



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO
GUBERNAMENTAL

TESIS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

El Ente Único Regulador y el control de Servicios Públicos en Emergencia Sanitaria

AUTOR: Lic. María Ana Barceló

DIRECTORA: Dra María Estela Moreno

Julio de 2022

Índice

Introducción	1
Capítulo I	2
El Control y la Pandemia en la Ciudad Autónoma	2
Marco Normativo del Control Porteño	3
Las Capacidades Estatales	5
Gobernanza y Accountability en el Sistema de Control	6
Los Sistemas de Gestión de la Calidad	7
Modelos y Normas de Calidad Vigentes	8
Cambios Tecnológicos y Modernización.....	10
La Pandemia y los primeros obstáculos.....	10
Instrumentación del Trabajo Remoto.....	13
Sindicatura	14
Auditoría	15
Defensoría.....	16
Procuración	17
La Capacitación del Personal.....	18
Nuevas acciones.....	18
Adaptación del Plan Anual 2020	18
La Capacitación y el Instituto Superior de la Carrera.....	21

Capítulo II.....	23
El Ente y los Procesos de Control de los Servicios Públicos.....	23
¿Qué es el Ente?.....	24
Su Capacidad de Control	25
Autoridades y Estructura.....	27
El Ente regulador no regula	29
Los Servicios Controlados y sus Particularidades	30
El Plan de Fiscalización	49
La Capacitación en la Carrera Administrativa.....	52
Participación de la Ciudadanía.....	54
Las Audiencias Públicas	55
La Unidad de Descentralización y Participación Ciudadana.....	56
Plan de Modernización	56
Sistemas Operativos y de Comunicación.....	57
Sistema de Gestión de la Calidad.....	57
Fiscalización	58
Infraestructura.....	59
Medidas Marzo 2020	60
Rediseño de Planificación.....	63
Las Dificultades	65

El Retorno	66
El Protocolo del Ente	66
Modelo Híbrido.....	67
Personal Desafectado. Grupo de Riesgo	68
La planificación del día después: ¿cómo abordamos el control a futuro?	68
Capítulo III.....	70
Prospectiva y Planificación Estratégica en el ENTE	70
Replicar las Buenas Prácticas	77
Desafíos y Propuestas	80
Conclusiones.....	87
Referencias Bibliográficas	92
Libros y Documentos.....	92
Leyes, Decretos y Resoluciones	95
Anexo 1	99
Anexo 2.....	100
Anexo 3.....	103
Anexo 4.....	107
Anexo 5.....	109
Anexo 6.....	110
Anexo 7.....	125

Introducción

El Trabajo Final de Maestría “El Ente Único Regulador y el control de servicios públicos en emergencia sanitaria” nace a partir de la investigación realizada sobre el sistema de control de la Ciudad de Buenos Aires, en especial la fiscalización y el seguimiento de la calidad de los servicios públicos; identificando cuáles fueron las lecciones aprendidas por el Ente Único Regulador de los Servicios Públicos como organización y sus capacidades institucionales, ante la Pandemia Covid 19.

La Tesis se desarrolla en cuatro capítulos, basados en el relevamiento de datos surgidos de registros, bibliografía específica y entrevistas a la alta dirección. El capítulo I muestra los órganos de control de la Ciudad, sus características distintivas, el estado de arte y los obstáculos que debieron enfrentar para garantizar el cumplimiento de la normativa vigente, desde marzo de 2020. En el capítulo II se presenta al Ente y los Procesos de Control de los Servicios Públicos; las medidas tomadas sobre control de los servicios llamados esenciales, las dificultades operativas que surgieron por el aislamiento obligatorio y la aceleración de las transformaciones digitales. Las dimensiones organizacional, funcional y tecnológica; la comunicación con las partes interesadas y la planificación de la nueva normalidad. El capítulo III describe el análisis prospectivo y la planificación estratégica de cara al futuro, considerando las lecciones aprendidas. La respuesta del Ente como organización y las oportunidades de mejora a futuro. El rol proactivo del Estado, la gestión de riesgos, la recertificación de los procesos de gestión de la calidad, la responsabilidad pública, el vínculo con el usuario y la consideración de buenas prácticas.

Por último, en el capítulo IV se exponen las conclusiones de la investigación, incluyendo algunas propuestas de mejora como respuesta, con ideas y soluciones asequibles.

Capítulo I

El Control y la Pandemia en la Ciudad Autónoma

El Primer capítulo describe el funcionamiento del control en la Ciudad autónoma de Buenos Aires (CABA), las características de cada uno de sus Organismos y las variables de capacidades a medir, contemplando el Sistema de Mesa de Entradas, el Sistema de Comunicación Interna y Externa y los Manuales de Procedimiento y Capacitación del Personal para el Trabajo Virtual.

A partir de la reforma constitucional de 1994, se incorpora el sistema de control a la Carta Magna y se determina la autonomía de la Ciudad de Buenos Aires. Con la sanción de la Constitución de la Ciudad (1996) se establecen en el Título Séptimo las disposiciones generales sobre los cinco órganos de control interno y externo del sector público porteño, que tienen rango constitucional y cuentan con un modelo de control integral e integrado, conforme a los principios de economía, eficacia y eficiencia: la Sindicatura General, la Procuración General, la Auditoría General, la Defensoría del Pueblo y el Ente Único Regulador de los Servicios Públicos.

Tal como dice Bercholz (2003:47), *“Desde el plano institucional, el control forma parte integrante de la estructura del poder del Estado, desde que hace al ejercicio del poder, no solo el adoptar una decisión, sino también ejecutarla y controlarla”*. Esto sucede porque en los sistemas democráticos y republicanos son necesarios estos mecanismos de frenos y contrapesos, para asegurar las garantías constitucionales y dar respuesta por la forma en que se gerencia los recursos públicos: por ello en la Ciudad, cada organismo de control cuenta con competencias y funciones específicas; con un diseño institucional más acorde a una democracia republicana que permite el accountability horizontal, la rendición de cuentas y la responsabilidad por resultados,

que alerta, evita y subsana daños en los bienes, servicios y derechos de los ciudadanos, siendo una herramienta necesaria para la calidad democrática.

Con el advenimiento de la Pandemia Covid 19, el control ejercido por cada uno de estos órganos se vio afectado. Para su estudio y como complemento de los registros y la normativa, se realizó una entrevista con preguntas abiertas a la alta dirección y a profesionales expertos de los organismos:

Presidenta de la Auditoría General de la Ciudad

Síndica General de la Sindicatura General de la Ciudad

Director General de la Procuración General de la Ciudad

Secretario General de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad

Presidente del Ente Único Regulador de los Servicios Públicos de la Ciudad

Así se obtuvo evidencia documental, testimonial y analítica como fuente de información sobre el Estado de Arte de cada uno, y cuyos resultados fueron analizados y se presentan a continuación.

Marco Normativo del Control Porteño

A partir del Título Séptimo de la Constitución de la Ciudad se define el modelo de control integral e integrado de la Ciudad Autónoma, que *“comprende el control interno y externo del sector público, que opera de manera coordinada en la elaboración y aplicación de sus normas. Donde los funcionarios deben rendir cuentas de su gestión, todo acto de contenido patrimonial de monto relevante es registrado en una base de datos, y se asegura el acceso libre y gratuito a la misma”* (Art.132).

A través de los Art.133 y 135 se establecen competencias y disposiciones generales de la Sindicatura General de la Ciudad, que responde al Poder Ejecutivo y la Auditoría General de la

Ciudad, que depende de la Legislatura, ambos órganos rectores de los sistemas de control interno y externo respectivamente.

Completan el sistema de control de la CABA:

- La Procuración General de la Ciudad (Art.134), que dictamina sobre la legalidad de los actos administrativos, ejerce la defensa de su patrimonio y su patrocinio letrado; representando a la Ciudad y expresando su voluntad administrativa.
- La Defensoría del Pueblo (Art.136), siendo un órgano unipersonal e independiente con autonomía funcional y autarquía financiera, que no recibe instrucciones de ninguna autoridad. Defiende, protege y promueve los derechos humanos y demás derechos e intereses individuales, colectivos y difusos tutelados en la Constitución Nacional, las leyes y esta Constitución, frente a los actos, hechos u omisiones de la administración o de prestadores de servicios públicos. Tiene iniciativa legislativa y legitimación procesal
- El Ente Único Regulador de los Servicios Públicos (Arts. 138 y 139) creado en el ámbito del Poder Ejecutivo, es autárquico y tiene por función el control, seguimiento y resguardo de la calidad de los servicios públicos. Posee legitimación procesal para actuar ante la Justicia, en el marco de sus competencias normativas. Las características y diferencias de cada organismo están plasmadas en Tabla I (p.22).

Asimismo la Ley N°70, conocida como Ley de Gestión Administrativa, Financiera y Control del Sector Público de la Ciudad, en su Art.120 establece que

“El Sistema de Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adopta el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en todas las jurisdicciones que componen la administración central y descentralizada, cualquiera fuera su modalidad, con los siguientes propósitos: a) Lograr el cumplimiento de las metas y

objetivos fijados. b) Salvaguardar sus bienes y otros recursos. c) Suministrar información suficiente, confiable y en forma oportuna. d) Promover la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones. e) Asegurar el cumplimiento de las leyes y normas en vigor, que rigen para cada actividad. f) Alentar la adhesión a las políticas operacionales y administrativas.”

Las Capacidades Estatales

En Pandemia, se analizaron las capacidades estatales ante un escenario de incertidumbre; entendiendo a la capacidad estatal como *“la aptitud de las organizaciones públicas para alcanzar los fines que se le asignaron interna o externamente”* (Bertranou, 2015:39). Esta aptitud tiene distintos componentes que van desde sus capacidades legales, fiscales, administrativas, organizacionales, políticas; y refleja si existen o no condiciones para lograr los resultados previstos. Puede tratarse del Estado Nacional, una Provincia, un Organismo de Control.

Según diversas perspectivas, la capacidad estatal es la capacidad del Estado para formular e implementar sus propias preferencias, más allá de lo que suceda en la economía y la sociedad (Skocpol, 1990). Otra mirada muestra cómo las instituciones estatales son modificadas acorde a las transformaciones, en el marco del ambiente económico y social, tanto nacional como internacional (Tilly,1992).

La capacidad entonces, no se ve reflejada en los resultados, sino en la existencia de estas condiciones para el logro de resultados: genera productos (bienes, servicios, regulaciones) que generan resultados de política pública (mejora en la calidad de vida de los ciudadanos).

Cabe mencionar que las capacidades de las organizaciones no son uniformes y que desde una noción multidimensional, hay capacidades que se necesitan para tener eficacia gubernamental.

(Weabver y Rockman, 2015:362) Enumera diez capacidades específicas que todos los gobiernos necesitan, entre las cuáles se encuentran:

Establecer y mantener prioridades entre las muchas demandas contradictorias que reciben, sin sentirse abrumados y sin llevarlos a la quiebra; centrarse en recursos, en los que son más eficaces; innovar cuando las políticas anteriores han fallado; asegurar la estabilidad de las políticas, de tal forma que las políticas tengan tiempo suficiente para surtir efectos, asumir y conservar los compromisos internacionales en el campo del comercio y de la defensa nacional, con el fin de asegurar su bienestar en el largo plazo.

Gobernanza y Accountability en el Sistema de Control

A la Gobernanza se la define como:

"El proceso de dirección de la sociedad mediante el cual gobierno y sociedad definen y deciden sus valores y principios fundacionales; el rumbo, los objetivos y futuros sociales así como se definen y deciden las normas sociales, las formas de organización, las acciones y los recursos (humanos y financieros) que son necesarios para hacer vigentes los valores fundantes y para realizar los objetivos y futuros deseados, en conformidad con los principios, valores y normas generales" (Aguilar, 2019:17).

Esos valores nos permiten entender la reacción de los organismos ante la Emergencia Sanitaria, y cómo se vieron influidas por las relaciones de interdependencia entre las personas, los grupos y las organizaciones con las que actúan.

En cuanto a la responsabilidad o accountability, Oszlak (2003:1) lo define como

"la obligación misma de rendir cuentas, voluntariamente asumida por el sujeto, sin necesidad de que medie la intervención de un tercero para exigirla. Esta distinción es importante, por cuanto implica que la obligación forma parte, en primer lugar, de los

valores (y, por extensión, de la cultura) del sujeto y no depende de que la misma resulte exigible por otros. Si no se aprecia esta sutil diferencia, es posible que las estrategias orientadas a instalar la accountability como valor y como práctica, acaben errando el sujeto y el objeto de la relación entre quienes deben rendir cuentas y quienes tienen el derecho de exigir esa práctica. En tal sentido, propongo la expresión responsabilidad por considerar que podría reflejar mejor el sentido del original, en tanto denota acción y voluntad de responder, y no exigencia de que el sujeto lo haga, por más que el obligante pueda ejercer coerción para ello”.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad

Para poder medir la eficacia de las políticas públicas, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008:17), propuso algunas orientaciones, acciones e instrumentos para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública mediante el uso de técnicas y herramientas como la adopción de sistemas de gestión normalizados, que facilitan el desarrollo de un proceso de evaluación y mejora continua, y la certificación externa. Pero ¿qué es un Sistema de Gestión de la Calidad? Es un instrumento que le permite a las organizaciones planificar, hacer y controlar las actividades necesarias para mejorar el desempeño de los procesos y actuar para lograr la satisfacción del cliente; como suelen estar dadas a partir de una norma, son ordenadoras y facilitan el camino hacia los requisitos de la calidad. La implantación de sistemas de gestión normalizados o estandarizados “*facilita la comprensión de las dimensiones más relevantes de la realidad de los órganos y entes públicos y permite establecer unos criterios orientadores, homogéneos, tanto para el análisis sistemático y riguroso como para lograr la acción coherente*”.

Modelos y Normas de Calidad Vigentes

La Gestión de la Calidad Total - del inglés Total Quality Management (TQM)- (Ishikawa, 1972), es un enfoque de gestión desarrollado en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas y centrado en la calidad. W. Edwards Deming impulsa los círculos de calidad, también conocidos como “círculos de Deming” para crear conciencia de calidad en todos los procesos de la organización, y populariza el ciclo de la mejora continua: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Los Modelos y Normas de Calidad Vigentes utilizados de manera distinta en cada organismo de control de la Ciudad son:

- Premios nacionales e internacionales a la calidad, Cartas y Actas de compromisos con la calidad.
- Normas de calidad: contenidos básicos de la ISO 9001 e ISSAI 140.
- Referenciales IRAM de calidad para unidades de auditoría interna.

Cada uno de ellos tiene una naturaleza distinta y un ámbito de aplicación distintos: la ISSAI 40, es aplicable a Entidades Fiscalizadoras Superiores¹, miembros de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. La misma es una organización intergubernamental que actualmente cuenta con 195 países miembros de pleno derecho, 5 miembros asociados y 1 miembro afiliado.

La Norma ISO 9001(International Standarization Organization), el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) y los Modelos de excelencia son aplicables a empresas y organizaciones a nivel mundial; y los Referenciales IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) N° 13 y 15, a Unidades de Auditorías Internas.

¹ The International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI)

Tabla I***Principales características de Modelos, Normas y Referenciales de Calidad***

	Ámbito de Aplicación	Naturaleza Jurídica	Año de sanción	Permite Certificación
ISSAI 40	EFS miembros de INTOSAI	Norma	2007	NO
ISO 9001:2015	Empresas y organizaciones a nivel mundial	Norma	2015	SI
EFQM	Empresas y organizaciones a nivel mundial	Modelo	Años 80	NO ²
Modelos de excelencia	Empresas y organizaciones a nivel mundial	Modelo	Según el modelo elegido	NO
Premio Nacional a la calidad	Organizaciones Argentinas públicas y privadas.	Premio	1992	NO
Referencial 13	Unidades de Auditoría Interna	Referencial	2017	SI
Referencial 15	Unidades de Auditoría Interna	Referencial	2019	SI

Fuente: Giuliano, Antonella, https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1329/1/TMAG_EPYG_2020_GA.pdf

El Club de Excelencia en la Gestión otorga unos sellos de reconocimiento que valoran la implementación del EFQM a una empresa según la puntuación obtenida

Cambios Tecnológicos y Modernización

El proceso de Modernización en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires comenzó con la sanción de la Ley 3304 del año 2009. Entre los objetivos específicos establecidos, se plasmó la necesidad de *“Promover e introducir el uso de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación, de manera de responder con mayor celeridad y efectividad a las demandas de la sociedad; cuyo componente troncal es el Gobierno electrónico y las nuevas tecnologías de la información y comunicación”* (Art.2º). Este proceso de transformación se dio de manera heterogénea en cada institución por lo cual en algunos casos el expediente papel, al comenzar la pandemia, seguía vigente. En marzo de 2020, el trabajo de los organismos de control en la Ciudad se encontraba en una fase de tecnología informática, centrada en tres ejes:

- la despapelización de los expedientes devenidos en expedientes electrónicos
- la informatización de los procedimientos
- la firma digital.

Antes de disponerse el aislamiento obligatorio por la Pandemia, la presencialidad vs trabajo remoto no se discutía en la Administración Pública. Sólo estaba preparada para el trabajo de forma presencial, con beneficios salariales en cuanto al presentismo y no a la productividad. Sin embargo en el sector privado, el trabajo remoto ya estaba instalado como una práctica habitual.

La Pandemia y los primeros obstáculos

Con el Decreto DNU 297/2020 del 19 de marzo, se adopta el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio (ASPO), en el marco de la declaración de pandemia emitida por la Organización Mundial de la Salud (OMS). A partir de allí, el principal obstáculo que debieron

afrontar las instituciones fue trabajar desde la virtualidad y desarrollar las tareas de campo³ fuera de las sedes, de manera remota. Para ello se diseñaron planes de contingencia: las áreas de Tecnología e Información debieron generalizar el acceso a la administración de documentos electrónicos, hubo provisión y mejora del equipamiento para el personal asignado al teletrabajo o Escritorio virtual, y soporte remoto ante eventualidades suscitadas. Con excepción de los períodos de confinamiento estricto -y hasta el comienzo del Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio (DISPO) en noviembre 2020-, se realizaron guardias presenciales estables con horarios acotados, a los efectos de atender a los ciudadanos que por diversas razones no podían vincularse con los organismos a través de otros canales de atención.

En tal sentido, algunas tareas requirieron que parte del personal debiera prestar sus servicios tanto de manera presencial –guardia mínima- como de trabajo territorial a los efectos de cumplir con los planes de control, acciones de prevención o de control de cumplimiento de protocolos: en el caso de la Defensoría del Pueblo a través de la implementación de un Observatorio de regreso seguro a las escuelas, y en el caso del Ente con una Planificación de Control especial del transporte público, incluido posteriormente el transporte escolar.

A continuación se tipifican cada una de las modalidades que comenzaron a utilizarse a partir del Aislamiento social:

- Trabajo a distancia (actividad laboral desde el domicilio o lugar escogido por el trabajador, de carácter regular).
- Teletrabajo (trabajo a distancia realizado exclusivamente o de manera prevalente por medios y sistemas informáticos o telemáticos).

³ Es el proceso que permite obtener datos de la realidad y estudiarlos tal y como se presentan, sin manipular las variables. Ejemplos: las auditorías, las fiscalizaciones de los servicios, etc.

- Trabajo presencial (el que se presta en el centro de trabajo o en el lugar que elija la empresa).

Asimismo se modificaron los procedimientos de seguridad en la administración, transmisión y respaldo de datos sensibles vinculados a vecinos que realizaron reclamos, información del personal y la administración financiera y presupuestaria.

Cabe destacar que, en septiembre de 2020 y a partir de las primeras aperturas del aislamiento, hubo un encuentro de las autoridades de los 5 organismos de control de la Ciudad. Allí se expusieron las acciones comunes a nivel institucional y de funcionamiento en el marco del ASPO. Las acciones necesarias para sostener la efectividad del control, evaluando los escenarios futuros post-aislamiento, y mediante la realización de una agenda conjunta y sistemática.

En cuanto a la administración y organización de los procedimientos internos, la misma se realiza a través de un Plan Integral de Gestión (PIG) o Sistema de Gestión Integral (SGI), que monitorea el grado de avance de la planificación estratégica y el cumplimiento de los indicadores de gestión, la gestión de requerimientos de información y la gestión de encuestas.

En cuanto a los Planes Anuales, debieron adaptarse teniendo en cuenta la emergencia sanitaria y económica. García Wolf y Santiago, (2021:19) enumeran las pautas para la elaboración del 2021 Plan Anual 2021 de la Auditoría General de la Ciudad:

Obligaciones Legales

- Proyectos de Auditoría que surjan de un mandato legal o requerimientos de control de la Legislatura.

Con relación a la Pandemia Covid 19 y la Ley de Emergencia Económica y Financiera

- La gestión del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCABA) respecto de la emergencia económica y sanitaria deberá ser controlada desde un análisis integral de la respuesta del gobierno.
- Áreas que tuvieron impacto directo en la gestión de la pandemia tales como Salud, Seguridad, Desarrollo Social, Educación, Economía a fin de dar control suficiente a los aspectos de legalidad, aplicación de los principios gubernamentales de economía, eficiencia y eficacia, la gestión de riesgos.
- Ante la situación de Covid-19 han aumentado inevitablemente la utilización de tecnologías a distancia para el procesamiento de transacciones y/o gestiones: corresponde evaluar la adecuación de la gestión pública.
- Los sistemas informáticos toman un papel relevante en la esencialidad de manera tal que controlar la integridad de ellos resulta sustantivo.
- Cumplimiento de la normativa en operaciones de áreas regulares de entidades afectadas por la situación de emergencia económica y financiera.
- La verificación de la adecuación de los controles internos que abordan los riesgos emergentes relacionados con las compras y contrataciones en la emergencia.

Instrumentación del Trabajo Remoto

SADE: Este sistema permite interoperar con el GCABA, accediendo de forma externa a través del portal <https://portal.buenosaires.gob.ar/> con el correspondiente usuario y contraseña asignado oportunamente. En dicho Sistema se pueden utilizar normalmente, los siguientes módulos: EE (Expediente Electrónico), CCOO (Comunicaciones Oficiales), GEDO, (Generador de Documentos Electrónicos), LOYS (Locación de Obras y Servicios) y TRACK (Registro de Actuaciones en papel).

Respecto a los criterios de la implementación del Trabajo Remoto, cada organismo elaboró una serie de instructivos para la utilización de las aplicaciones, sistemas y plataformas comunes al Gobierno de la Ciudad y de las propias, desarrolladas de manera interna.

Sindicatura

Los Sistemas utilizados son:

SIGECI El acceso se realiza de forma remota a través de su correspondiente vínculo mediante el cual se gestionan los distintos productos de auditoría como ser: Planificación Anual, Planificación Global, Informe para la opinión del auditado, Informe final, Informe ejecutivo, Reportes, Diagnósticos Especiales, Recomendaciones Autónomas y Auditorías Internas de Calidad.

Cada uno de los productos cuenta con su propio flujo de trabajo para aprobación y con la posibilidad de adjuntarle contenido digital, ya sean imágenes escaneadas e indexadas o fotografías, pdfs, entre otros. Asimismo, se maneja dentro del sistema el versionado de cada producto registrando los cambios entre cada versión de cada documento producido, indicando quien lo realizó.

El sistema integra a todos los actores de la cadena de auditoría, desde los auditores hasta los auditados de cada Organismo o dependencia, y autoridades de la Sindicatura General y del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

- a) **SIGECAP** Se accede forma remota desde su vínculo correspondiente con usuario y contraseña oportunamente asignado, desde donde se administran las capacitaciones del personal del Organismo.
- b) **TAD** Se ingresa de manera externa a la Plataforma, se puede ingresar cualquier solicitud dirigida a la Sindicatura General mediante la trata “Solicitud ciudadano al Poder Ejecutivo”,

generándose un Expediente Electrónico de manera inmediata, el cual es recibido por la Mesa General de Entradas, Salidas y Archivo dependiente de la Secretaría Legal y Técnica, la que remite dicho Expediente a la Mesa de Entradas, Salidas y Archivo de la Sindicatura General para su tramitación.

- c) **Microsoft Planner** La herramienta se utiliza para el seguimiento integral de la gestión permitiendo el acceso a la información mediante la página o a través de la correspondiente aplicación en cualquier dispositivo portátil favoreciendo el trabajo remoto al brindar la información en cualquier momento o lugar.

Seguimiento del Plan Integral de Gestión de la Sindicatura General con la Jefatura de Gabinete de Ministros (M. Freda, Comunicación personal, 13 de octubre de 2021)

Auditoría

SIGA Es el sistema que se utilizó hasta el 07/08/2021, que tenía su parte de apoyo / administrativa y su parte de seguimiento de los expedientes de control.

SADE/GDE Antes y durante la Pandemia no había sido incorporado el SADE a la Auditoría. A partir del día 07/08/2021 comenzó la instalación de los diferentes módulos de este ecosistema, que permite interoperar con el GCABA.

Actualmente se utiliza para las cuestiones de apoyo el SADE/GDE y para las cuestiones de control el SIGA hasta que finalice la migración total a Expediente Digital.

Plataforma Microsoft Office 365, se realizó la migración de todo el dominio a dicha plataforma, con el objetivo de facilitar el uso de los programas de manera online, y proporcionar un espacio de interacción entre trabajadores y trabajadores de la casa (M.Gagliardi, Comunicación personal, 19 de agosto de 2021)

Defensoría

La Defensoría del Pueblo no utiliza el Sistema de Administración de Documentos Electrónicos (SADE), pues ello no resulta congruente con su misión institucional. En efecto, la Defensoría es un órgano constitucional de control, autónomo e independiente –por ende no depende del Poder Ejecutivo del GCABA- cuya misión es precisamente la defensa, protección y promoción frente a los actos, hechos u omisiones de la Administración local. En ese sentido, no es institucionalmente correcto utilizar (ni “fusionar”) un sistema de gestión que es propio del GCABA, a quien la Defensoría debe controlar.

En la pandemia, se ha instaurado un sistema de comunicación tecnológico específico entre la Mesa de Entradas, Salidas y Archivo de la DP y la Dirección General de Seguimiento Organismos de Control y Acceso a la Información del GCABA, para canalizar los pedidos de informes y las respuestas pertinentes.

Minerva Este nuevo sistema se implementó para la gestión electrónica de documentos y expedientes de la Defensoría junto al uso de firma electrónica y/o digital, y la digitalización de documentación recibida por medios físicos. Minerva forma parte del proceso de despapelización del organismo y su desarrollo se volvió una necesidad durante el ASPO.

Plataforma HiperMe Se incorporó la plataforma HiperMe para facilitar la atención telefónica de los/as trabajadores/as desde sus casas. La UMIT configuró los internos telefónicos y garantizó la conexión remota. También se aumentó la capacidad del correo institucional.

Atenea y CRM Para la gestión de consultas, denuncias, trámites y gestiones vinculadas con la demanda de los vecinos y vecinas.

Comunicaciones Oficiales, IntraDef y Zimbra Para la gestión de la comunicación oficial, mensajería interna, notificaciones de tramitación administrativa interna, etc.

Web CEFI, que es la plataforma de formación y capacitación propia.

Incidentes (Tickets) para reportar problemas vinculados al funcionamiento de equipamiento informático y sistemas de gestión.

Portal Personal Es la plataforma para la gestión de los procedimientos vinculados al personal de la casa: licencias, recibos de sueldo, comprobantes, etc. **Web Defensoría** para la gestión del sitio web del organismo. Y otros programas y sistemas necesarios para la administración financiera, presupuestaria, contable y de inventario del organismo (N. Darcy, Comunicación Personal, 15 de septiembre de 2021)

Procuración

SADE En la Procuración General de la Ciudad (PG) se utiliza el Sistema de Gestión Integral PG, (SGI) que es utilizado por los letrados del Organismo para llevar a cabo las gestiones en los juicios asignados en los que el GCABA es parte.

SISEJ El módulo Sistema de Seguimiento de Juicios (SISEJ), del Sistema de Gestión Integral (S.G.I.), es el único medio válido para la registración de la gestión judicial de la Procuración General de la Ciudad. Se trata de una herramienta que permite efectuar el seguimiento de los juicios, registrando su estado procesal, calculando e informando vencimientos y alternancias procesales y llevando un registro completo de los escritos presentados tanto por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires como por la contraparte.

MIA Se incorporó una APP diseñada para tramitar cualquier tipo de licencia, de manera personal y desde cualquier dispositivo móvil personal (J.M.Gallo, Comunicación Personal, 24 de septiembre de 2021).

La Capacitación del Personal

Nuevas acciones

Durante el ASPO se realizaron capacitaciones programadas en el Plan Anual de cada organización, reforzando las concernientes a herramientas informáticas y sumando aquellas relativas a los sistemas y portales internos. De igual modo, y dadas las circunstancias de aislamiento, se reforzaron las capacitaciones enmarcadas en torno a:

- Igualdad de Género y Prevención de las Violencias la Ley Nacional N° 27.499 (Ley Micaela) que establece la capacitación obligatoria en los temas de género y violencia para todas las personas que trabajan en la función pública.
- Prevención y Uso de Elementos de Protección Personal frente al Covid-19

Adaptación del Plan Anual 2020

En el caso de la *Sindicatura*, cuenta con el Plan Anual de Actividades Académicas, Capacitación y Compromiso Social 2020, sobre un total de 85 capacitaciones planificadas, se han sumado ciento ochenta y cinco (185) capacitaciones imprevistas, por lo que, en total, el personal de la Sindicatura General de la Ciudad ha realizado doscientas setenta (270) capacitaciones (entre cursos, conferencias y jornadas) distribuidas en un total de mil seiscientos cuarenta y dos (1.642) horas.

Los agentes se han capacitado en diversas áreas temáticas (Actividades Académicas, Control Interno y Auditoría Gubernamental, Gestión de Calidad, Sistemas y Herramientas Informáticas, Técnicas Específicas, Comunicaciones Internas, Complementarias y de Bienestar Personal) dictadas por docentes de la Sindicatura General, del Instituto Superior de la Carrera, del Instituto de Formación Política y Gestión Pública, de la Red Académica de Gobierno Abierto, del Centro de Estudios de Estado y Sociedad, de la Asociación Argentina de Estudios de Administración

Pública, de la Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública y la Sindicatura General de la Nación, entre otros.

Asimismo la *Auditoría*, a partir de Mayo 2020, comenzó a instrumentar cursos de “Inducción a Gabinetes”, destinado a todo el personal de los gabinetes de cada uno de los Auditores Generales, con la finalidad de fortalecer los procesos de control; “Capacitación sobre Compras y Contrataciones en tiempos de pandemia”, “Informes Ejecutivos e Indicadores de Evaluación Organizacional” con el objetivo de desarrollar competencias para el diseño y evaluación de indicadores de gestión.

Durante el último trimestre del 2020, la Dirección General de Planificación promovió un taller con la finalidad de dar comienzo al proceso de planificación anual, facilitando la metodología de búsqueda y utilización de los insumos para la propuesta final del Plan Anual 2021; este taller se ejecutó por etapas, destinados a cada Dirección General de Control. Desde la Unidad de Auditoría Interna y la Dirección General de Partidos Políticos, se brindó un taller sobre normativa vigente de papeles de trabajo del auditor de campo. Cabe destacar que todo el personal realizó la capacitación obligatoria sobre temática de género y violencia contra las mujeres, producto del Convenio con la Universidad de Buenos Aires, en el marco de la Ley Micaela N°27.499, sancionada en el año 2018.

Por otro lado, de manera anticipada comenzó la capacitación por áreas sobre cada módulo del SADE/GDE en Marzo 2021, debido a la migración del sistema en Agosto de este año y se instrumentó una *Bitácora de Cuarentena*, sección desarrollada por el Departamento de Investigación de la Auditoría en tiempos COVID, de lectura electrónica y con temática propia.⁴

En cuanto a la Defensoría del Pueblo de la Ciudad, la misma trabaja con dos ejes fundamentales de capacitación:

⁴ Auditoría General de la Ciudad de Bs.As. (2020)

- El fortalecimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, para el mantenimiento de dicha certificación en 12 de sus sedes.
- La Capacitación permanente del personal dedicado a la atención del público en las sedes de la Coordinación Operativa de Gestión y Ejecución de Políticas Descentralizadas de la Defensoría.

Durante 2020⁵, la capacitación interna de los agentes Durante el ASPO, la UMIT desarrolló videos tutoriales para todo el organismo a fin de optimizar la utilización de los sistemas a través de Teletrabajo.

A su vez, se realizaron capacitaciones virtuales sobre los sistemas nuevos para los sectores involucrados. Para comodidad de los/as usuarios/as, se incorporaron los siguientes cursos al campus del CEFI: Guía de Asistencia, Atenea, CRM general y CRM territorial, que se encuentran a disposición de todo el personal de la casa y cuentan con material escrito y audiovisual. En Intradef se agregaron tutoriales de Minerva y manuales de usuario/a de otros sistemas.

Vale aclarar que el Centro de Estudios para el Fortalecimiento Institucional (CEFI) anteriormente mencionado, es tanto un centro de capacitación interno, como para trabajadores y trabajadoras de otras dependencias públicas, llevando adelante instancias pedagógicas de manera presencial, virtual o mixta.

La Procuración General dispone de la Escuela de Formación en Abogacía Pública, cuya función es capacitar en materias propias de la abogacía pública, necesarias para el asesoramiento jurídico y la representación y defensa en juicio que ejerce la Procuración General. Organiza los Congresos Internacionales de Abogacía Estatal Local y Federal, Carreras de Estado, Seminarios,

⁵ Defensoría del Pueblo de la Ciudad de Bs.As. (2021)

Cursos y Jornadas de perfeccionamiento con contenido jurídico destinados al plantel de abogados de la Procuración General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y demás abogados del sector público de otras jurisdicciones.

La Capacitación y el Instituto Superior de la Carrera⁶

Para terminar, adicionalmente a la capacitación propia que ofrece cada organismo, se encuentra el Instituto Superior de la Carrera: órgano formador del Gobierno de la Ciudad, creado en 2007 por Decreto 726/07, que ofrece la capacitación necesaria al personal, y los requerimientos para el desarrollo de la carrera administrativa. Dicta cursos, talleres y seminarios, a cargo de formadores especializados en cada una de las áreas temáticas de capacitación, y aunque inicialmente comenzó como Organismo Fuera de Nivel dependiente del Ministerio de Hacienda, hoy se encuentra bajo la órbita de la Secretaría de Cultura Ciudadana y Función Pública (actual Secretaría de Transformación Cultural), Jefatura de Gabinete de Ministros.

⁶ Instituto Superior de la Carrera (ISC, 2022)

Tabla II***Cuadro Comparativo de Organismos de Control en Ciudad de Buenos Aires***

CARACTERÍSTICAS	SINDICATURA	PROCURACIÓN	AUDITORIA	DEFENSORIA	ENTE
NORMATIVA FUNCIONAMIENTO	Constitución CABA y Ley 70	Constitución CABA y Ley 1218	Constitución CABA y Ley 325	Constitución CABA y Ley 3	Constitución CABA y Ley 210
DESIGNACIÓN	Poder Ejecutivo	Poder Ejecutivo	Poder Legislativo	Poder Legislativo	Poder Ejecutivo
TIPO DE CONTROL	Interno	Interno	Externo	Externo	Externo
AUTORIDADES	Síndico General y 1 Adjunto	Procurador General y/ hasta 2 Adjuntos	Cuerpo Colegiado de 7: Presidente Opositor Y 6 Auditores Generales	Unipersonal: Defensor Oposición Y 5 Adjuntos	Directorio: Presidente Oficialista Y 4 Directores(1 Asociación de Consumidores)
DURACIÓN MANDATO	No establecido en la Constitución	No establecido en la Constitución	4 años, puede reelegir 1 vez	5 años, puede reelegir 1 vez	4 años, puede reelegir 1 vez
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Personería Jurídica • Autarquía Financiera • Autarquía Administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia Jerárquica del Poder Ejecutivo • Independencia funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • Personería Jurídica • Legitimación Procesal • Autonomía Funcional • Autonomía Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimación Procesal • Autonomía Funcional • Autarquía Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Personería Jurídica • Legitimación Procesal • Independencia funcional • Control de Servicios Públicos
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Control Interno Presupuestario, Contable, Financiero, Económico, Patrimonial, Legal y de Gestión • Dictámenes 	<ul style="list-style-type: none"> • Representa y Patrocina GCABA • Defiende su Patrimonio • Dictámenes • Instruye Sumarios • Servicios Jurídicos Gratuitos a la Comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Control Externo del Sector Público Y Privado (en el que tenga Participación) • Plan Anual de Auditoría • Emitir Informes y Dictámenes sobre los Estados Contables Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Defensa, Protección y Promoción de los Derechos Humanos, y demás Derechos, Garantías e Intereses Individuales, Colectivos y Difusos • Iniciativa Legislativa (Legislador 61) 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de Servicios Públicos No Domiciliarios • Sanciona Empresas Prestatarias • Multa Empresas Prestatarias

Elaboración propia sobre normativa señalada en el cuadro

Capítulo II

El Ente y los Procesos de Control de los Servicios Públicos

En el presente capítulo, se presenta al Ente Único Regulador a partir de la investigación llevada a cabo: su estado de arte, el contexto, las dimensiones (tecnológicas, organizacional, funcional) e indicadores, las medidas que se tomaron para el desarrollo de sus actividades en la nueva normalidad y los cambios que produjo; y por último, las dificultades operativas que debió enfrentar, las transformaciones que debió desarrollar y la planificación del día después.

Antes de describir al Ente Regulador de los Servicios Públicos de la Ciudad, resulta apropiado entender que los organismos de control son *“los organismos estatales responsables del control de la calidad, oportunidad, cobertura y precio de la prestación de los servicios públicos concesionados a empresas privadas”* (ECyT-Ar, 2014). Eso sucede debido a que estas prestaciones requieren de la creación de una infraestructura costosa, que sería inviable en el Estado.

Las funciones de estas agencias, con respecto a las empresas prestadoras de los servicios son: Controlar el cumplimiento de la normativa vigente. Aprobar y controlar las tarifas a aplicar de acuerdo a su legislación. Reglamentar y sancionar la falta de calidad de los servicios prestados; causales de interrupción, y reanudación y multas por incumplimiento. En relación a los usuarios de los servicios, su función es: Informar, proteger y defender sus derechos; contestar y resolver reclamos; y proteger la propiedad, el medio ambiente, y la seguridad pública (Villarreal, 2018).

Al hablar de controlar, se habla de fiscalizar, inspeccionar; ese control ejercido sobre los servicios públicos tiene dos características comunes:

- a) Debe haber una acción
- b) Esa acción presupone la determinación previa del parámetro contra el cual se va a realizar el control

¿Qué es el Ente?

El Ente Único Regulador es el organismo encargado de garantizar el control de los servicios públicos no domiciliarios que se encuentran bajo su órbita, el cumplimiento de la normativa que regula cada uno de ellos, y la defensa y protección de los derechos de usuarios y consumidores. Este órgano de control establecido por los artículos 138 y 139 de la Constitución de la Ciudad, e instituido en el ámbito del Poder Ejecutivo es una persona jurídica, autárquica, con independencia funcional y legitimación procesal⁷. Como se puede observar, el Ente nace con la Ciudad Autónoma con rango constitucional.

Su independencia funcional con respecto al Poder Ejecutivo está determinada en la Ley 210⁸, al excluir el Recurso de Alzada por parte del Ejecutivo en contra de las decisiones tomadas por el organismo de carácter definitivo. Sus actos sancionatorios son apelables dentro de los treinta (30) días hábiles judiciales posteriores a su notificación, mediante recurso directo ante la Cámara de Apelaciones Contencioso Administrativo, Tributario y de Relaciones de Consumo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires⁹.

Por otro lado, el Ente sólo puede ser intervenido por el Poder Ejecutivo con acuerdo de la Legislatura prestado por la mayoría de los dos tercios del total de sus miembros.

La jurisdicción y competencia del Ente son un avance dentro de las agencias creadas, porque determinan la construcción de un sistema de fiscalización y sanción separado del órgano concedente, es decir una separación entre quien concede y quien controla.

Tal como afirma Gordillo (2013^a: 4):

Así como el sistema previo a la Constitución de 1994 era que el que legisla no ejecuta ni juzga de la ley, el que la ejecuta no la dicta ni juzga de ella y el que la juzga no la dicta ni

⁷ Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires [Const] (1996) Art.138

⁸ Ley 210, art. 23

⁹ Ver más art. 21 y 24

ejecuta; ahora el sistema se ve complementado e integrado con el principio de que el que concede u otorga un monopolio no debe ser el que lo controle. Es pues el mismo principio, actualizado, de la división de poderes y el sistema de frenos y contrapesos, que nuestra Constitución perfecciona.

Su Capacidad de Control

Desde lo normativo, su capacidad de control está dada en funciones enumeradas en el Art.3 de la Ley 210, con el objeto de proteger y defender los derechos de los usuarios y del medio ambiente:

- Verificar el correcto cumplimiento de las leyes o normas reglamentarias de los servicios sometidos a su jurisdicción.
- Controlar las actividades de los prestadores de servicios públicos en todos los aspectos prescritos por la normativa aplicable respecto a la seguridad, higiene, calidad, continuidad, regularidad, igualdad y generalidad de los servicios.
- Controlar el cumplimiento de los contratos de concesión, licencias, permisos, autorizaciones y habilitaciones.
- Crear un sistema de información que permita evaluar en forma estadística el desempeño de los prestadores de los servicios controlados, reglamentar el procedimiento de encuesta de opinión y de servicios.
- Recibir y tramitar las quejas y reclamos que efectúen los usuarios en sede administrativa tendientes a resolver el conflicto planteado con el prestador.
- Controlar el estado de las instalaciones de transporte local y redes de distribución en la vía pública tanto en el espacio aéreo como subterráneo respecto de los servicios públicos locales y supervisar los tendidos de los interjurisdiccionales, a los efectos de velar por la seguridad y el resguardo ambiental.

- Velar por la protección del ambiente, la seguridad, higiene y salubridad de los establecimientos e instalaciones y vehículos de los servicios sometidos a su competencia, incluyendo el derecho de acceso a las mismas, ante cualquier amenaza real o potencial a la seguridad y conveniencia pública, sin que ello importe la interferencia en la continuidad y regularidad de los servicios. En las acciones de prevención y constatación de contravenciones, así como para lograr el cumplimiento de las medidas de secuestro y otras que pudieren corresponder, el Ente está facultado para requerir al juez competente el auxilio de la fuerza pública con jurisdicción en el lugar del hecho.
- Requerir a los prestadores de servicios bajo su control, la información necesaria para verificar el cumplimiento de sus obligaciones, con el adecuado resguardo y reserva de la información que pueda corresponder.

A los efectos del ejercicio de las funciones antes mencionadas, el Dr Ortiz de Rozas (2002), en sus fundamentos, concluye que el Ente se encuentra facultado para:

- Crear un sistema de información que permita evaluar en forma estadística el desempeño de los prestadores de los servicios controlados (art. 3º inc. “h” ley 210);
- Reglamentar el procedimiento de encuesta de opinión y de servicios (art. 3º inc. “h” ley 210);
- Dictar las normas internas de procedimiento del trámite administrativo tendientes al ejercicio de la función jurisdiccional administrativa (art. 3º inc. “j”);
- Reglamentar el procedimiento para la aplicación de las sanciones que correspondan por violación de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales de los respectivos servicios, de conformidad con los regímenes sancionatorios vigentes (art. 3º inc. “l” ley 210);

- Requerir al juez competente el auxilio de la fuerza pública en las acciones de prevención y constatación de contravenciones, así como para lograr el cumplimiento de las medidas de secuestro y otras que pudieren corresponder (art. 3º inc. “n”);
- Requerir al Poder Ejecutivo la realización de audiencias públicas conforme lo establecido en el Artículo 13º (art. 3º inc. “o” ley 210) y participar en las audiencias públicas locales y nacionales en temas de su competencia (art. 3º inc. “p” ley 210);
- Promover y llevar adelante las acciones judiciales pertinentes a fin de asegurar el cumplimiento de sus funciones coordinando con la Procuración General (art. 3º inc. “q” ley 210);
- Requerir a los prestadores de servicios bajo su control, la información necesaria para verificar el cumplimiento de sus obligaciones, con el adecuado resguardo y reserva de la información que pueda corresponder (art. 3º inc. “r” ley 210);

Dentro de sus obligaciones se encuentran las de publicar las decisiones que adopte incluyendo sus antecedentes (art. 3º inc. “s” ley 210), las cuales se pueden visualizar en el boletín oficial; y elevar anualmente al Poder Ejecutivo y a la Legislatura de la Ciudad al 30 de abril de cada año, un informe sobre las actividades del año inmediato anterior y las sugerencias sobre inclusión de actividades bajo régimen de servicio público, como asimismo cualquier otra medida a adoptar en beneficio del interés general (art. 3º inc. “u” ley 210).

Autoridades y Estructura

Alta Dirección y Funciones

El Ente está constituido por un Directorio, conformado por cinco miembros, designados por la Legislatura por mayoría absoluta del total de sus miembros, contemplando lo prescripto en el artículo 36 de la Constitución de la Ciudad de Buenos Aires, previa substanciación en audiencia pública con los candidatos. El Presidente es propuesto por el Poder Ejecutivo y los vocales por la

Legislatura, garantizando la pluralidad de la representación, debiendo ser uno de ellos miembro de organizaciones de usuarios y consumidores¹⁰. El mandato dura 4 (cuatro) años y pueden ser reelegidos por un nuevo período.

El Directorio forma quorum con la presencia de tres de sus miembros, uno de los cuales debe ser el Presidente o el miembro que lo reemplace. Las decisiones se adoptan por mayoría simple. El Presidente tiene doble voto en caso de empate. Son funciones del Directorio:

- a) Aplicar y fiscalizar el cumplimiento de las normas legales y reglamentarias que rigen la actividad del Ente.
- b) Dictar el Reglamento interno.
- c) Determinar la estructura del organismo.
- d) Contratar personal y proceder a su remoción por acto fundado respetando el debido proceso.
- e) Formular el presupuesto anual de gastos y cálculo de recursos y elevarlo al Poder Ejecutivo para su posterior aprobación por la Legislatura.
- f) Confeccionar anualmente su memoria y balance.
- g) Asesorar al Poder Ejecutivo en todas las materias de competencia del Ente.
- h) Efectuar, al menos semestralmente, una reunión consultiva con representantes de organizaciones de defensa de los usuarios de servicios públicos y de las organizaciones de prestadores de servicios públicos.
- i) Realizar todos los demás actos que sean necesarios para el cumplimiento de sus funciones y los objetivos de la presente ley.

¹⁰ Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires [Const]. Art.139. 1 de octubre de 1996

El Ente regulador no regula

Una particularidad del Ente Regulador es que *no regula tarifas* pero sí analiza las bases de cálculo de los regímenes tarifarios, y advierte a la autoridad competente en caso de ver alterado los principios de razonabilidad y justicia tarifaria¹¹. Su función es controlar 15 servicios públicos (no domiciliarios) determinados en la Ley 210, que han sido puestos bajo su órbita, para que garantice el cumplimiento de la normativa vigente por cada servicio. Asimismo convoca a Audiencia Pública de manera no vinculante y es autoridad de aplicación de la ley de Defensa del Consumidor.¹²

El organismo nacido por mandato de la Constitución de la Ciudad es un caso paradigmático, ya que las Agencias de Control en general suelen controlar uno o algunos servicios públicos.

¿Cuáles son los servicios que controla el Ente? Según el Art. 2 de la Ley 210 son:

- Mantenimiento y Conservación Vial por Peaje (Autopistas Urbanas)
- Playas de Estacionamiento por Concesión
- Estacionamiento Medido
- Captación Fotográfica de Infracciones de Tránsito (Fotomultas)
- Autotransporte Público de Pasajeros (Colectivos)
- Subterráneo (Subte) y Premetro
- Taxis
- Transporte Escolar
- Servicio de Higiene Urbana (Residuos Domiciliarios)
- Transporte, Tratamiento, Almacenamiento y Disposición Final de Residuos Patogénicos y Peligrosos.
- Alumbrado Público (Luminarias)

¹¹ Ley 210 (1999). Artículo 3°, Funciones del Ente Único Regulador de los Servicios Públicos. 10 de agosto de 1999. BOCBA N° 752

¹² Ley 24240 (1993). Norma de Protección y Defensa de los Consumidores. 22 de septiembre de 1993. B.O. No. 27744.

- Señalamiento Luminoso (Semáforos)
- Transmisión de Televisión por Cable y Transmisión de Datos

De igual manera, la Ley 210 deja abierta la posibilidad de controlar nuevos servicios públicos, los cuales deben ser aprobados por la Legislatura; tal como sucedió con el Sistema de Verificación Fotográfica de Infracciones de Tránsito por concesión (Incorporado por Artículo 1° de la Ley N° 593, BOCBA 1213 del 14/06/2001) y el Servicio de Transporte Escolar (Incorporado por Art. 7° de la Ley N° 1.665, BOCBA 2187 del 10/05/2005).

Los Servicios Controlados y sus Particularidades

Autopistas Urbanas

Autopistas Urbanas Sociedad Anónima (AUSA) (Ley 3060, art.1), es la concesionaria prestataria del mantenimiento y Conservación de las seis autopistas que conforman la red (Autopista Dellepiane, Autopista 25 de Mayo, Autopista Perito Moreno, Autopista 9 de Julio Sur, Autopista Illia, Autopista Cámpora), incluidas Av. Lugones, Av. Cantilo, Paseo del Bajo, Av. 27 de Febrero, Av. 9 de Julio, Av. Rafael Obligado, Av. Castillo, Av. Güiraldes, Av. Gendarmería Nacional y Av. Antártida Argentina.

Según el Decreto N° 2356/03 y modificatorios, Es responsable del mantenimiento, explotación y administración de las autopistas que tiene a su cargo, debiendo garantizar la fluidez de tránsito y la normal circulación vehicular las 24 horas, los 365 días al año; contando con mantenimiento de calzadas, desagües, áreas verdes, instalaciones, seguridad vial y plan de contingencia para emergencias; esto incluye un servicio de remolque gratuito hasta la primera salida de la red, sistema de telefonía o postes parlantes para solicitar auxilio y baños públicos en condiciones de higiene y salubridad.¹³

¹³ Ente Único Regulador de los Servicios Públicos de la Ciudad , Manual del Usuario (ERSP, 2017)

Asimismo, las estaciones de peaje y las oficinas de atención al usuario deberían poner a disposición de los usuarios un Reglamento de Explotación para su consulta, copias para su venta y un Libro de Quejas rubricado y foliado por el Gobierno de la Ciudad para poder realizar descargos.

Tanto en este caso como en Playas de Estacionamiento Concesionadas y acarreo por mal estacionamiento, la concesionaria es *civilmente responsable* por los daños y perjuicios producidos por culpa o negligencia. Es decir, que el usuario puede realizar un reclamo por los daños producidos, y el Ente debe ordenar la reparación material del perjuicio, en favor de los usuarios.

Figura I

Diagrama Autopistas Urbanas



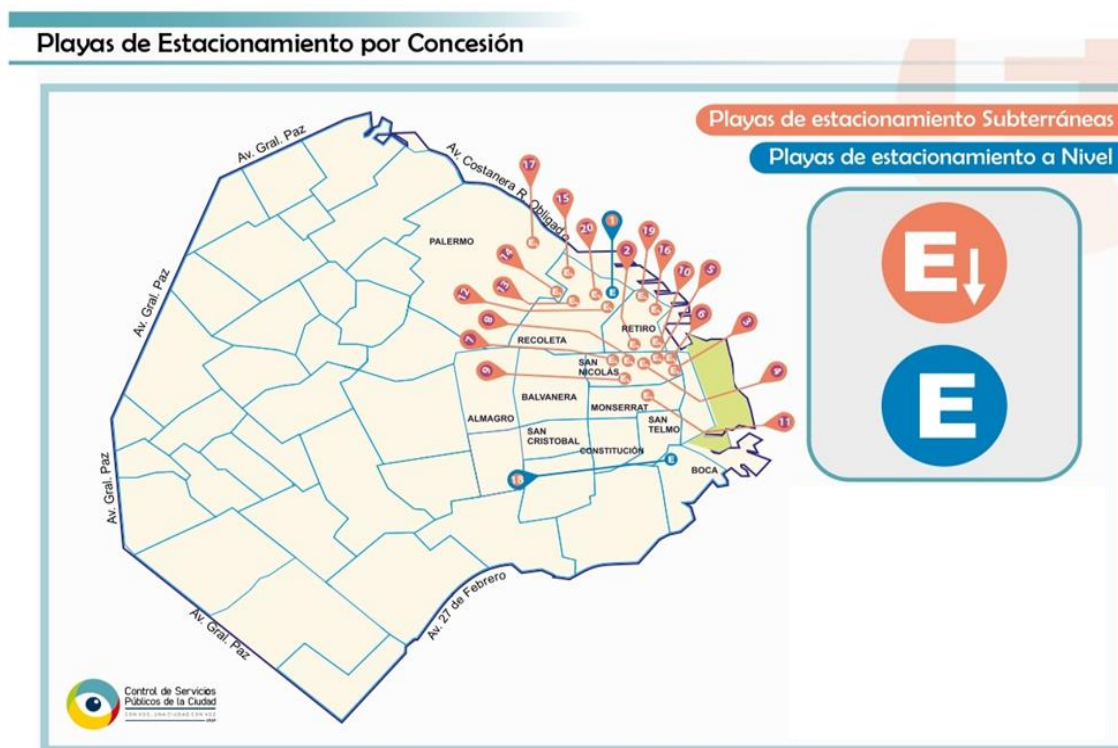
Playas de Estacionamiento por Concesión¹⁴

Es obligación de las prestatarias contar con Seguro de responsabilidad civil y contra incendios, por los daños y perjuicios que pudieren ocasionar a los usuarios y a sus pertenencias. La cartelera externa debe estar colocada en las rampas de acceso para indicar la tarifa vigente y la capacidad vehicular, indicando si la playa está completa o hay lugar y con el número telefónico para realizar denuncias o reclamos. También cuentan con espacio de guardado de bicicletas, cuya tarifa no puede superar el 10% de un vehículo¹⁵.

En caso de resultar dañado el vehículo durante su estadía en una de las playas, el usuario deberá dejarlo asentado en el libro de quejas que obligatoriamente deben tener las prestatarias, y luego concurrir al Ente con el ticket como comprobante para asentar el reclamo.

Figuras II y III

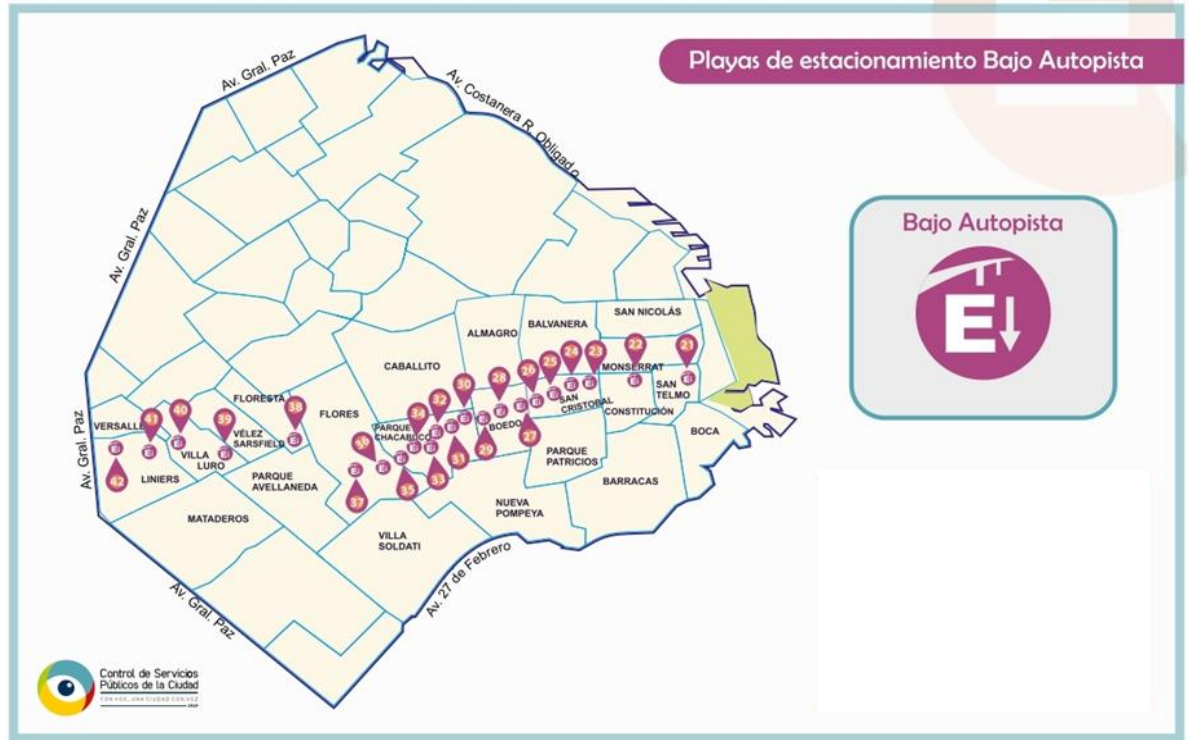
Playas de Estacionamiento Concesionadas



¹⁴ A partir de 2021 empezaron a licitarse de manera individual las playas concesionadas, más vecinales y disuasorios

¹⁵ Decreto N°485/2010 GCABA

Playas de Estacionamiento por Concesión



Fuente: Manual del Usuario (ERSP) 2017

Nómina de Playas Concesionadas

Playa subterránea Belgrano	Playa Catalinas
Playa subterránea Juncal	Playa Congreso
Playa autopista Alberti	Playa Corrientes
Playa autopista Balcarce	Playa Ex Hospital de Clínicas
Playa autopista Boedo	Playa Facultad de Derecho
Playa autopista Bonorino	Playa Obelisco Norte
Playa autopista Cachimayo	Plaza Charcas
Playa autopista Carabobo	Plaza Córdoba
Playa autopista Curapaligue	Plaza Emilio Mitre
Playa autopista Emilio Mitre	Plaza Italia
Playa autopista J.M.Moreno	Plaza Junín
Playa autopista Jujuy	Plaza Lavalle
Playa autopista Av. La Plata	Plaza Libertad
Playa autopista La Rioja	Plaza San Martín
Playa autopista Lope de Vega	Plaza Vicente López
Playa autopista Madero	Plaza Intendente Alvear
Playa autopista Maza	Avenida Varela 963
Playa autopista Olivera	Hipódromo de Palermo
Playa autopista Pasco	Playa Centro Cultural San Martín
Playa autopista R.Falcón	

Fuente: Elaboración propia sobre registros del Departamento de Documentación y Estadística

Estacionamiento Medido

Las Empresas prestatarias deben contar con un Seguro de responsabilidad civil en caso de dañar los vehículos acarreados; pintar la señalización horizontal (amarilla, cajones azules y dársenas) y la vertical (señalización); contar con cartelera indicando los derechos de los usuarios, el teléfono del ENTE y un libro de quejas foliado y rotulado por el GCABA, a disposición del usuario. Por el punto 7.4.3 de la Ley 4003 (2011), la Autoridad de Aplicación es la misma que la del resto del CTyT (designada por el Poder Ejecutivo conforme el punto 1.1.3), sin perjuicio de lo cual, es también Autoridad de Control el Ente Único Regulador de los Servicios Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (ERSP). El Decreto 337 (2020) designa como Autoridad del Código de Tránsito y Transporte a la Secretaría de Transporte y Obras Públicas.

Por último, en noviembre de 2021 se realizó una nueva adjudicación del Servicio de gestión y pago del Sistema de Estacionamiento Regulado, en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires; eliminándose el sistema de parquímetros y cospeles en la actual zona tarifada, que comprende los barrios de San Telmo, Montserrat, Balvanera, San Nicolás, Retiro y Recoleta. El pago es a través de una app, una web y en comercios adheridos. Asimismo, a través de la Resolución 214 de la Secretaría de Transporte y Obras Públicas en mayo 2022, se determinan las condiciones, trámite y requisitos de exención para todo usuario residente de una zona tarifada del Sistema de Estacionamiento Regulado y conformación de Registro.

Servicio de fiscalización electrónica de infracciones de tránsito (Fotomultas)

Las infracciones que pueden ser captadas son: Límite de velocidad permitida, violación de la luz roja, invasión de senda peatonal, uso indebido de carril común o exclusivo de carga y descarga y estacionamiento en lugares no permitidos), conforme a las definiciones de la Ley 24.449 de Tránsito y Seguridad Vial de la Nación y el Digesto de Tránsito de la Ciudad.

Los usuarios pueden cuestionar las actas de infracción, en caso de no cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Número de acta de comprobación
- b) Nombre del propietario del vehículo infractor
- c) Marca, modelo y dominio
- d) Tipo de infracción
- e) Individualización del equipo que se utilizó para la comprobación de la infracción
- f) Fotografía del vehículo
- g) Ampliación de la fotografía del vehículo infractor, detallando el número de dominio del mismo.

La normativa vigente del servicio de fiscalización electrónica de infracciones de tránsito, comprende el artículo 32 de la Ley N° 2.095 (Texto Consolidado Ley 6.347), Decreto reglamentario 168 (2019) y la Resolución 502/SECTOP/21 de adjudicación.

Servicio de Autotransporte Público de Pasajeros (Colectivos)

Actualmente transitan la Ciudad de Buenos Aires 137 líneas de pasajeros, de las cuales sólo 32 inician y terminan su recorrido dentro de CABA. Ellas son: 4, 5, 6, 7, 12, 23, 25, 26, 34, 39, 42, 44, 47, 50, 61, 62, 64, 65, 68, 76, 90, 84, 99, 102, 106, 107, 108, 109, 115, 118, 132, 151; el resto la transita incluyendo la Región Metropolitana.

Las empresas de transporte automotor deben cumplir con la *calidad* del servicio, es decir en condiciones adecuadas de seguridad, permisos, higiene –incluida desinsectación periódica-, regulación, arrime al cordón, cortesía, prohibición de puertas abiertas durante la circulación y de emisiones contaminantes.

Obligaciones del prestador:

- Las unidades no tendrán una antigüedad mayor a 10 años, cada unidad contará con habilitación técnica, matafuegos y dispondrán en la parte trasera de un cartel reflectivo indicando la velocidad máxima permitida.
- Los menores de dos (2) años no son tenidos en cuenta como plaza y será obligatorio llevar a los no videntes u otras personas con necesidades especiales con el perro guía o el aparato de asistencia del que se valgan.
- Dispondrán de por lo menos dos asientos adyacentes a la puerta de acceso para personas ancianas, con necesidades especiales, embarazadas o con movilidad reducida. A tal fin, deberá estar visualizado con un cartel indicativo.

De los conductores:

- Deberán exigir a los pasajeros el cumplimiento de las normas, disponiendo el descenso inmediato de aquellos que no las cumplan; pudiendo requerir la intervención de la autoridad competente.
- Tienen prohibido el expendio de boletos o cobro de viaje en forma directa.
- No pueden realizar aceleraciones o frenadas bruscas, ni acciones que lo distraigan de la conducción.
- Prohibido fumar en el interior del vehículo.
- No circular con las puertas abiertas, ni utilizar aparatos reproductores de sonido.
- Debe respetar Parada y, en caso de exceso de pasajeros o no funcionamiento de la terminal interna SUBE, debe indicarlo a través de un cartel.
- Excepciones de parada: entre las veintidós (22) y las seis (6) horas y durante tormentas o lluvias, el ascenso y descenso de pasajeros puede realizarse antes de cada encrucijada (esquina). Este beneficio es permanente para personas con movilidad reducida. Esta

excepción no rige para las arterias afectadas al sistema Metrobus y en las transversales de la Av. 9 de Julio indicadas en el Art. 2º de la Ley 5276, BOCBA N° 4656.¹⁶

Servicio de Subterráneo (Subte) y Premetro

Con la Ley 4472 sancionada en diciembre de 2012 de Regulación y Reestructuración del Sistema de Transporte Ferroviario de Pasajeros de Superficie y Subterráneo, se concretó el traspaso de la red de subterráneos a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esto incluye las seis líneas de subte más el Premetro.

Entre sus obligaciones, el concesionario debe cumplir con la programación del servicio programado, incluyendo horario de inicio y fin – señalados en todas las estaciones-, intervalos aprobados para cada línea, coches despachados y horario de arribo de la formación a la estación y el personal debidamente identificado.

Asimismo tiene que garantizar la calidad del servicio en estaciones y coches – limpieza, conservación, iluminación y seguridad-, y funcionamiento tanto de escaleras mecánicas como ascensores, teniendo como único objetivo la satisfacción al cliente. La información debe disponerse de manera accesible: recorridos, diagrama de las líneas, plano de la Red, combinaciones, calles de salida, frecuencia, y facilitar el formulario de quejas foliado para que los usuarios puedan realizar su reclamo.

En caso de interrupción, cancelación o suspensión del servicio, el operador está obligado a informar de manera constante el estado. Ante interrupción del servicio el usuario puede solicitar el reintegro del dinero o la carga equivalente a un viaje.¹⁷

¹⁷ Resolución 40/EURSPCABA/2002

Figura IV

Subtes

Servicio de Subterráneo (Subte) y Premetro



Fuente: Manual del Usuario, ERSP (2017)

Taxis

Cada Taxi dispondrá de iluminación adecuada en su interior, para que el usuario pueda visualizar el reloj, los datos del chofer, titular y licencia; cuadro tarifario y datos del ERSP para poder realizar denuncias.

El recorrido del viaje deberá ser el más directo, pudiendo el usuario indicar alternativas. En relación a las personas con movilidad reducida, facilitará tanto su acceso como el transporte de sillas de ruedas, muletas u otro elemento de ayuda y perros guías. El usuario podrá transportar sin cargo, un bulto de hasta 0,90 x 0,40 x 0,30cm. Por cada bulto adicional deberá abonar el equivalente a 5 fichas de valor diurno.

El conductor puede negarse a la prestación del servicio por inconducta o falta de higiene del usuario, y por características inapropiadas del equipaje. Por otro lado los pasajeros pueden solicitar el ticket por el viaje realizado.¹⁸

Transporte escolar

Es el último servicio público incorporado al organismo. El servicio público de transporte escolar consiste en el traslado a título oneroso o gratuito de más de 6 alumnos, de nivel inicial, primario o medio, que cursan sus estudios en colegios o escuelas de gestión pública o privada, ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con origen o destino a dichos establecimientos¹⁹. Es el último servicio público incorporado al organismo. El Ente es la única autoridad de control en el ámbito de la Ciudad de Bs.As.²⁰

Cada vehículo deberá poseer un seguro para las personas transportadas y para terceros; Inspección técnica vehicular vigente emitida semestralmente por el Gobierno, y en caso de transportar más de quince (15) escolares contarán con acompañante mayor de edad debidamente acreditado en el Registro de Acompañantes del Servicio de Transporte Escolar. En caso de actividad recreativa, están autorizados docentes, familiares o acompañantes.

La velocidad máxima para circular mientras realicen este servicio será de cuarenta kilómetros por hora (40 km/h) en calles, de cuarenta y cinco kilómetros por hora (45 km/h) en avenidas y de sesenta kilómetros por hora (50 km/h) en vías rápidas. Por último, los vehículos no pueden tener una antigüedad superior a 20 años para permanecer en el servicio, con excepción y hasta 22 años realizando una verificación técnica cada cuatro (4) meses.

¹⁸ Ley N° 3622 que incorporó el Título Décimo Segundo a la Ley N° 2148. Decreto N° 143/2012. Resolución N° 258/SSTRANS/2012. Resolución N° 69/SSTRANS/2014

¹⁹ Ley 1576 (2004) Artículo 2

²⁰ EURSP (2021) recuperado de <http://www.entedelaciudad.gov.ar/transporte/>

Residuos patogénicos y peligrosos

Los *Residuos Peligrosos* están definidos en la Ley 2214 de la Ciudad, y son aquellos desechos (sustancia u objeto) en cualquier estado físico de agregación que tenga capacidad intrínseca de causar efectos adversos, directos o indirectos sobre la salud o el ambiente; y están establecidos según el Código de Naciones Unidas.

En cuanto a los *Residuos Patogénicos*, los define la Ley 154, como todos aquellos desechos o elementos materiales en estado sólido, semisólido, líquido o gaseoso que presumiblemente presenten o puedan presentar características infecciosas, tóxicas o de actividad biológica que puedan afectar directa o indirectamente a los seres vivo, o causar contaminación del suelo, el agua o la atmósfera. Aquellas que sean generadas en la atención de la salud humana o animal, por el diagnóstico tratamiento, inmunización o provisión de servicios, así como también en la investigación o producción comercial de elementos biológicos o tóxicos. Es decir aquellos generados en hospitales, clínicas, laboratorios, consultorios, investigación y elaboración de medicamentos.²¹

Los prestadores deberán estar inscriptos en el Registro de Generadores, Transportistas y Operadores de Residuos Patogénicos; poseer Certificado de Aptitud Ambiental (arts.12° al 14° Ley 154); Certificado de Gestión de Residuos Peligrosos que deberá renovarse cada dos (2) años y será otorgado o denegado por la autoridad de aplicación. Asimismo, están obligados a cumplir con los requisitos técnicos de los locales, el almacenamiento y los vehículos de transporte.

En cuanto a los operadores, deberán entregar a los generadores un Certificado de Eliminación de su Condición Patógena, en el que conste la inactivación microbiológica del residuo o Certificado de destrucción de los residuos peligrosos, con fecha y nombre del lugar donde fueron enviados para su disposición final.

²¹ Ídem 13

Finalmente, los vehículos de transporte deben ser especiales y de uso exclusivo para este tipo de actividades. Los conductores y sus acompañantes estarán capacitados sobre riesgos y precauciones en la manipulación y traslado de residuos patogénicos y peligrosos, y contarán con elementos de protección personal provistos diariamente en condiciones higiénicas²².

Alumbrado público (Luminarias)

En este servicio, la tecnología juega un rol decisivo, ya que permite exigir plazos máximos de reparación en horas. El rol de contralor es ejercido por el Ente, del mismo modo que la Dirección General de Obras Públicas, la Subsecretaría de Obras y Mantenimiento, la Secretaría de Obras y Servicios Públicos, y la Dirección de Alumbrado Público del Gobierno de la Ciudad conservan sus competencias de control.

Los plazos máximos de reparación se contabilizan desde la hora 00:00 del día siguiente al de la toma de conocimiento de la anomalía por parte de la empresa:

-Lámpara o Iluminador Led apagado, quemado, roto, faltante, agotado: 36 hs.

-Lámpara o Iluminador Led parpadeando, intermitente o encendido en horario diurno: 36 hs

-Reflector dañado o faltante: 48 hs.

-En cuanto a situación de peligro inmediato por Columna caída, electrificada, corte de riendas de suspensión, corte de cables aéreos; o falta de tapa de toma de pared, de tablero en columna o buzón: 4 horas después de la notificación.²³

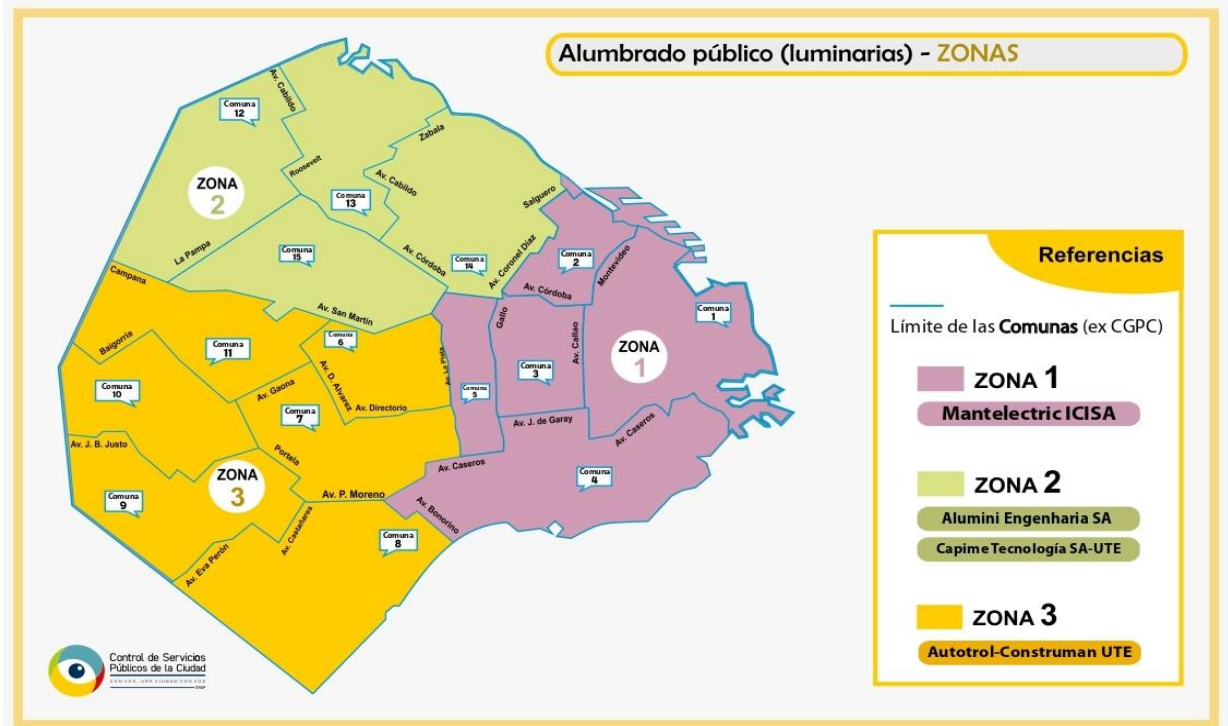
²² Ver más Licitación Pública N° 401-1041-LPU16.

²³ Licitación Pública N° 652-SIGAF/15. En este caso además, se puede comunicar con el número 103 de Emergencias.

Figura V

Zonas de Luminarias

Alumbrado público (luminarias)



Fuente: Manual del usuario ERSP (2017)

Señalamiento Luminoso (Semáforos)

La ciudad cuenta con 3816 cruces semaforizados, al igual que el servicio de Alumbrado, los desperfectos se deben reparar en horas.

Su correcto mantenimiento es vital para la seguridad vial, por lo que está dividido en tres (3) sectores o áreas facilitando la atención preventiva como correctiva de los semáforos²⁴.

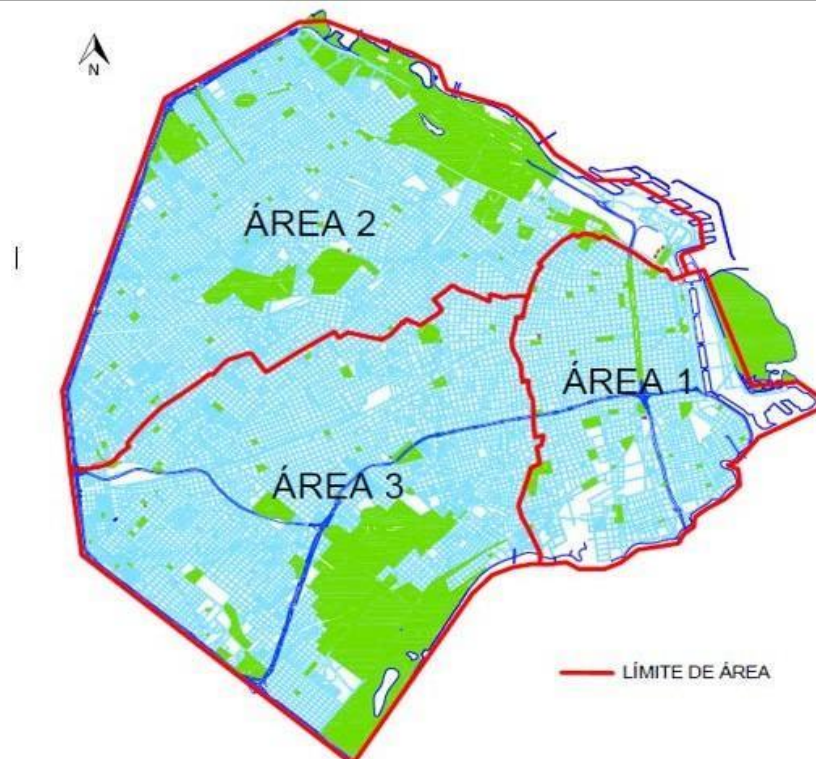
La empresa debe atender y vigilar el sistema en forma permanente, las 24 horas del día y los 365 días al año, y mantener los plazos establecidos por el contrato de concesión. El desperfecto debe ser reparado en un lapso de 3 a 6 horas. En caso de imposibilidad de efectuar su reparación

²⁴ Licitación Pública N°22/SIGAF/2018.

total, la contratista intentará dejarlo funcionando, de manera provisoria, pudiéndose extender los plazos de reparación. Las lámparas quemadas deberán ser reemplazadas en un lapso no mayor a 24 horas.

Figura VI

Zonas concesionadas de Señalamiento Luminoso



Fuente: Licitación Pública N°22/SIGAF/2018

Transmisión de tv por Cable / Transmisión de Datos

Las empresas prestatarias están obligadas a tener un seguro que cubra la responsabilidad civil hacia terceros (personas u objetos), por daño o perjuicio causado por obras en ejecución o ya ejecutadas.

Suministrarán conexión gratuita en hospitales, escuelas y hogares dependientes del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En caso de colocar equipos auxiliares en los frentes,

contarán con la conformidad de los propietarios, respetando las normas del Código de Edificación, y las instalaciones no afectarán la seguridad pública (columnas deterioradas, tendidos aéreos en baja altura, tensores en mal estado, etc.).

Higiene Urbana

El Servicio de Higiene Urbana se divide en:

Fracción Húmeda cuya recolección está a cargo de las empresas asignadas en cada zona de la Ciudad.

Fracción Seca a cargo de las Cooperativas de Recuperadores Urbanos que, a su vez, contempla distintas prestaciones:

- Recolección de Residuos Domiciliarios
- Recolección de Residuos Voluminosos
- Recolección de Restos Verdes
- Recolección de Restos de Obras y Demoliciones

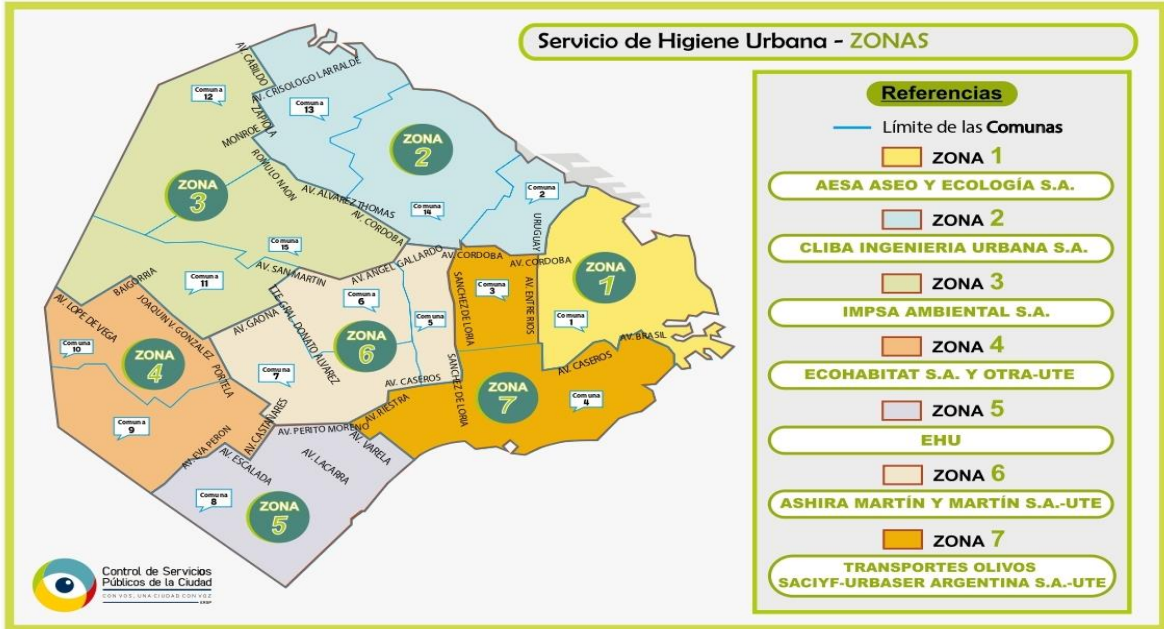
Barrido y Limpieza de Calles

Sumideros

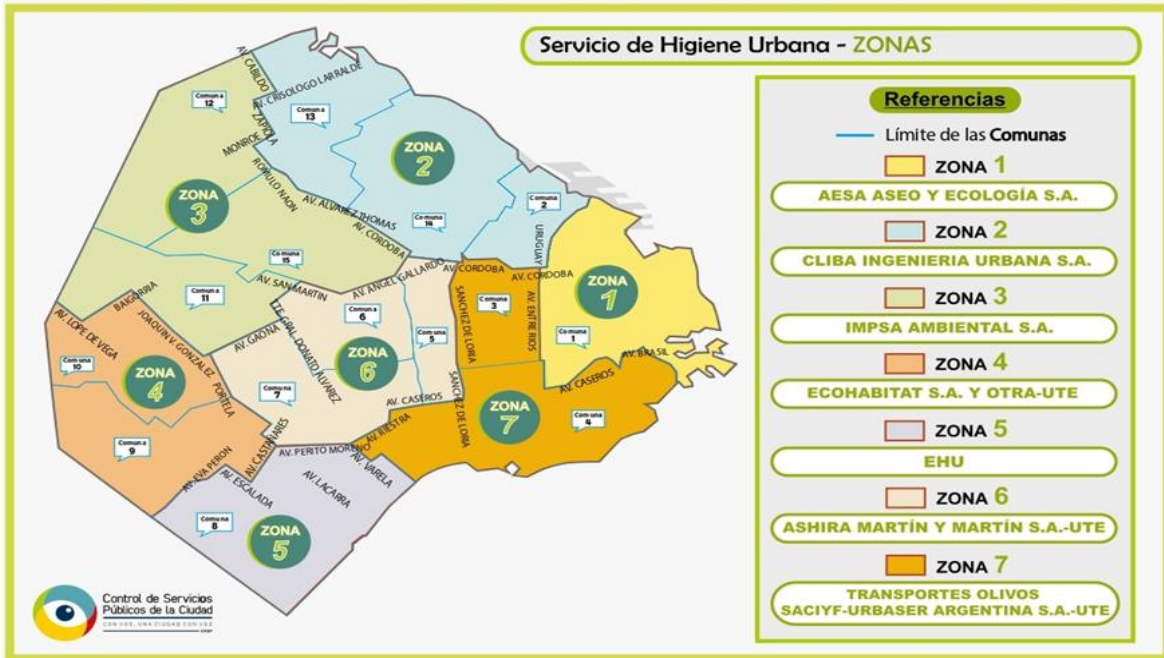
Figuras 7 y 8

Zonas Concesionadas Higiene Urbana

Servicio de Higiene Urbana



Servicio de Higiene Urbana



Fuente: Manual del Usuario, ERSP (2017) según Licitación Pública N° 997/ 13

Las obligaciones del Prestador en cada ítem son las siguientes:

Residuos domiciliarios, fracción húmeda

Retirar de la vía pública, la fracción húmeda de residuos dispuesta en bolsas dentro de recipientes individuales o colectivos (contenedores). Asimismo los usuarios deberán sacar la basura de 20 a 21hs.

Con respecto a la frecuencia de recolección, en zonas de alto impacto se efectuará una vez al día, los siete días de la semana. En zonas residenciales, una vez por día, seis días a la semana. En villas de emergencia, dos veces al día durante los siete días de la semana. El servicio podrá ser realizado durante los turnos mañana, tarde o noche.

Contenedores: el contratista deberá tener un acopio de repuestos accesorios y contenedores, que permitan sustituciones y/o reparaciones dentro de las 12hs de notificado o relevado el hecho.

Residuos domiciliarios, fracción seca

Son los productos reciclables (papeles, plásticos, cartones, metales, etc) cuyo circuito de recuperación está a cargo de:

- Las Cooperativas de Recuperadores Urbanos- puerta a puerta-
 - Contenedores Verdes o Campanas Verdes en la vía pública
 - Centros Verdes (Martes a Viernes de 14 a 19 y Sábados de 10 a 18 hs) distribuidos como Puntos Verdes, Puntos Verdes Especiales (reciben adicionalmente pequeños electrodomésticos y elementos de informática) y puntos Verdes Móviles (recorren plazas y parques), donde se pueden depositar dichos residuos, o consultar que cooperativa opera en su barrio, en la página del GCBA²⁵.
- *Restos de residuos voluminosos, restos verdes y, de obras y demoliciones*

²⁵ www.buenosaires.gob.ar/ciudadverde/separacion/parque/cooperativas-de-recuperadores-urbanos

Para su retiro, el usuario deberá efectuar el pedido al Centro de Reclamos de la Ciudad (número 147) quien deberá informar día y hora de la recolección. Será *sin cargo* para el usuario.

- Residuos voluminosos. Son aquellos que no pueden ser dispuestos en las estaciones de transferencia de cargas o en unidades compactadoras. Comprenden heladeras, muebles, sanitarios. No incluye automóviles.
- Restos Verdes. Son los originados por poda, corte de césped o desmalezamientos realizados por los particulares en sus domicilios, y por poda programada u obstrucción por ramas caídas en la vía pública. La obligación del prestador es levantar y trasladar los restos verdes.
- Restos de Obras y Demoliciones. Se retirarán hasta 500kg como máximo, o un metro cúbico (1m³) de escombros depositados en la vía pública.

Barrido y Limpieza de Calles

La obligación de las empresas consiste en extraer toda suciedad y residuo sólido urbano de las calzadas y veredas dentro de la zona adjudicada, manteniendo el espacio público en condiciones higiénicas. Esto incluye las cazuelas de los árboles, los maceteros de las veredas y el desmalezamiento de cordones. Asimismo deberán proveer, instalar y mantener un mínimo de dos cestos papeleros por cuadra de la Ciudad. Su mantenimiento incluye el vaciado de los mismos y el prestador deberá tener acopio de cestos y accesorios, que permitan sustituirlo o repararlo dentro de las 24hs de notificado o relevado.

Sumideros

La prestación se realizará con una frecuencia mensual, e incluye:

- a) Limpieza y desobstrucción de sumideros, sus cámaras y nexos hasta su desembocadura en cámara o conducto.
- b) Información diaria de roturas o desperfectos de cámaras y nexos que impidan su normal desagote/ captación, o signifiquen un peligro para peatones o vehículos.

c) Realización de un catastro de sumideros.

En condiciones de sudestada, lluvia o temporada otoñal, el GCABA implementa su plan de emergencia para que el servicio se desarrolle de manera efectiva.

- ***Operativos Espacios Verdes***

En 2017, se puso en marcha un Plan de Control específico²⁶. El mismo tiene como finalidad realizar el control correctivo y preventivo de las instalaciones correspondientes al servicio de Alumbrado Público en los distintos espacios verdes de la ciudad. Se analiza el estado general de las columnas, el estado y medición de valores de resistencia de la instalación de Puesta a Tierra, las condiciones en las que se encuentran las instalaciones eléctricas y el estado de tableros de columna y de tableros de comando y alimentación (buzones).

El Plan de Fiscalización

Anteriormente se ha mencionado que el Ente ejerce su control de dos maneras: por Reclamos, Denuncias y Consultas, o por Plan de Control.

- a) Reclamos, denuncias y consultas. Los efectúan los usuarios al detectar una deficiencia o mal funcionamiento en los servicios, y son recibidos por la Gerencia de Usuarios, que notifica y da intervención a la Gerencia de Control para que verifique la anomalía.
- b) Plan de Control. La Gerencia de Control está dividida en Áreas de Control por servicios, que cuentan con un Plan de Fiscalización y Metas Físicas mensuales por cada servicio.

A su vez, quien ejecuta este Plan de Control es el *cuerpo de fiscalizadores* de las áreas técnicas, que están divididos en:

- Fiscalizadores Peatonales: a pie
- Fiscalizadores de Flota Vehicular: permite recorrer zonas más extensas.

²⁶ Ver más: EURSP, (2017) Informe de Gestión

La fiscalización por áreas comprende, además del Plan de Control, Seguimiento, Denuncias de los Usuarios, Oficio y Fiscalizaciones Especiales; y se realiza en distintos horarios conforme las características propias de cada servicio, de acuerdo a un cronograma previsto y dispuestos en equipos de trabajo.

Dos vectores comunes a la planificación del control en los distintos servicios son:

- Territorial: es la manera de fiscalizar las Comunas la mayor cantidad de veces posible.
- Específicos: usando el mapa de calor y reforzando las zonas donde se presenta el mayor porcentaje de anomalías sobre controles, teniendo en cuenta las particularidades de cada servicio.

Planificación de Controles

Tal como expusiera la Gerencia de Modernización, el Ente cuenta con una estructura organizativa de control, dividida en tres sectores:

- Planificación: se encarga de estudiar y proyectar la cantidad de controles, aplicando en algunos casos la estacionalidad del servicio; ej: el Transporte Escolar, diferenciando la etapa escolar con las colonias de verano.
- Gestión Operativa: dan tratamiento a las denuncias, fiscalizaciones, comunicaciones a las empresas y el seguimiento de las anomalías directas o con segunda vuelta, hasta su solución o sanción.
- Control de Actuaciones: corroboran que la evidencia y la documentación presentada sea la correcta.

Canales de Atención al Usuario y Requisitos para Denunciar²⁷

El vecino cuenta con la posibilidad de realizar denuncias, reclamos y consultas a través de distintas vías de contacto aún fuera del horario de atención.

²⁷ Ídem 7

- Denuncia. Cuando hablamos de Denuncia, hablamos de solicitud del organismo ante actos o conductas que presuntamente constituyen una infracción.
- Reclamo. Es toda pretensión que se suscite en los usuarios, con motivo de los actos que presuman una infracción en la prestación del servicio.
- Consulta. Aquella información que requiera el usuario, relacionada a la prestación de los servicios que controla en Ente.

La multicanalidad de medios para contactarse son:

- Línea de uso gratuito (0-800-222-3683), las 24 horas, los 365 días del año.
- reclamos@entedelaciudad.gov.ar
- www.entedelaciudad.gov.ar
- Personalmente en el organismo, de 9 a 18hs.

Tabla III

Requisitos para formular Denuncias y Reclamos

Reclamos, Denuncias y Consultas											
Requisitos para formular Denuncias y Reclamos (*)											
SERVICIOS	Nombre y Apellido	DNI	Domicilio Particular	Teléfono	Cédula verde	Seguro	Factura repuesto o presupuesto	Ticket o Pasaje(**)	Ubicación Denuncia o Reclamo	N° Form. / fecha Denuncia o Reclamo (***)	Form. Auxilio AUSA
SUBTES	⊕	⊕	⊕	⊕				⊕	⊕	⊕	
COLECTIVOS	⊕	⊕	⊕	⊕				⊕	⊕	⊕	
TAXIS	⊕	⊕	⊕	⊕					⊕		
AUTOPISTAS	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
FOTOMULTAS	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕		⊕	⊕	⊕	
TICKEADORAS	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕		⊕	⊕	⊕	
TRANSPORTE ESCOLAR	⊕	⊕	⊕	⊕					⊕		
HIGIENE URBANA	⊕	⊕	⊕	⊕					⊕	⊕	
RESIDUOS PATOGENICOS Y PELIGROSOS	⊕	⊕	⊕	⊕					⊕	⊕	
ALUMBRADO PUBLICO	⊕	⊕	⊕	⊕					⊕	⊕	
SERALAMIENTO LUMINOSO	⊕	⊕	⊕	⊕					⊕	⊕	
PLAYAS DE ESTACIONAMIENTO	⊕	⊕	⊕	⊕				⊕	⊕	⊕	
TRANSMISION DE TV POR CABLE Y DATOS	⊕	⊕	⊕	⊕					⊕	⊕	
Observaciones:	(*) El trámite de reclamo se realiza personalmente en el Organismo. En el caso de la denuncia, el trámite también se puede realizar a través del 0800-222-3683 (ENTE) ó vía mail a: reclamos@antedefectuad.gov.ar . (**) Los servicios que se puedan abonar con las tarjetas sube/monedero podrán presentar el movimiento del consumo que se obtiene de la web de dichas empresas (http://www.sube.gob.ar/ - http://www.monedero.com.ar/) (***) Este formulario se presenta en el caso que el usuario haya hecho primero la denuncia o el reclamo en la empresa que brinda el servicio.										

www.antedefectuad.gov.ar

Control de Servicios Públicos de la Ciudad **3**

Fuente: Manual del Usuario ERSP (2017)

La Capacitación en la Carrera Administrativa

En 2011, mediante la resolución N°132, el Directorio del Ente aprueba *la Carrera Administrativa*, llamada *Sistema de la Trayectoria Laboral* (SITRAL) del personal de planta permanente; regulando su ingreso, movilidad, ascenso y retribución. La misma admite tres modalidades de promoción:

- horizontal: cambio de agrupamiento sin cambio de grado ni categoría;
- promovida: es el desplazamiento al grado inmediato superior en la categoría de revista y

c) vertical: movilidad a categorías superiores en el mismo u otro agrupamiento;

La promoción de categoría sucede luego de dos años, dadas las condiciones que se enumeran a continuación:

- tener por lo menos *dos capacitaciones* anuales de las ofrecidas por la Unidad de Capacitación del organismo, u homologadas por la misma dependencia.
- Evaluación de desempeño de 7 o más, y
- no tener faltas injustificadas.

En caso de no cumplimentar los requisitos, sólo pueden ser promovidos luego de cinco (5) años y de modo automático.

En tal sentido, en el año 2017, el Directorio aprobó el Reglamento de Capacitación²⁸, el cual tiende a profesionalizar y jerarquizar la función del Organismo y de cada área, afianzando la labor de este sector para todo el conjunto de agentes. Haciendo hincapié en la oferta de cursos vinculados a las necesidades de las Áreas Técnicas. Es así, y como respuesta, que comenzaron a implementarse los cursos de²⁹:

- ***CEAMSE – Gestión de residuos sólidos urbanos***: que incluye en una charla teórica-técnica, una visita a la Estación de Transferencia de Colegiales y una visita posterior al complejo Ambiental Norte III.
- ***Electricista Instalador I*** A partir de un convenio firmado con el Sindicato de Luz y Fuerza y destinado al área de Vía Pública
- ***Liquidación de Sueldos*** destinado a la Gerencia de Administración
- ***Transporte de Mercancías y residuos peligrosos*** IRAM (Gerencia de Capacitación, comunicación personal, diciembre 2021)

²⁸ Resolución N°232-ERSP-2017

Además, cada dos años, se organizan cursos de capacitación interna referentes a la confección de actas de fiscalización, que son la base del proceso interno de varias áreas, por lo que la correcta confección de las mismas, incide directamente en el proceso interno y en la gestión de los expedientes.

Por otro lado, se implementan cursos originados, promovidos y llevados a cabo desde el organismo, en coordinación con distintas Áreas, propiciando su activa participación en la implementación de cursos de formación, dirigidos exclusivamente al personal según sus competencias y responsabilidades.

- Se implementó un sistema de registro informático en relación al historial de capacitación de todos los agentes del Organismo a los efectos de brindar información pertinente a las Áreas que lo soliciten.
- Los agentes con mayor formación y experiencia en cada área, aportan su conocimiento como capacitadores y referentes, a los fines de brindar cursos ajustados a las necesidades específicas.

Participación de la Ciudadanía

El Ente promueve los mecanismos de participación y tutela de los usuarios de servicios, adecuando su estructura organizativa a los efectos de eliminar trabas burocráticas, habilitando un servicio de orientación, asesoramiento e información, en los horarios y las modalidades que mejor hagan al cumplimiento de su objeto³⁰. Para ello se mantiene una comunicación institucional permanente y fluida con las Organizaciones de la Sociedad Civil, y en especial con las 21 Asociaciones de Defensa del Consumidor que trabajan en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Registro Nacional de Asociaciones de Consumidores, 2021), con las cuales se realizan reuniones para el intercambio de propuestas e información relevante, así como iniciativas de

³⁰ Ley 210, (1999) Artículo 12

trabajo conjunto. En tal sentido, desde la Gerencia de Usuarios y Participación Ciudadana se organizan encuentros con las Comunas, para verificar las necesidades particulares, los servicios más denunciados y el funcionamiento de las empresas concesionarias en cada una de ellas. Cabe señalar que, pese al confinamiento obligatorio durante el año 2020, los usuarios siguieron realizando consultas, denuncias y reclamos; siendo la falta de barrido y limpieza de sumideros el servicio más denunciado por los vecinos, abarcando el 59% de las denuncias totales.

Las Audiencias Públicas

Un mecanismo importante de comunicación con el usuario es la Audiencia Pública. Tal como se expresa en la Ley 210, art. 3, incisos “o” y “p, el Ente requiere al Poder Ejecutivo la realización de Audiencias Públicas para asegurar la estabilidad política, extendiendo la posibilidad del diálogo. Conforme afirma Gordillo (2013b):

La audiencia pública es: a) una garantía objetiva de razonabilidad para el administrado en cuanto percepción de que el Estado actúa razonablemente; b) un mecanismo idóneo de formación de consenso de la opinión pública respecto de la juridicidad y conveniencia del obrar estatal; c) una garantía objetiva de transparencia de los procedimientos estatales respecto de los permisionarios y concesionarios, de modo tal que el público perciba esa relación como transparente y límpida; d) un elemento de democratización del poder.

A partir de 2020, y a medida que se flexibilizó el aislamiento estricto y obligatorio, el gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, implementó la modalidad virtual o mixta en el marco de la Ley N° 6 y su modificatoria, N° 6.306, para la transmisión de las audiencias, a través de la plataforma telemática Zoom App y la plataforma Youtube (Canal Audiencias Públicas GCBA), garantizándose en cada ocasión un espacio físico, para que puedan asistir presencialmente aquellos participantes debidamente inscriptos que no contaran con acceso a medios electrónicos, virtuales y/o telemáticos;

Las opiniones recogidas en la Audiencia Pública son *de carácter consultivo y no vinculante*, con lo cual “*la autoridad responsable de la decisión debe explicitar en los fundamentos del acto administrativo o normativo que se sancione, de qué manera ha tomado en cuenta las opiniones de la ciudadanía y, en su caso, las razones por las cuales las desestima.*” (Art. 2 Ley 6).

La Gerencia de Usuarios y Participación Ciudadana

La Gerencia de Usuarios y Participación Ciudadana comprende tanto la atención al usuario como la relación con las comunas, cuyo objetivo es interactuar con sus representantes a fin de brindar información acerca de los controles que lleva adelante, capacitar al personal acerca de sus alcances y competencias, y asesorar a los vecinos de la Comuna a partir de charlas conjuntas; convirtiéndola en un instrumento tendiente a facilitar mayores y mejores grados de participación de los/as ciudadanos/as en los asuntos públicos, tendiendo un canal de comunicación institucional sin entorpecer la relación vecino-comuneros.

Plan de Modernización

En 2015 se inició a través de la Gerencia de Modernización, el *Proceso* de Modernización del Ente, que incluía cambios tecnológicos, de procedimientos administrativos –incluido el proceso de reclamos-³¹, la digitalización de los Expedientes, la Certificación de Calidad, la implementación de nuevas vías de Participación y Comunicación Ciudadana, y la Capacitación del Personal en cuanto al sistema de mejora continua³²

En agosto de 2017 comenzó la migración de expedientes papel a modo digital, a través de un Sistema Integral de Gestión Documental que incluía procedimientos y mecanismos de trabajo. Este proceso de digitalización de más de 51 mil expedientes duró aproximadamente ocho meses, atravesando la transición entre dos gestiones distintas del organismo.³³

³¹ Resoluciones 673/ERSP/2016 y 37/ERSP/2018

³² Ídem 18

³³ Ídem 22

Sistemas Operativos y de Comunicación

El Ente, al ser un organismo autárquico, no utiliza el Sistema SADE del gobierno de la Ciudad, como sí lo hacen la Procuración y la Sindicatura. Por tal motivo, dispone de sistemas propios de comunicación interna y de enlace con el gobierno central.

Como sistemas operativos, el Ente cuenta con Proxmox (Linux, virtualización) y Windows para PCs de escritorio. El servidor de correo electrónico es Microsoft 365.

Asimismo, cuenta con aplicaciones como EGI, Mi Ente (de acceso a información personal sobre recibos, licencias, capacitaciones, etc), y App de Fiscalizadores.

A mediados de 2018, ya se encontraba incorporado el expediente electrónico, la firma digital y el Sistema Integral de Gestión Documental (PECTRA) que permitió digitalizar *los procesos* y mecanismos de trabajo, reduciendo el uso de papel, agilizando y facilitando la tramitación administrativa en pos de la reducción de plazos, la perdurabilidad de la información y el fácil acceso. De esta manera, lo que antes consistía en procedimientos papel y requería firmas ológrafas, hoy son electrónicos y con firmas digitales. Desde entonces, la Gerencia de Modernización siguió trabajando sobre 3 ejes centrales: ordenar, modernizar y jerarquizar; en concordancia con el Sistema de Calidad incorporado en el organismo desde 2015.

Sistema de Gestión de la Calidad

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que en el caso específico del Ente se centra en tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad del proceso que empieza con la toma de denuncia o plan de control, hasta la solución de la anomalía y la respuesta al usuario.

Se comenzó a trabajar en el año 2014 en las condiciones técnico-operativas que establecía la norma internacional ISO 9001:2008 (de la Organización Internacional de Estandarización - ISO, según la abreviación aceptada internacionalmente), que permitió la 1ra certificación, cuyo alcance

era la “Atención de las denuncias, consultas y reclamos de los usuarios ante el Área de Atención al Usuario de la Gerencia de Usuarios, en lo que respecta a la recepción, seguimiento y respuesta de denuncias”.

Más tarde, en agosto de 2017, se amplió el alcance a “Atención, tramitación, fiscalización y seguimiento de denuncias, consultas, reclamos y planes de control de los servicios públicos de la CABA. Tramitación de sumarios y ejecución de multas. Ordenamiento, registro y circulación de la documentación administrativa. Actividades de difusión y capacitación institucional. Gestión de compras y contrataciones”, con la actualización ISO 9001:2015 (Certificación Sistemas de Gestión, 2017)

Desde diciembre de 2017 no se han realizado las Auditorías Internas de mantenimiento ni Auditorías Externas de seguimiento, por lo cual la Certificación de Calidad ISO 9001:2015 no se encuentra vigente.

Fiscalización

Desde 2018 y hasta la irrupción de la Pandemia, la dotación y distribución de fiscalizadores se incrementó. Este cambio estuvo determinado por un reordenamiento de la Planta Permanente y Transitoria del organismo, a partir de la digitalización de los procesos, la cual permitió esta movilidad horizontal de personal.

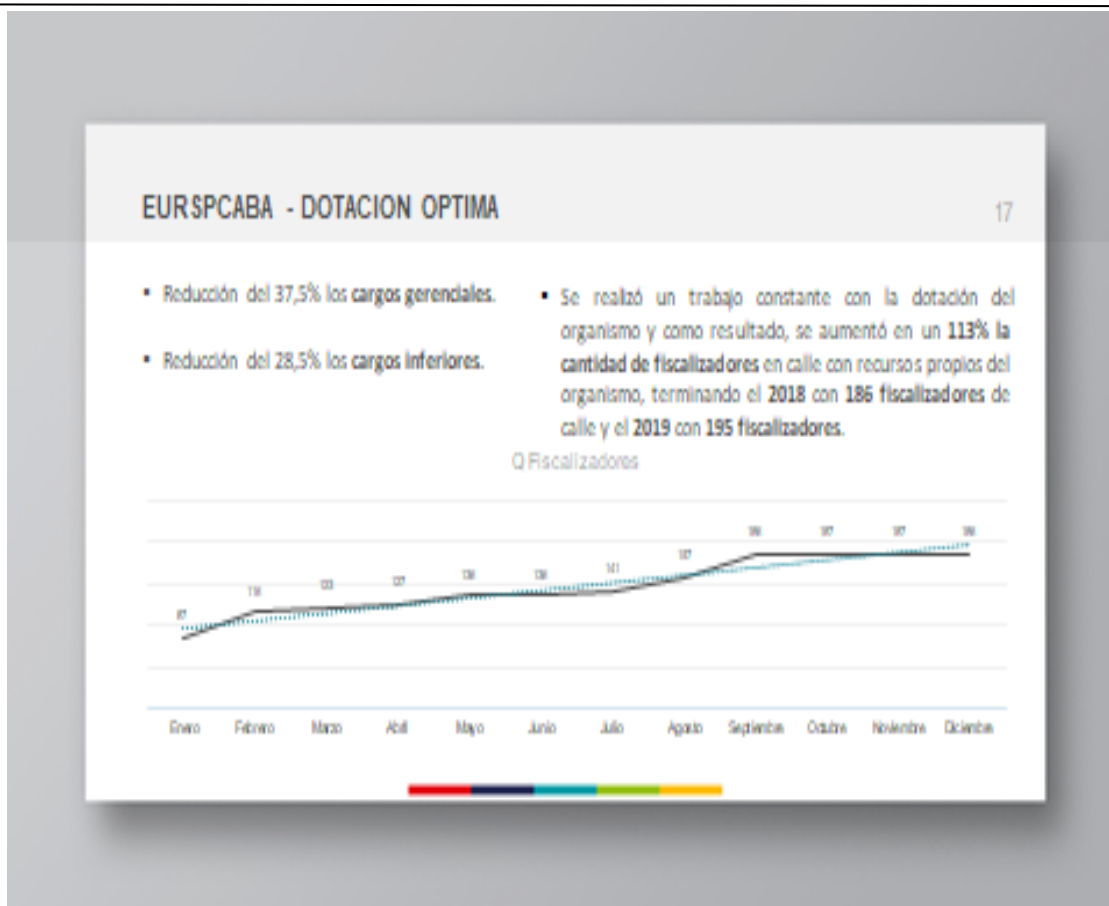
Desde 2019, los 195 fiscalizadores disponen de móviles propios que contienen una APP de fiscalización, para la realización de controles técnicos e inspecciones efectuadas, que incluye la firma digital e inalterable. Esto permite:

- Mayor precisión en la confección de las actas.
- Celeridad y eficacia en la pronta respuesta al ciudadano denunciante de una anomalía.
- Prontitud en la recepción del trabajo realizado para su posterior análisis.

- Mayor eficiencia y precisión en la notificación de las anomalías a las empresas correspondientes.
- Monitoreo en tiempo real del trabajo

Tabla IV

Dotación de Fiscalizadores



Fuente: Gerencia de Modernización ERSP

Infraestructura

Desde sus inicios en una oficina de la Planta Principal de la Legislatura Porteña hace más de 20 años, el Ente llega a 2017 con dos sedes -por un lado el inmueble de la calle Rivadavia 1170, para las áreas operativas de control y usuarios; y por otro, tres pisos en el edificio de la calle Mitre 760, para las áreas administrativas y el Directorio-.

Una de las observaciones en los hallazgos de la certificación de la calidad de 2017, fue la necesidad de disponer de un edificio común, donde la flota vehicular tuviera fácil acceso, y el acarreo de los expedientes de un sector a otro, no fuera necesario. Esta se solucionó en noviembre de 2018, trasladando las oficinas, a una nueva y única sede situada en Diógenes Taborda 116; unificando los despachos del Directorio y las áreas administrativas, con las áreas operativas de la Gerencia de Control y de Usuarios.

Medidas Marzo 2020

Primera reacción

La primera luz de alerta fue la activación del protocolo - Virus COVID-19 (coronavirus), dada a partir de las medidas sanitarias y preventivas recomendadas por el Ministerio de Salud de la Nación para prevenir virus respiratorios (incluyendo coronavirus COVID-19); y la firma de la Resolución N° 160/MHFGC/GCABA, la cual otorgaba al personal del EURSPCABA que hubiera ingresado al país a partir del 24 de febrero del corriente año, un permiso de ausencia extraordinario de catorce (14) días corridos de carácter obligatorio, computados a partir de la fecha de ingreso al país, a fin de reducir el riesgo de propagación del contagio del virus COVID-19 (coronavirus) en la población.

A partir del día 18 de Marzo, y previo a la determinación del aislamiento inminente, el área de modernización del organismo, configuró el *Acceso Remoto* para el trabajo home office, desde los domicilios particulares del personal junto al instructivo para acceso alternativo a PECTRA, que requería la instalación de un programa VPN. La notificación fue vía mail institucional, hasta tanto se instalara la aplicación *Tu Ente*, que se encontraba en proceso de ejecución al comenzar el ASPO. Esta herramienta es una app-web destinada a la virtualización de los trámites y procesos administrativos de recursos humanos como recibos, ID-Digital, licencias, etc. Asimismo, parte del personal no estaba en condiciones de utilizarla por desconocimiento de este tipo de herramientas

informáticas, y en algunos casos por no poseer ordenadores propios,- debido a que las familias se vieron obligadas a compartir dispositivos en virtud de la situación sanitaria de emergencia que comenzaba a vivir el país-.

En cuanto a las herramientas de control, se aceleró la operatividad de la *APP de fiscalización*, para la realización de controles técnicos e inspecciones. Con firma digital e inalterable, haciéndola eficaz y precisa. También se implementó el Sistema Dynamics de Microsoft geo referenciado, para monitoreo en tiempo real de los fiscalizadores y que contiene herramientas de planificación y funcionamiento (Gerencia de Modernización, 2021)

Controles y Plazos

Cabe recordar que en marzo de 2020, la Resolución N° 64 del Ministerio de Transporte de la Nación determinó la suspensión total dispuesta para de los servicios de transporte automotor y ferroviario de pasajeros interurbanos e internacionales. A partir de entonces, y con la conformación del Comité de Crisis local, se dispusieron diferentes medidas tendientes a mantener las condiciones esenciales de higiene en los servicios. En cuanto al transporte de pasajeros – colectivos, subtes, taxis y transporte escolar -que circulan en la Ciudad y en concordancia con lo dispuesto a nivel nacional, se diseñaron protocolos específicos para su diagrama de emergencia³⁴ que modificaron el control desarrollado ordinariamente, abarcando aspectos estrictamente ligados a la necesidad de resguardar la seguridad y el protocolo establecidos: distancia social mínima, uso obligatorio y correcto de barbijos, aislamiento del conductor mediante material apropiado, control de temperatura y apertura de ventanas con la ventilación adecuada

En casos como los servicios de luminarias y semáforos, debido a las dificultades en la reposición de insumos y logística en emergencia, el GCABA instrumentó Actas Acuerdo con las empresas prestatarias, en cuanto a los tiempos de reparación. Asimismo, otra de las dificultades

³⁴ Resolución N° 952/SSGMO/20

Res 15-MJGGC-20 Uso de elementos de protección –tapabocas- en transporte público

surgidas fueron los plazos y la forma de notificación a las empresas y desde ellas, que también debieron adecuar sus procedimientos de manera remota.

Tabla V

Alumbrado Público (Luminarias) Cuadro Orientativo de Anomalías y Plazos

Anomalia	Plazo Máximo Reparación (Licitación Pública 652/15)	Plazo Máximo Reparación en Emergencia Sanitaria (Acta Acuerdo, Anexo I)
Lámpara O Iluminador		
Led Apagado, Roto, Faltante o Agotado	36hs	72hs
Lámpara o Iluminador Intermitente o Encendido en Horario Diurno	36hs	48hs
Lumaria Dañada o Faltante	36hs	48hs
Cubierta de Cierre Colgando, Faltante o Dañada	12hs	36hs
Reflector Dañado o Faltante	48hs	48hs
Equipo Auxiliar, Fotointerruptor, Interruptor Horario, Faltante o Dañado	36hs	72hs

Interruptor Faltante o Dañado	36hs	72hs
Columnas Caídas	Reposición 24HS	120´ (Retirar Peligro) 48HS Reposición
Columnas Electrificadas	Reparación Inmediata	120´
Corte de Riendas por Suspensión	Reposición 24 HS	120´
Corte de Cables Aéreos	Reposición 24HS	120´
Falta o Daño de Tapa de Toma de Pared, de Tablero en Columna o Buzón	30´ Después de la notificación	120´

Fuente: elaboración Propia, sobre Licitación Pública sobre Alumbrado Público (Lic 652/15), y Acta Acuerdo del GCBA y las Contratistas del 20 de Diciembre de 2020

Rediseño de Planificación

Al comenzar el aislamiento social preventivo y obligatorio, el área operativa realizó un análisis de la dotación, para generar una nueva estrategia de control, evaluando qué agentes podrían seguir fiscalizando, teniendo en cuenta la salud del personal de riesgo. La reasignación estratégica de los fiscalizadores a fin de no discontinuar con el control de los servicios esenciales -

principalmente higiene urbana, residuos patogénicos y peligrosos, y alumbrado público-, y adecuar su capacitación de manera gradual para cubrir a aquellos que no podrían salir de su domicilio.

Se determinó que los fiscalizadores Peatonales realizaran un *Plan de Control de cercanía*, aglutinando el control de los servicios dentro del perímetro de 20 cuadras del domicilio particular, evitando tomar transporte público; siendo la flota vehicular su complemento para llegar fuera de ese radio de acción. Desde entonces, en las reuniones mensuales de los equipos de control se revisan las metas y la eficacia de los controles y de ser necesario, el reordenamiento de fiscalizadores hacia otros servicios; un ejemplo fue la recorrida por los sumideros en otoño 2021 y la recorrida por CESAC y hospitales. De esta manera, un sólo fiscalizador controla en cada cuadra residuos, luminarias, sumideros dentro de su recorrido.

En cuanto a la toma de denuncias de los usuarios por anomalías, siguió funcionando el Call Center y el mail, que a partir de mayo 2020 fue reubicado en el 3er piso, asegurando así el distanciamiento social necesario, con guardias programadas y turnos rotativos por burbujas de atención. En tal sentido, la mesa de entradas del organismo debió implementar un *sistema de turnos* para la presentación de documentación y/o las solicitudes de toma de vista de expedientes, pedido a través del correo electrónico mesyaturnos@entedelaciudad.gov.ar, en horario acotado de 10 a 14hs.

Para la formación remota, la Unidad de Capacitación se planteó como uno de los objetivos en años anteriores a la pandemia, generar una plataforma con asistencia de la Gerencia de Modernización, para diseñar y ofertar cursos virtuales específicos para el Ente. De manera simultánea se continuó capacitando a los agentes en las nuevas tecnologías de información y comunicación.

La irrupción de la pandemia aceleró ese proceso y se trabajó con Modernización en la puesta en marcha de un espacio de capacitación virtual en la plataforma Moodle. Así se diseñaron y

ofrecieron cursos de factura propia que surgieron de las necesidades de capacitación emanadas en las evaluaciones de 2019 y 2020.

En 2020 la capacitación se realizó en todas las instancias de manera virtual -plataforma Moodle-, principalmente en torno a dos ejes:

- Capacitaciones en herramientas informáticas -Nuevas Tecnologías Aplicadas al Trabajo 1 y Nuevas Tecnologías Aplicadas al Trabajo 2-, y Actualización Normativa EURSPCABA.
- Capacitaciones en torno a la Prevención contra la Violencia de Género, Identidad de Género y Discriminación (Ley Micaela).

Estos cursos internos se fueron complementando con la oferta gratuita de otros organismos, que aumentó en 2021. A modo de ejemplo se mencionan en 2020: VIII Congreso Internacional de Abogacía Pública Local y Federal, Presupuesto Público con Perspectiva de Género; en 2021: Órganos de Control en la CABA, Líderes hoy, SIGAF y Derecho administrativo sancionador. Principios y garantías aplicables.

Las Dificultades

Entre las dificultades observadas, las primeras halladas fueron las de acceso y formación en el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación de los agentes. En tal sentido, la gerencia de capacitación tuvo que llevar a cabo una fuerte tarea de seguimiento y de apoyo a los agentes para que pudieran mejorar sus competencias con celeridad y completar los cursos, situación que fue mejorando con el correr del tiempo.

La misma dependencia considera haber cumplimentado con los objetivos planteados, así como también haber sorteado los obstáculos que se fueron presentando, especialmente por la escasa experiencia en realizar capacitaciones en la modalidad virtual. Durante el 2021 se capacitaron 360 agentes.

En algunos casos, y debido a la falta de herramientas informáticas eficientes para el trabajo remoto en el hogar – el más común: un ordenador propio con capacidad-, se determinó facilitar el equipamiento individual al domicilio, con la asistencia remota de la Gerencia de Modernización.

En cuanto a la comunicación externa hacia las empresas concesionarias de servicios públicos, hubo dificultades para adaptar los mecanismos de notificación, ya que en el caso de Metrovías, no disponía de domicilio electrónico, y durante el confinamiento estricto, los agentes del Ente no podían movilizarse y entregar las cédulas de notificación correspondientes. Como respuesta, el Directorio dispuso extender los plazos entre el 19 de marzo de 2020 y el 02 de noviembre de 2020.

El Retorno

Conforme al dictado del Decreto 678 de 2021 del Presidente de la Nación; del Decreto N° 290/21 del GCBA donde se establece la vuelta progresiva y responsable al trabajo de forma presencial, sobre la reincorporación gradual de los/as trabajadores/as; más el artículo 10 del Decreto N° 147/20 y sus modificatorios, sobre el escalonamiento horario; y la Resolución N° 212/GCBA-MDEPGC/21, con fecha límite de adecuación de protocolos al 30 de septiembre de 2021, los organismos de control establecen sus propios mecanismos y protocolos de regreso. En concordancia a estas disposiciones, el Ente determina las acciones necesarias para el regreso a la presencialidad laboral, según las particularidades de cada sector.

El Protocolo del Ente

El protocolo implementado por el Ente, de regreso a la presencialidad progresiva y responsable en distintas fases, es de cumplimiento obligatorio durante la pandemia COVID-19, para toda persona física o jurídica, y que desempeña actividades en el ENTE de manera ocasional, temporal o permanente. Estableciendo criterios homogéneos que garanticen que la futura reincorporación por tramos y fases del personal al desarrollo de la actividad presencial en la sede

institucional y en la vía pública, se lleve a cabo de forma escalonada y por burbujas. Para ello, cada gerencia presenta un Plan de Trabajo (PT) y Protocolo Específico (PE) con el *personal necesario* para el cumplimiento de sus funciones; estableciendo burbujas de trabajo rotativas, para aquellos agentes que cumplen funciones en un mismo piso. De esta forma, la actividad puede desarrollarse de manera continua, ante la eventualidad que una de las burbujas entre en cuarentena. Los trabajadores permanecen con su turno establecido mientras se mantenga la emergencia sanitaria.

El coeficiente de ocupación del aforo es de un máximo del 70% en relación a la capacidad máxima habilitada. La ventilación puede ser natural y/o forzada y/o a través de sistema de AA central con 100% TAE (toma de aire exterior), debiendo ser esta adecuada. En caso de ser posible, se sugirió realizar intervenciones para garantizar el incremento de ventilación natural y/o renovaciones por medio de inyección y extracción forzadas de aire.

Modelo Híbrido

Teniendo en cuenta que la pandemia no ha culminado, se determinaron las acciones necesarias para la vuelta progresiva y responsable al trabajo, con la reincorporación gradual de los/as trabajadores/as; garantizando su salud y seguridad, mediante la aplicación de las medidas preventivas que correspondan en cada caso y un plan de acción ante la ocurrencia de casos sospechosos, confirmados y/o contactos estrechos, acorde a las normas dictadas por los organismos jurisdiccionales. Quedando abierta la posibilidad de ser ampliado o modificado, en base a la situación epidemiológica y cualquier otra particularidad que resulte significativa a fin de salvaguardar la salud de las personas.

Prevalece el carácter preferente del trabajo a distancia y el derecho de adaptación del horario y reducción de jornada, según las actividades desarrolladas por cada área; disponiendo pautas y mecanismos de apoyo psicosocial, destinados a orientar y minimizar el impacto psicológico de la pandemia.

Actualmente las modalidades en la prestación de servicios son:

- a) Presencia en sede (con las medidas de emergencia y bioseguridad necesarias), con utilización de transporte individual o público en caso de ser necesario siguiendo las medidas correspondientes.
- b) Presencia en vía pública, incluido el personal de la división de vehículos - logístico/operativo- con las medidas de emergencia y bioseguridad establecidas, con utilización de transporte individual o público en caso de ser necesario siguiendo medidas correspondientes.
- c) Trabajo remoto desde domicilio mediante soporte digital.

Personal Desafectado. Grupo de Riesgo

Dentro de la nómina de personal que desarrolle las actividades, están dispensadas del deber de asistencia al lugar de trabajo, de acuerdo a lo establecido por el Poder Ejecutivo Nacional, a través de la Resolución N° 207/2020 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, en su artículo 1°, y sus modificatorias, las siguientes personas incluidas en los grupos en riesgo y aquellas cuya presencia en el hogar resulte indispensable para el cuidado del niño, niña o adolescente a saber:

- a. Trabajadores y trabajadoras mayores de sesenta (60) años de edad, excepto que sean considerados personal esencial para el adecuado funcionamiento del establecimiento. Se considerará *personal esencial* a todos los trabajadores del sector salud.
- b. Trabajadoras embarazadas
- c. Trabajadores incluidos en los grupos en riesgo que define la autoridad sanitaria nacional.

La planificación del día después: ¿cómo abordamos el control a futuro?

Aunque queda claro que habrá un antes y un después en la agenda institucional en cuanto al control de los servicios públicos, es necesario establecer una prioridad estratégica respecto al propio Plan de Control previsto, o por demanda de denuncias, reclamos y consultas. Siendo que hubo un reacomodamiento de manera imprevista del sistema de control por el advenimiento de la pandemia,

la respuesta por parte de los trabajadores fue positiva. Cabe determinar de ahora en más las prioridades ante una crisis restableciendo la gestión de riesgos, para poder anticipar las acciones a tomar.

Capítulo III

Prospectiva y Planificación Estratégica en el ENTE

Este capítulo presenta las lecciones aprendidas sobre el control de los servicios públicos, ante la Emergencia Sanitaria COVID 19. La respuesta del Ente como organización y sus capacidades institucionales, el rol Proactivo del Estado, la Gestión de Riesgos, la Certificación de Calidad, la Responsabilidad Pública, el Vínculo con el Usuario y las Propuestas

Ya transcurridos dos años de Pandemia y visualizando un cambio progresivo hacia una Endemia, podemos decir que el Covid más que haber sido un factor de cambio disruptivo, fue un acelerador de transformaciones que se venían dando de manera paulatina; principalmente por el avance tecnológico y la globalización. Dicho esto, una de las facetas de la Pandemia, fue mostrar las fortalezas y las debilidades de las administraciones para controlar en la emergencia, y dentro de ellas, los problemas que surgieron en algunos casos, por no prever riesgos. ¿Por qué algunos controles no funcionan o funcionan mal en aislamiento? Uno de los motivos hallados fue no gestionar algunos riesgos, y entre ellos, el menos tenido en cuenta: el *control* ante una emergencia sanitaria o ambiental. Ejemplo de ello en el Ente fue no prever un sistema de reemplazos de fiscalizadores o de movilidad horizontal de personal, en caso de contagio.

Dentro de sus capacidades institucionales, mejorar este déficit en el análisis de la información, evitaría la incertidumbre de no tener un plan de acción adecuado, que evalúe los efectos que causa este tipo de situaciones en los procesos de control y posibles alternativas de solución. Porque está instalada la creencia que prevenir y gestionar el riesgo es perder el tiempo y los recursos, en vez de entender que es inversión a futuro, reduciendo costos y siendo más eficiente. Al alertar problemas con anticipación evitamos sorpresas, detectamos amenazas y creamos un plan de mitigación para reducir su impacto. Para ello necesitamos evidencia adecuada y oportuna. Y eso significa “verificar que los indicadores de gestión sean los correctos, no siendo sólo específicos,

mensurables y rastreables, sino pertinentes y alcanzables” (Bonifacio, J. asignatura Tecnologías de Gestión Pública, 2019).

Tal como dice D. Pando (2021:3)

El monitoreo y la evaluación son ejercicios imprescindibles para generar datos y a partir de esos datos generar información para gestionar en base a la evidencia acerca de, por ejemplo, hasta qué punto los objetivos se han logrado, qué resultados inesperados se han conseguido, qué estamos haciendo bien, qué estamos haciendo mal o qué cambios se necesitan para asegurar el éxito de los proyectos. Muchas veces la ausencia de monitoreo y evaluación lleva a mayores inversiones insistiendo en esquemas erráticos. Sin monitoreo y evaluación, es muy difícil mejorar, dado que no se generan suficientes datos o no se produce la suficiente información que sirva para (re) orientar y valorar las decisiones vinculadas al diseño, la gestión y el futuro de las iniciativas. Asimismo, además de ser un instrumento técnico, el monitoreo y la evaluación cumplen una función política de ofrecer un mecanismo de justificación de las decisiones y de rendición de cuentas de los organismos ante los ciudadanos.

Se debe mencionar que dentro de la implementación el Ente cuenta con el monitoreo y la evaluación de los controles -tal como mencionáramos en el capítulo II, la Gerencia de Control mantuvo reuniones periódicas para ajustar los controles de los servicios públicos durante el Aislamiento obligatorio-. Entonces: cabe preguntarse si no se pueden *mejorar* los índices de eficacia, eficiencia e impacto ¿En cuánto tiempo se resuelven las anomalías en emergencia? Para ello debe haber prioridades institucionales postcovid, una de las cuales debe ser formar profesionales en gestión de datos y recursos tecnológicos de alta calidad. Esto denota una inversión en capacitación muy específica para obtener las competencias digitales necesarias, las cuáles serán comentadas en breve.

Otro aspecto fue la comunicación ante la crisis sanitaria, ¿Fue suficiente la interacción con las demás partes interesadas y con actores involucrados como el Ministerio de Salud, de Espacio Público, Asociaciones, etc. para evaluar y priorizar qué tipo de control se debió implementar ante un confinamiento estricto? Aunque, por un lado se intensificaron los controles de residuos patogénicos y peligrosos en el área de salud, y por otro se mantuvieron acciones mancomunadas- por ejemplo entre el sector de infracciones de la ciudad y el Ente, por las faltas en los servicios de transporte-; y de comunicación con otros organismos de control como la Defensoría- en cuanto a denuncias y reclamos-; en ambos sentidos no respondieron a un plan de mitigación previo. Para mejorar la comunicación es necesario establecer la interoperabilidad gubernamental y el trabajo cooperativo o en red, entre las distintas instituciones y así poder compartir la información y mejorar el servicio al usuario. Tal como menciona la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (CLAD, 2007), uno de los desafíos en este sentido, es el desarrollo de portales únicos, debido a que la proliferación de múltiples portales dificulta la utilización del gobierno Electrónico por parte de la población.

En cuanto a las Organizaciones de Consumidores y ONGs, haberlas involucrado en mesas de trabajo consultivas más frecuentes, hubiesen activados procesos de control vertical y horizontal más dinámicos. En 2017, uno de los logros en fue establecer reuniones semestrales en el Ente junto a las Asociaciones de Consumidores registradas en Ciudad de Buenos Aires, las cuales agilizaron el intercambio de ideas y perspectivas: queda restablecer esa fluidez en el diálogo. Otro canal es el diálogo del Ente con las Comunas y los Centros Educativos, el cual ayudará a la interacción con la sociedad en general y con la visualización de la calidad en la prestación del servicio de las empresas concesionarias, según cada zona. Es importante hacer hincapié en el desconocimiento del público en general que, descontento de creer que su reclamo o denuncia no tiene consecuencias para las empresas, no sabe que por cada anomalía verificada por el Ente, el prestador del servicio recibe una multa por incumplimiento contractual.

En el caso de las Audiencias Públicas, una respuesta a una necesidad producida en Pandemia, fue la decisión -no muy difundida- de transmitir las de manera online y con libre acceso. En teoría esta herramienta facilitó la participación de la ciudadanía, aunque en la práctica no tuvo la respuesta esperada. Cabe recordar que las Audiencias fueron establecidas en la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Ley 6 como una instancia de participación abierta y de acción ciudadana, que al ser no vinculantes provocan la desmotivación de la cultura participativa.

La comunicación del Ente con el ciudadano -siendo un facilitador público para que el consumidor conozca sus derechos y aprenda los mecanismos para poder ejercerlos- es una medida necesaria, ya mencionada en la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (CLAD, 2009). En su declaración, pide a los Estados iberoamericanos que adopten *“las medidas necesarias para que dichos procesos puedan incidir en las políticas y la gestión públicas de manera real y efectiva. Las Administraciones Públicas precisan abrir o facilitar espacios de interlocución, deliberación, comunicación, donde los entes y órganos públicos informen y expliquen a la ciudadanía sobre los resultados encomendados y se sometan al control social.”* Para ello es necesario el fortalecimiento de los mecanismos de Comunicación de manera transversal con partes interesadas y actores involucrados, a través de foros, encuentros y jornadas de trabajo comunes.

Con respecto a la dinámica entre el trabajo presencial y el trabajo a distancia, hasta el advenimiento del coronavirus las instituciones públicas en general estaban preparadas para el trabajo de manera presencial, con beneficios salariales vinculados a un plus por presentismo y no a la productividad. La irrupción de la pandemia, obligó a las administraciones a realizar un giro común al realizado por las organizaciones privadas, al necesitar del trabajo online. Esta nueva modalidad implantada de manera abrupta funciona muy bien, por lo cual, los beneficios por presentismo re direccionados al cumplimiento de metas físicas, podría convertirse en una mirada superadora, teniendo en cuenta el nuevo modelo híbrido de gestión que se está dando en la práctica laboral.

Acerca de la productividad, no se hubiera podido trabajar a distancia sin un buen sistema informático que lo permita. Transcurridos los primeros seis meses de confinamiento estricto y con un diagrama de emergencia, la productividad de las áreas no sólo no se vio menguada, sino que, por lo contrario, mejoró índices, respecto de los últimos dos años anteriores; sin embargo hay que superar cierta desarticulación y dispersión que existe entre los diferentes subsistemas.

Un tema poco explorado pero muy padecido por quienes no viven cerca de su oficina y deben ser trasladados, es el *tiempo* que deben agregar a la jornada laboral y que se destina en viajes. Así, según una encuesta de 2014³⁵, entre ir y volver se destinan unas 6 horas semanales, lo que, mensualizado, asciende a un día entero por mes dedicado sólo a viajar. Otro estudio efectuado dos años después da cifras muy similares. En cuanto a las contingencias en la oficina, de existir un problema que afecte a todo el inmueble—corte de luz, de la red, falta de agua— se paraliza toda la actividad. Este riesgo —en el teletrabajo—se diversifica. Por tanto, mantener este modelo híbrido optimiza recursos.

En este sentido fue sancionada la Ley 27555 en agosto de 2021³⁶, la cual regula el contrato de teletrabajo modificando la Ley de Contrato de Trabajo (N° 20.744)³⁷, incorporándolo como una nueva modalidad. Con respecto a la jornada laboral, el artículo 4 dispone que: “deberá ser pactada previamente en el contrato de trabajo de conformidad con los límites legales y convencionales, tanto en lo que respecta a las tareas desarrolladas fuera de línea, como aquellas que se realizan en línea”. La ley prevé el derecho a desconexión fuera de la jornada laboral, a la obligación de provisión de insumos por parte del empleador, o en su defecto compensación de gastos. Queda en cada organización ver los aspectos específicos que se establecerán en el marco de las negociaciones colectivas, siendo un primer paso para pensar, valorar y potenciar lo aprendido en este esquema de

³⁵ Uranga, M. (2016),

³⁶ Fuente <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>

³⁷ Fuente <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

emergencia; y plasmarlo en reformas normativas y de reconfiguración en el diseño de las organizaciones a futuro.

Asimismo, en relación a la profesionalización y capacitación del personal del Ente, hasta el momento sólo hacía referencia al cumplimiento de uno de los requisitos de la carrera administrativa: dos cursos por año y que fuera afín al cargo que desempeñaba. A partir de la crisis sanitaria, se determinaron nuevas competencias para la formación del conocimiento, debido al impacto del aislamiento y la necesidad de simplificar y optimizar procesos. El regreso a la presencialidad debe mantener la flexibilidad que se necesita para dar respuestas más proactivas a los retos de la innovación, con incentivos a la profesionalización del personal, la movilidad horizontal según las necesidades de gestión e incentivando la gestión del conocimiento, a través de la recopilación, clasificación, almacenamiento y procesamiento de los datos y la conversión de los datos en información relevante para los gobiernos y los ciudadanos³⁸; y la inteligencia colectiva del organismo, sobre todo de los miembros fundacionales, que aún prestan servicios en el Ente, aportando experiencia y preservando el conocimiento. También es necesario retener el talento; se deben generar motivos para que las personas formadas dentro de la institución se queden y generen valor agregado aportando calidad de trabajo.

Por último, siendo que la pandemia nos precipitó hacia la implementación de las TICs (Tecnologías de la Información y Comunicación) cabe preguntarse cuáles son las estrategias de mejora que se deben desarrollar y qué asistencia necesitan, en cuanto a la brecha digital de los distintos grupos etarios dentro del Ente; y al gran cambio que se avecina en el futuro en la nueva organización del trabajo, que va a venir de la mano de la robótica y de la inteligencia artificial.

Una propuesta que está en desarrollo es la creación de una App de acceso libre y gratuito para telefonía móvil para el ciudadano, que simplificaría la denuncia y facilitaría la llegada entre el

³⁸ Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD (2020)

Ente y el consumidor. Otra herramienta ya desarrollada en 2021, en plena pandemia fue VinTecAr 4.0, primer polo tecnológico virtual de Argentina: una plataforma de servicios colaborativos surgido de la sociedad civil, a partir de las Unidades de Vinculación Tecnológica (UVT) habilitadas por la Ley 23877 de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica. Su objetivo es vincular y transferir tecnología³⁹, mediante la facilitación del encuentro del sector privado y público en los esfuerzos de mejorar sus respectivas organizaciones, instrumentar proyectos y realizar trabajos sistemáticos de profundización de los conocimientos existentes, derivados de la investigación y/o la experiencia práctica.

Este grupo de organizaciones cimentaron una base sólida para ayudar a las organizaciones públicas y empresas privadas a utilizar al máximo las nuevas tecnologías para transformarse en empresas o instituciones impulsadas por las tendencias disruptivas emergentes. Lo que ofrecen es acompañamiento de expertos y dispositivos para implementar las adecuaciones necesarias en las organizaciones, basándose en la lógica de la anticipación. Siendo una propuesta superadora configurada en términos *interdisciplinarios*, desde el punto de vista del conocimiento, y *multipropósito*, desde el punto de vista de la acción que procura la colaboración en equipos de desarrollo distribuidos geográficamente por todo el país. La disposición proactiva ayuda a cimentar los cambios tecnológicos necesarios para dar soluciones rápidas e inteligentes acordes a los requerimientos de los usuarios.

Por otro lado, el valor que demanda la sociedad en la alta dirección es una nueva cultura de liderazgo y responsabilidad en la toma de decisiones, siendo que asumen voluntariamente dichas tareas, y por la necesidad de estar a la altura de una sociedad que demanda calidad de sus representantes. En este sentido, las escuelas de gobierno son un engranaje fundamental para la formación de este tipo de dirigentes, y sería auspicioso que los cuadros directivos salieran de

³⁹ Ruocco, F. (2021)

dichos institutos. Si no asumieran dicha responsabilidad -con el costo político de cada acción política-, se confirmaría la presencia de una política inmadura y no apta para la toma de decisiones. Tal como dice Aranda (2021:736):

La dirigencia política y, especialmente, quienes ocupan roles centrales en la administración pública, continúan siendo una pieza fundamental en el engranaje democrático. Tienen una enorme responsabilidad que deriva no solo de su rol expresivo de las demandas ciudadanas sino también de su capacidad instituyente sobre la forma en la que una comunidad se piensa a sí misma. Al mismo tiempo, la complejidad e interrelación de las cuestiones sociales, económicas, culturales, ambientales, requiere de debates estratégicos para lograr una unidad de concepción que se traduzca en planes de acción pública.

Sería auspicioso defender la Profesionalización del servidor público, incentivando su formación en las Escuelas de Gobierno y así promover a los futuros líderes en gestión.

Replicar las Buenas Prácticas

Para plasmar las ideas que van surgiendo, son útiles las vivencias que ya están funcionando en otros organismos. Las Buenas Prácticas son estrategias y técnicas puestas en marcha que sirven de ejemplo y permiten ver los resultados obtenidos, ayudando a replicar experiencias. Porque sin evaluación, toda intervención pública termina siendo un acto de fe en que esas políticas puedan producir buenos resultados. Entre las propuestas posibles para el Ente, se encuentra la conformación de un equipo de asesoramiento de la Alta Dirección, que brinde apoyo técnico para el diseño, implementación y evaluación de programas.

Un ejemplo en este sentido, es el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP, 2016), que asumió un compromiso con la evaluación de las políticas públicas y con las decisiones sobre las necesidades detectadas en su población. Para ello, hace más de un lustro conformó un equipo de personas colaboradoras en evaluación: se trata de la experiencia colaborativa de un grupo de entre

cuarenta y cincuenta personas que, pertenecientes a diversas provincias andaluzas, con perfiles profesionales y académicos diferentes y procedentes de todas las Consejerías, han colaborado voluntariamente con el IAAP en el impulso de la Evaluación de Políticas Públicas (EPP) desde abril de 2016, diseñando una estrategia de implantación cuyos tres objetivos fueron:

Tabla VI

Objetivos y Acciones para el impulso de la Evaluación de Políticas Públicas

Promover una cultura de evaluación en la organización	Articular los Medios para implantar el sistema de evaluación	Comenzar a evaluar Políticas Públicas
<ul style="list-style-type: none"> • Red de Personas Colaboradoras Internas 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Planificación Estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación
<ul style="list-style-type: none"> • Recoger Buenas Prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Red de Personas Evaluadoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Ex ante de la EISTIC (2016)
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en Habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de Evaluación Ex ante 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Ex ante
<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de Noticias 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de Evaluabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina Técnica de Análisis de Datos y EPP 	Varias Estrategias en 2018: <ul style="list-style-type: none"> • Agricultura • Hacienda • Dependencia • Presidencia • Empleo
<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo en el IAAP 	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del portal Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP)

El personal profesional que participa es muy diverso en sus titulaciones universitarias, lo que favorece el enfoque interdisciplinar que se necesita; destacándose la participación activa de personas con alto grado de responsabilidad, algunas de las cuales se encuentran desde el inicio.

La participación en este equipo es puntual, temporal y supone una colaboración a tiempo parcial que tiene que compaginarse con el trabajo principal, y requiere de la autorización del superior jerárquico.

Hasta el momento las personas del grupo han desempeñado múltiples tareas:

- Colaborar en el diseño de evaluaciones: aportando perspectivas teóricas y metodológicas, elaborando preguntas de evaluación y proponiendo técnicas y estrategias de recogida de información.
- Diseñar técnicas e instrumentos de recogida de información para un proceso de evaluación determinado.
- Realizar análisis de datos recogidos por una determinada técnica de evaluación Acudir a sesiones de trabajo para el seguimiento de un proceso de evaluación.
- Realizar informes de evaluación en los que se analizan datos, se llegan a conclusiones y se establecen recomendaciones.
- Acudir a reuniones para formarse y compartir experiencias con otras personas de la administración en materia de EPP.
- Evaluar un plan o programa: analizar si es evaluable documentándose, estableciendo la lógica del programa, analizando los datos, etc.
- Analizar la evaluabilidad de un plan o programa para saber si se puede ser evaluar.
- Colaborar en la formación del personal de la Junta como dinamizador o docente.
- Elaborar manuales, guías, protocolos de evaluación.
- Asesorar como personas expertas en determinados procesos de evaluación.

- Colaborar en investigaciones evaluativas que ponga en marcha el IAAP.
- Ayudar en la difusión de la EPP y específicamente colaborando en el impulso de la red profesional, el portal de noticias de la EPP y siendo activos en redes sociales con los temas y noticias de la EPP.
- Asesorar como personas expertas en la construcción de soportes de difusión como vídeos y folletos.

Para la difusión de estas buenas prácticas, se ha creado un Portal de Noticias sobre Políticas Públicas y su Evaluación, que sirve de repositorio donde se destacan aquellas informaciones que se consideran de interés, y se puedan consultar estrategias y técnicas puestas ya en práctica, que ayudan a quienes quieren incorporar la evaluación en su práctica profesional.

Desafíos y Propuestas

El primer desafío es mantener y perfeccionar la dinámica superadora entre el Trabajo Presencial y el Trabajo a Distancia, que ayude a la administración enfocada en resultados, incentivando la calidad de los servicios y la mejora de los procesos. Esto posibilitaría un relanzamiento del Ente, rememorando su identidad particular y empoderando su misión en la defensa del consumidor, a través del control de 13 servicios públicos.

Un efecto que generó la convivencia entre ambas modalidades de trabajo y que es otro de los desafíos a profundizar, es la cercanía del fiscalizador con su Comuna y la visualización de las problemáticas concretas de su entorno. La proximidad de quien controla con sus vecinos, y la detección de las anomalías que afectan a su propia comunidad, producen un vínculo directo con la pronta resolución del conflicto. Del mismo modo, el Ente deberá evaluar la manera de trabajo a futuro, donde los roles del personal deberán ser flexibles, utilizando la promoción horizontal y adaptándose a las necesidades institucionales según los requerimientos.

Otro efecto es la reducción de costos que se pagan hoy en alquileres y mantenimiento de oficinas, permitiendo re direccionar parte de ese gasto en equipamiento informático para dotar al personal de mejores herramientas para el trabajo a distancia. También el personal optimiza su tiempo, que ve reducido en horas de viaje y el efecto colateral es la merma en el caudal de gente que se desplaza en transporte público en horas pico.

La contracara de esta mejora, fue cumplir con las tareas asignadas a pesar de los factores adversos que generó la pandemia: la superposición con las tareas del hogar y los cuidados de personas, las condiciones desiguales de acceso a infraestructura tecnológica y las situaciones familiares adversas.

Propuestas

- 24/7 Sistema de guardia virtual de 18 a 08hs días hábiles. Sábados, domingos y feriados 24hs.
- Sistema de reemplazos de fiscalizadores y de movilidad horizontal.

Otro de los desafíos es la actualización tecnológica. El mundo globalizado sigue avanzando y para mejorar las competencias digitales será importante la pronta capacitación de los agentes en tecnología 4.0 de inteligencia artificial y robótica, para optimizar la gestión del conocimiento y el teletrabajo. Desarrollar mecanismos para el fomento de estas aptitudes dentro de la organización, optimizarán el manejo y la integración de datos para la toma de decisiones.

En cuanto a la capacitación y profesionalización, la propuesta para esta nueva etapa es que las autoridades de cada sector exijan al área de capacitación los cursos necesarios, según las necesidades emanadas de las evaluaciones de desempeño de cada persona, en relación a su *rol* dentro de la organización. Es necesario aclarar que hablar de evaluación, no es sólo hablar de cantidad de cursos que realizó, sino de cuál fue el *resultado* – si el conocimiento obtenido era el

requerido, y el *impacto* que tuvo en el desempeño de ese agente, en cuanto al fortalecimiento de sus competencias.

Propuestas

- Convenios con instituciones educativas y plataformas de desarrollo tecnológico, para formar profesionales en gestión de datos y recursos 4.0
- Evaluar el impacto de la brecha digital interna

Con respecto a la comunicación, y más específicamente con el motor del organismo que son los usuarios, quedó deteriorada debido a la baja cantidad de capacitaciones al consumidor durante el aislamiento. Para revertir esta situación hay que reforzar los canales de atención incentivando tanto el contacto por mail o boti y una app propia, como la atención personalizada a través de un telemarketer, porque son necesarios y complementarios, sobre todo ante los distintos imprevistos sucedidos en cada servicio, sumados al aislamiento. Por otro lado volver a tener presencia institucional tanto a través de la difusión de los derechos de los usuarios en stands institucionales, como la promoción de capacitaciones propias, abriendo el Ente a la Comunidad con un canal propio de difusión y capacitación es prioritaria.

Propuestas

- Desarrollo AppEnte, para telefonía móvil para los usuarios
- Reforzar canales de difusión de derechos de los usuarios

En este sentido entender que el sector de atención al Usuario es la cara visible del organismo, quien muestra a la organización, sería un cambio sustancial. Tienen que ser los agentes más preparados no sólo en cuanto a conocimientos del proceso de denuncia y control, sino en cuanto a cómo contener al ciudadano que acude al Ente porque tiene un problema que resolver y no sabe a quién recurrir. El usuario no necesita saber a quién debe llamar: es quien recepciona el llamado

quien facilita la comunicación. Incentivar y premiar el esfuerzo de estos agentes por desempeñar este rol podría ser una manera.

En relación a los mecanismos de comunicación transversal con otros organismos de gobierno, deben ser más dinámicos y simples. Una posibilidad es la generación de Apps de derivación automática y efectiva. A partir de convenios marco ya celebrados, se podrían implementar acciones comunes con convenios específicos de desviación de consultas, denuncias y reclamos. En esta misma línea, establecer mecanismos de intercambio de experiencias y redes de acceso o interconexión con otros organismos para visualizar buenas prácticas tanto entre administraciones públicas como entre organismos públicos y privados, aporta conocimiento y fortalece la búsqueda de mejora continua. La Implementación de una Carpeta Ciudadana, la cual da acceso a la información sobre gestiones, trámites, notificaciones electrónicas, libre deuda, antecedentes, etc, podría simplificar los trámites innecesarios en oficinas de un mismo nivel de gobierno. Todo esto acompañado por normativa que resguarde el acceso a la información sin consentimiento y la protección de datos.

Propuestas

- Interoperabilidad y desarrollo de un portal único de gestión
- App de derivación automática de denuncias

En cuanto a los indicadores de Gestión, fueron y siguen siendo tema de discusión: que baje la cantidad de denuncias ¿significa que mejoró la calidad del servicio? Que las encuestas telefónicas a los usuarios que realizaron denuncias dé un porcentaje positivo en cuanto a la eficacia de la acción ¿permite vislumbrar lo que piensa el usuario que no pudo o no quiso contestar la encuesta? Más allá de las inquietudes que surgen, un organismo de control debe estar preparado para el peor escenario, para responder con las mejores acciones posibles y bregar por la calidad de los servicios. Para ello es necesario profundizar y revisar los indicadores de impacto, desde las funciones enumeradas en los

21 puntos del artículo 3° de la ley 210; sobre todo en lo que respecta al sistema de información que permita evaluar en forma estadística el desempeño de los prestadores de los servicios controlados, reglamentar el procedimiento de encuesta de opinión y de servicios (art.3, inc. h).

En lo referido a la dimensión institucional y organizativa del Ente, será necesaria la conformación de un equipo de asesoramiento interno o una unidad de análisis del Directorio, tanto para la ejecución de proyectos de mejora de la calidad de forma estable y continuada en el tiempo, como para brindar apoyo técnico para el diseño, implementación y evaluación de programas. Dicho trabajo de prospección servirá para identificar riesgos/ incertidumbres y elaborar acciones de mitigación, dentro de un Plan Estratégico del Ente ante situaciones de riesgo y/o emergencia; con flexibilidad, capacidad de experimentación y habilidad para crear redes y colaboraciones con otras administraciones, la sociedad civil y el sector privado. Debemos entender que ante la incertidumbre, se necesitan nuevos perfiles de liderazgo, con aptitudes de adaptación y versatilidad para desenvolverse en esas condiciones. Una planta profesionalizada necesita de funcionarios con alto grado de capacidad en la toma de decisiones. En tal sentido, el Ente se verá beneficiado con sus capacidades individuales, en pos de un rendimiento mejorado del equipo.

Propuesta

-Conformación de una Unidad de Análisis interno para el desarrollo del Plan Estratégico

Asimismo, es necesario restablecer la Certificación de la Calidad ISO 9001:2015—con la mejora continua y la certificación de sus procesos internos- que faciliten la eficacia, eficiencia, agilidad y adaptabilidad de los mismos, y la Carta Compromiso del organismo, garantizando el compromiso del Ente con los usuarios y consumidores, en cuanto a su misión y visión, *porque los organismos de control son una nueva dimensión del contrato social entre los individuos y el Estado/ Gobierno*” (Moreno, 2019:26) y deben responder a la ciudadanía por sus acciones. En este sentido la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública reitera la gran utilidad de optar por modelos

de excelencia en la gestión, establecidos como respaldo de Premios Nacionales a la Calidad y del Premio Iberoamericano de la Calidad, respaldado por la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (punto 62).

Propuestas

- Reinstauración de la Certificación de Calidad y la Carta Compromiso

En relación a las competencias directivas de la Alta Dirección del Ente, el reto más complejo quizá sea la calidad del liderazgo político conjugada con una fuerte experiencia profesional y de capacidad personal para la resolución de conflictos. Como señala Matus (1997)

En el ejercicio del liderazgo público convergen tres elementos: la propuesta de objetivos, el grado de dificultad que presenta esa propuesta y la capacidad para sortear tales dificultades. Tres vértices de un sistema complejo: objetivos, dificultad para alcanzarlos y capacidad para lidiar con esa dificultad. Con otras palabras, el proyecto de gobierno, la gobernabilidad y la capacidad de gobierno. Es el triángulo de gobierno. Tres variables fuertemente interrelacionadas pero, al mismo tiempo, bien diferenciadas.

La crisis del coronavirus nos tomó por sorpresa, y ha impuesto esta dinámica de trabajo de forma abrupta, sin anestesia ni lubricación y con una agenda pública saturada de urgencias y demandas (Ramió, 2020). La hipótesis de partida es que esta crisis sanitaria va a significar el inicio de un nuevo modelo de organización y de gestión de las administraciones públicas. Donde se debe hacer hincapié en algunos errores del gobierno y de las instituciones públicas ante la crisis de la Covid 19, los cuales tienen sus orígenes en un déficit de visión de las políticas y los servicios públicos en materia de atención primaria en sanidad y en el déficit estructural de la gestión pública en manejar y analizar datos de calidad para la toma de decisiones, entre otros.

El último punto, que posiblemente sea la bisagra de toda gestión, es facilitar la continuidad de las políticas públicas más allá de los gobiernos, y que van de la mano del fortalecimiento institucional del Ente como órganos de contralor. Una agenda de políticas públicas comunes, manteniendo reglas de juego claras y consensuadas a largo plazo permite el desarrollo de las mismas, entendiendo que el error es una oportunidad de mejora. Para ello, la consolidación de un cuerpo estable de agentes formados, independientemente de los cambios de gestión y de los funcionarios políticos ayuda a esa meta; del mismo modo, es importante la creación de mecanismos de responsabilidad social pública para los funcionarios, y de fortalecimiento del accountability horizontal de parte de los usuarios y consumidores.

Conclusiones

A partir del análisis realizado en los capítulos anteriores, con un contexto incierto y conflictivo de implementación de las políticas públicas en emergencia sanitaria, y teniendo como función principal resguardar la calidad de los servicios públicos, se puede concluir que un factor común a los organismos de control, fue no definir dentro de los escenarios posibles a futuro, hipótesis de conflicto y la gestión de la incertidumbre con el correspondiente análisis de riesgos. A pesar de ello, cabe destacar la disposición flexible de la comunidad organizacional al trabajo remoto y al modo híbrido de gestión por un lado, y la adaptación del sistema de control de la Ciudad a las circunstancias adversas que se presentaron durante el período 2020-2022, para seguir controlando los servicios esenciales a su cargo; sobre todo lo referido al transporte, a los residuos domiciliarios, y particularmente a los residuos patogénicos y peligrosos. Se podría decir entonces que adquirir la capacidad de adaptación y anticipación fue una de las lecciones aprendidas más importantes.

Desde esta conclusión surge la necesidad de conformar una unidad de análisis profesional interdisciplinaria interna o de análisis prospectivo, de colaboración puntual y temporal, para diseñar un plan estratégico de evaluación de planes y programas internos; que incluya la implementación del gobierno electrónico, la protección de datos, las técnicas e instrumentos de análisis de la información y la elaboración de informes finales. Tal como se puede observar en los ejemplos de buenas prácticas es importante sumar a esta unidad, la colaboración de redes de apoyo externo como centros de investigación y universidades para dotarse de recursos tecnológicos y capacitación profesional.

Tras pasado el período de confinamiento, el Plan de Control por cercanía facilitó la fiscalización sin discontinuar el control de los servicios esenciales; pero a su vez dejó traslucir la

necesidad de prever un sistema de reemplazos de fiscalizadores o de movilidad horizontal de personal en caso de contagio, que ya se encuentra previsto en el Sistema de Trayectoria Laboral del organismo desde 2011.

Asimismo, la implementación de un nuevo modelo organizativo híbrido y dinámico de control de los servicios funciona, ayudada por cambios tecnológicos previos a la pandemia que favorecieron su transición, sin dejar de lado el trabajo presencial y la convivencia con el soporte papel, indispensables para la complementariedad de los procesos administrativos y el contacto con el ciudadano. Pero esta situación dejó expuesta la brecha digital entre las distintas franjas etarias tanto del Ente - generando dificultades operacionales internas que requieren de un plan de capacitación dinámico y vinculado a las necesidades específicas de las Áreas Técnicas-; como de los vecinos, que por la falta de herramientas tecnológicas para realizar un reclamo desisten de hacerlo.

Estas desigualdades merecen ser evaluadas y atendidas periódicamente para facilitar la igualdad de condiciones en todas, cumpliendo así con las funciones del Ente enunciadas en la Ley 210, en cuanto a asegurar el trato equitativo y a garantizar el acceso a la información en los términos del Artículo 46 de la Constitución de la Ciudad, y promoviendo actividades de capacitación que tiendan a instruir a la población. Por tanto, se deben impulsar mecanismos de denuncia más ágiles y simples para los usuarios.

Se concluye que una opción es la implementación de aplicaciones gratuitas, y de canales de derivación automáticos dentro del sistema de reclamos de la Ciudad, que ayudarían a tener un mejorado feedback con el ciudadano que demanda celeridad en la solución y en las respuestas, sobre todo en momentos de emergencia e incertidumbre como las actuales; reforzando la importancia de denunciar anomalías, que verificadas por el Ente se traducen en multas por incumplimiento contractual, generando sanción y un control adicional. La activación de un sistema de guardia 24/7

que continúe con la recepción de consultas, denuncias y reclamos de manera virtual complementaría estos mecanismos.

En cuanto a la gestión de datos, la emergencia visualizó la dificultad que hay para compartir y socializar la información entre organismos de un mismo nivel de gobierno. Esta debilidad se debe principalmente a la desconfianza, porque compartir información es perder poder. Para dar respuesta a esta realidad, debe haber una decisión, una voluntad política para generar recursos colaborativos transversales y mecanismos integradores de la gestión que mejoren la interoperabilidad, dando lugar a la disponibilidad, integridad y calidad en la gobernanza de datos, que trascienda los gobiernos.

En el mismo sentido, la importancia de registrar y justificar las decisiones en emergencia, tal como declara la Dra. Martínez (2021) en su exposición acerca del control en pandemia

- Las decisiones deben estar justificadas

Se debe trabajar en la justificación de las decisiones en emergencia porque no puede haber discrecionalidades injustificadas.

- Hay que registrar las decisiones

La emergencia permite que las decisiones no se registren, para ello los gestores tienen que saber que administran dinero público y deben rendir cuentas.

- Ayudar a quienes toman las decisiones, a identificar los puntos de control.

El problema en tiempos de emergencia es saber cuál es la información que se va a ingresar a los sistemas de información. Para ello es muy importante que los gestores analicen la sensibilidad en la toma de decisiones. Sensibilidad medida en términos de cómo impactan esas decisiones en la ciudadanía. Como no suelen ser simpáticas, hay que priorizarlas y ordenarlas en el tiempo.

Por otro lado, para gestionar el conocimiento y la inteligencia colectiva del personal será necesario analizar las capacidades individuales, organizar la formación transversal entre pares con

experiencias y saberes complementarios, y crear redes de trabajo que promuevan el intercambio de conocimientos. Este reordenamiento, más la definición de roles tras la pandemia permitirá visualizar los nuevos requerimientos de capacitación, la retención del talento y los incentivos para que las personas formadas dentro de la institución se queden y generen valor agregado.

Estimular la pertenencia y una identidad propia la hará menos permeable a quienes quieran cambiar sin sentido su misión y visión, y harán que sus políticas públicas perduren en el tiempo. Asimismo, deberán ir acompañadas de premiar el esfuerzo individual y colectivo, que no es en vano, porque quienes ponen el esfuerzo y la dedicación para mejorar las estructuras de la sociedad, merecen el respeto y el reconocimiento orgánico.

En concordancia con los lineamientos de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, será oportuna la reinstalación del uso de técnicas y herramientas de los sistemas de gestión normalizados como la Certificación de la Calidad y la Carta Compromiso, que permitirán el desarrollo del proceso de evaluación y capacitación, la mejora continua, y la certificación externa garantizando el vínculo del Ente con los usuarios y consumidores.

Los mecanismos enunciados tienen un solo fin: asegurar el control, seguimiento y calidad de los servicios no domiciliarios que reciben tanto vecinos de la Ciudad como quienes la transitan, garantizando el cumplimiento de la normativa vigente, la defensa y protección de los derechos de consumidores y usuarios. Fomentando un rol proactivo y de mayor celeridad en la respuesta ante su ausencia o anomalía; con la premisa de reconocer tanto la complejidad y el carácter político-técnico de los procesos de decisión, como el impacto que ejercen esas decisiones en la vida cotidiana de los usuarios. Por tal motivo es necesaria la promoción de futuros líderes en gestión con formación en responsabilidad social pública, que tomarán estas decisiones conjugando el proyecto de gobierno, la gobernabilidad y la capacidad de gobierno. Alta dirección con una nueva cultura de liderazgo y responsabilidad, a la altura del valor que demanda la sociedad y que de esa manera ayudará a

jerarquizar la función pública, dotándola de herramientas prácticas, con fundamento estratégico a la hora dar respuesta a los requerimientos de las diferentes partes interesadas y planificar la gestión en tiempos de normalidad y de emergencia.

Para terminar, valorar las características distintivas del Ente, que se manifiestan al controlar 13 servicios diversos y de características específicas y diferentes de fiscalización; y al interactuar tanto con el poder ejecutivo -siendo un ente autárquico-, como con la sociedad- al gestionar denuncias y reclamos por parte de los usuarios, con un vocal del directorio como representante de las asociaciones de consumidores-.

Sin pérdida de su autonomía ni de su responsabilidad, este accionar se encuentra expresado en el art. 3° de la Ley 210, donde se establecen las funciones del Ente, determinando una relación más estrecha, particular y compleja entre la administración pública y los ciudadanos, propia de la nueva gobernanza pública, donde interactúan y cooperan tanto sector público como privado: Ente/gobierno central y Ente/ciudadanía.

Referencias Bibliográficas

Libros y Documentos

Auditoría General de la Ciudad (2020) *Periódico Digital*,

<https://www.agcba.gov.ar/web/doc/periodico/periodico08.pdf>

Aguilar, L. (2019) *La fabricación disociada de la Administración Pública del Siglo XXI: en busca de integración en un entorno de cambio*, Revista CLAD Reforma y Democracia, N°73

Bercholz, J. (2003) *Temas de Teoría del Estado*. Ed. La Ley, Buenos Aires, pp.47 y ss

Bertranou, J. (2015) *Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate*, Revista Estado y Políticas Públicas N° 4.. ISSN 2310-550X

CLAD (2007), *Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Gobierno-Electronico.pdf>

CLAD (2008), *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf>

CLAD (2009), *Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Participacion-06-2009.pdf>

Defensoría del Pueblo de la Ciudad (2021) *Informe anual*

<https://defensoria.org.ar/biblioteca/#informes-trabajo>

ECyT-Ar, (2014) https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Entes_reguladores_de_Argentina

Gestión de Calidad Total, <https://es.scribd.com/document/373238368/Que-Es-La-Administracion-de-Calidad-Total>

EURSP (2017) *Manual del Usuario*

EURSP (2021) *Protocolo de Presencialidad Progresiva*

Fleitas Ortiz de Rozas, Abel (2002) *Informe*. Res.13/EURSPCABA/2002

García Wolf, N. y Santiago, F.(2021) *Órganos de control de la CABA* , Centro de Formación

Judicial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

https://www.cfj.gov.ar/src/img_up/03062021.2.pdf

Gestión de Calidad Total (2018), [https://es.scribd.com/document/373238368/Que-Es-La-](https://es.scribd.com/document/373238368/Que-Es-La-Administracion-de-Calidad-Total)

[Administracion-de-Calidad-Total](https://es.scribd.com/document/373238368/Que-Es-La-Administracion-de-Calidad-Total)

Giuliano, A. https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1329/1/TMAG_EPYG_2020_GA.pdf

Gordillo, A. (2013a) 11ª ed., *Tratado de Derecho Administrativo y Obras Selectas*, Buenos Aires,

F.D.A. Tomo 2, cap.15, p.4

Gordillo, A. (2013b) 11ª ed., *Tratado de Derecho Administrativo y Obras Selectas*, Buenos Aires,

F.D.A. Tomo 2, cap.11, p.34

Grindle, M. (2009) *La brecha de la implementación*; en Mariñez Navarro, Freddy y Garza Cantú, Vidal

(coordinadores): *Política pública y democracia en América Latina. Del análisis a la*

implementación; México, EGAP-CERALE- Porrúa.

Instituto Andaluz de Administración Pública (2022),

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/buenaspracticasspp>

pp

Instituto Superior de la Carrera (2022), <https://isc.buenosaires.gob.ar/Institucional/>

Ishikawa, K. (1972) *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organization. Tokyo. Kraus

International Publications

Krieger, M., Fassio, A., Pascual, L., Schmukler, R. y Varela, C. (2016) *Métodos y Técnicas de*

Diagnóstico e Intervención en Administración Pública. Capítulo 5, p.111.

- Matus, C. (1997) *Los 3 cinturones del gobierno. Gestión, Organización y Reforma*, Caracas, Fundación Altadir.
- Moreno, M.E.(2019) *El Anfibio. La Auditoría Gubernamental Contemporánea entre la teoría y la realidad*, Buenos Aires, Argentina, Osmar D. Buyatti Editorial
- Moreno, M.E. y Schweinheim, G.(2021)– Ciclo de videoconferencias *El control de lo público en tiempos de emergencia* <https://aaeap.org.ar/ciclo-de-videoconferencias-m-e-moreno-y-g-schwenheim/>
- O'Donnell, G. (1), *Accountability horizontal: la institucionalización legal de la desconfianza política*. *Revista Española De Ciencia Política*, (11), 11-31.
<https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/view/37355>
- Oszlak, O., (2003) *¿Responsabilización o Responsabilidad?: El sujeto y el objeto de un estado responsable*, Octavo Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Panamá.
- Pando, D. (2021) *Implementación y evaluación: dos desafíos de la Estrategia Nacional de Integridad*, <https://aaeap.org.ar/wp-content/uploads/2022/01/Presentacio%CC%81n-ENI.pdf>
- Ramiò, C. (2020) *Coronavirus, modelos de Estado, toma de decisiones y la transformación de la gestión pública*. GIGAPP Estudios Working Papers ISSN 2174-9515. Vol. 7. Núm. 182, pp. 493-515
- Ruocco, F. (2021) *La Soberanía tecnológica como Vector de Desarrollo en el Post-Covid*
<https://aaeap.org.ar/fabian-ruocco/la-soberania-tecnologica-como-vector-de-desarrollo-en-el-post-covid/>
- Skocpol, T. (1990) *El Estado regresa al primer plano: estrategias de análisis en la investigación actual*. En Torres-Riva, E. (Comp.), *Política*. San José de Costa Rica: Educa.

Tilly, Charles (1992) *Coerción, capital y los estados europeos, 990-1990*, Madrid, Alianza.

Uranga, M. (2016), <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/los-portenos-pierden-hasta-18-dias-al-ano-enir-y-volver-de-trabajar-nid1952256/>

Villarreal, F. (2018) *Intervención a los Entes Reguladores de Servicios Públicos*, Diario Administrativo Nro 190. <https://dpicuantico.com/sitio/wp-content/uploads/2018/04/Villarreal-Administrativo-7.4.pdf>

Weabver, R.K.y Rockman, B.A.(2015) *Examinando los efectos de las Instituciones*, Capacidades Estatales, diez textos fundamentales, Serie Estado, Gestión Pública y Desarrollo en América Latina, Banco de Desarrollo de América Latina.

Leyes, Decretos y Resoluciones

Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires [Const]. Título Séptimo. 1996

Ley Nacional 24240 (1993). Norma de Protección y Defensa de los Consumidores de la República Argentina. B.O. N° 277

Ley Nacional N° 27.499 (Ley Micaela) Capacitación Obligatoria en Igualdad de Género y Prevención de las Violencias. B.O. N° 34.031

Ley 3 (1998) Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de B.As. BOCBA N° 394

Ley 70 (1998) Sistemas de Gestión, Administración Financiera Y Control del Sector Público de la Ciudad, art.120. BOCBA N° 539

Ley 154 (1999) Residuos Patogénicos. BOCBA N° 695

Ley 210 (1999) del Ente Único Regulador de los Servicios Públicos de la Ciudad de B.As. BOCBA N° 752

Ley 325 (1999) Auditoría General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. BOCBA N° 884

Ley 1218 (2003) Procuración General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. BOCBA N° 1850

Ley 1576 (2004) Transporte Escolar, art. 2. BOCBA N° 2113

Ley 1854 (2005) Basura Cero. BOCBA N° 2357

Ley 1877 (2005) Televisión por Cable. BOCBA N° 2363

Ley 2148 (2006) Código de Tránsito y Transporte BOCBA N° 2593

Ley 2214 (2007) Residuos Peligrosos. BOCBA N° 2611

Ley 3060 (2009) Red de Autopistas y Redes Interconectadas Concesionadas. BOCBA N° 3196

Ley 3304 (2009) Plan de Modernización. BOCBA N° 3335

Ley N° 3622 (2010) Taxis. BOCBA N° 3589

Ley 4003 (2011) y modificatorias. Sistema de Estacionamiento Regulado. Art.8, punto 7.4.3.

BOCBA N° 3819

Ley 4120 (2011) Higiene Urbana. BOCBA N° 3856

Ley 4472 (2012) Subte. BOCBA N° 4064

Ley 5074 (2014) Transmisión de Datos. BOCBA N° 4505

Ley 6085 (2019). Redes Interconectadas. BOCBA N° 5529

Ley 6306 (2020) Modifica la Ley 6 –Audiencias Públicas- hasta finalización de estado de aislamiento social, preventivo y obligatorio. Audiencias presenciales mixtas y virtuales,
BOCBA N°5888

Decreto DNU 297 (2020) Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N.) Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. B.O.N°34334

Decreto de Necesidad y Urgencia N° 1/20 de Emergencia Sanitaria, Jefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Bs.As. BOCBA N°5823

Decreto de Necesidad y Urgencia N° 4/22, Prórroga de Emergencia Sanitaria. , Jefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Bs.As. BOCBA N° 6368

Decreto 485/2010 GCBA. Playas de Estacionamiento Concesionado. BOCBA N° 3449

Decreto 227/012 GCBA. Playas de Estacionamiento Vecinales. BOCBA N° 3916

Decreto 795/010 CGBA. Sistema de Estacionamientos Disuasorios. BOCBA N° 3530

Resolución 13/EURSPCABA/2002

Resolución 40/EURSPCABA/2002. Solicitud de reintegro del dinero o un nuevo boleto magnético válido por un viaje en subte.

Resolución N° 132/ERSP/2011 y modificatorias. Sistema de Trayectoria Laboral. BOCBA N° 5204

Resolución 673/ERSP/2016 y modificatorias. Proceso de reclamos y sumarios. Medios electrónicos de notificación BOCBA N° 5123

Resolución N°232-ERSP-2017. Reglamento Interno de Capacitación. BOCBA N° 5204

Resolución 963/MDUYTGC/18 Adjudicación Señalamiento Luminoso.

Resolución N° 421-GCABA-MAYEPGC/19 Adjudicación de Espacios Verdes

Resolución 114/PARA/2019 Procedimiento Tramitación y Gestión de Denuncias, Consultas y Reclamos y modificatorias BOCBA N° 5692

Resolución 119/PARA/2019 Procedimiento de Diseño y Ejecución de Planes de Control y Fiscalización de Denuncias. BOCBA N° 5692

Resolución 120/PARA/2019 Procedimiento de Actualización Normativa y Actas de Control. BOCBA N° 5692

Resolución 15-MJGGC-20 Uso de elementos de protección –tapabocas- en transporte público BOCBA N° 5846

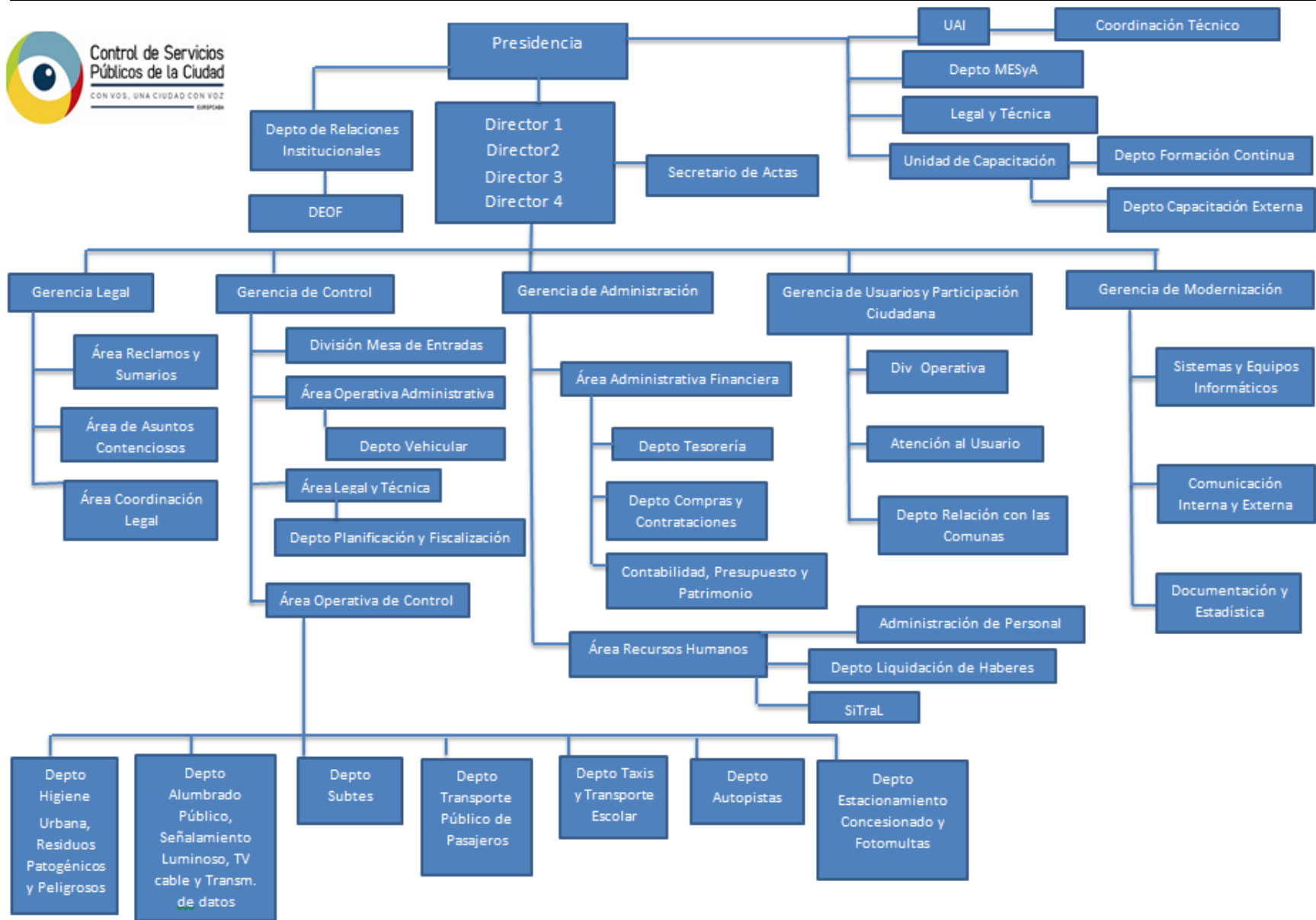
Resolución N° 952/SSGMO/20“Protocolo para el uso de Transporte Escolar para la vuelta a clases”. BOCBA N° 5985

Resolución 502/SECTOP/21 Adjudicación Fotomultas. BOCBA N° 6186

Resolución 747/SECTOP/21 Adjudicación Estacionamiento Medido. BOCBA N° 6259

Resolución 214/SECTOP/22. Registro de Residentes de zona tarifada del Sistema de Estacionamiento Regulado. BOCBA N° 6376

Organigrama



Anexo 2***Modelo de Entrevista***

ORGANISMO	NOMBRE	CARGO
-----------	--------	-------

Estimada/o

Desde ya agradezco su disposición para realizar esta entrevista, la cual está enmarcada en el Trabajo Final de Maestría, de la Carrera en Gestión Pública y Desarrollo Gubernamental, de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Cabe aclarar que tanto los datos de la persona entrevistada como la información suministrada son anónimos, y sólo serán utilizados con fines académicos.

El motivo de la presente entrevista es obtener evidencia documental, testimonial y analítica como fuente de información; a fin de recopilar datos sobre los cambios que debieron enfrentar para no interrumpir sus funciones en (*nombre del organismo*), en la nueva normalidad presentada por la pandemia Covid-19.

A continuación, le solicito respuesta a las siguientes preguntas, y en caso de corresponder, anexe documentación respaldatoria.

Le agradezco mucho su invaluable aporte a mi tarea de investigación.

Lic. María Ana Barceló

Preguntas	Aclaraciones	Respuestas
1. ¿Cuáles fueron los obstáculos que debió enfrentar para adecuar el funcionamiento del trabajo presencial al trabajo a distancia?	Especifique por un lado los obstáculos técnicos (sustantivos) y por otro los operativos (de apoyo).	
2. ¿Cómo administra/organiza los procedimientos internos actualmente?	En caso de corresponder, anexar.	
3. ¿Qué sistemas utiliza tanto para la administración de datos en sus tareas sustantivas y de apoyo?	Especifique la evolución de los mismos desde el inicio del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio hasta la fecha, indicando grandes hitos.	

4. ¿Cuál ha sido la modalidad de trabajo desde marzo 2020 hasta hoy?	Indicar su evolución y los momentos importantes.	
5. ¿Se han realizado capacitaciones en este contexto?	De corresponder, especifique cuáles.	
6. ¿Cuál es el escenario que visualiza para la pospandemia?		

Anexo 3**Presupuesto ERSP – Programas 61 y 63****Jurisdicción/Entidad** ENTE REGULADOR DE SERVICIOS PUBLICOS**Programa N°** 61.Vínculos con los Usuarios

UNIDAD RESPONSABLE: ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PUBLICOS
DESCRIPCIÓN:
<p>La vinculación con los usuarios y la defensa de los mismos son prioridad para el Ente Regulador.</p> <p>Se trata de lograr la plena satisfacción de las/os usuarias/os, integrarlos activamente en su rol de actor relevante en el control de los servicios.</p> <p>OBJETIVOS DEL PROGRAMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar información referente al Ente, difundir los derechos de las/os usuarias/os y su manera de ejercerlos, a través del organismo, realizando consultas, denuncias y/o reclamos. - Difusión de los derechos que asisten al usuaria/o en su rol de control de los servicios públicos. - Recepción de denuncias, consultas y reclamos, garantizando un tratamiento eficaz y eficiente de los mismos dando respuesta al usuario.

Programa 61: Vínculo con los Usuarios

Unidad Ejecutora: ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PUBLICOS

Jurisdicción: 20. JEFATURA DE GOBIERNO

Finalidad: Administración Gubernamental

Función: Control de la gestión

PRESUPUESTO FINANCIERO	
Inciso	
Principal	IMPORTE
Gastos en personal	66.700.308
Personal Permanente	46.791.636
Personal Transitorio	7.769.061
Asignaciones familiares	558.699
Asistencia social al personal	269.118
Gabinete de autoridades superiores	11.311.794
Bienes de consumo	1.867.500
Productos alimenticios, agropecuarios y forestales	195.000
Pulpa,papel, cartón y sus productos	312.000
Productos químicos, combustibles y lubricantes	1.087.500
Otros bienes de consumo	273.000
Servicios no personales	7.841.000
Servicios básicos	1.476.000
Mantenimiento, reparación y limpieza	2.650.000
Servicios profesionales, técnicos y operativos	500.000
Servicios Especializados, Comerciales y Financieros	3.150.000
Otros servicios	65.000
Bienes de uso	390.000
Maquinaria y equipo	390.000
TOTAL	76.798.808

Jurisdicción/Entidad ENTE REGULADOR DE SERVICIOS PUBLICOS
Programa N° 63.Actividades en Comunas

UNIDAD RESPONSABLE: ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PUBLICOS
DESCRIPCIÓN:
<p>El proceso de Descentralización en Comunas, conforme los marcos legales vigentes, implica competencias concurrentes del Organismo con las Juntas Comunales.</p> <p>En función de ello el Ente se ha abocado a un proceso de diálogo y establecimiento de herramientas y procedimientos tendientes a la articulación del ejercicio de las competencias concurrentes.</p> <p>Este programa tiene como objeto garantizar el adecuado desarrollo de las competencias de fiscalización y control del Ente en armonía con las establecidas a las Comunas.</p> <p>Con destino a eso desarrolla tareas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difusión institucional en Comunas, a través de la relación directa con las/os miembros de las Juntas Comunales y las/os funcionarias/os de la misma. - Recepción de las consultas y reclamos iniciados en las Sedes Comunales, seguimiento del proceso de fiscalización y control de los mismos y comunicación de los resultados a las Juntas Comunales. - Diseño y planificación de procedimientos especiales en conjunto con las Juntas Comunales, tendientes a generar intervenciones que garanticen el adecuado cumplimiento de los servicios públicos establecidos por la Ley N° 210.

Programa 63: Actividades en Comunas

Unidad Ejecutora: ENTE REGULADOR DE LOS SERVICIOS PUBLICOS

Jurisdicción: 20.JEFATURA DE GOBIERNO

Finalidad: Administración Gubernamental

Función: Control de la gestión

PRESUPUESTO FINANCIERO	
Inciso	
Principal	IMPORTE
Gastos en personal	32.583.619
Personal Permanente	26.167.546
Personal Transitorio	1.333.719
Asignaciones familiares	462.384
Asistencia social al personal	68.444
Gabinete de autoridades superiores	4.551.526
Bienes de consumo	365.000
Productos alimenticios, agropecuarios y forestales	130.000
Pulpa,papel, cartón y sus productos	26.000
Otros bienes de consumo	209.000
Servicios no personales	1.906.000
Servicios básicos	751.000
Alquileres y derechos	260.000
Servicios Especializados, Comerciales y Financieros	200.000
Pasajes, viáticos y movilidad	630.000
Otros servicios	65.000
Bienes de uso	650.000
Maquinaria y equipo	650.000
TOTAL	35.504.619

Anexo 4

Controles y Denuncias

COMPARATIVO DE MULTAS SEGUN EL MEDIO DE DETECCION POR AÑO DE DENUNCIA																												
EMPRESA	2015 MULTAS				2016 MULTAS				2017 MULTAS				2018 MULTAS				2019 MULTAS				2020 MULTAS							
	DENUNCIA		PLAN DE CONTROL		DENUNCIA		PLAN DE CONTROL		DENUNCIA		PLAN DE CONTROL		DENUNCIA		PLAN DE CONTROL		DENUNCIA		PLAN DE CONTROL		DENUNCIA		PLAN DE CONTROL					
	CANT.	PESOS	CANT.	PESOS	CANT.	PESOS	CANT.	PESOS	CANT.	PESOS	CANT.	PESOS	CANT.	PESOS	CANT.	PESOS	CANT.	PESOS	CANT.	PESOS	CANT.	PESOS	CANT.	PESOS				
AESA	5	\$ 19.521	4	\$ 63.613	11	\$ 328.469	16	\$ 271.725	24	\$ 1.113.793	9	\$ 168.507	53	\$ 8.570.876	4	\$ 98.399	98	\$ 33.302.495	1	\$ 3.174	38	\$ 9.751.475						
NITTIDA	8	\$ 488.357	1	\$ 12.649	1	\$ 12.918	18	\$ 370.005	7	\$ 213.439	74	\$ 2.225.827	56	\$ 7.016.975	65	\$ 1.249.575	160	\$ 30.721.580	153	\$ 3.080.519	114	\$ 23.158.953						
ASHIRA SA	3	\$ 157.208	4	\$ 49.914	7	\$ 170.910	21	\$ 439.578	32	\$ 994.214	13	\$ 363.871	74	\$ 9.794.936	22	\$ 446.309	157	\$ 38.305.047	36	\$ 1.005.613	172	\$ 31.380.282						
CLIBA	3	\$ 55.581					20	\$ 488.433	13	\$ 2.170.959	40	\$ 1.579.212	65	\$ 8.493.536	13	\$ 1.074.149	180	\$ 46.266.974	5	\$ 117.812	128	\$ 21.992.918						
SOLBAYRES			7	\$ 659.729	1	\$ 25.722	12	\$ 449.623	4	\$ 448.710	31	\$ 1.628.827	29	\$ 3.466.563	59	\$ 2.610.547	149	\$ 34.787.026	35	\$ 1.597.071	83	\$ 29.898.625						
URBASUR			5	\$ 51.297	10	\$ 218.704	14	\$ 184.168	10	\$ 195.237	43	\$ 608.324	62	\$ 7.110.596	11	\$ 247.436	80	\$ 11.790.567	14	\$ 353.756	70	\$ 8.418.890						
TOTALES			19	\$ 720.667	21	\$ 837.202	30	\$ 756.723	101	\$ 2.203.531	90	\$ 5.136.352	210	\$ 6.574.569	339	\$ 44.453.481	174	\$ 5.726.417	824	\$ 195.173.689	244	\$ 6.157.946	605	\$ 124.601.144				
LAHET BUEZAS									1	\$ 3.600																		
BRD											1	\$ 11.000			1	\$ 55.000	6	\$ 825.000	1	\$ 55.000	4	\$ 385.000						
DAKOTA					1	\$ 55.000			2	\$ 88.000	4	\$ 176.000			10	\$ 330.000	8	\$ 440.000	11	\$ 363.000	2	\$ 110.000	2	\$ 110.000				
TOTALES					1	\$ 55.000			2	\$ 88.000	5	\$ 179.600			11	\$ 341.000	9	\$ 495.000	17	\$ 1.188.000	3	\$ 165.000	6	\$ 495.000				
PLAYA DE EST. JOSE CORNIOLA SA																												
PLAYA DE EST. ARIAUDIO MONICA																												
PLAYA CIUCOR																												
PLAYA VITURRO																												
TOTALES																												
SOMA			1	\$ 101.174																								
HABITAT ECOLOGICO									42	\$ 815.000				13	\$ 235.020			14	\$ 458.700									
TOTALES			1	\$ 101.174					42	\$ 815.000				13	\$ 235.020			14	\$ 458.700									
AUTOTROL								19	\$ 5.843.700	12	\$ 8.274.913	10	\$ 2.550.400	3	\$ 659.660	4	\$ 833.100	68	\$ 94.146.575	8	\$ 1.496.575	21	\$ 66.047.775					
SWARCO-PRO.ROADING UTE																												
MANTELECTRIC							4	\$ 443.355				3	\$ 535.325	4	\$ 343.400	5	\$ 812.000	37	\$ 37.623.675									
SUTECSA																												
ILUBAIRES																												
LESKO UTE																												
TELVENT																												
ALUMINI							6	\$ 3.044.775	1	\$ 234.750	2	\$ 145.675	1	\$ 156.550			9	\$ 8.690.900										
TOTALES							29	\$ 9.331.830	13	\$ 8.509.663	15	\$ 3.231.400	8	\$ 1.159.610	9	\$ 1.645.100	114	\$ 140.461.150	8	\$ 1.496.575	21	\$ 66.047.775						
AUSA	2	\$ 55.750	2	\$ 39.025			4	\$ 104.000	1	\$ 6.500	4	\$ 45.500	47	\$ 2.570.700	1	\$ 789.120	13	\$ 1.323.800										
TOTALES	2	\$ 55.750	2	\$ 39.025			4	\$ 104.000	1	\$ 6.500	4	\$ 45.500	47	\$ 2.570.700	1	\$ 789.120	13	\$ 1.323.800										
CABLEVISION																												
TOTALES																												
LA NUEVA METROPOL									1	\$ 50.000																		
METROVIAS	2	\$ 15.000	3	\$ 154.880			17	\$ 2.573.545			11	\$ 214.347	67	\$ 10.030.972			108	\$ 12.250.548	7	\$ 171.128	170	\$ 56.979.396						
TOTALES	2	\$ 15.000	3	\$ 154.880			17	\$ 2.573.545			11	\$ 214.347	68	\$ 10.080.972			108	\$ 12.250.548	7	\$ 171.128	170	\$ 56.979.396						
TOTALES GENERALES	4	\$ 70.750	23	\$ 976.720	23	\$ 876.227	48	\$ 3.385.267	147	\$ 11.941.708	219	\$ 24.728.087	229	\$ 9.851.469	526	\$ 61.010.359	200	\$ 8.826.764	1152	\$ 395.584.734	255	\$ 7.819.521	632	\$ 191.143.919				

COMPARATIVO DE MULTAS POR EXPEDIENTE EN RELACION AL AÑO, DIFERENCIANDO EL MEDIO DE DETECCION DE LA ANOMALIA

SERVICIO	EMPRESA	2016 MULTAS		2017 MULTAS		2018 MULTAS		2019 MULTAS		2020 MULTAS	
		DENUNCIA	PLAN DE CONTROL	DENUNCIA	PLAN DE CONTROL	DENUNCIA	PLAN DE CONTROL	DENUNCIA	PLAN DE CONTROL	DENUNCIA	PLAN DE CONTROL
HIGIENE URBANA	AESA	4	3	10	27	15	49	4	100	1	45
	NITTIDA	1		13	7	64	39	80	166	153	126
	ASHIRA SA	4	7	19	19	13	71	23	162	37	183
	CLIBA		3	12	10	44	56	15	177	7	143
	SOLBAYRES	6		9	5	26	23	68	144	35	94
	URBASUR	5	3	12	17	34	46	18	91	15	75
	TOTALES	20	16	75	85	196	284	208	840	248	666
ESTACIONAMIENTO POR CONCESION	LAHET BUEZAS				1						
	BRD						1	1	3	1	7
	DAKOTA		1	2	4		9	8	11	2	3
	TOTALES		1	2	5		10	9	14	3	10
PLAYAS DE ESTACIONAMIENTO	PLAYA DE EST. JOSE CORNIOLA SA										
	PLAYA DE EST. ARIAUDIO MONICA										
	PLAYA CIUCOR										
	PLAYA VITURRO										
	TOTALES										
RESIDUOS PATOGENICOS	SOMA										
	HABITAT ECOLOGICO				34		20		15		
	TOTALES				34		20		15		
SEÑALAMIENTO LUMINOSO Y ALUMBRADO PUBLICO	AUTOTROL			13	12	15	3	5	66	8	23
	SWARCO-PRO.ROADING UTE										
	MANTELECTRIC			4		2	4	6	37		
	SUTECSA										
	ILUBAIRES										
	LESKO UTE										
	TELVENT										
ALUMINI			6	1	1	1	1	9			
	TOTALES			23	13	18	8	12	112	8	23
AUTOPISTAS	AUSA	2				8	48	1	13		
	TOTALES	2				8	48	1	13		0
TV POR CABLE	CABLEVISION										
	TOTALES										
TRANSPORTE PUBLICO DE PASAJEROS	LA NUEVA METROPOL				1						
	METROVIAS		14	11	64	1	88	7	195		1
	TOTALES		14	11	65	1	88	7	195		1
	TOTALES GENERALES	22	31	111	202	223	458	237	1189	259	700

	DENUNCIA	PLAN DE CONTROL	TOTAL
MULTAS 2015	6	20	26
MULTAS 2016	22	31	53
MULTAS 2017	111	202	313
MULTAS 2018	223	458	681
MULTAS 2019	237	1189	1426
MULTAS 2020	259	700	959

Anexo 5

Indicadores Sistema de Gestión de la Calidad 2017

Área/ Gerencia de Impacto	Objetivo	Indicador	Trimestre 1				Trimestre 2				Trimestre 3				Trimestre 4				TOTAL ANUAL		
			ENE	FEB	MAR	Total	ABR	MAY	JUN	Total	JUL	AGO	SEP	Total	OCT	NOV	DIC	Total			
TODOS	Detectar oportunidades de mejoras del proceso	(Oportunidades de mejoras / Total de hallazgos)*100	0%	0%	0%	75%	0%	0%	0%	54%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	32%		
	Evaluar necesidades suministradas por proveedores internos	Cantidad de evaluaciones de proveedores positivas / cantidad total de proveedores evaluados positivos y negativos	87%				83%												85%		
	Aumentar el nivel de desempeño del personal	(Sumatoria Total calificación de la nomina / (maxima calificación obtenible x la cantidad total de evaluados))*100	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	88%	88%	88%		
GERENCIA DE CONTROL	Fiscalizar el estado de los servicios públicos en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires que sean de competencia del Ente.	Controles realizados por plan de control/ denuncias / Meta física	98%	99%	98%	98%	99%	100%	99%	99%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	49%		
	Asegurar la defensa del ciudadano como consumidor y preservar el medio ambiente, controlando las empresas prestadoras de estos servicios públicos.	Denuncias respondidas / Total de denuncias	97%	98%	95%	97%	93%	95%	94%	94%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	48%		
GERENCIA DE USUARIOS	AAU	Incrementar usuarios atendidos	Usuarios atendidos / peticiones de usuarios de todos los canales	2350	2038	2740	7128	1699	1682	1206	4587	0	0	0	0	0	0	0	0	11715	
			Nivel de Satisfacción: Calificación sobre la atención brindada por la operadora que atendió el llamado. Ponderación de 1 al 100 %.	Muy Bueno	54%	24%	34%	37%	35%	39%	65%	46%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	21%
			Bueno	13%	12%	14%	13%	30%	20%	14%	21%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	9%	
			Regular	10%	17%	19%	15%	6%	16%	14%	12%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7%	
	Malo	23%	47%	33%	34%	29%	24%	7%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	14%			
	AAU	Disminuir quejas de usuarios y aumentar nivel de satisfacción	Quejas usuarios / Usuarios atendidos	0	0	2	2	1	1	0	2				0				0	4	
	Difusión y Capacitación	Incrementar el conocimiento del usuario acerca de la existencia y funciones del ENTE	Puestos Móviles	81	75	45	201	26	49	75	150	9	32		41				0	392	
AAU	Incrementar las denuncias registradas	Talleres Realizados	171	N/A	N/A	171	86	99	122	307	91	135		226				0	704		
Reclamos	Aumentar la celeridad de la conclusión del reclamo	Denuncias registradas / Total de usuarios atendidos	778	816	1142	2736	594	590	517	1701	0	0	0	0	0	0	0	0	4437		
Reclamos	Mejorar la atención de Usuarios (reclamos)	Días hábiles transcurridos desde el comienzo del reclamo hasta la confección del informe final.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A											
		Nivel de Satisfacción: calificación sobre la atención brindada por la operadora que atendió el llamado.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A											
DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES	Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los clientes internos del ERSP, solicitados a la Gerencia de Administración y derivados al Departamento de Compras y Contrataciones	Bienes y servicios entregados de conformidad / bienes y servicios adjudicados dentro del plazo de entrega	91%				79%				9%				0%				2%		
	Asegurar la transparencia en la gestión de compras y contrataciones del departamento haciendo valer la normativa vigente.	Órdenes de compra emitidas / bienes y servicios solicitados	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0%	0%	0%		
UNIDAD DE DESCENTRALIZACION Y PARTICIPACION COMUNAL	Aumentar el nivel de satisfacción de los comuneros	Nivel general de satisfacción de la atención recibida por parte del organismo. (Promedio)	N/A	N/A	N/A	N/A	88%				N/A	N/A	N/A	N/A	0,00				88%		
ASESORIA LEGAL	Contencioso	Cumplir con los plazos previstos en la Res.234/ERSP/2009 y los Códigos y Leyes de Procedimientos Vigentes	Grado de cumplimiento de los plazos previstos en la Res.234/ERSP/2009 y los Códigos y Leyes de Procedimientos Vigentes				100%				100%				0%				8%		
		Sumarios	Cumplir con los plazos establecidos por la Res. 673/ERSP/16 y modif 14/ERSP/17	Grado de cumplimiento de los plazos previstos por la Res. 673/ERSP/16 y modif 14/ERSP/17				74%				82%				82%				44%	
				Menos de 3 meses				23%				22%				9%				11%	
			Entre 3 y 6 meses				3%				7%				9%				4%		
MESA DE ENTRADAS, SALIDA Y ARCHIVO	Diligenciar los expedientes que ingresan a MESYA.	Diligenciamiento. Total de cédulas y notas recibidas / Total de cédulas y notas entregadas en destino	95%	101%	104%	100%	98%	86%	97%	94%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%		
	Archivar expedientes en MESYA.	Expedientes Archivados, controlados y registrados	109%	92%	107%	103%	88%	162%	100%	117%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	9%		
	Depurar expedientes en MESYA.	Expedientes Depurados y controlados	968	777	638	2383	585	1144	2010	3739	0	0	0	0	0	0	0	0	6122		
		Notas ERSP controladas/recibidas y registradas	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%		
		Expedientes controlados/recibidos y despachados por Mesa MESYA	100%	94%	97%	97%	86%	125%	138%	116%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	9%		
		Expedientes caratulados. Controlados/recibidos y caratulados.	100%	100%	88%	96%	117%	104%	119%	113%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%		
		Registros ERSP y actuaciones GCBA controlados/recibidos y despachados	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8%		



Guía del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) ISO 9001:2015

Ente Regulador de los Servicios
Públicos de la Ciudad
EURSPCABA

CABA, 09 Agosto de 2017



Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

Atención, tramitación, fiscalización y seguimiento de denuncias, consultas, reclamos y planes de control de los servicios públicos de la CABA. Tramitación de sumarios y ejecución de multas. Ordenamiento, registro y circulación de la documentación administrativa. Actividades de difusión y capacitación institucional. Gestión de compras y contrataciones.



Política de la Calidad

Conforme al contexto legal, la Presidente se compromete a revisar periódicamente la "Política de Calidad" teniendo en cuenta las modificaciones según las necesidades de los Clientes internos, la evolución de los resultados de los Objetivos de Calidad y los resultados de los monitoreos establecidos y en consecuencia mejorarla si lo considera necesario. Así mismo se compromete a comunicar cualquier cambio en la "Política de Calidad".

La "Política de la Calidad" se sustenta en la Misión que se encuentra a continuación:

El Ente ejerce el control, seguimiento y resguardo de la calidad de los servicios públicos prestados por la administración central o descentralizada o por terceros, así como el seguimiento de los servicios cuya fiscalización realice la Ciudad de Buenos Aires en forma concurrente con otras jurisdicciones, para la defensa y protección de los derechos de sus usuarios y consumidores, de la competencia y del medio ambiente, velando por la observancia de las leyes que se dicten al respecto.

La “Política de la Calidad” establecida se encuentra a continuación:
En el marco de su relación con los usuarios:

- **Impulsa la promoción y defensa integral de los derechos de los usuarios** de los servicios públicos controlados por El Ente, en orden y **bajo los ejes rectores** que en la materia, define **la Constitución Nacional (art. 42º), la Constitución de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Art. 46º) y la propia ley 210** ("defensa y protección de los derechos de sus usuarios y consumidores, de la competencia y del medio ambiente", Art. 2º), **y siempre a partir de las directivas que emanen en tal sentido de parte del Directorio.**
- En base a su normativa vigente, **artículos 138 y 139 de la Constitución de la C.A.B.A, la Ley 2.095 de compras y contrataciones de la CABA y su Decreto Reglamentario 95/2014**, normas complementarias y/o sus modificatorias, la Gerencia de Administración administra de manera transparente y racional los recursos materiales, financieros, económicos, y el capital humano mediante el oportuno y eficiente cumplimiento de los objetivos trazados por el mismo.
- En base a la **Res. 673/ERSP/16 y su modificatoria 14/ERSP/17, Res.234/ERSP/2009**, los Códigos y Leyes de Procedimientos Vigentes, la Asesoría Legal vela por el cumplimiento de los plazos previstos.

El EURSPCABA, basa la eficacia del SGC en la evaluación de indicadores de gestión, conduciendo las acciones de mejora que sean necesarias.

El EURSPCABA promueve la mejora en el desempeño de sus recursos y la relación con las otras áreas.

Principios de la Calidad



Control de Servicios
Públicos de la Ciudad
CON VOS, UNA CIUDAD CON VOZ
ERSP

1- ENFOQUE AL CLIENTE

2-LIDERAZGO

3-COMPROMISO DE LAS PERSONAS

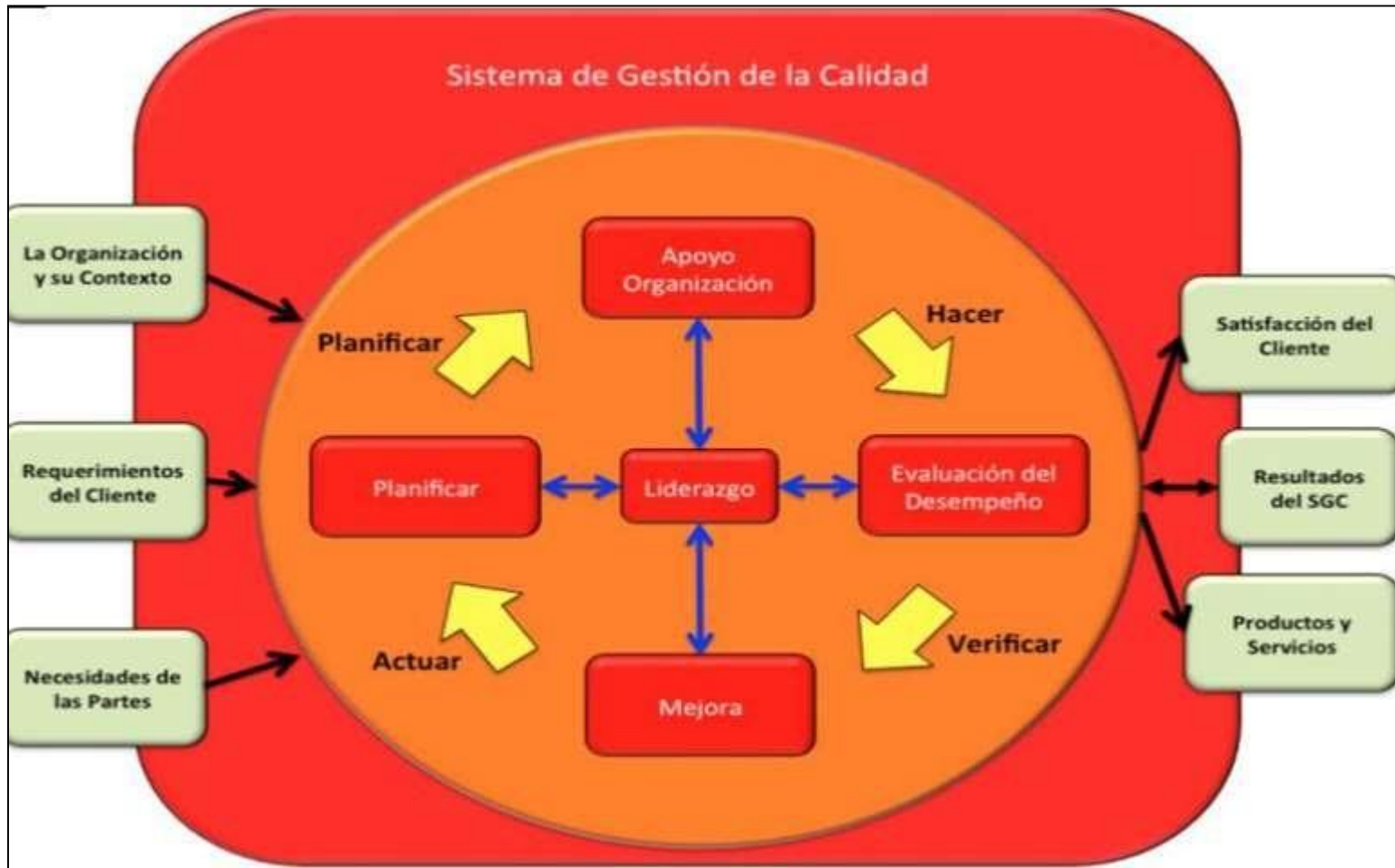
4-ENFOQUE A PROCESOS

5-MEJORA

6-TOMA DE DECISIONES BASADA EN LA EVIDENCIA

7-GESTIÓN DE RELACIONES

Gestión Sistémica de la Calidad: Modelo ISO 9001:2015



Cláusulas Norma: ISO9001:2015



Cláusula 1	Objeto y campo de aplicación
Cláusula 2	Referencias normativas
Cláusula 3	Términos y definiciones
Cláusula 4	Contexto de la organización
Cláusula 5	Liderazgo
Cláusula 6	Planificación
Cláusula 7	Apoyo
Cláusula 8	Operación
Cláusula 9	Evaluación del desempeño
Cláusula 10	Mejora



Objetivos de la Calidad

MESA DE ENTRADAS, SALIDAS Y ARCHIVO	Diligenciar los expedientes que ingresan a MESYA.
	Archivar expedientes en MESYA.
	Depurar expedientes en MESYA.
	Controlar las Notas
	Controlar los expedientes
	Caratular expedientes
	Controlar registros y Actuaciones
DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES	Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los clientes internos del ERSP, solicitados a la Gerencia de Administración y derivados al Departamento de Compras y Contrataciones
	Asegurar la transparencia en la gestión de compras y contrataciones del departamento haciendo valer la normativa vigente.
TODO EL SGC	Detectar oportunidades de mejoras del proceso
	Evaluar necesidades suministradas por proveedores internos
	Aumentar el nivel de desempeño del personal



Establecimiento de la Política de Calidad

- La política debe ser apropiada al propósito y al contexto de la organización.
- Proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.
- Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos aplicables.
- Establece un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Comunicación de la Política de Calidad

- La política de calidad debe estar disponible y mantenerse como información documentada.
- Se debe comunicar, entender y aplicar dentro de la organización.
- Y estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda

Definiciones

	Término	Descripción
REQ	Requisito	Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Puede corresponder a: <ul style="list-style-type: none"> • las leyes o reglamentos aplicables, • la norma aplicable, • cliente, • el propio sistema de calidad de la organización
Definiciones asociadas a Hallazgos:		
FOR	Fortaleza	Cumplimiento de un requisito de manera ejemplar o notable.
NC	No Conformidad	Se entiende como no conformidad al incumplimiento de un requisito: <ul style="list-style-type: none"> • De las leyes o reglamentos aplicables, • De la norma aplicable, • Del cliente, • Del propio sistema de calidad de la organización
OBS	Observación	Se entiende como observación a un aspecto de un requisito que podría mejorarse y que no se requiere que se haga de manera inmediata. Es una No Conformidad Potencial: Existe un riesgo de desviación respecto de un requisito.
OM	Oportunidad de Mejora	Recomendación que puede ayudar a fortalecer al SGC.
R	Riesgo	Efecto de la incertidumbre. Desviación de lo esperado: positiva o negativa.
NA	No Acción	No tomar ninguna acción correctiva.

Responsable del Sistema de Gestión de la Calidad: Matías Ojeda

Auditor Líder: María Ana Barceló

	GU	GC	DCyC	AL	UDyPC	MESyA
RESP .SGC						
AUDITOR						
GESTOR						

Partes Interesadas	Int / Ext	Razón para su inclusión
Comunas	Externo	Destinatario directo de las acciones que realiza el Organismo.
Empleados / Líderes de procesos	Interno	Responsables directos de la realización de productos y servicios
Empresa Prestataria	Externo	Prestataria de los servicios que controla el Organismo
Gerencia de Administración	Interno	Es quien administra, distribuye el presupuesto del ENTE. Gestiona los bienes del ENTE.
Gerencia de Capacitación	Interno	Proveedor de capacitaciones específicas para los procesos.
Gobierno de la Ciudad	Externo	Es la autoridad de aplicación.
Influencias ambientales	Externo	Gobierno, Economía y Cultura organizacional
Organismo de certificación	Externo	Auditorías para certificaciones ante ISO, asuntos de certificación
Organismos del Estado	Externo	Partes interesadas de las acciones que realiza el Organismo.
Presidencia / Directorio	Interno	Tiene la responsabilidad de la administración del Organismo. Definen metas, resoluciones, actas. Política de gestión de la calidad.
Proveedores Externos	Externo	Proporciona insumos en general para cumplir con los recursos materiales y de servicios necesarios del Organismo (Internet, seguridad, limpieza, vestimenta).
Recursos Humanos	Interno	Proveedores. Administración de personal.
Sistemas	Interno	Proveedores de tecnología (productos y servicios)
Usuario	Externo	Es el destinatario final de las acciones que realiza el Organismo.
Usuarios en general	Externo	Percepción de la organización

	Partes Interesadas	Situaciones de Interés	Genera	Dónde aplica
1	Comunas	Esperar que el tiempo de entrega sea optimo	Riesgo	Todos los procesos
2	Comunas	Esperar que los servicios sean de calidad	Riesgo	Todos los procesos
3	Empleados / Líderes de procesos	Esperar equipos e instalaciones en buen estado	Riesgo	Dirección
4	Empleados / Líderes de procesos	Requiere una formación/ capacitación adecuada	Riesgo	Dirección
5	Empresa Prestataria	La prestataria debe cumplir con todas las regulaciones y estatutos	Riesgo	Todos los procesos
6	Gobierno de la Ciudad	Esperar que el tiempo de entrega sea optimo	Riesgo	Todos los procesos
7	Gobierno de la Ciudad	Esperar que los servicios sean de calidad	Riesgo	Todos los procesos
8	Gobierno de la Ciudad	Presupuesto para realizar las Actividades	Riesgo	Todos los procesos
9	Gobierno de la Ciudad	Leyes y reglamentaciones	Riesgo	Todos los procesos
10	Influencias ambientales	Aspectos económicos y financieros que afecten a la organización para realizar las actividades	Riesgo	Todos los procesos
11	Influencias ambientales	Decisiones del Poder Judicial	Riesgo	Asesoría Legal Contencioso
12	Influencias ambientales	Escenario económico	Riesgo	Todos los procesos
13	Organismo de certificación	Grado de cumplimiento con la norma ISO 9001:2015	Riesgo	Todos los procesos
14	Organismos del Estado	Esperar que el tiempo de entrega sea optimo	Riesgo	Todos los procesos
15	Organismos del Estado	Esperar que los servicios sean de calidad	Riesgo	Todos los procesos
16	Organismos del Estado	La organización debe cumplir con todas las regulaciones y estatutos	Riesgo	Dirección
17	Presidencia / Directorio	Administración de personal.	Riesgo	Gestión de RRHH
18	Presidencia / Directorio	Cambio de Gestion, Alta direccion	Riesgo	Todos los procesos

19	Presidencia / Directorio	Definición de metas, resoluciones, actas. Política de gestión de la calidad.	Riesgo	Todos los procesos
20	Presidencia / Directorio	Los procesos del SGC deben ser eficientes	Riesgo	Todos los procesos
21	Presidencia / Directorio	Requiere equipos e instalaciones confiables	Riesgo	Todos los procesos
22	Presidencia / Directorio	Relación con los sindicatos	Riesgo	Todos los procesos
23	Proveedores Externos	El rendimiento de los proveedores impacta en nuestra Organización	Riesgo	Todos los procesos
24	Proveedores Externos	Requieren requisitos claramente definidos	Riesgo	Gestión de Compras
25	Usuario	Esperar que el tiempo de entrega sea óptimo	Riesgo	Todos los procesos
26	Usuario	Esperar que los servicios sean de calidad	Riesgo	Todos los procesos

Anexo 7***Información de Audiencias Públicas realizadas entre 2020 y 2022*****AÑO 2020**

06 de Febrero, 12hs	Tratamiento de la modificación de la tarifa para la Explotación del servicio de Taxi	Sede Comunal 1 Humberto 1° 250	Modalidad Presencial
07 de Febrero, 12hs	Tratamiento de la modificación de la tarifa del servicio Público de Estacionamiento Medido	Sede Comunal 1 Humberto 1° 250	Postergada al 20/03 Espacio Cultural Julián Centeya – Av. San Juan 3255-
23 de Diciembre, 12hs	Tratamiento de la modificación del Cuadro Tarifario aprobado AUSA	Pandemia	Modalidad Virtual Zoom App (acceso inscriptos) y Youtube (Público en General)

AÑO 2021

08 de Febrero, 12hs	Tratamiento de la modificación de la tarifa para la explotación del servicio de Taxi	Pandemia	Modalidad Virtual Zoom App (acceso inscriptos) y Youtube (Público en General)
09 de Febrero, 12hs	Tratamiento de la modificación de la tarifa del servicio Público de Estacionamiento Medido en la vía pública	Pandemia	Modalidad Virtual Zoom App (acceso inscriptos) y Youtube (Público en General)
09 de Abril, 12hs	Tratamiento de la modificación del Cuadro Tarifario aprobado AUSA	Sede Comunal 1 Humberto 1° 250	Modalidad Mixta Zoom App (acceso inscriptos) y Youtube (Público en General)
06 de Julio, 12hs	Tratamiento de las bases de cálculo para el sistema de tarifa preestablecida de Taxis	Sede Comunal 1 Humberto 1° 250	Modalidad Mixta Zoom App (acceso inscriptos) y Youtube (Público en General)
16 de Noviembre, 12hs	Tratamiento de la modificación de la tarifa para la Explotación del servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro	Sede Comunal 1 Humberto 1° 250	Modalidad Mixta Zoom App (acceso inscriptos) y Youtube (Público en General)

22 de Diciembre, 15hs	Tratamiento de la modificación del Cuadro Tarifario aprobado AUSA	Sede Comunal 1 Humberto 1° 250	Modalidad Mixta Zoom App (acceso inscriptos) y Youtube (Público en General)
23 de Diciembre, 12hs	Tratamiento de la modificación de la tarifa del servicio Público de Estacionamiento Medido	Sede Comunal 1 Humberto 1° 250	Modalidad Mixta Zoom App (acceso inscriptos) y Youtube (Público en General)

AÑO 2022

04 de Abril, 12hs	Tratamiento de la modificación de la tarifa para la Explotación del servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro	Sede Comunal 1 Humberto 1° 250	Modalidad Mixta Zoom App (acceso inscriptos) y Youtube (Público en General)
24 de Junio, 12hs	Modificación del cuadro tarifario para la Autopista Paseo del Bajo	Sede Comunal 1 Humberto 1° 250	Modalidad Mixta Zoom App (acceso inscriptos) y Youtube (Público en General)
26 de Agosto, 12hs	Tratamiento de la tarifa técnica y cuadro tarifario del servicio de Subte	Sede Comunal 1 Humberto 1° 250	Modalidad Mixta Zoom App (acceso inscriptos) y Youtube (Público en General)
30 de Agosto, 12hs	Tratamiento de la modificación de la tarifa para la Explotación del servicio Público de Automóviles de Alquiler con Taxímetro	Sede Comunal 1 Humberto 1° 250	Modalidad Mixta Zoom App (acceso inscriptos) y Youtube (Público en General)
06 de Octubre, 12hs	Tratamiento de la modificación del Cuadro Tarifario aprobado AUSA	Sede Comunal 1 Humberto 1° 250	Modalidad Mixta Zoom App (acceso inscriptos) y Youtube (Público en General)

Cuadro: Elaboración Propia sobre datos de los informes finales surgidos Registro de Organizaciones de Acción Comunitaria (ROAC) www.buenosaires.gob.ar

PLAYAS CONCESIONADAS - Nómina actualizada a diciembre de 2022, no incluye bajo autopista-

nombre	tipo
FACULTAD DE DERECHO	
9 DE JULIO e/ Santa Fe y Juncal	Estacionamiento Subterráneo
OBELISCO NORTE	Estacionamiento Subterráneo
9 DE JULIO Y LAVALLE	Estacionamiento Subterráneo
9 DE JULIO e/ Belgrano y México	Estacionamiento Subterráneo
CÓRDOBA	Estacionamiento Subterráneo
9 DE JULIO Y POSADAS	
CENTRO CULTURAL SAN MARTÍN	
CONGRESO (Entre Ríos e Yrigoyen)	Estacionamiento Subterráneo
PLAZA VICENTE LÓPEZ Y PLANES	Estacionamiento Subterráneo
JUNÍN 1801	
CHACARITA	
PLAZA LIBERTAD	Estacionamiento Subterráneo
BOUCHARD	Estacionamiento Subterráneo
CORRIENTES	
PLAZA LAVALLE	Estacionamiento Subterráneo
PLAZA SAN MARTÍN	Estacionamiento Subterráneo
EX HOSPITAL DE CLÍNICAS	Estacionamiento Subterráneo
CHARCAS	Estacionamiento Subterráneo
JUNÍN	Estacionamiento Subterráneo
PLAZA ITALIA	Estacionamiento Subterráneo
JEAN JAURES 371	Estacionamiento
JEAN JAURES 380	Estacionamiento
SARMIENTO 2977	Estacionamiento
CONGRESO	
CIENCIAS ECONÓMICAS	
LAS CAÑITAS	
MICROCENTRO I	
MICROCENTRO II	
MICROCENTRO III	
MONSERRAT	
MONSERRAT II	
NÚÑEZ	
ONCE	
ONCE II	
ONCE LARREA	
PALERMO I	

PALERMO II	
PALERMO SOHO	
PASEO LA PLAZA	
PUERTO MADERO I	
PUERTO MADERO IV	
PUERTO MADERO V	
PUERTO MADERO VI	
PUERTO MADERO VII	
RECOLETA I	
RECOLETA II	
RETIRO	
CONGRESO II	

Fuente: elaboración propia según información oficial

<https://data.buenosaires.gob.ar/dataset/estacionamientos-concesionados-movilidad-sustentable>