen que cumplir. La segunda etapa, la confección de indicadores que permitan medir la ejecución del contrato, teniendo en cuenta las conclusiones del primer hito. La última etapa, es la confección del tablero de control en base a los indicadores que se determinaron en el hito anterior.

Marco conceptual

Desde hace varios años, se volvió indiscutible la importancia de incluir dentro de las instituciones la función de la evaluación y el monitoreo como parte del proceso de gestión de los proyectos que se ejecuten dentro de la administración. El caso que se está estudiando, la contratación de un tercero para el mantenimiento de los sistemas principales de la administración central, no es una excepción.

Midiendo la gestión del contrato, y creando indicadores, que se correspondan con los objetivos y metas programadas, como también con los procesos, manteniéndose un seguimiento y evaluación de los mismos podrán establecerse desvíos y visualizarse los logros alcanzados.

³ SERFIN: Sistema de seguimiento de órdenes de servicio, entre gobierno y la empresa.

El seguimiento y la evaluación hacen parte de un mismo proceso que permiten aportar elementos de juicio para mejorar la ejecución del presente contrato, haciendo referencia a un proceso continuo de recolección y tratamiento de datos mediante el cual se busca monitorear las actividades realizadas, descubrir irregularidades en su ejecución y brindar criterios para su corrección y reorientación.

El seguimiento y la evaluación, son procesos de aprendizaje continuo que, deben realimentar a los ejecutores del contrato, reorientando la gestión, y de ser necesario, mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Si nos paramos en el seguimiento y la evaluación, nos tenemos que centrar en la gestión, y dicha gestión tiene tres pilares:

- El proceso, que es el conjunto de actividades que interactúan para obtener un resultado, por medio de sus entradas, es decir responden a la pregunta del Cómo de la Gestión, podemos indicar que se infieren conclusiones sobre la eficiencia de la gestión, en nuestro caso los procesos de gestión son los establecidos para llevar adelante el nuevo contrato.
- El producto, que es el resultado del proceso -en nuestro caso el producto son el o los sistemas correctamente mantenidos- que permite hacerse una idea del grado de eficiencia de la gestión en términos de metas cumplidas.
- La implementación de los procesos y como resuelven los problemas, por lo tanto, el análisis del impacto permite medir la efectividad de la gestión, en términos del logro de sus objetivos.

El primer paso para la evaluación del proyecto, es estipular metas para el logro de los objetivos planteados, y teniendo en cuenta que las metas son valores alcanzables y medibles, o sea es la cuantificación de los valores que se quieren alcanzar en un tiempo determinado. Las metas deben permitir medir su cumplimiento en un momento dado, por esto deben ser concretas, cuantificables, temporales, alcanzables y satisfactorias.

Es necesario definir Indicadores de Gestión, que permitan ser el punto de referencia que permita observar y medir el avance en el logro de una meta. El indicador es la representación cuantitativa o cualitativa, verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo,

permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas, en relación con el logro de los objetivos y metas preestablecidos.

Los indicadores están asociados a un objetivo, y los podemos clasificar en aspectos de eficiencia, eficacia y efectividad.

Indicadores de eficacia: Se considera como eficacia el nivel de consecución de los objetivos establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos. En este caso los indicadores más frecuentemente utilizados son los de producto que proporciona información sobre los bienes producidos y servicios prestados.

Indicadores de eficiencia: Se entiende por eficiencia la óptima utilización de los recursos disponibles en la consecución de un logro. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Para el cálculo de la eficiencia es necesario realizar una comparación a través de niveles de referencia o estándares de comparación, ya sean históricos, teóricos o presupuestados.

Indicadores de efectividad: La efectividad es la relación entre los recursos utilizados y el impacto obtenido. La mayor efectividad se alcanza al hacer un uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzando los impactos esperados. Este concepto integra la eficacia y la eficiencia.

Tenemos que tener en cuenta que los indicadores de gestión deben ser generados en un ambiente participativo, que involucre en el proceso de elaboración a todos los actores relevantes, lo anterior como una forma de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con las metas e indicadores resultantes. Al mismo tiempo deben ser conceptualmente claros, directos, inequívocos y comprensibles, que signifiquen lo mismo tanto a quienes hacen uso de ellos con fines de toma de decisiones, como a quienes simplemente los observan como referencia. Como también ser mensurables, expresados en unidades de medida que se entiendan fácilmente, lo que significa la posibilidad de validarlos o de verificarlos de manera independiente. Para finalizar los indicadores deben ser periódicos y consistentes en el tiempo, para que se puedan realizar comparaciones en distintos momentos.

Por último, el conjunto de los indicadores más relevantes cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento sobre la situación del contrato de mantenimiento constituirán el tablero de control de desempeño del mismo. Tenemos que señalar que el tablero tiene un alcance limitado para poder recoger toda la información informal y cualitativa pero es de utilidad para intentar cuantificar lo que antes se consideraba no cuantificable a través de encuestas –como la que propone como parte del proyecto-, calificaciones subjetivas en números. Por lo tanto, el tablero debe ser complementado con otras herramientas de controles formales e informales.

Desde lo conceptual existen cuatro tipos genéricos de tableros de control:

- **Tablero de Control Operativo** que permite hacer un seguimiento al estado de situación del contrato, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias, por lo que debe contener la información necesaria para entrar en acción y tomar decisiones operativas.
- **Tablero de Control Directivo** que permite monitorear los resultados de la contratación está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos y en el corto plazo.
- **Tablero de Control Estratégico** que brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación desde el punto de vista estratégico a más largo plazo.
- **Tablero de Control Integral** con la información relevante para que la alta gerencia pueda conocer la situación integral de la organización que incluye las tres perspectivas anteriores.

El alcance del presente proyecto abarca únicamente el tablero de control operativo con alguna incursión en aspectos de control directivo.

Desarrollo del proyecto

Para la ejecución del proyecto se desarrollaron las siguientes tareas:

1- Estudiar el nuevo contrato con la empresa proveedora de sistemas.

Se dio lectura al nuevo contrato a fin de determinar las reglas de negocio que se tienen que respetar y determinar los puntos que se puedan intervenir.

2- Identificar los problemas que se presentaron en contrataciones anteriores.

Como base de conocimiento, se analizaron los contratos anteriores y las dificultades que presentaron, considerando los datos del sistema SERFIN de contratos anteriores, mediante entrevistas y por medio del conocimiento empírico obtenido en la Secretaria de Informática y Telecomunicaciones.

3- Analizar situación actual

Se realizó un análisis FODA para establecer el estado de situación y las principales líneas estratégicas. A efectos del presente proyecto debido a su alcance sólo se considerará como insumo para la identificación de las oportunidades de mejoras de procesos de control y seguimiento a corto plazo.

4- Identificar problemas de los actuales procedimientos de administración de contrato.

Con lo analizado en los puntos 1 y 2, se identificaron los problemas que persisten en el contrato nuevo.

5- Definir una nueva metodología para la administración del contrato a fin de mejorar su gestión. (PRIMER HITO – fin de la primera etapa)

Conforme a la identificación de estrategias y los problemas identificados, se desarrolló una nueva metodología a fin de poder mejorar y salvar los inconvenientes detectados.

6- Identificar las variables del contexto dentro de la administración.

A fin de establecer herramientas de seguimiento y control operativo, se identificaron, dentro del contexto de la administración pública, las variables referidas a la relación de los usuarios con la empresa y relación de los usuarios con la Secretaria de Informática.

7- Establecer los requerimientos de control.

Se establecieron los puntos de control dentro de los procedimientos redefinidos.

8- Identificar fuentes de información.

Se identificaron las fuentes de información, los datos que proporciona cada una como organizarlos y agruparlos según los aspectos a evaluar.

9- Establecer los indicadores de actividad y/o resultado. (SEGUNDO HITO – fin de la segunda etapa)

Se establecieron los indicadores de actividad y/o resultados que eran factibles establecer según el contexto.

10- Establecer estándares de ejecución.

Para cada indicador se determinó el estándar de ejecución a fin de poderlos controlar.

11- Definir indicadores que conforman el tablero de control.

De los indicadores definidos se establecieron los que conformarían el tablero de control y su incumbencia, y relevancia.

12- Confección del tablero del control. (TERCER HITO – fin de la tercera etapa)

Se realizó una confección “teórica” del tablero de control, sólo se presentó el diseño.

Análisis de situación

Estudio del nuevo contrato

Como insumo principal del análisis se estudió el contrato y se identificaron sus objetivos y las condiciones contractuales relacionadas con gobierno del contrato, servicios a recibir y sus características, responsabilidades del proveedor y del gobierno, gestión de entregas, certificaciones de servicios, condicionalidades de pago, esquema de sanciones (inexistente).

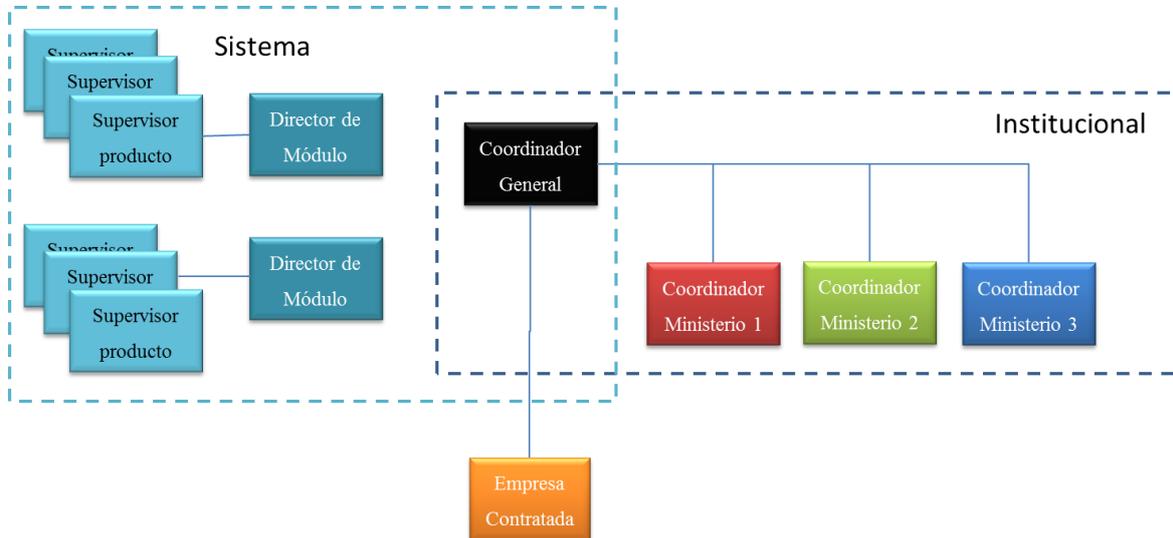
El objetivo del contrato es proveer una cantidad fija de horas hombre mensuales destinadas al mantenimiento del SIGA el que incluye:

- Corrección de errores de la aplicación
- Corrección de datos correspondientes a transacciones que por incidencias en la aplicación o por errores de los usuarios que no pueden resolverse en la aplicación deben ser modificados directamente en la base de datos
- Cambios de funcionalidad
- Mejoras a funcionalidades existentes
- Nuevos desarrollos.

El modelo de gobierno del contrato refleja dos aspectos de coordinación:

- **Empresa – Gobierno** a través de un Coordinador de Proyecto
- **Interna a Gobierno** a través de los Coordinadores Ministeriales.

Adicionalmente, a efectos de administración el sistema se divide en Módulo (Ejemplo: RRHH,) y cada módulo en Productos (Ejemplo: Parte de novedades) y con el objetivo de garantizar su consistencia se estipulan las figuras de Director y Supervisor de la aplicación responsable de un módulos y productos respectivamente.



Las condiciones contractuales impone como sistema para el registro, gestión y control de las órdenes de trabajo el sistema SEFIN, de uso por parte tanto del Gobierno para generación y aprobación de órdenes de trabajo y recepción del servicio como por parte del proveedor para la planificación de órdenes.

Las condiciones de pago establecen una “cuota” fija mensual que se corresponde con el número de horas hombre de servicio contratadas. Si bien se informan mensualmente las horas reales consumidas, el monto de pago no varía. El contrato no contempla disminución de pago mensual por horas no consumidas ni esquema de multas o sanciones al proveedor por incumplimientos o daños provocados por mantenimientos incorrectos.

Problemas en contrataciones anteriores

La contratación actual no varía mucho de contrataciones anteriores, por consecuencia los problemas que surgieron en contrataciones anteriores no se salvan en el nuevo contrato.

Tomando como referencia que se ha realizado una sucesión de contratos con la empresa proveedora de sistemas, y teniendo en cuenta que, al concluir un contrato, quedan

solicitudes sin terminar, y dado que si no se contrata nuevamente a la misma empresa sería muy difícil de continuar con éstas, existe un riesgo medio de generar perjuicios económico importante por trabajos pagos pero inconclusos. A manera de ejemplo tomamos el último contrato, que se cerró, y obtenemos 157 órdenes sin terminar, se invirtieron horas de la empresa, que se pagaron al finalizar el periodo, pero las ordenes no se terminaron. Estas órdenes suman un total de horas de 12226 horas registrada en el sistema SERFIN, que se pagaron a un costo por hora de 80⁴ pesos por hora, es decir un total de \$978.080,00, esto se deriva en que el contrato establece pagar por hora hombre consumida, sin tener en cuenta que la orden de servicio esté terminada e implementada.

Para analizar cómo se llega a esta pérdida de dinero, se puede indicar que de los datos obtenidos del sistema SERFIN, hay órdenes que solicitaron modificaciones, o módulos nuevos y nunca terminaron el circuito establecidos (finalizar la orden de servicio). Al mismo tiempo podemos indicar que el 80% de las órdenes no terminadas, no es porque las mismas no se hayan realizado por parte de la empresa, sino por la falta de respuesta de los usuarios que la pidieron en su momento. El 20% restante de las órdenes que no se completaron dentro del periodo son de Solicitudes que tienen un gran impacto, y desde Gobierno no se han podido priorizar para obligar a la empresa a realizar dichas modificaciones, en tiempo y forma.

A manera de ejemplo al cierre del contrato pasado quedaron 12226 horas de órdenes sin terminar, de las cuales el módulo de RR.HH., que contiene el producto “Parte de Novedades” y “Haberés”, posee el 78% de las horas de solicitudes de ordenes sin terminar.

Ahora centrándonos en la forma que se solicitan Órdenes de Servicio, vemos que actualmente toda persona que utilice algún sistema que sea provisto por la empresa, tiene permiso para poder pedir modificación o adaptaciones al módulo del sistema que utiliza. Este pedido es autorizado mediante un procedimiento de autorización que se explica más adelante, pero este procedimiento ha generado una asignación desproporcionada de órdenes de servicio a la empresa, sin poder determinar si lo que se solicita es lo que realmente lo que se necesita.

⁴ Precio de la hora en el contrato anterior.

Por ultimo podemos indicar que los usuarios reclaman, hacia la empresa, porque cuando se pasan nuevas órdenes, ya sean correcciones o nuevas funcionalidades se, introducen errores en algún otro modulo del sistema, generando pérdida de funcionalidad de los módulos preexistentes. Este tipo de inconvenientes está identificado en el sistema SERFIN pero no provoca ningún tipo de sanción hacia la empresa.

En resumen, podemos indicar que los principales problemas fueron:

- Control ineficiente de las horas consumidas.
- Acumulación de órdenes sin implementar.
- Tiempos de respuesta de los usuarios y la empresa inadecuados
- Pérdida de funcionalidad en los sistemas
- Insatisfacción de los usuarios

Análisis de la metodología actual

Vemos que, dentro de la metodología actual de resolución de una “Orden de Servicio”, intervienen las mismas figuras que posteriormente actúan en el proceso de certificación las órdenes ejecutadas mediante las “Actas Análisis”, o sea “Director”, “Supervisor”, “Coordinador de Ministerio” y “Coordinador General de Proyectos”, lo cual es lógico y, adicionalmente debe mantener el circuito de “Acta Análisis”, ya que está estipulado por contrato.

Como se indicó, en el contrato se crea la figura del “**Coordinador General de Proyectos**” que pertenece a la Secretaría de Informática y Telecomunicaciones de la Provincia de Tierra del Fuego y está encargado de administrar el contrato.

El contrato estipula que el encargado de administrar la comunicación entre la empresa y el gobierno, es la Coordinación General de Proyecto, como lo muestra el siguiente gráfico.

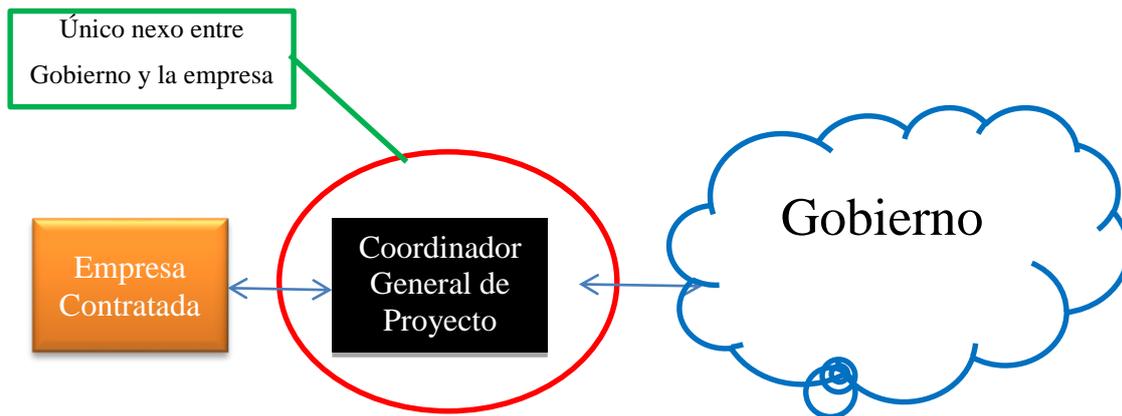


Ilustración 2: Esquema de comunicación Coordinador General de Proyecto

Como ya se indicó, el contrato estipula tres figuras, Director, Supervisor y Coordinador de Ministerio o Secretaria de estado. El Director, es el encargado de un determinado Modulo⁵ de un determinado producto, por ejemplo, el modulo “Parte de Novedades Docente”, el Supervisor, es el encargado de un Productos, por ejemplo “RR.HH.”. Por último, la figura del Coordinador del Ministerio, agrupa todas las Órdenes de Servicios que se generaron dentro de su ministerio, indistintamente del producto.

La solicitud de ejecución de horas se realiza a través de “Solicitudes de Servicio”, para la administración de órdenes de servicio se estipula el uso del sistema SERFIN⁶, dicho sistema es el medio de comunicación entre Gobierno y la empresa para solicitarle diferentes tareas modificaciones de funcionalidad existentes, nuevas funcionalidades, correcciones de errores, desarrollos nuevos modulo. Dicho sistema es el encargado de administrar los pedidos u órdenes de servicios realizados por Gobierno hacia la empresa, estas órdenes poseen estados que determinan en qué instancia del circuito se encuentra la orden de servicio, ver en Anexo I, el diagrama de transición de estados.

La empresa, por contrato, se ve obligada a especificar en todas las órdenes de servicios, una fecha de planificación y una fecha probable de entrega, al momento de realizar una planificación. Dichas fechas son vitales para poder gestionar por parte de Gobierno las entregas de las órdenes de servicios, al mismo tiempo se estipula por contrato que una orden se puede priorizar, lo que significa que la empresa está obligada a contestar una planificación dentro de las 24 horas de la solicitud a fin de que el Gobierno pueda

⁵ Modulo: Parte del sistema que soluciona un conjunto de procesos operacionales o Conjunto de funciones específica del sistema, por ejemplo, módulo de compra.

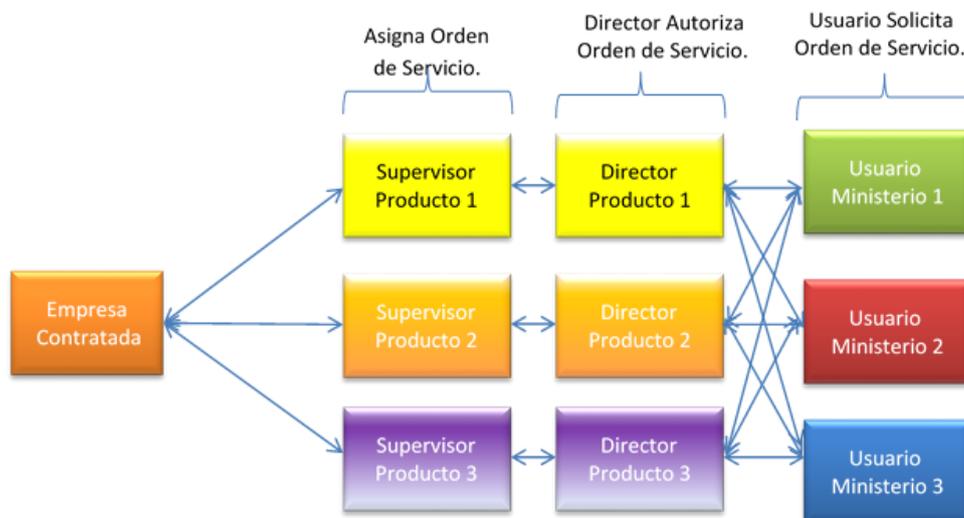
⁶ SERFIN: Sistema de órdenes de Servicios, el mismo es propiedad de la empresa contratada, y es el único medio de comunicación valido entre el gobierno y la empresa.

determinar cómo gestionar el pedido que se generó, dependiendo de la naturaleza del mismo.

Al mismo tiempo cada vez que la empresa invierta horas en una Orden de Servicio tendrá que indicar el tiempo invertido, tipo de tarea realizada y el operario que lo realizó, a fin de poder determinar cuánto tiempo real se invierte en la resolución de cada orden.

El proceso inicia cuando el usuario⁷ final realiza una solicitud llamada “Orden de Servicio”, ya sea porque se encontró un problema en el sistema que no permite continuar con las tareas diarias o porque se solicitó una mejora al módulo, o algún otro motivo que motive solicitar a la empresa que tome intervención. Luego del pedido, interviene el Director del Módulo, quien analiza y determina si “**autoriza**” el pedido realizado.

Paso siguiente el Supervisor responsable del producto, analiza y determina si asigna la orden a la empresa. Cuando la orden se encuentra asignada la empresa empieza la planificación y ejecución de la orden de servicio.



Circuito de Creación de Ordenes de Servicios.

Ilustración 3: Gráfico de Circuito de Creación de Órdenes de Trabajo

⁷ Usuario: Cualquier agente de la administración central que utilice algún sistema que provea la empresa contratada.

Certificación de servicio de la empresa.

Teniendo en cuenta que la ejecución del contrato se divide por períodos mensuales, al finalizar cada período, se consideran en la certificación de servicio, todas las Órdenes de Servicio que se ejecutaron, sin la necesidad que las mismas se hayan terminado o no, se considera la cantidad de horas hombres invertida (registradas por la empresa) en cada Orden de Servicio. Para llevar adelante este proceso de certificación del servicio, el que se inicia en forma automática al finalizar cada periodo, se establece el proceso denominado “**Actas Análisis**”. Una vez que se inicia interviene cada Director, en primera instancia y luego el Supervisor, cada uno tiene que indicar si las órdenes que consumieron horas en el periodo están aprobadas o desaprobadas. Se considera aprobada cuando la orden se desarrolla o desarrolló bajo las expectativas del Director, luego realiza el mismo análisis el Supervisor. Se considera desaprobada cuando no cumple las expectativas del Director o del Supervisor. Lo que indique el Supervisor tiene mayor peso, y puede contradecir al Director. Una vez que todos los Supervisores terminan, los Coordinadores de Ministerio dan su aprobación o no, y generan un informe que se eleva al Coordinador General.

El proceso de certificación, llamado circuito de “**Actas Análisis**”, deja afuera al Coordinador General, que sólo recibe un informe.

En el supuesto en que existan solicitudes que no se aprueban, el Coordinador General solicita a la empresa un informe, que la empresa entrega al Coordinador General y éste remite a quien haya desaprobado la solicitud. Dicho informe tiene que indicar la forma en que resolverá el conflicto generado, en caso que no se acepte se volverá a solicitar otro informe hasta que sea aceptado. Mientras no se aprueben todas las solicitudes la empresa no podrá cobrar la próxima cuota de servicio, o sea el pago del próximo mes.

A continuación, se muestra un esquema del proceso de “**Actas Análisis**” por parte de los Directores, los Supervisores, los Coordinadores y Coordinador General

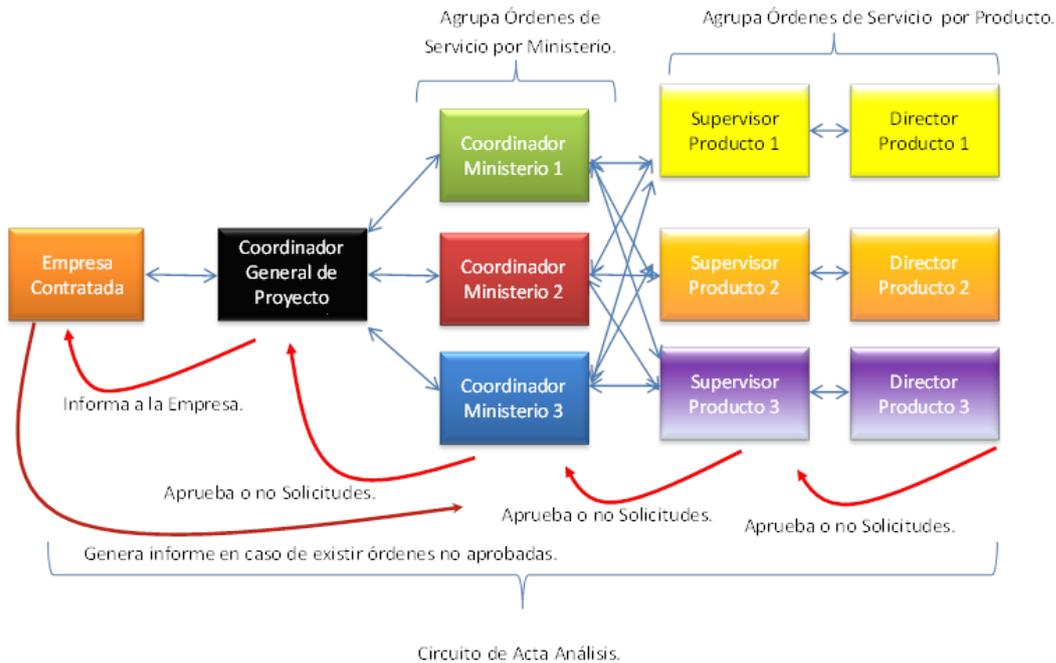


Ilustración 4: Gráfico de circuito de Actas de Análisis

Se evidencia que en el contrato se determina el proceso de control sobre las órdenes ya ejecutadas, (proceso de “**Actas Análisis**” antes mencionado) estableciendo roles específicos, como son la figura del “Director”, “Supervisor”, “Coordinador de Ministerio” y “Coordinador General”, pero no hay una concordancia entre el circuito de ejecución de las órdenes, como se enuncio anteriormente.

Análisis FODA

A fin de identificar acciones estrategias que puedan guiar el diseño de una nueva metodología de administración, control y seguimiento del contrato, se efectuó un análisis FODA.

Tesis “Gestión por Resultados”
Ing. Javier David Berardi

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; background-color: #4a90e2; color: white; padding: 5px;">Factores Internos</div> <div style="width: 45%; background-color: #f7941d; color: white; padding: 5px;">Factores Externo</div> </div>		Fortalezas	Debilidades
		<ul style="list-style-type: none"> * Herramienta única de control (SERFIN) * Capacidad de dictar procedimientos que normalicen la ejecución del contrato con la empresa proveedora de software. * Usuarios capacitados tanto en el negocio como en el uso del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de recursos capacitados para resolver los solicitudes * Contratos débiles en cuanto a control de gestión y calidad, sin inclusión de sanciones. * Tareas asociadas a la gestión del contrato con una asignación no formalizada
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> * Mercado Cambiantes * Gobierno principal cliente potencial del mercado de software local. * Gobierno de la provincia es el principal cliente del actual proveedor de software. 	F.O.	D.O.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> * Actual proveedor único conocedor de la herramienta en el mercado local * Falta de metodología y control de calidad. * Sin Empresas externas que puedan brindar el servicio 	F.A.	D.A.
		<ul style="list-style-type: none"> * Fortalecer el SEFIN con instrumentos para medir tiempo tanto internos como externos. * Explorar alternativas de mercado * Factibilidad de acuerdo con universidades para provisión de servicios * Fomentar proveedores locales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Crear de indicadores de Gestión, realizando un control interno y externo. * Realizar Encuestas a los usuarios * Incorporar mejoras en los controles de consumos de horas.
		<ul style="list-style-type: none"> * Incorporar al sistema SERFIN información sobre pérdida de funcionalidad, impacto en base de datos, etc, dejando en evidencia los problemas que son generados por la empresa. * Factibilidad de acuerdo con universidades para provisión de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> * Incorporar controles de calidad mediante herramientas de gestión. * Incorporar pasantes de la facultad para brindar soporte técnico capacitado.

Conclusiones sobre la metodología actual

Como se pudo ver el “Coordinador General” es el encargado de administrar el contrato, y por consecuencia de administrar la cantidad de horas destinadas al mantenimiento, pero vemos que **no forma parte del circuito de ejecución de las órdenes**, encontrando el primer problema a solucionar. Al mismo tiempo se puede evidenciar que el “Coordinador del Ministerio”, tampoco participa del circuito de solicitud y tiene la responsabilidad al momento de cerrar las “**Actas Análisis**”, pero no al momento de determinar que tiene que realizar la empresa.

En conclusión, podemos indicar que;

- Se tiene que lograr una mayor participación de los Coordinadores, tanto de los Coordinadores de Ministerio como del Coordinador General,
- Se requiere obligar a realizar un análisis de lo solicitado determinando prioridades.
- Evitar que se asignen órdenes en forma indiscriminada, y que la empresa determine en qué trabajar.

- Para cualquier cambio que se realice en la asignación de órdenes se tendrá que medir a la empresa y a los usuarios en los tiempos de respuesta, ya sea para solucionar una orden en su totalidad, o cualquier otro proceso que intervenga e influya en el consumo de horas.
- Se requiere establecer puntos de control sobre la cantidad de órdenes que no se finalizan.
- Determinar la incorporación de nuevas funcionalidades o mejoras al sistema en su conjunto.
- Se requiere agregar encuestas al usuario que permitan obtener el grado de satisfacción de servicio y cómo afecta el servicio de la empresa a su trabajo cotidiano.

Propuesta de mejora a la gestión

Nueva metodología propuesta

A fin de poder generar controles, como también de obligar a analizar y priorizar las órdenes, se estipula una nueva metodología que en primera instancia cambia los roles que se estipulan en el procedimiento de solicitud de órdenes de servicios, tanto para su creación, desarrollo y finalización de la orden, como para interactuar con la empresa, dicha interacción se puede ver en forma detallada en el Anexo I (Diagrama de Transición de estado completo).



Ilustración 5: Nuevo circuito de creación de Órdenes de Trabajo

En base a lo indicado sobre los cambios de roles o funciones se detalla que, el usuario pasa a estar diferenciado por ministerio con una participación mayor del Coordinador del Ministerio como se detallará más adelante. Todas las personas que tienen la función de Director, son desvinculadas de dicha función, y las personas que tienen la función de Supervisor pasa a tener la función de Director, dejando la función de Supervisor libre. El Coordinador General de Proyecto, pasa a tomar la función del Supervisor para todos los productos, pero este no decide que órdenes se tiene que pasar a la empresa, sino que son indicadas por el "Coordinador de Ministerio, dándole intervención que antes no tenía.

El Coordinador General de Proyecto, antes de asignar la orden, tendrá que determinar qué tipo de orden es, entre los siguientes estados "Correctivo", "Perfectivo", "Nuevo desarrollo", "Procesos extraordinarios". Al mismo tiempo podrá etiquetar en cualquier momento, cada orden con una leyenda o con más de una, por ejemplo, etiquetarla como

“Pérdida de Funcionalidad”, “Impacto en Base de Datos”, etc., con el fin de poder realizar estadística y controles con las mismas.

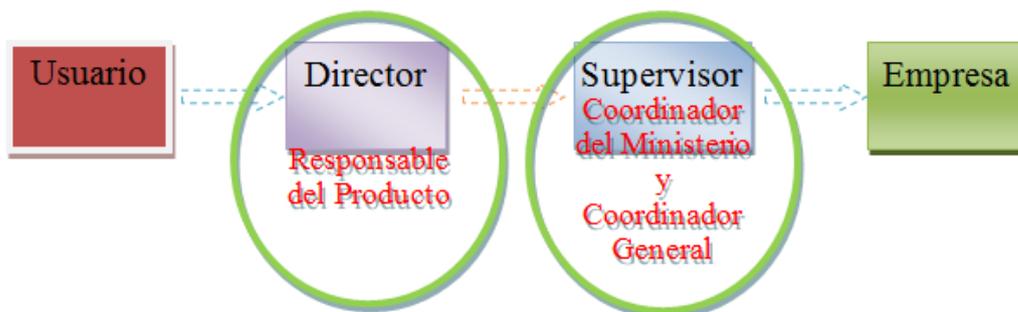


Ilustración 6: Gráfica de flujo de las órdenes en la metodología anterior



Ilustración 7: Gráfica del flujo de las órdenes en la nueva metodología.

órdenes inconclusas a la finalización de contrato, se determina en primera instancia un cupo de dos (2) órdenes por producto, y se establece un circuito de “Registración de inconvenientes o pedido de mejoras en SIGA”, (Anexo II procedimiento completo).

Al mismo tiempo se contempla una tercera (3) orden de forma excepcional, que tienen que ser autorizadas por el “Director”, “Coordinador del Ministerio” y “Coordinador General de Proyecto”, mediante nota fundada, para este fin también se establece un procedimiento “Excepción de pedido de orden de servicio en SIGA” (Anexo III procedimiento completo).

El cupo por Ministerio es determinado empíricamente y se actualiza con base al análisis de actividad del Ministerio, solicitudes especiales por cambios en procesos o incorporación de tareas.

⁸ Producto: Se toma como producto a cada módulo / sub módulo del sistema, ejemplo, el módulo de RR.HH., sub módulo: Parte de novedades.

El Director, en base a las órdenes que tiene su ministerio también tendrá que analizarla, y determinar la urgencia e impacto que tiene dicha orden en el ministerio que representa, siempre teniendo en cuenta todas las órdenes solicitadas.

Los cupos se van liberando a medida que se van cumpliendo y/o finalizando las órdenes, las mismas son finalizadas por parte del gobierno.

Con esto se trata de tener un impacto tanto en la cantidad de órdenes que se asignan, debido a que se obliga a que el Director del producto, realice un análisis, y determine la urgencia e impacto, para que posteriormente se informe al Coordinador del Ministerio como en que se cierran las órdenes para liberar cupos.

El Director, en base a las órdenes que tiene su ministerio también tendrá que analizarla, y determinar la urgencia e impacto que tiene dicha orden en el ministerio que es representa, siempre teniendo en cuenta todas las órdenes solicitadas.

Por último al finalizar una orden de servicio, el mismo sistema SERFIN, contemplará el envío de un mail que permite el acceso a una página Web, para contestar una serie de preguntas a fin de poder determinar y evaluar, el comportamiento de la empresa.

Lo enunciado anteriormente se expresa gráficamente, de la siguiente manera:

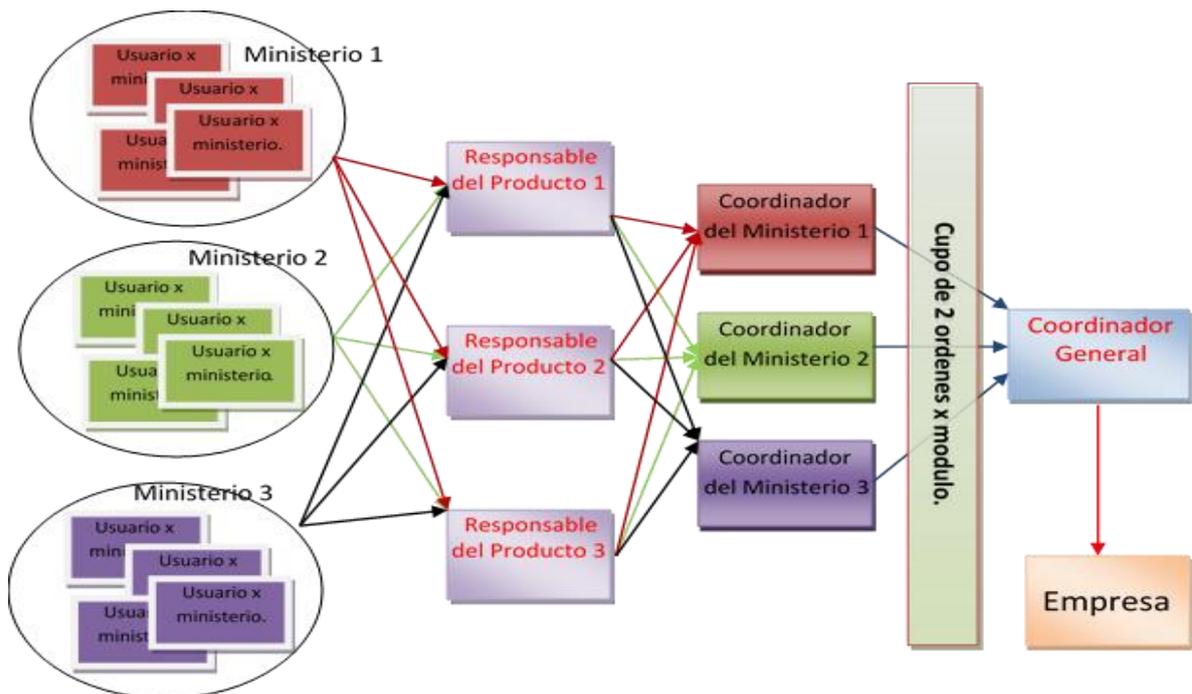


Ilustración 6: Diagrama de comunicación propuesto

Conclusiones de la nueva metodología

La metodología propuesta apunta a obtener dos impactos dentro de la administración de las horas que asigna el contrato. El primer impacto es que las órdenes que se trabajen sean las órdenes que realmente la administración necesita, y por consecuencia que la empresa trabaje sólo en las órdenes que se le indiquen por parte de gobierno, a través de la Coordinación. De esta forma el gobierno es el que determina, “el qué hacer”, marcando el grado de *urgencia* que requiera cada adaptación o modificación del sistema. El segundo impacto es obligar a los usuarios a finalizar las órdenes cuando esto lo amerite a fin de liberar el cupo de órdenes establecidas.

Asimismo, vemos que la nueva función del Coordinador del Ministerio, lo fortalece ya que es el que determina si una orden que requiere su Ministerio se asignará a la empresa o no. Por otro lado, el Coordinador General, si bien no decide si pasa o no la orden, es el encargado de realizar la acción y al mismo tiempo determina que los pedidos de asignación no superen los cupos preestablecidos, por tal motivo podría generar un cuello de botella por lo que tendrá que supervisarse continuamente.

Así mismo podrá, el Coordinador General, a través del análisis de comportamiento de órdenes ajustar los cupos para que se adecúen en mejor medida a las necesidades de gobierno.

Indicadores para el control de desempeño

Indicadores internos y externos

Los Indicadores pueden diferenciarse en internos y externos.

- Los internos, se establecen en los procesos que se ejecutan dentro de la organización, para la resolución de una orden de servicio, como también tratarán de determinar si el consumo de horas se está comportando dentro de parámetros preestablecidos.
- Los externos se refieren a los procesos que ejecuta la empresa, que son externos a la organización estos controles tratarán de evidenciar el nivel de respuesta de la empresa está dentro de los niveles predeterminados.

VARIABLES DEL CONTEXTO DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN

Se evidencia que la principal variable de relación entre el usuario y la empresa es la resolución de las órdenes de servicios que no implica una interacción personal ya que la comunicación se da por medio del sistema SERFIN, ya que toda comunicación tiene que ser realizada por este medio y supervisada por el Coordinador General de Proyecto. Como se vio anteriormente el usuario no puede tener una comunicación directa con la empresa sin que el Coordinador General de Proyecto intervenga.

Por lo enunciado anteriormente, pueden generarse controversias en el trascurso de la resolución de las órdenes de servicio, ya que muchas veces pasa que lo expresado cuando se escribe en una orden de servicio, no se expresa claramente o que el receptor, o sea la empresa, no interpreta correctamente lo solicitado.

Por otro lado, tenemos otra variable de contexto a la que tenemos que prestar atención, que es la comunicación entre el usuario y la Secretaria de Informática, que mediante la nueva metodología tendrá que ser más fluida y con mayor participación de parte de la Secretaria de Informática, ya que antes tenía menos participación. Por último, se tendrá que prestar atención a la implementación de los cupos, debido a que esto puede provocar un malestar que se tendrá que controlar entre los usuarios y la Secretaria de Informática, ya que al limitar la cantidad de órdenes que se pasan a la empresa, trabajo que realiza el Coordinador General de Proyectos, habrá momentos donde esto genere un cuello de botella para determinados productos.

En resumen, las variables de contexto a considerar son:

- Cupos de las órdenes de servicios
- Tiempos de respuestas de la empresa
- Respuesta de la empresa
- Tiempos de respuesta de los usuarios
- Reentradas de órdenes
- Respuestas de las encuestas
- Estabilidad y mejoras al sistema
- Nivel de capacitación a los usuarios
 - En el manejo del sistema
 - En la ejecución de los procesos operativos

Requerimientos de control

Los controles, son un punto fundamental en toda gestión de proyecto, en este caso no es la excepción y se instrumentan mediante los siguientes puntos:

- Validación de órdenes por parte del Coordinador de Ministerio
- Validación de órdenes por parte de los Directores de Productos
- Asignación de Órdenes por parte del Coordinador General de Proyecto
- Pruebas de usuarios para el control de calidad de las ordenes
- Aprobación de Acta Análisis
- Análisis de encuestas de Satisfacción
- Comportamiento de órdenes de servicio, en sus distintos estados y se determine realizar un control.

Fuentes de información

Toda definición de indicadores tiene que estar abalada con información precisa y oportuna que se recabe, con el fin de que los indicadores muestren la realidad que se plantea. Para tal fin se toma como principal fuente de información el sistema SERFIN, donde se registran todo el movimiento de órdenes de servicios.

También se tomarán encuestas que se realizan una vez que finaliza una orden de servicio, por lo que adicionalmente se utilizará el resultado de las encuestas de satisfacción para evaluar la calidad del servicio del proveedor según la percepción del usuario.

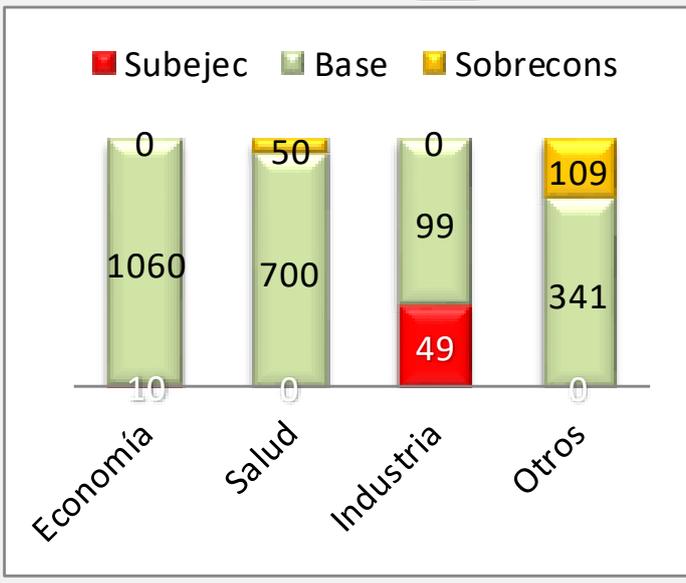
Definición de Indicadores internos - Evaluación Gobierno

Los Indicadores Interno, tiene como objeto tratar de informar cómo se están consumiendo las horas de contrato desde un punto de vista interno, teniendo en cuenta la nueva metodología de trabajo. De esta manera poder evaluar, y poder determinar el impacto que genera la dicha metodología en el consumo de horas del contrato y si el mismo está asociado a lo que realmente requiere el Gobierno de la Provincia. Mediante los indicadores se podrá tener vista general para poder determinar en forma rápida las posibles desviaciones que se produzcan durante la ejecución del contrato.

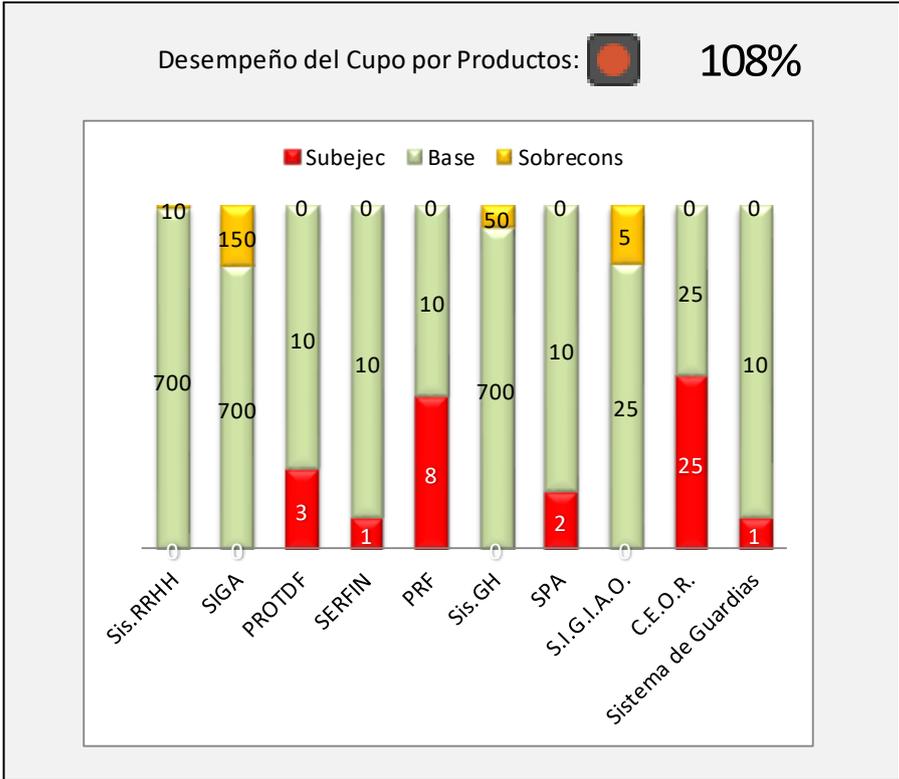
A continuación, se presenta un cuadro con los indicadores a trabajar:

Objetivo del Proceso	Nombre del indicador	Tipo
Desarrollar acciones estratégicas que permitan el seguimiento del contrato desde la óptica interna de la administración, y garanticen el uso adecuado de las horas contratadas.	Uso del cupo de horas por Ministerios	Eficiencia
	Uso del cupo de horas por Producto	Eficiencia
	Tiempo de espera de órdenes en estado “A Prueba”	Eficiencia
	Mejoras al Sistema	Eficacia
	Aprovechamiento de horas consumidas	Eficiencia
	Modificación de Datos por errores operativos.	Eficacia
	Modificación de Datos por procesos no contemplados	Eficacia
	Satisfacción con el servicio	Eficacia

a) Uso del cupo de horas por Ministerios.

Nombre	Uso del cupo por Ministerios																									
Tipo	Eficiencia																									
Objetivo	Determinar si el cupo establecido por Ministerio está acorde a lo requerido.																									
Cálculo	Horas consumidas / Horas estimadas por Ministerio (cupo por Ministerio)																									
Medición	El indicador se calcula por Ministerio identificando Ministerio de Economía, Salud, Industria y el resto de los Ministerios agrupados. Si fuera necesario por contrato o a título de seguimiento puntual podrá variarse la agrupación. Por agrupación se determinan las horas estimadas por el proyecto correspondiente a los productos determinados en el contrato y ajustadas periódicamente según necesidades y cupos otorgados.																									
Meta	100%																									
Rango de gestión	+ 100%	Alarma	100% - 80 %	Verde (Buen desempeño)	< 80%	Revisar cupos																				
Periodicidad o frecuencia	Mensual																									
Detalle del Indicador para el periodo analizado.	<p style="text-align: center;">Consumo de horas por Ministerios</p> <div style="text-align: center;"> <p>DESEMPEÑO DE CUPOS  105%</p> <p>■ Subejec ■ Base ■ Sobrecons</p>  <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <caption>Consumo de horas por Ministerio</caption> <thead> <tr> <th>Ministerio</th> <th>Subejec</th> <th>Base</th> <th>Sobrecons</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Economía</td> <td>0</td> <td>1060</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Salud</td> <td>0</td> <td>700</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Industria</td> <td>49</td> <td>99</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>0</td> <td>341</td> <td>109</td> </tr> </tbody> </table> </div>						Ministerio	Subejec	Base	Sobrecons	Economía	0	1060	10	Salud	0	700	50	Industria	49	99	0	Otros	0	341	109
Ministerio	Subejec	Base	Sobrecons																							
Economía	0	1060	10																							
Salud	0	700	50																							
Industria	49	99	0																							
Otros	0	341	109																							
Fuente de información	Cupos mensuales asignados y Sistema de seguimiento de Órdenes de Servicio. (Horas correspondientes a Órdenes de Servicio de usuarios de cada ministerio.)																									
Pautas para análisis	Analizar el comportamiento del indicador para determinar si una alerta se trata de una situación coyuntural o es conveniente realizar reasignación de cupos.																									
Responsable de la medición	Coordinador General de Proyecto.																									

b) Uso del cupo de horas por Producto.

Nombre	Uso del cupo de horas por Productos																																																	
Tipo	Eficiencia																																																	
Objetivo	Determinar si el cupo determinado por producto está acorde a lo necesitado.																																																	
Cálculo	Horas consumidas / Horas estimadas por producto																																																	
Medición	<p>El indicador se calcula por producto, agrupados como está establecido por contrato. (A)-Sistema RR.HH. WEB-Liquidador (B)-S.I.G.A/(C)- Portal WEB de proveedores /(D)- SERFIN/(E)-Portal de Responsabilidad Fiscal./(F)-Sistema de Gestión Hospitalaria/(G)-Sistema de Padrón de Agentes/(H)-Sistema (S.I.G.I.A.O.)/(I)- Sistema (C.E.O.R.)/(J)- Sistema de Guardias.</p> <p>Por agrupación se determinan las horas estimadas según producto determinados en el contrato y ajustadas periódicamente según necesidades y cupos otorgados.</p>																																																	
Meta	100%																																																	
Rango de gestión	+ 105%	Alarma	105% - 80 %	Verde Buen desempeño	< 80%	Revisar cupos																																												
Periodicidad o frecuencia	Mensual																																																	
Detalle del Indicador para el periodo analizado.	<p style="text-align: center;">Consumo de horas por Producto</p> <p style="text-align: center;">Desempeño del Cupo por Productos: ● 108%</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <caption>Data for Consumo de horas por Producto</caption> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Subejec</th> <th>Base</th> <th>Sobrecons</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sis. RRHH</td> <td>0</td> <td>700</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>SIGA</td> <td>0</td> <td>700</td> <td>150</td> </tr> <tr> <td>PROTFD</td> <td>3</td> <td>10</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>SERFIN</td> <td>1</td> <td>10</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>PRF</td> <td>8</td> <td>10</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Sis. GH</td> <td>0</td> <td>700</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>SPA</td> <td>2</td> <td>10</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>S.I.G.I.A.O.</td> <td>0</td> <td>25</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>C.E.O.R.</td> <td>25</td> <td>25</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Sistema de Guardias</td> <td>1</td> <td>10</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>						Producto	Subejec	Base	Sobrecons	Sis. RRHH	0	700	10	SIGA	0	700	150	PROTFD	3	10	0	SERFIN	1	10	0	PRF	8	10	0	Sis. GH	0	700	50	SPA	2	10	0	S.I.G.I.A.O.	0	25	5	C.E.O.R.	25	25	0	Sistema de Guardias	1	10	0
Producto	Subejec	Base	Sobrecons																																															
Sis. RRHH	0	700	10																																															
SIGA	0	700	150																																															
PROTFD	3	10	0																																															
SERFIN	1	10	0																																															
PRF	8	10	0																																															
Sis. GH	0	700	50																																															
SPA	2	10	0																																															
S.I.G.I.A.O.	0	25	5																																															
C.E.O.R.	25	25	0																																															
Sistema de Guardias	1	10	0																																															
Fuente de información	Cupos mensuales asignados y Sistema de seguimiento de Órdenes de Servicio. (Horas correspondientes a Órdenes de Servicio de usuarios de cada producto.)																																																	
Pautas para análisis	Si se indica alarma requiere de revisión de cupos. Deberá verificarse si se trata de una coyuntura o es necesario modificar cupos.																																																	
Responsable de la medición	Coordinador General de Proyecto.																																																	

c) Tiempo de espera de órdenes en estado “A Prueba”

Promedio de respuesta en las órdenes que se pasaron a conformidad (“A Prueba”), y se pasaron a otro estado, para todas las órdenes del nuevo contrato.

Nombre	Tiempo de espera de órdenes en estado “A Prueba”					
Tipo	Eficiencia					
Objetivo	Medir el tiempo de respuesta de los usuarios en probar las órdenes de servicios que solicitaron dentro de un determinado periodo.					
Cálculo	Es el promedio, del tiempo de respuesta en días de todas las órdenes que pasaron a conformidad (Estado A PRUEBA), dentro del periodo.					
Medición	El indicador se toma teniendo en cuenta el tiempo que tarda un usuario en responder una orden pasada a conformidad (Estado “A Prueba”), se toma como respuesta el paso a otro estado, tomando a todas las órdenes que fueron pasadas a conformidad dentro del periodo analizado.					
Meta	2 Días					
Rango de gestión	< 3 Días	Muy buen Desempeño	3 Días –10 Días	Buen desempeño	Más 10 días	Mal Desempeño
Periodicidad o frecuencia	Mensual					
Detalle del Indicador para el periodo analizado.	<div style="text-align: center;"> <p>Tiempo de Respuesta del Usuario Promedio 📌 7 Días</p> <p>● Demora en responder ● Promedio ● Meta</p> </div>					
Fuente de información	Sistema de seguimiento de Órdenes de Servicio					
Pautas para análisis	Si el indicador muestra un desempeño distinto del deseado se tendrá que analizar separando el indicador por ministerio a fin de identificar cuáles son los actores que determinar el mal desempeño. El mismo análisis se puede realizar por producto. Este análisis llevará a acciones de concientización y/o advertencia.					
Responsable de la medición	Coordinador General de Proyecto.					

d) Mejoras al Sistema

Nombre	Mejoras al Sistema																	
Tipo	Eficacia																	
Objetivo	Establecer si el mantenimiento aporta a la mejora del sistema, ya sea por incorporación de nuevas funcionalidades o por mejoras a los circuitos existente.																	
Cálculo	Es el porcentaje de ordenes tipificadas como “Perfectivo” o “Nuevo desarrollo”, sobre el total de ordenes finalizadas del periodo analiza.																	
Medición	Cantidad de órdenes que contribuyeron a mejorar el sistema, o sea se toman todas las órdenes tipificadas como “Perfectivo” y “Nuevo desarrollo”, que se finalizaron en el periodo analizado, dividido el total de ordenes cumplimentadas.																	
Meta	50 % o más																	
Rango de gestión	Mas 50%	Muy buen Desempeño	Entre 50%-30%	Buen desempeño	Menos %30	Mal Desempeño												
Periodicidad o frecuencia	Mensual																	
Detalle del Indicador para el periodo analizado.	<div style="text-align: center;"> <p>Mejoras al Sistema Porcentaje: 🚩 43%</p> <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <tr> <td>Ordenes Tipo</td> <td>Perfectivo</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Nuevo desarrollo</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Total Mejoras</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Otras Órdenes</td> <td>21</td> </tr> </table> <p>■ Total Mejoras ■ Otras Órdenes</p> </div>						Ordenes Tipo	Perfectivo	7		Nuevo desarrollo	2		Total Mejoras	9		Otras Órdenes	21
Ordenes Tipo	Perfectivo	7																
	Nuevo desarrollo	2																
	Total Mejoras	9																
	Otras Órdenes	21																
Fuente de información	Sistema de órdenes de Servicio, llamado SERFIN.																	
Pautas para análisis	El indicador nos permitirá determinar si la inversión en dinero es para mejorar el sistema o se invierte en correcciones del Sistema.																	
Responsable de la medición	Coordinador General de Proyecto.																	

e) Aprovechamiento de horas consumidas

Nombre	Consumo de horas contratadas					
Tipo	Eficiencia					
Objetivo	Medir el impacto de la implementación del cupo de órdenes, en el consumo de horas que realiza la empresa.					
Cálculo	Se suman todas las horas insumidas en resolución de órdenes de servicio, que se han trabajado durante el periodo analizado y se divide por la cantidad de horas contratadas, obteniendo un porcentaje de aprovechamiento. Al mismo tiempo se calcula el acumulado de horas consumidas y se divide por el acumulado por el contratadas.					
Medición	Se toma para la medición a todas las ordenes que han insumido tiempo de resolución de cualquier tipo, durante el periodo de análisis.					
Meta	Aprovechamiento entre 110% y 90%					
Rango de gestión	Menos 90% horas	Alerta – Verificar Cupos	Entre 90% y 110%	Deseado	Más de 110%	Alerta - Verificar consumo.
Periodicidad o frecuencia	Mensual					
Detalle del Indicador para el periodo analizado.	<div style="text-align: center;"> <p>Aprovechamiento de horas Contratadas</p> <p>Aprovechamiento para el periodo 9 : 98% Aprovechamiento acumulado: 96%</p> <p>Y-axis: PORCENTAJES (80% to 110%) X-axis: PERIODO (1 to 9)</p> <p>Legend: Aprov. período (blue), Aprov. Acumulado (red), Optimo (green)</p> </div>					
Fuente de información	Sistema de órdenes de Servicio, llamado SERFIN.					
Pautas para análisis	Si este indicador nos alerta, tendremos dos puntos de análisis, uno si la alerta es por un aprovechamiento menor del 90%, tendremos que verificar que el cupo no este frenando al proveedor en la ejecución de las ordenes. En caso que el aprovechamiento es mayor al 110%, tendremos que análisis los cupos para readaptarlos.					
Responsable de la medición	Coordinador General de Proyecto.					

f) Modificación de Datos por errores operativos.

Nombre	Modificaciones de datos por errores operativos.									
Tipo	Eficacia									
Objetivo	Determinar la incidencia del uso incorrecto de la aplicación por parte de los usuarios en los esfuerzos de mantenimiento del sistema									
Cálculo	Es el porcentaje de órdenes etiquetadas con “Impacto en base de datos” y “Errores Operativo”, finalizadas dentro del periodo, tomando como población a todas las ordenes finalizadas dentro del periodo.									
Medición	Cantidad de órdenes etiquetadas con “Impacto en la base de datos”, que al mismo tiempo se etiquetan “Errores operativos” dividido por el total de órdenes finalizadas (que se encuentren en el estado Cumplimentada) dentro del periodo analizado.									
Meta	0 %									
Rango de gestión	0%	Muy buen Desempeño	Entre 0%–3%	Buen desempeño	Más %3	Mal Desempeño				
Periodicidad o frecuencia	Mensual									
Detalle del Indicador para el periodo analizado.	<div style="text-align: center;"> <p>MODIFICACIONES DE DATOS POR ERRORES OPERATIVOS</p> <p>Porcentaje: ❌ 4%</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Ordenes con Modificación de Datos:</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Ordenes Finalizadas:</td> <td>25</td> </tr> </table> </div>						Ordenes con Modificación de Datos:	1	Ordenes Finalizadas:	25
Ordenes con Modificación de Datos:	1									
Ordenes Finalizadas:	25									
Fuente de información	Sistema de órdenes de Servicio, llamado SERFIN.									
Pautas para análisis	Si el indicador muestra alerta debe evaluarse la necesidad de tareas de concientización a usuarios sobre la importancia del correcto uso del sistema o de refuerzo de capacitación									
Responsable de la medición	Coordinador General de Proyecto.									

g) Modificación de Datos por procesos no contemplados.

Nombre	Modificaciones de datos por procesos no contemplados.									
Tipo	Eficacia									
Objetivo	Determinar la incidencia de las intervenciones para solucionar problemas generados por procesos operativos que no están contemplados en el sistema en las tareas de mantenimiento									
Cálculo	Es el porcentaje de órdenes etiquetadas con “Impacto en base de datos” y “Proceso no contemplado”, finalizadas dentro del periodo, tomando como población a todas las órdenes finalizadas dentro del periodo.									
Medición	Cantidad de órdenes etiquetadas con “Impacto en la base de datos” y “Proceso no contemplado” dividido por el total de órdenes finalizadas (que se encuentren en el estado Cumplimentada) dentro del periodo analizado.									
Meta	0 %									
Rango de gestión	0%	Muy buen Desempeño	Entre 0%–3%	Buen desempeño	Más %3	Mal Desempeño				
Periodicidad o frecuencia	Mensual									
Detalle del Indicador para el periodo analizado.	<div style="text-align: center;"> <p>MODIFICACIONES DE DATOS POR NO CONTEMPLADOS</p> <p>Porcentaje: ❌ 4%</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Órdenes con Modificación de Datos:</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Órdenes Finalizadas:</td> <td>25</td> </tr> </table> </div>						Órdenes con Modificación de Datos:	1	Órdenes Finalizadas:	25
Órdenes con Modificación de Datos:	1									
Órdenes Finalizadas:	25									
Fuente de información	Sistema de órdenes de Servicio, llamado SERFIN.									
Pautas para análisis	Si este indicador nos alerta, requerirá un mayor análisis de las órdenes a fin de identificar la frecuencia del suceso y la determinar la conveniencia de incorporar la funcionalidad asociada a los eventos recurrentes.									
Responsable de la medición	Coordinador General de Proyecto.									

h) Satisfacción con el servicio.

Encuesta a usuarios, preguntas orientadas al proceso operativo interno.

Nombre	Satisfacción con el servicio							
Tipo	Eficacia							
Objetivo	Medir el impacto que tiene la resolución de las órdenes en la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta la opinión de los usuarios finales.							
Cálculo	Es el promedio de las respuestas de cada pregunta. El cálculo se realiza por separado ya que cada pregunta tiene su objeto, y después se calcula el valor del indicador, promediando los resultados de cada pregunta.							
Medición	<p>Cada vez que se termina una orden se envía un mail al usuario con una serie de preguntas para medir su grado de satisfacción</p> <p style="text-align: center;">Pregunta 1: ¿La resolución que se dio al problema fue satisfactoria?</p> <p style="text-align: center;">Pregunta 2: El tiempo de respuesta afectó el trabajo del área</p> <p style="text-align: center;">Pregunta 3: El tiempo que demoró el coordinador de ministerios en responder el requerimiento</p> <p>De la medición se calcula el promedio por cada pregunta, este promedio nos indica un puntaje por pregunta. Se mide el puntaje de cada pregunta y se promedia entre las tres preguntas.</p>							
Meta	Para el indicador Más de 3 puntos.							
	Pregunta 1: Mas de 8 (Muy Satisfactoria) (Puntos 4)							
	Pregunta 2: Más de 8 (No Afecto) (Puntos 4)							
	Pregunta 3: Más de 8 (Muy Buena) (Puntos 4)							
	Pregunta 1							
	Más 8	Muy Satisfactorio	Entre 8-6	Bueno	Entre 5-4	Regular	Menos 3	Muy Malo
	Punto 4		Punto 3		Punto 2		Punto 1	
	Pregunta 2							
	Más 8	No Afecto	Entre 8-6	Casi No Afecto	Entre 5-4	Afecto	Menos 3	Muy Afectado
	Punto 4		Punto 3		Punto 2		Punto 1	
Pregunta 3								
Más 8	Muy Buena	Entre 8-6	Buena	Entre 5-4	Regular	Menos 3	Mala	
Punto 4		Punto 3		Punto 2		Punto 1		
Periodicidad o frecuencia	Mensual							

Nombre	Satisfacción con el servicio
Detalle del Indicador para el periodo analizado.	 <p style="text-align: center;">Encuesta al Usuario Promedio Puntos: 🚩 3</p> <p>¿El tiempo que demoro el coordinador de ministerios en responder el requerimiento? 🚩 7,7 / Puntos: 3</p> <p>¿El tiempo de respuesta afecto en el trabajo del área? 🚩 6 / Puntos: 3</p> <p>¿La resolución que se dio al problema fue satisfactoria? 🚩 6,4 / Puntos: 3</p> <p style="text-align: center;">Promedio por pregunta</p> <p style="text-align: center;">0 2 4 6 8 10</p>
Fuente de información	Encuesta realizada vía Web, por orden de servicio, al finalizar la misma.
Pautas para análisis	<p>Si el indicador nos alerta, tendremos que realizar un análisis, por pregunta, ya que cada pregunta está orientada a un fin específico. La primera pregunta está orientada a la satisfacción del usuario por la resolución de la orden, o sea si fue resuelta según lo indicado en la orden de servicio, en este caso se tendrá que mejorar la comunicación entre el usuario y la empresa, el detalle de la orden o las soluciones dadas por el proveedor.</p> <p>En la segunda pregunta, se analizará si las áreas se están viendo afectada por los tiempos de respuesta de la empresa, en caso de alarma, se tendrá que analizar si el problema es el tiempo de resolución de la orden o si las órdenes no se piden con una resolución urgente o existen demoras en la asignación.</p> <p>La tercera pregunta orientada a medir el desempeño de los coordinadores a fin de detectar el nivel de compromiso que tienen los coordinadores con los usuarios de cada ministerio, y en caso de alarma poder intervenir con el coordinador indicado a fin de revertir dicha situación.</p>
Responsable de la medición	Director Web.

Definición de Indicadores Externos - Evaluación Empresa

Los indicadores Externo, tienen como objeto tratar de informar cómo está desarrollado internamente el servicio la empresa, y así determinar la calidad de servicio, medida en tiempos de respuesta, satisfacción de requerimientos y calidad de las resoluciones de las órdenes de servicios.

Teniendo en cuenta que la nueva metodología también puede afectar el desempeño de la empresa, se tendrá que verificar con el fin de no ocasionar alteraciones en el funcionamiento de la empresa, que terminen derivando en un mal servicio hacia gobierno.

A continuación, se presenta un cuadro con los indicadores a trabajar:

Objetivo del Proceso	Nombre del indicador	Tipo
Desarrollar acciones estratégicas que permitan el seguimiento del contrato desde la óptica de la administración externa.	Respuesta en planificar una orden de Serfin.	Eficiencia
	Estimación de tiempos de planificación	Eficacia
	Tiempo promedio en Planificación de ordenes Priorizadas.Tiempo promedio en Planificación de ordenes priorizadas	Eficiencia
	Pérdida de funcionalidad	Eficacia
	Órdenes devuelta a ejecución	Eficiencia
	Satisfacción de Servicio	Eficacia

a) Respuesta en Planificar una orden de Serfin.

Nombre	Respuesta en planificar					
Tipo	Eficiencia					
Objetivo	Identificar si la empresa se está demorando en comenzar a planificar la orden.					
Cálculo	Tiempo promedio en horas, que está una orden en estado asignado, hasta que pasa el estado “En Planificado”, que es cuando pasa la orden se empieza a planificar.					
Medición	El indicador toma todas las órdenes que pasaron a estado “En planificación”, tomando el tiempo que tardo de pasar del estado “Asignado” al estado “En planificación”, estos tiempos se suma en días hábiles y, a efectos del promedio, se convierten los días en horas.					
Meta	24 horas o menos					
Rango de gestión	Menos 24 horas	Muy buen desempeño	Entre 24 horas – 48 horas	Buen desempeño	Más 48 horas	Mal Desempeño
Periodicidad o frecuencia	Mensual					
Detalle del Indicador para el periodo analizado.	<div style="text-align: center;"> <p>Respuesta en planificar Promedio: ! 30 Horas</p> <p>● Horas — Promedio</p> </div>					
Fuente de información	Sistema de órdenes de Servicio, llamado SERFIN.					
Pautas para análisis	Si este indicador nos alerta, tendremos que realizar un análisis conjunto con la empresa a fin de determinar las razones de porqué no se están planificando las órdenes asignadas, dentro de las 24hs, como lo establece el contrato.					
Responsable de la medición	Coordinador General de Proyecto.					

b) Planificación.

Nombre	Planificación																	
Tipo	Eficacia																	
Objetivo	Medir si la empresa está planificando el tiempo de resolución, dentro de parámetros preestablecido por la Coordinación General, que se definen como correcta planificación, si lo ejecutado realmente, está dentro de 20% más o 20% menos lo planificado.																	
Cálculo	Se toman todas las órdenes cumplimentadas dentro del periodo y se toma su planificación, se calculan los umbrales de 20% más (sub planificación) y 20% menos (sobre planificación), y se compara con lo realmente ejecutado. Si lo realmente ejecutado está dentro del rango se toma como bien planificada, sino se puede tomar como sub planificada o sobre planificada.																	
Medición	Se calcula el porcentaje de órdenes bien planificadas como: total de órdenes que pasaron a estado “Cumplimentada” el tiempo de ejecución en el rango de 20% más o menos del tiempo planificado sobre el total de las órdenes cumplimentadas del período.																	
Meta	80% o más																	
Rango de gestión	Mas 80%	Muy buen desempeño	Entre 80% – 50%	Buen desempeño	Menos 50%	Mal Desempeño												
Periodicidad o frecuencia	Mensual																	
Detalle del Indicador para el periodo analizado.	<div style="text-align: center;"> <p>Planificación</p> <p>Porcentaje de Ordenes Bien Planificadas: ✘ 30%</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Sobre Planificadas:</td> <td>13,00</td> <td>57%</td> </tr> <tr> <td>Bien Planificadas:</td> <td>7,00</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Sub Planificadas:</td> <td>3,00</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Total:</td> <td>23,00</td> <td></td> </tr> </table> </div>						Sobre Planificadas:	13,00	57%	Bien Planificadas:	7,00	30%	Sub Planificadas:	3,00	13%	Total:	23,00	
Sobre Planificadas:	13,00	57%																
Bien Planificadas:	7,00	30%																
Sub Planificadas:	3,00	13%																
Total:	23,00																	
Fuente de información	Sistema de órdenes de Servicio, llamado SERFIN.																	
Pautas para análisis	Si este indicador nos alerta, tendremos que notificar a la empresa que las órdenes tienen una sobre planificación o una sub planificación, según corresponda y que no muestra una realidad, imposibilitando al Gobierno poder planificar la ejecución de las órdenes según las necesidades que determine.																	
Responsable de la medición	Coordinador General de Proyecto.																	

c) Tiempo promedio en Planificación de ordenes Priorizadas.

Nombre	Tiempo promedio de Planificación de ordenes Priorizadas.					
Tipo	Eficiencia					
Objetivo	Medir cuánto tarda en planificar una orden priorizada la empresa.					
Cálculo	Se toma el promedio obtenido de la diferencia de tiempo, entre el comunicado indicando que la orden esta priorizada, y el comunicado indicando que la planificación está disponible, sobre todas las ordenes priorizadas para el periodo de análisis.					
Medición	Se toman de todas las ordenes priorizadas para el periodo y se calcula a la diferencia de horas entre el comunicado indicando que esta priorizada y el comunicado que indica que la orden fue planificada, computando solo horas de días hábiles sobre el total de ordenes priorizadas en el período.					
Meta	24 horas o menos					
Rango de gestión	Menos 24 horas	Muy buen desempeño	Entre 24hs – 48hs	Regular desempeño	Más 48hs	Mal Desempeño
Periodicidad o frecuencia	Mensual					
Detalle del Indicador para el periodo analizado.	<div style="text-align: center;"> <p>PLANIFICACIÓN DE ORDENES PRIORIZADAS</p> <p>Tiempo Promedio: ✔ 6,05 Horas</p> <p> ●— Tiempo Respuesta — Limite de tiempo — Tiempo promedio de Respuesta </p> <p>Horas en Planificar</p> <p>Ordenes Priorizadas</p> </div>					
Fuente de información	Sistema de órdenes de Servicio, llamado SERFIN.					
Pautas para análisis	Si este indicador nos alerta, tendremos que notificar a la empresa que no está cumpliendo con el contrato, donde se indica explícitamente que la empresa tiene que planificar una orden dentro de las 24 horas, de indicada como priorizada.					
Responsable de la medición	Coordinador General de Proyecto.					

d) Pérdida de funcionalidad.

Nombre	Pérdida de funcionalidad.									
Tipo	Eficacia									
Objetivo	Medir la cantidad de órdenes que se generan pérdida de funcionalidad dentro del sistema, para un determinado periodo.									
Cálculo	Porcentaje de las órdenes etiquetadas como “Pérdida Funcionalidad” sobre el total de órdenes finalizadas para el periodo analizado.									
Medición	Cantidad de órdenes etiquetadas como “Pérdida de Funcionalidad” dividida cantidad total de ordenes finalizadas para el periodo analizado.									
Meta	1% o menos									
Rango de gestión	Menos 1%	Muy buen desempeño	Entre 1% – 10%	Regular desempeño	Más 10%	Mal Desempeño				
Periodicidad o frecuencia	Mensual									
Detalle del Indicador para el periodo analizado.	<table border="1" style="margin-top: 10px;"> <tr> <td>Sin Perdida de Funcionalidad</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>Perdida de Funcionalidad</td> <td>1</td> </tr> </table>						Sin Perdida de Funcionalidad	21	Perdida de Funcionalidad	1
Sin Perdida de Funcionalidad	21									
Perdida de Funcionalidad	1									
Fuente de información	Sistema de órdenes de Servicio, llamado SERFIN.									
Pautas para análisis	Este indicador nos alerta, que la empresa no está realizando un análisis de impacto integral de las modificaciones que introduce, y que genera una pérdida de funcionalidad dentro del módulo que se modifica, se tendrá que notificar a la empresa y determinar acciones a ejecutar desde la empresa para contrarrestar dicha acción.									
Responsable de la medición	Coordinador General de Proyecto.									

e) Órdenes devueltas a ejecución.

Nombre	Órdenes devueltas a Ejecución														
Tipo	Eficacia														
Objetivo	Medir la calidad de los productos entregados a través de las órdenes que se pasaron nuevamente a la empresa porque el producto entregado no cumple con las expectativas.														
Cálculo	Total, de las órdenes devueltas a la empresa dividido por el total de órdenes que se pasaron a conformidad.														
Medición	Cantidad de órdenes que pasaron al estado “A Prueba” y volvieron a estado “En ejecución” dividido la cantidad de órdenes que se pasaron al estado “A Prueba” en el periodo analizado.														
Meta	5% o menos														
Rango de gestión	Menos 5%	Muy buen desempeño	Entre 5% – 10%	Regular desempeño	Más 10%	Mal Desempeño									
Periodicidad o frecuencia	Mensual														
Detalle del Indicador para el periodo analizado.	<div style="text-align: center;"> <p>Órdenes devueltas a Ejecución</p>  <p>Porcentaje: ✔ 4,76%</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Total</td> <td>42</td> <td>100,00%</td> </tr> <tr> <td>No Devueltas</td> <td>40</td> <td>95,24%</td> </tr> <tr> <td>Devueltas</td> <td>2</td> <td>4,76%</td> </tr> </table> </div>						Total	42	100,00%	No Devueltas	40	95,24%	Devueltas	2	4,76%
Total	42	100,00%													
No Devueltas	40	95,24%													
Devueltas	2	4,76%													
Fuente de información	Sistema de órdenes de Servicio, llamado SERFIN.														
Pautas para análisis	<p>Si este indicador nos alerta, se tendrá que analizar si las devoluciones a la empresa se realizan porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - los requerimientos son incompletos o errónea y el Director no verificó el pedido de la orden, a fin de determinar si se requiere capacitación, tanto del usuario como el Director, de cómo realizar ordenes de servicios, - o la resolución fue inadecuado por lo que se tiene que informar a la empresa de la situación y exigir mayor calidad de servicio. 														
Responsable de la medición	Coordinador General de Proyecto.														

f) Satisfacción de Servicio

Insumo: Encuesta al usuario (Preguntas orientada hacia el servicio de la empresa)

Nombre	Satisfacción de servicio							
Tipo	Eficiencia							
Objetivo	Medir la satisfacción del usuario cuando se llega a la resolución de las órdenes de servicio.							
Cálculo	Se calcula el promedio de las respuestas de cada pregunta, según el promedio se calcula el puntaje para cada pregunta y el indicador se calcula promediando el puntaje.							
Medición	Cada vez que se termina una orden se envía un mail al usuario con una serie de preguntas para medir su grado de satisfacción Pregunta 1: ¿La documentación de funcionalidad entregada por la empresa se puede considerar? Pregunta 2: ¿La documentación de pruebas realizadas por la empresa se puede considerar? Pregunta 3: ¿Cuál es el grado de satisfacción del servicio de la empresa?							
Meta	Para el Indicador Más de 3 puntos							
	Pregunta 1: Mas de 8 (Muy Buena)							
	Pregunta 2: Más de 8 (Muy Buena)							
	Pregunta 3: Más de 8 (Muy Buena)							
	Pregunta 1							
	Más 8	Muy	Entre 8-6	Bueno	Entre 5-4	Regular	Menos 3	Muy Malo
	Punto 4	Bueno	Punto 3		Punto 2		Punto 1	
	Pregunta 2							
	Más 8	Muy	Entre 8-6	Bueno	Entre 5-4	Regular	Menos 3	Muy Malo
	Punto 4	Bueno	Punto 3		Punto 2		Punto 1	
Pregunta 3								
Más 8	Muy	Entre 8-6	Buena	Entre 5-4	Regular	Menos 3	Muy Mala	
Punto 4	Buena	Punto 3		Punto 2		Punto 1		
Periodicidad o frecuencia	Mensual							

Nombre	Satisfacción de servicio								
Detalle del Indicador para el periodo analizado.	<div style="text-align: center;"> <h3>Encuesta al Usuario</h3> <p>Promedio Puntos: 🏆 2,67</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Pregunta</th> <th>Puntos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>¿Cuál es el grado de satisfacción del servicio de la empresa?</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>¿La documentación de pruebas realizadas por la empresa se puede considerar?</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>¿La documentación de funcionalidad entregada la empresa se puede considerar?</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table> </div>	Pregunta	Puntos	¿Cuál es el grado de satisfacción del servicio de la empresa?	2	¿La documentación de pruebas realizadas por la empresa se puede considerar?	3	¿La documentación de funcionalidad entregada la empresa se puede considerar?	3
Pregunta	Puntos								
¿Cuál es el grado de satisfacción del servicio de la empresa?	2								
¿La documentación de pruebas realizadas por la empresa se puede considerar?	3								
¿La documentación de funcionalidad entregada la empresa se puede considerar?	3								
Fuente de información	Encuesta realizada vía Web.								
Pautas para análisis	<p>Si alguno de los indicadores nos alerta, tendremos que realizar un análisis, por pregunta, ya que cada pregunta está orientada a un fin específico.</p> <p>La primera pregunta está orientada a la satisfacción del usuario en referencia a la documentación entregada por la empresa, al finalizar la orden, ya que por contrato este es un requisito de entrega.</p> <p>En la segunda pregunta, se analizará si como con el usuario evalúa la documentación que entrega la empresa para la realización de las pruebas por parte del usuario.</p> <p>La tercera pregunta es para medir el grado de satisfacción que poseen los usuarios en referencia a la empresa, en caso de alarma se tendrá que analizar en conjunto con las demás preguntas, y ver si tienen relación a fin de determinar si se tendrá que solicitar a la empresa que revea los circuitos operativos.</p>								
Responsable de la medición	Director Web.								

Tablero de control

Para definir el tablero de control, de los indicadores anteriormente enumerados y teniendo en cuenta que cada uno busca alertar sobre situaciones o circunstancias no deseadas en la ejecución del contrato, se seleccionan los que permiten medir de forma integral la ejecución del contrato. Como se enuncio anteriormente, los indicadores están divididos en dos secciones o puntos de vistas, uno desde la mirada interna de la organización, cómo se comportan no sólo los usuarios e intervinientes de Gobierno, sino los circuitos operativos que involucran la ejecución del contrato. La segunda sección está orientada a indicadores que nos alerten de cómo se comporta la empresa, y detectar situaciones no deseadas a fin de gestionar la corrección de las misma. Por tal motivo el tablero de comando estará dividido en dos secciones, una interna y otra externa.

A continuación, se muestra el tablero de comando a fin de permitir una visualización rápida y concreta de la situación actual de la ejecución del contrato.

Gestión de Proyecto

Ejecución

Órdenes Total: 43 En ejecución: 6
 Horas: Estimadas: 200 Certificadas: 85%

Mejoras 43%

Uso de Cupos

Ministerial		Economía 108% Salud 80%
De Producto		Alerta; RRHH 80%
De Asignación		Pendientes 36%

Usuarios

Demora Pruebas	Errores de operación
	Industria 7% Salud 4%

Gestión del Proveedor

Planificación

Respuesta en planificar

Órdenes bien planificadas. 30%

Órdenes Priorizadas 6,05 Horas

Impacto del Proveedor

Perdida de Funcionalidad. 4,76%	Devueltas a Ejecución. 4,76%
------------------------------------	---------------------------------

Satisfacción según percepción del usuario

3 Puntos / 4

Con el Coordinador	
Impacto en la operación	
Resolución del incidente	
Servicio de la empresa	
Documentación funcional	
Documentación pruebas	

0 2 4 6 8 10

Conclusiones

Durante el trabajo realizado se fueron reformulando metodologías de trabajo, que fortalezcan la gestión del contrato establecido entre Gobierno y la Empresa contratada, pero desarrollar una nueva metodología no garantiza que la gestión del contrato estudiado sea eficaz y eficiente. A efectos de medir y dar seguimiento a estos aspectos se establecieron indicadores y un tablero de comando. La medición se dividió en dos ejes, uno para medir la gestión hacia dentro de la institución y el otro eje que permita dar seguimiento al servicio que brinda la empresa contratada. Como resumen se creó un tablero de comando, con actualización mensual, que permita medir la gestión del contrato con su nueva metodología en su conjunto.

La nueva metodología, la que incluye la definición de indicadores, y el tablero de control como instrumentos de gestión, permitirán tener una visión general de la ejecución del contrato, y de esta manera gestionarlo de una forma eficaz y eficiente. El seguimiento y evaluación de los mismos permitirán diseñar e implementar las acciones internas de mejora del proceso, pero en ningún momento se puede aplicar sanciones a la empresa, ya que no están consideradas en el contrato actual, solo se contrata horas de trabajo, y se pagan el total de horas más allá que las mismas sean generadas por “Pérdida de funcionalidad” o requieren de múltiples procesos de ajuste por rechazos como se analiza en uno de los indicadores anteriores.

Teniendo en cuenta que el presente contrato no tiene ningún tipo de sanción hacia el proveedor, se hace difícil generar una presión hacia el proveedor para que mejore los indicadores que nos alerten que algo están saliendo de los rangos esperados.

Por otro lado, no se cuentan con herramientas que permitan motivar a los agentes que intervienen dentro de los circuitos de resolución de órdenes de servicio los que ven estas tareas como una carga de trabajo extra a las misiones y funciones ya asignadas por el puesto que ocupan.

Podemos indicar que el presente proyecto permite gestionar el contrato contraído con la empresa proveedoras de sistemas y se propone considerar sanciones hacia la empresa, así como motivaciones hacia el personal interno, en futuras contrataciones.

Bibliografía

Bibliografía citada en el trabajo.

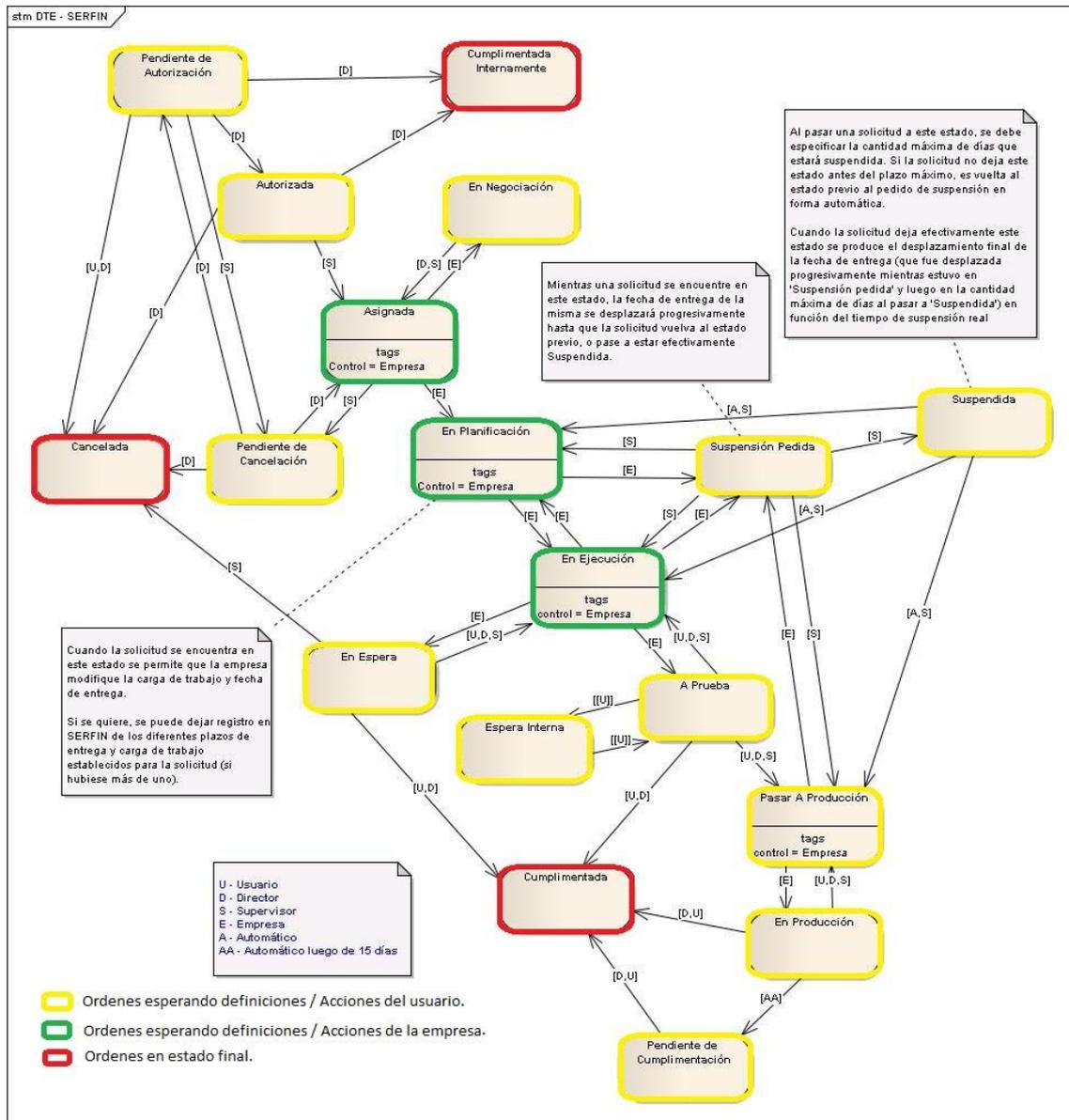
- Indicadores de desempeño en el sector Público, Juan Cristóbal Bonnefoy, Marianela Armijo, CEPAL Santiago de Chile, noviembre del 2005.
- Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública, Héctor Sanín Angel, CEPAL Santiago de Chile, agosto de 1999

Bibliográfica utilizada en el trabajo

- Expediente de compra, de servicio mediante licitación pública, donde se licitan los mantenimientos de los sistemas del Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego.
- Contrato de prestación de Servicios, entre la Provincia de Tierra del Fuego y la empresa prestadora de Servicios. Contrato 2014-2016.
- Manual de gestión de la Secretaria de Informática y Telecomunicaciones
- Manual de uso del sistema Serfin. Versión 2014
- Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, Marianela Armijo, CEPAL Santiago de Chile, junio de 2011.

Anexo I – Diagrama de transición de estados de las órdenes de servicio

Diagrama de Transición de Estado (D.T.E.) del Sistema de Gestión de Órdenes de Servicio, denominado SERFIN,



Anexo II – Procedimiento de registro de pedidos

Gobierno de la Provincia	REGISTRACIÓN DE INCONVENIENTES O PEDIDO DE MEJORA EN SIGA	
	REV: 01	PRP-SG-SIN-021
	Fecha de Vigencia: 12/11/2014	
		Pág. 53 de 61

1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento para la generación de ordenes SERFIN.

2. ALCANCE

Para todos los agentes que presenten un inconveniente en algún sistema coordinado por la SIT.

3. GLOSARIO

PRP: Procedimiento Particular

SG: Secretaría General de Gobierno.

SIN: Subsecretaria de Implementación y Planificación Estratégica

SIT: Secretaría de Informática y Telecomunicaciones.

SIGA: Sistema Integral de Gestión Administrativa.

SERFIN: Sistema de Gestión de Ordenes de Servicios.

4. DEFINICIONES

Usuario Final: Identificación o nombre de usuario otorgado por la SIT.

Orden de Servicio: son todos aquellos números de solicitudes creados en SERFIN por usuarios, responsables y/o supervisores con el fin de registrar nuevos desarrollos de producto módulos y/o submódulos, sobre el sistema SIGA.

Cola de Espera: cantidad de órdenes de SERFIN esperando cupo disponible para el producto.

5. RESPONSABILIDADES

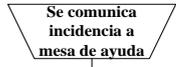
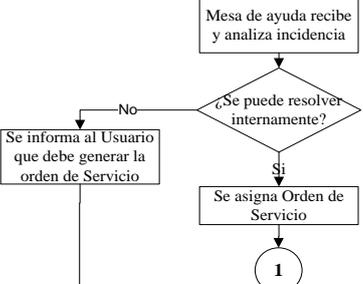
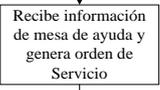
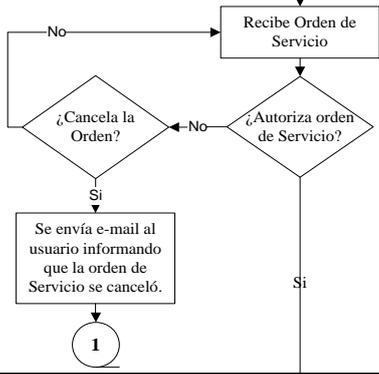
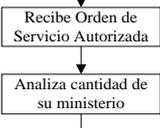
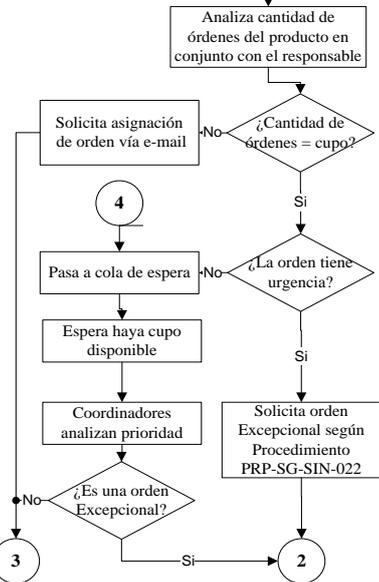
Responsable Módulo SIGA: personal de gobierno designado por cada ministerio para operar sobre un módulo o sub-módulo de SIGA según su incumbencia.

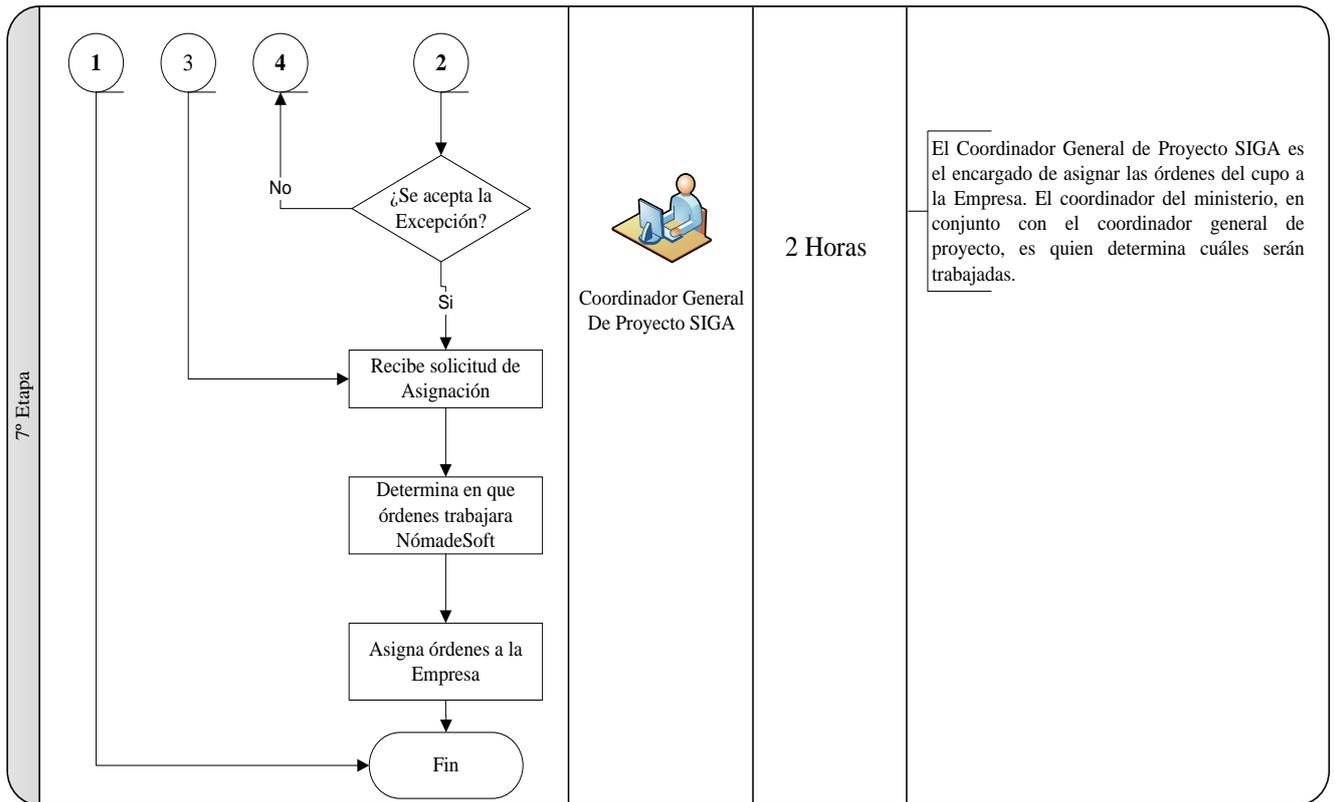
Coordinador del Ministerio/Secretaria de Estado: personal designado por cada ministerio para coordinar las órdenes de SERFIN generadas en su ámbito.

Coordinador General del Proyecto SIGA: Es responsable de enviar los informes correspondientes, de asignar las órdenes del cupo a la Empresa y tomar

la decisión si se suscita algún inconveniente fuera del procedimiento, según Resolución S.G.G 331/14.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	ACTIVIDAD	AREA RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCION	DESCRIPCION
1º Etapa	 <p>Se comunica incidencia a mesa de ayuda</p>	 Usuario Final	1 Hora	Los usuarios finales comunicarán la incidencia a la mesa de ayuda desde la web ingresando a http://soporte.tierradelfuego.gov.ar o telefónicamente al interno 1115/1123, obtienen el número de ticket y con ello deberán cargar una orden de servicio en el caso que corresponda.
2º Etapa	 <p>Mesa de ayuda recibe y analiza incidencia</p> <p>¿Se puede resolver internamente?</p> <p>No → Se informa al Usuario que debe generar la orden de Servicio</p> <p>Si → Se asigna Orden de Servicio</p> <p>1</p>	 Mesa de Ayuda	24 Horas	Mesa de ayuda recibe y analiza la incidencia generada por el usuario final, en el caso de poder resolverlo internamente asigna dicha incidencia, de lo contrario informa al usuario que debe generar la orden de servicio.
3º Etapa	 <p>Recibe información de mesa de ayuda y genera orden de Servicio</p>	 Usuario Final	½ Hora	El usuario final recibe la información proporcionada por mesa de ayuda y genera la orden de servicio, luego de generada la envía al responsable del módulo SIGA
4º Etapa	 <p>Recibe Orden de Servicio</p> <p>¿Autoriza orden de Servicio?</p> <p>No → ¿Cancela la Orden?</p> <p>Si → Se envía e-mail al usuario informando que la orden de Servicio se canceló.</p> <p>1</p>	 Responsable Módulo SIGA	2 Horas	Los Responsables Módulo SIGA se encargarán de autorizar las órdenes de servicio que sean cargadas para sus productos.
5º Etapa	 <p>Recibe Orden de Servicio Autorizada</p> <p>Analiza cantidad de su ministerio</p>	 Coordinador Del Ministerio/ Secretaria de Estado	1 Hora	
6º Etapa	 <p>Analiza cantidad de órdenes del producto en conjunto con el responsable</p> <p>¿Cantidad de órdenes = cupo?</p> <p>No → Solicita asignación de orden vía e-mail</p> <p>Si → ¿La orden tiene urgencia?</p> <p>No → Pasa a cola de espera → Espera haya cupo disponible → Coordinadores analizan prioridad → ¿Es una orden Excepcional?</p> <p>Si → Solicita orden Excepcional según Procedimiento PRP-SG-SIN-022</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	 Coordinador Del Ministerio/ Secretaria de Estado/ Responsable Módulo SIGA	24 Horas	<p>Los Coordinadores del Ministerio/SIGA en conjunto con los responsables del módulo de producto se encargarán de determinar las 2 (dos) órdenes que serán trabajadas.</p> <p>Cada orden seleccionada por el coordinador para trabajar cubrirá un cupo de órdenes de servicio que podrán trabajarse simultáneamente, el cual Será determinado por producto.</p> <p>Si la cantidad de ordenes no es igual al cupo máximo determinado, el coordinador del ministerio envía un e-mail a coordinacionsit@tierradelfuego.gov.ar solicitando que se asigne la orden.</p> <p>Si el cupo está cubierto, el coordinador del ministerio podrá solicitar una orden excepcional al correo coordinacionsit@tierradelfuego.gov.ar. Las órdenes quedaran en cola de espera hasta que la orden en ejecución sea cumplimentada.</p>



6. ANEXOS
 No Aplica.

7. HISTORIAL DE CAMBIOS

REV.	PUNTOS MODIFICADOS	RESPONSABLE
01	Emisión del documento.	De Sistemas

Anexo III – Procedimiento de excepción de pedidos de orden de servicio

Gobierno de la Provincia	EXCEPCIÓN DE PEDIDO DE ORDEN DE SERVICIO EN SIGA	
	REV: 01	PRP-SG-SIN-022
	Fecha de Vigencia: 12/11/2014	
		Pág. 57 de 61

1. OBJETIVO

Establecer el procedimiento para la realización de pedido de orden excepcional.

2. ALCANCE

A todos los agentes que presenten un inconveniente en algún sistema coordinado por la SIT que no dispongan de cupo para órdenes de servicio.

3. GLOSARIO

PRP: Procedimiento Particular

SG: Secretaría General de Gobierno.

SIN: Subsecretaria de Implementación y Planificación Estratégica

SIT: Secretaría de Informática y Telecomunicaciones.

SIGA: Sistema Integral de Gestión Administrativa.

SERFIN: Sistema de Gestión de Ordenes de Servicios.

OS: Orden de Servicio

4. DEFINICIONES

Usuario Final: Identificación o nombre de usuario otorgado por la SIT.

Orden de Servicio: son todos aquellos números de solicitudes creados en SERFIN por usuarios, responsables y/o supervisores con el fin de registrar nuevos desarrollos de producto módulos y/o sub-módulos, sobre el sistema SIGA.

Nota: documento redactado por el usuario con fundamentación del tema.

5. RESPONSABILIDADES

Responsable Módulo SIGA: personal de gobierno designado por cada ministerio para operar sobre un módulo o sub-módulo de SIGA según su incumbencia.

Coordinador del Ministerio/Secretaria de Estado: personal designado por cada ministerio para coordinar las órdenes de SERFIN generadas en su ámbito.

Coordinador General del Proyecto SIGA: Es responsable de enviar los informes correspondientes, de asignar las órdenes del cupo a la Empresa y tomar la decisión si se suscita algún inconveniente fuera del procedimiento, según Resolución S.G.G 331/14.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	ACTIVIDAD	AREA RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCION	DESCRIPCION
1º Etapa	<pre> graph TD A[Crea Orden de Servicio] --> B[Determina que es primordial para la administración la resolución de la misma.] B --> C[Genera nota informando el problema y su fundamentación.] </pre>	 Usuario Final	1/2 Hora	El usuario final crea la orden de servicio y genera una nota informando el problema, fundamentando el mismo.
2º Etapa	<pre> graph TD A[Recibe Nota y Evalúa] --> B{¿Es realmente Prioritaria?} B -- No --> C((1)) B -- Si --> D[Autoriza nota y eleva a coordinador del Ministerio/ Secretaría de Estado.] </pre>	 Responsable Módulo SIGA	2 Horas	El responsable del Módulo SIGA recibe la nota generada por el Usuario Final y la evalúa con el fin de determinar si realmente es prioritaria. En el caso de que sea prioritaria el Responsable del Módulo SIGA autoriza la nota y la eleva al Coordinador del Ministerio/ Secretaría de Estado. En el caso de no ser prioritaria se cancela la nota y se finaliza el procedimiento.
3º Etapa	<pre> graph TD A[Recibe Nota y Evalúa] --> B{¿Dispone de cupos para Orden Excepcional?} B -- No --> C[Se informa al Usuario Final que la orden no se tratara como excepcional.] B -- Si --> D[Autoriza Nota y eleva a Coordinador] </pre>	 Coordinador del Ministerio/ Secretaría de Estado	2 Horas	El Coordinador del Ministerio/ Secretaria de Estado, recibe la nota autorizada y la evalúa. Si tiene cupos disponibles para ordenes excepcionales autoriza la nota y la eleva a la coordinación de la SIT.
4º Etapa	<pre> graph TD A[Recibe Nota] --> B[Asigna Orden y prioriza.] B --> C([Fin]) </pre>	 Coordinador General de Proyecto SIGA	2 Horas	El Coordinador General de Proyecto SIGA recibe la nota y asigna orden a la empresa y la prioriza.

7. ANEXOS

No aplica.

8. HISTORIAL DE CAMBIOS

REV.	PUNTOS MODIFICADOS	RESPONSABLE
01	Emisión del documento.	De Sistemas