VII Congreso Argentino de Administración Pública: Liderazgo, Equidad y Sustentabilidad. Jefatura de Gabinete de Ministros de la Presidencia de la Nación, la Gobernación de la Provincia de Mendoza, la Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública y la Asociación de Administradores Gubernamentales, Mendoza, 2013.

Tablero de Control para la gestión por objetivos y resultados en la provincia de Buenos Aires: anteproyecto para el Organismo de Control del Agua de Buenos Aires (OCABA).

Federico Del Giorgio Solfa.

Cita:

Federico Del Giorgio Solfa (Septiembre, 2013). *Tablero de Control para la gestión por objetivos y resultados en la provincia de Buenos Aires: anteproyecto para el Organismo de Control del Agua de Buenos Aires (OCABA). VII Congreso Argentino de Administración Pública: Liderazgo, Equidad y Sustentabilidad. Jefatura de Gabinete de Ministros de la Presidencia de la Nación, la Gobernación de la Provincia de Mendoza, la Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública y la Asociación de Administradores Gubernamentales, Mendoza.*

Dirección estable: https://www.aacademica.org/del.giorgio.solfa/307

ARK: https://n2t.net/ark:/13683/pa9s/Ko5

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto*. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: https://www.aacademica.org.*

VII Congreso Argentino de Administración Pública: "Liderazgo, Equidad y Sustentabilidad", Mendoza, Argentina, 18 - 20 septiembre 2013

Tablero de Control para la gestión por objetivos y resultados en la provincia de Buenos Aires: anteproyecto para el Organismo de Control del Agua de Buenos Aires (OCABA)

Del Giorgio Solfa, Federico [1]
delgiorgio@fba.unlp.edu.ar +(54) 0221 4742517

Resumen: Este trabajo tiene la finalidad de difundir el anteproyecto de un sistema de apoyo a la toma de decisiones, que se desarrolló para la Gerencia de Atención al Usuario y Control Operativo del Servicio, del Organismo de Control del Agua de Buenos Aires. El mismo, está orientado a monitorear la gestión de reclamos de usuarios y el funcionamiento y modernización de sus departamentos regionales.

1. Introducción y alcance del anteproyecto

El sistema de apoyo a la toma de decisiones que desarrollamos a continuación tiene como objetivo ser implementado en la Gerencia de Atención al Usuario y Control Operativo del Servicio del Organismo de Control del Agua de Buenos Aires (OCABA); para ello, tendremos en cuenta las principales acciones que le determina el marco normativo.

El mismo, está orientado a la monitorear y evaluar la gestión de reclamos de usuarios de los servicios sanitarios (en sus tipologías técnicas) y la puesta en funcionamiento y modernización planificada de los Departamentos de Atención al Usuario y Control Operativo del Servicio en las Regiones (Capital, Norte, Sur, Este y Oeste); que comprenden a los 135 Partidos de la Provincia de Buenos Aires con sus diversos tipos de concesión de los servicios sanitarios de agua y cloacas.

Se enfocará en dos dimensiones de monitoreo: 1. Monitoreo de Reclamos; y 2. Seguimiento de los Planes de Regionalización y Modernización.

El sistema se configurará para que alerte sobre los niveles que excedan a los estándares y promedios históricos de reclamos, para prevenir y detectar emergentes de gravedad que puedan poner en riesgo la salud de la población. Además, comunicará vencimientos incumplidos, fechas relevantes y vencimientos, que permitan un seguimiento del avance de las obras.

---

[1] Diseñador industrial, Profesor en Diseño Industrial, Magíster en Marketing Internacional y Profesor Titular Ordinario de Gestión de Proyectos, Universidad Nacional de La Plata. Master in Diritto, Economia e Politica dell´Unione Europea, Università degli Studi di Padova. Especialista en Gestión Pública, Universidad Nacional de Tres de Febrero. Diplomado Internacional de Postítulo en Gobierno Electrónico y Gestión Pública, Universidad de Chile. Profesor Adjunto de Postgrado en Desarrollo Local, Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Fundador, Ex Vicepresidente del Consejo Superior y actual Presidente del Distrito I - La Plata, del Colegio de Diseñadores Industriales de la Provincia de Buenos Aires. Ex Gerente de Atención al Usuario del Organismo Regulador de Aguas Bonaerense y del Organismo de Control del Agua de Buenos Aires. Ex Agente de Modernización del Estado de la Provincia de Buenos Aires. Director de Becarios en la Comisión de Investigaciones Científicas.

En la sección visualizaciones, se buscará representar con indicadores que permitan monitorear los niveles de reclamos globales, además de posibilitar la vista por municipio, región y tipo de prestador, utilizando mapas y GIS.

Para el avance de los proyectos de la puesta en funcionamiento de los Departamentos regionales y sus actividades, se basará en un sistema de semáforos y velocímetro, permitiendo además visualizar las fotografías de avance de obra a partir de la georreferenciación. El sistema permitirá la producción de los informes periódicos diarios, mensuales, anuales y particulares (a medida), que requieran los distintos actores involucrados.

2. Pantalla de observación general e inicial

Esta primera pantalla general, se proyectó con el fin de que muestre las posibilidades de seguimiento, de las diversas dimensiones y niveles regionales de administración que son responsabilidad de la Gerencia de Atención al Usuario y Control Operativo del Servicio (GAU) del OCABA.

En una primera observación, encontramos a los objetivos de la GAU con las diversas tonalidades de alerta que le pudieran corresponder: verde, rojo y amarillo, que simbolizan avance, deficiencia e indefinición (o falta de inicio) respectivamente.

En una segunda instancia de observación, se encuentran los velocímetros generales que indican el estado de avance de las dimensiones: general, reclamos y obras.

En el tercer lugar de observación, se tienen los selectores de región, prestador y municipios con su visualización en mapa y los selectores de meses con su visualización de gráficos correspondientes.

Además, se encuentran distintos accesos de configuración y de apoyo, que refieren a los alertas, reportes, perfiles de usuario, GIS, ayuda y sistemas de información.

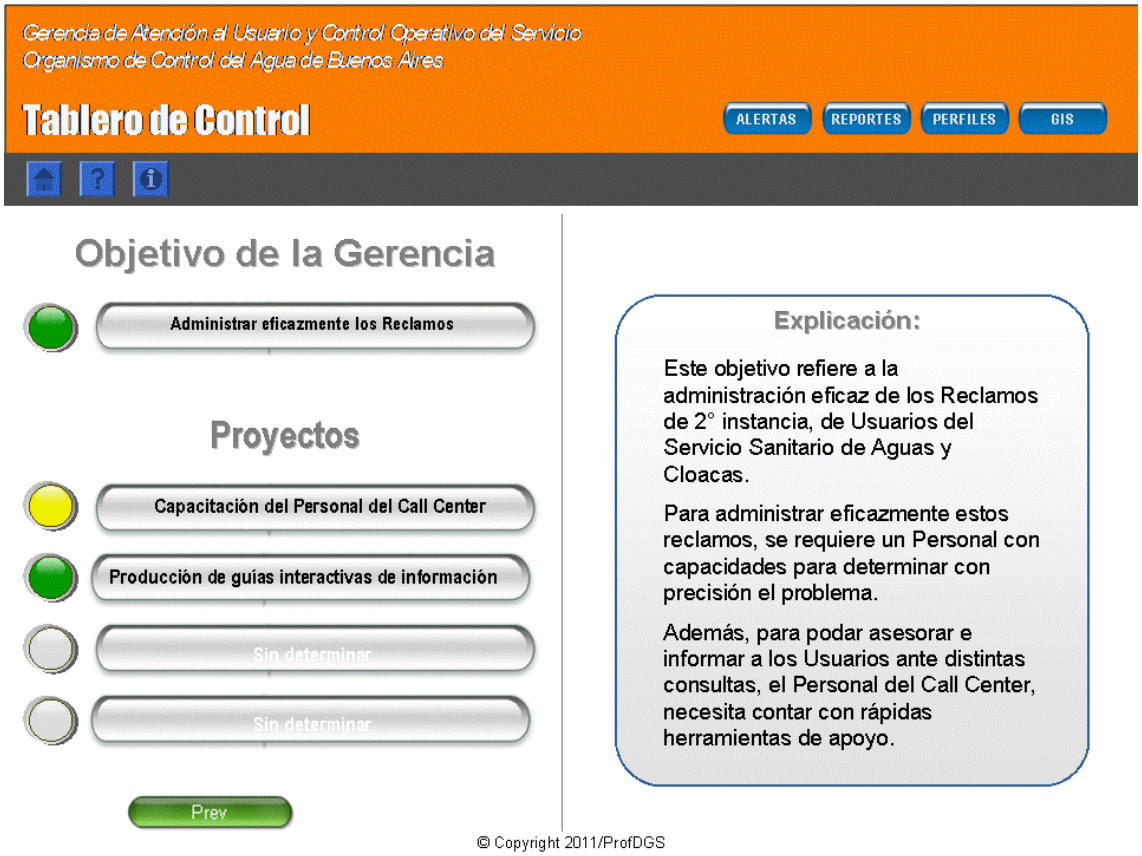
Figura 1. Pantalla principal

Fuente: elaboración propia.

2.1. Pantalla objetivo de la gerencia: administrar eficazmente los reclamos

Esta pantalla de objetivo, tiene como finalidad el seguimiento general de los proyectos que se ejecutan para administrar eficazmente los reclamos de usuarios. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del objetivo gerencial y particular de cada proyecto relacionado.

Figura 2. Pantalla objetivo de la gerencia para la administración eficiente de reclamos

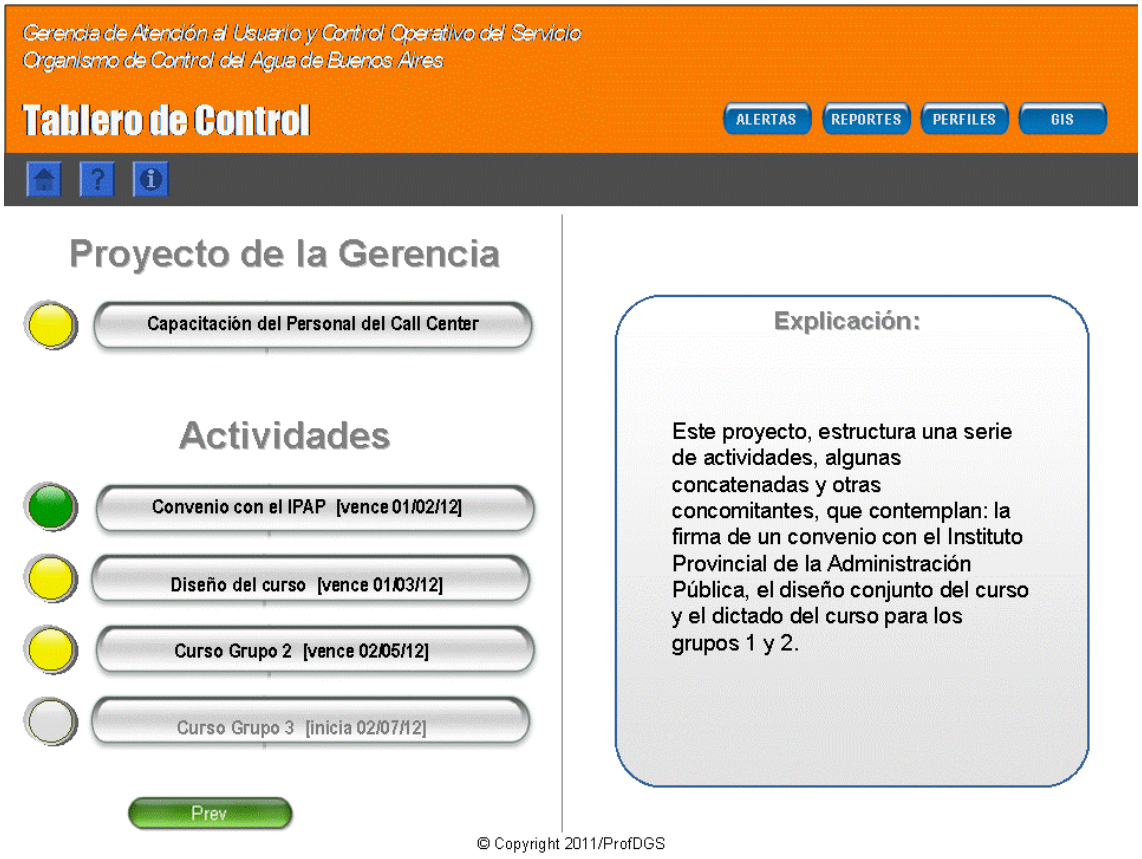


Fuente: elaboración propia.

2.1.1. Pantalla proyecto de la gerencia: capacitación del personal del Call Center

Esta pantalla de proyecto, tiene como función el seguimiento general de las actividades que se ejecutan para la capacitación del personal del Call Center. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del proyecto gerencial y particular de cada actividad relacionada.

Figura 3. Pantalla proyecto de la gerencia para la capacitación del personal del Call Center

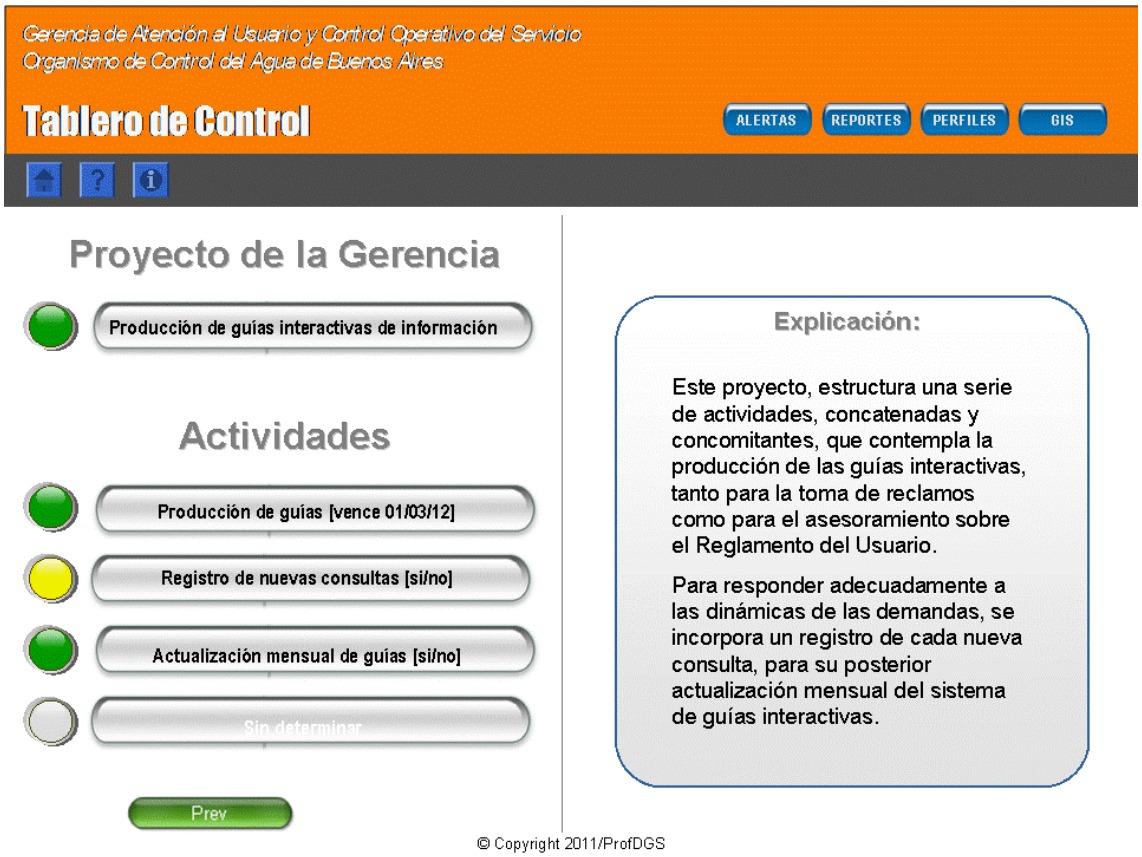


Fuente: elaboración propia.

2.1.2. Pantalla proyecto de la gerencia: producción de guías interactivas de información

Esta pantalla de proyecto, tiene como función el seguimiento general de las actividades que se ejecutan para la producción de las guías interactivas de información. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del proyecto gerencial y particular de cada actividad relacionada.

Figura 4. Pantalla proyecto de la gerencia para la producción de guías interactivas

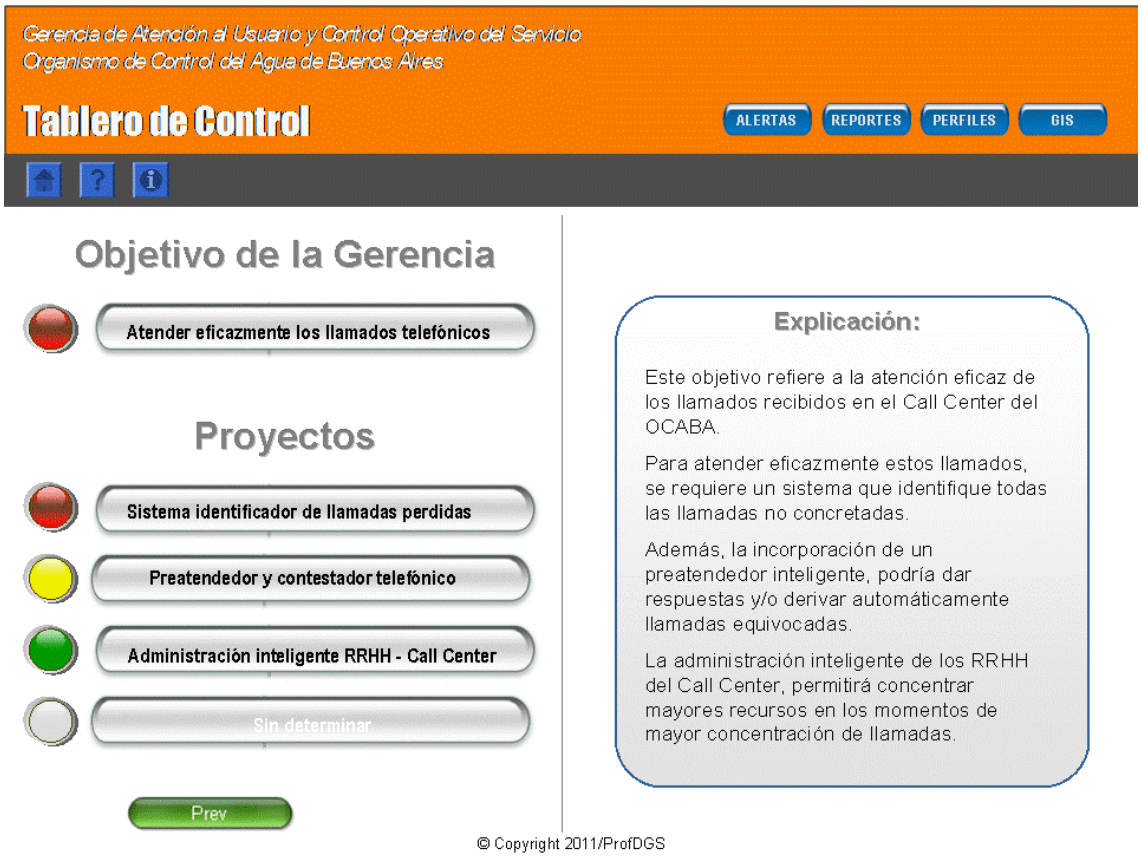


Fuente: elaboración propia.

2.2. Pantalla objetivo de la gerencia: atención eficaz de llamados telefónicos

Esta pantalla de objetivo, tiene como finalidad el seguimiento general de los proyectos que se ejecutan para la atención eficaz de los llamados telefónicos de usuarios. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del objetivo gerencial y particular de cada proyecto relacionado.

Figura 5. Pantalla objetivo de la gerencia para la atención eficaz de llamados

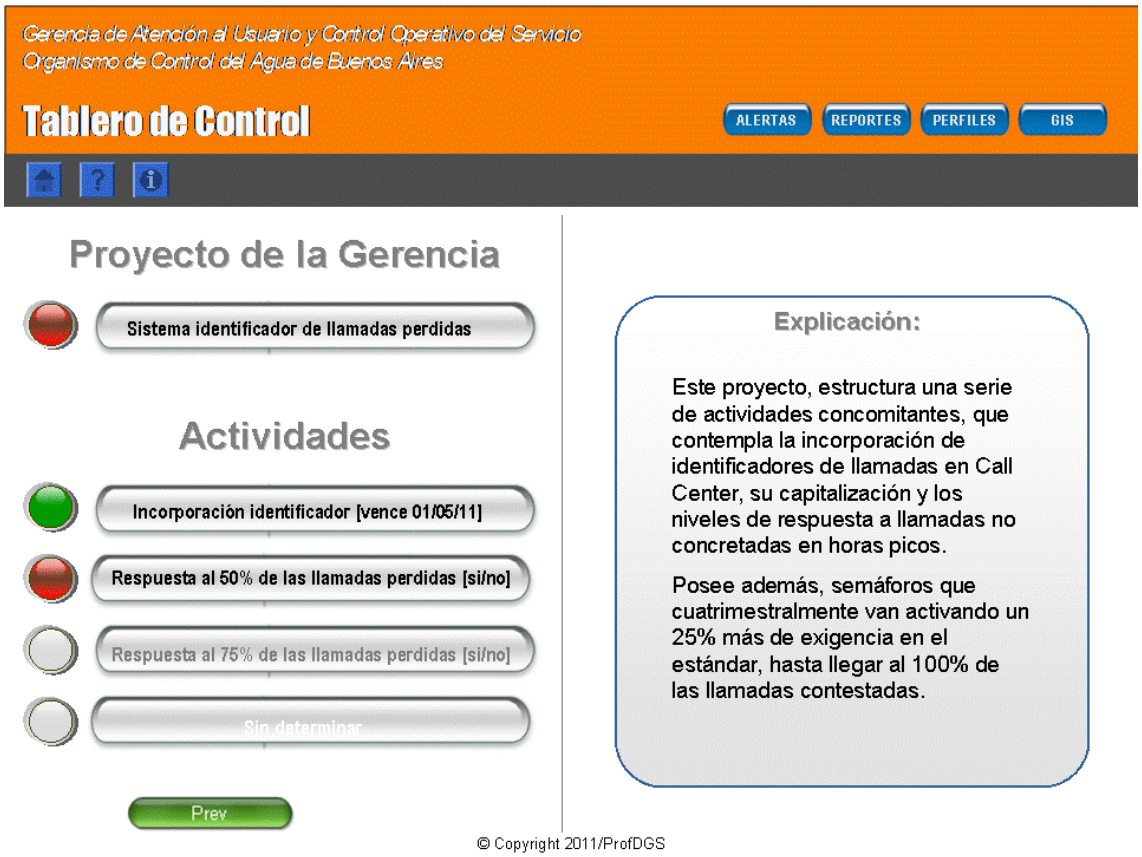


Fuente: elaboración propia.

2.2.1. Pantalla proyecto de la gerencia: sistema identificador de llamadas perdidas

Esta pantalla de proyecto, tiene como función el seguimiento general de las actividades que se ejecutan para la identificación y respuesta de llamadas perdidas. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del proyecto gerencial y particular de cada actividad relacionada.

Figura 6. Pantalla proyecto de la gerencia para la identificación de llamadas perdidas

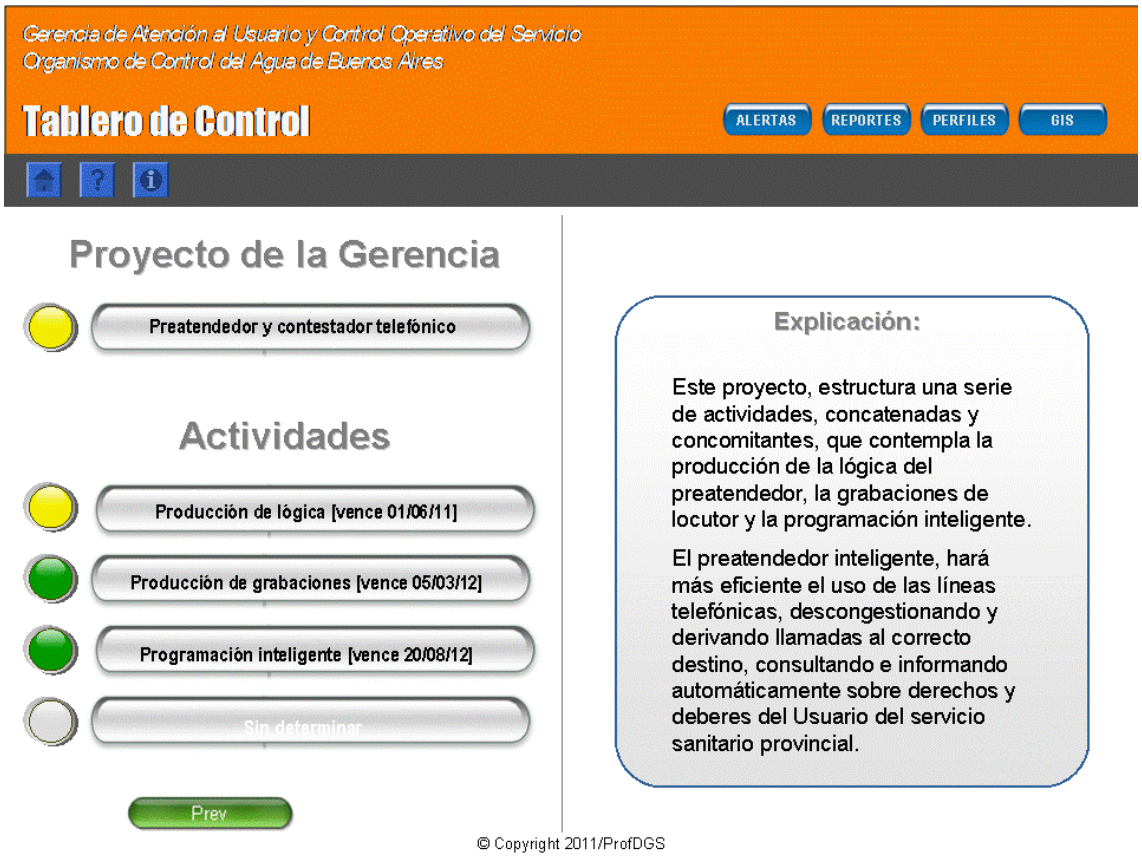


Fuente: elaboración propia.

2.2.2. Pantalla proyecto de la gerencia: preatendedor y contestador telefónico

Esta pantalla de proyecto, tiene como función el seguimiento general de las actividades que se ejecutan para la puesta en funcionamiento del sistema inteligente de preatendedor y contestador telefónico. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del proyecto gerencial y particular de cada actividad relacionada.

Figura 7. Pantalla proyecto de la gerencia para el sistema de preatendedor y contestador

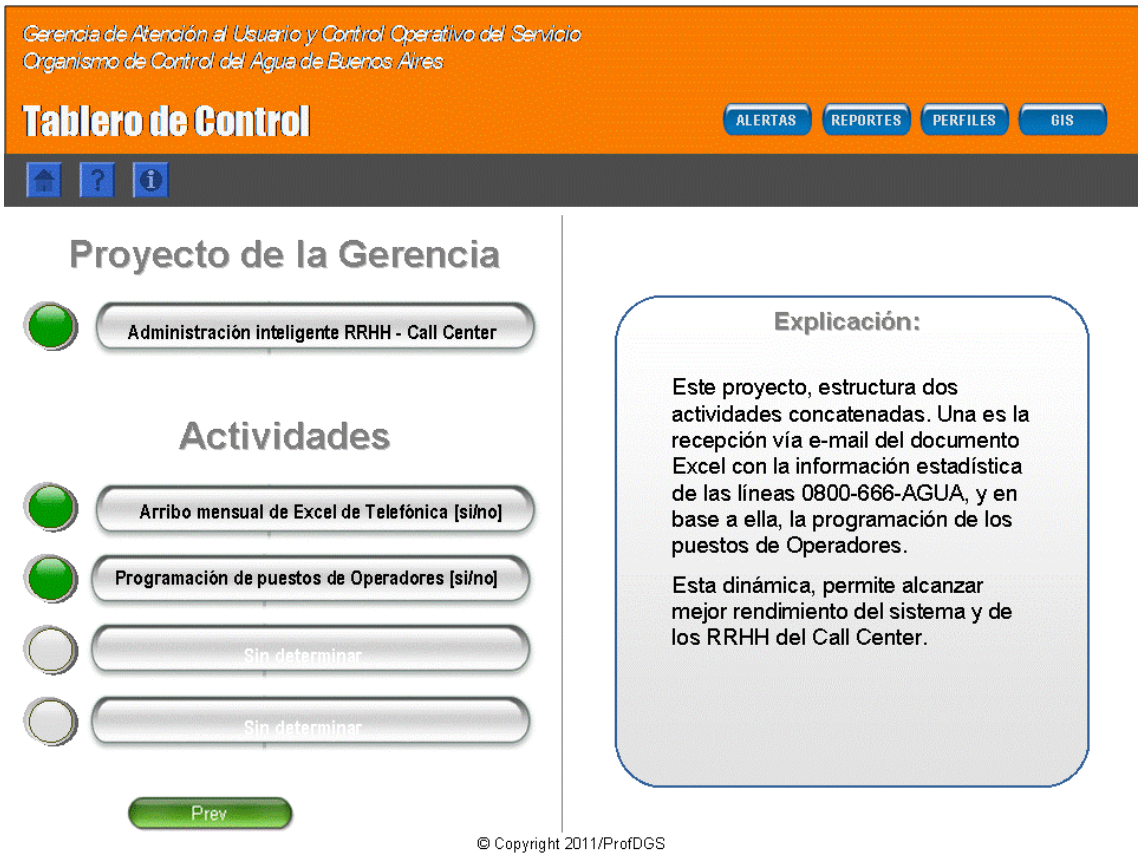


Fuente: elaboración propia.

2.2.3. Pantalla proyecto de la gerencia: administración inteligente de RRHH del Call Center

Esta pantalla de proyecto, tiene como función el seguimiento general de las actividades que se ejecutan para la administración inteligente de los recursos humanos en el Call Center. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del proyecto gerencial y particular de cada actividad relacionada.

Figura 8. Pantalla proyecto de la gerencia para la administración inteligente de RRHH Call Center

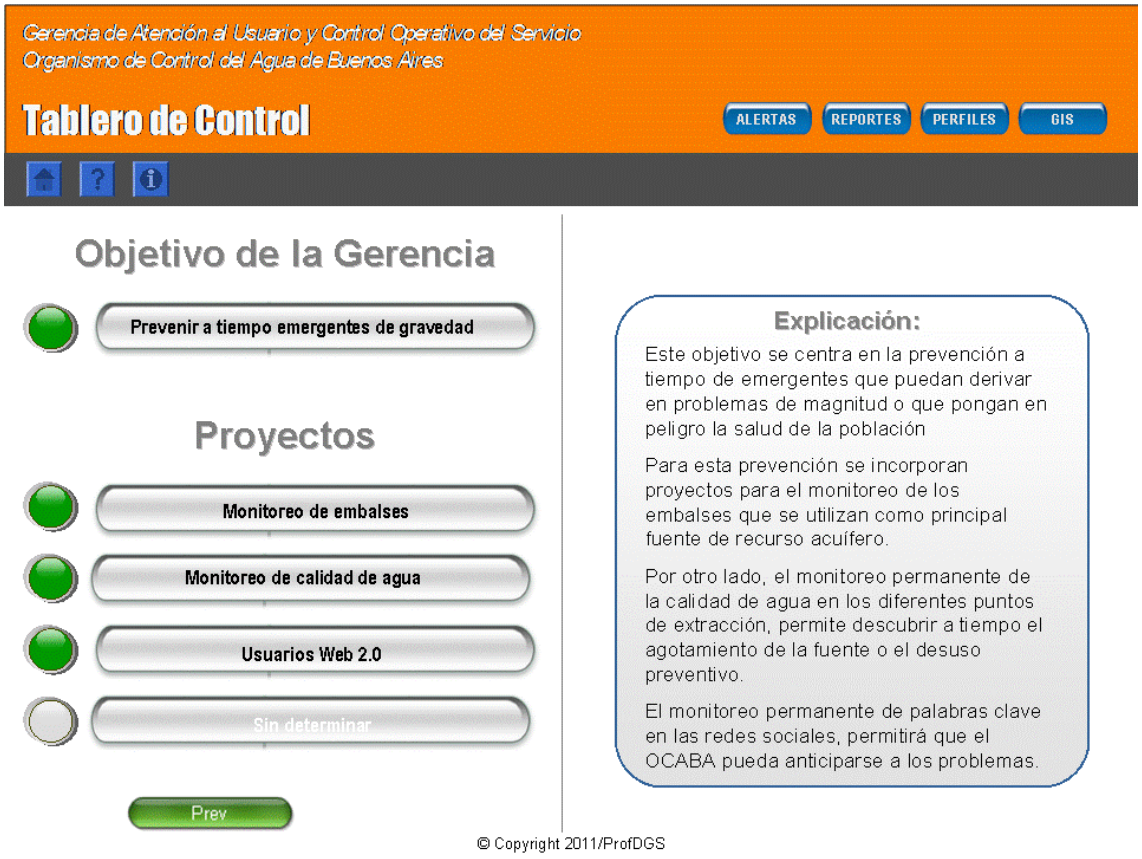


Fuente: elaboración propia.

2.3. Pantalla objetivo de la gerencia: prevención temprana de emergentes graves

Esta pantalla de objetivo, tiene como finalidad el seguimiento general de los proyectos que se ejecutan para prevenir a tiempo emergentes de gravedad. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del objetivo gerencial y particular de cada proyecto relacionado.

Figura 9. Pantalla objetivo de la gerencia para la prevención temprana de emergentes

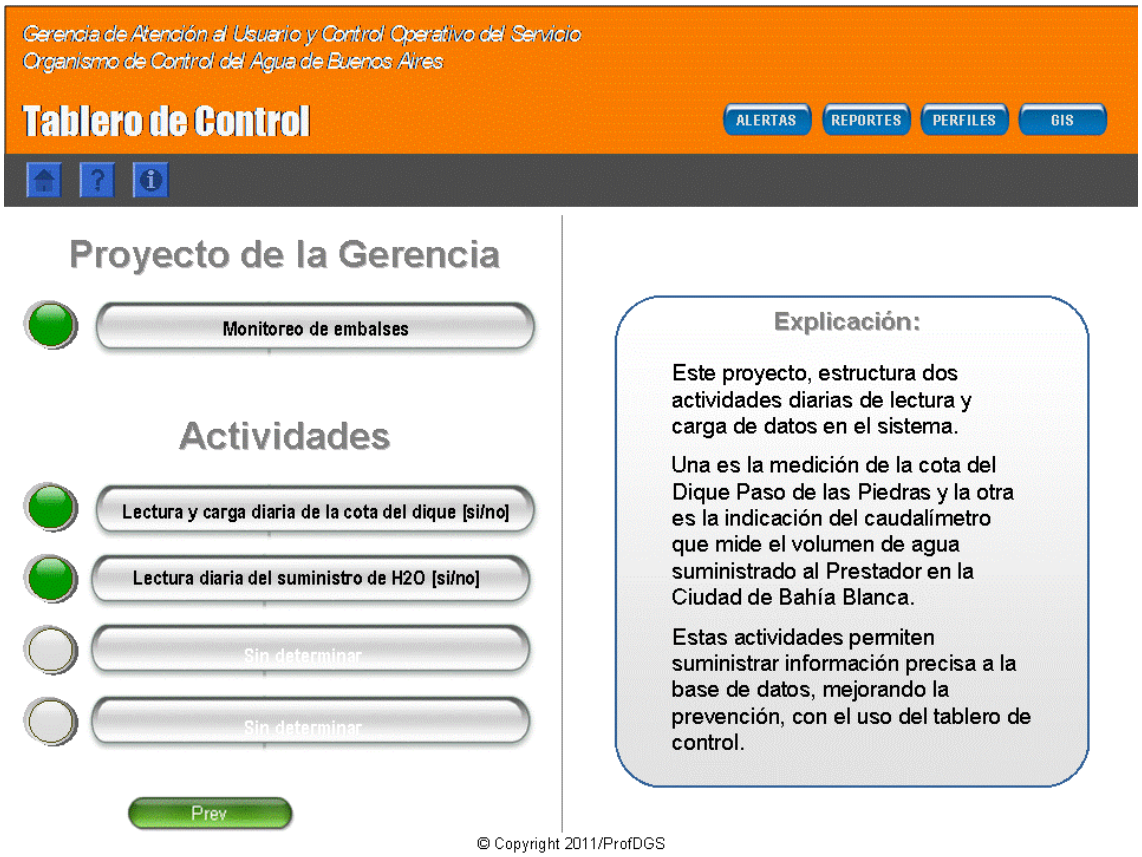


Fuente: elaboración propia.

2.3.1. Pantalla proyecto de la gerencia: monitoreo de embalses

Esta pantalla de proyecto, tiene como función el seguimiento general de las actividades que se ejecutan para monitorear adecuadamente los embalses que el OCABA administra. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del proyecto gerencial y particular de cada actividad relacionada.

Figura 10. Pantalla proyecto de la gerencia para el monitoreo de embalses

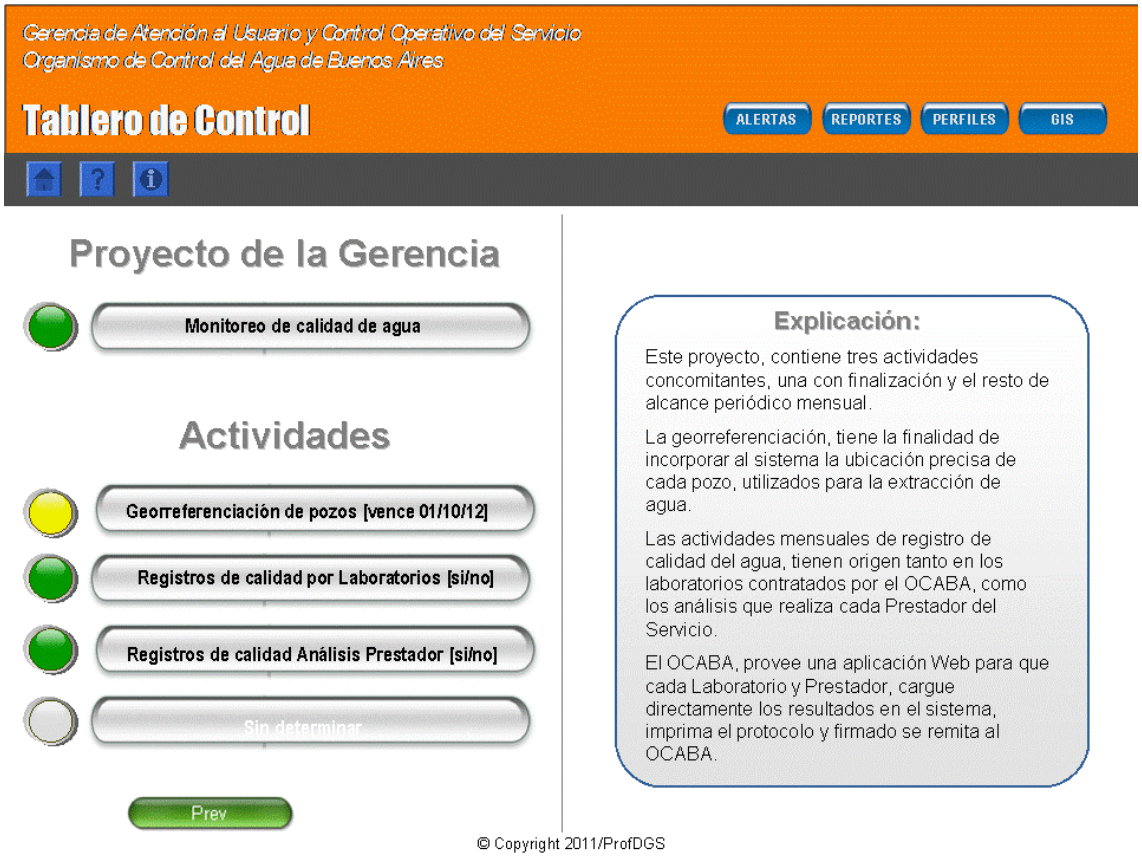


Fuente: elaboración propia.

2.3.2. Pantalla proyecto de la gerencia: monitoreo de calidad de agua

Esta pantalla de proyecto, tiene como función el seguimiento general de las actividades que se ejecutan para monitorear adecuadamente la calidad de agua. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del proyecto gerencial y particular de cada actividad relacionada.

Figura 11. Pantalla proyecto de la gerencia para el monitoreo de calidad de H2O

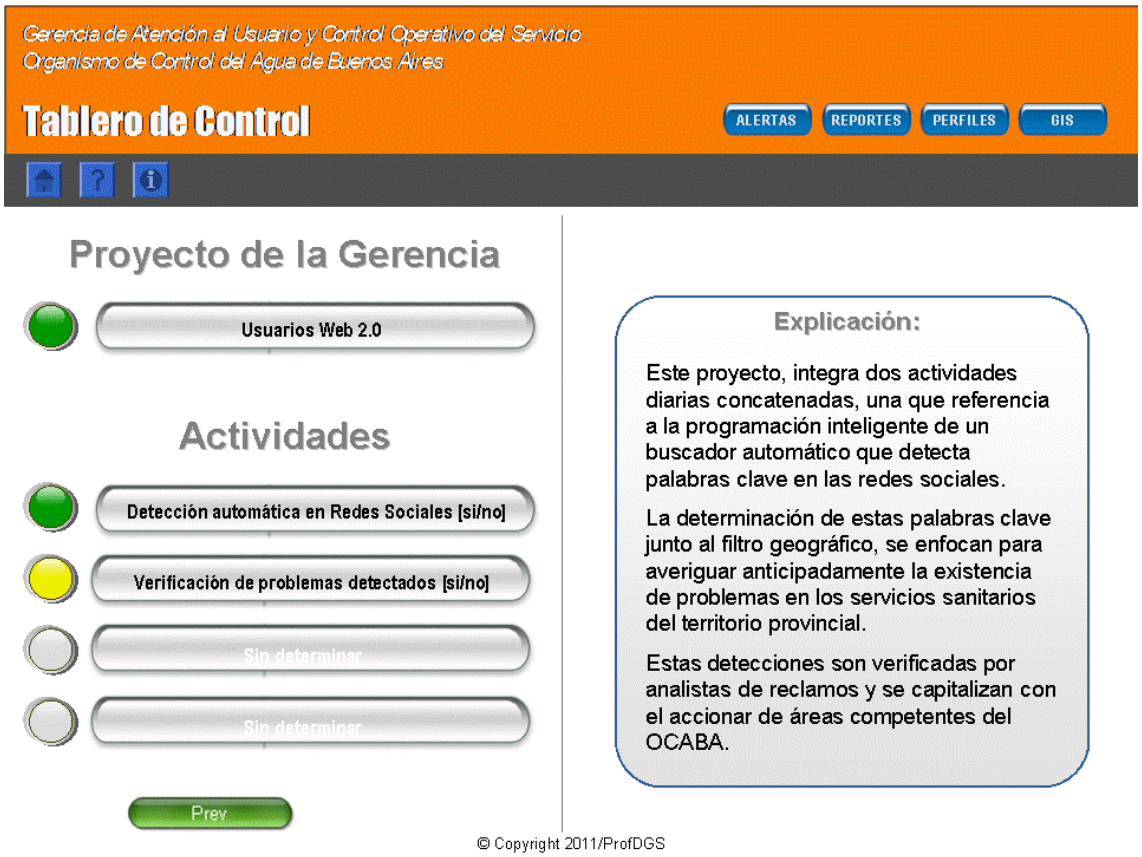


Fuente: elaboración propia.

2.3.3. Pantalla proyecto de la gerencia: Usuarios Web 2.0

Esta pantalla de proyecto, tiene como función el seguimiento general de las actividades que se ejecutan para detectar inconvenientes de los servicios sanitarios en las redes sociales. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del proyecto gerencial y particular de cada actividad relacionada.

Figura 12. Pantalla proyecto de la gerencia para detectar inconvenientes del servicio en las redes sociales

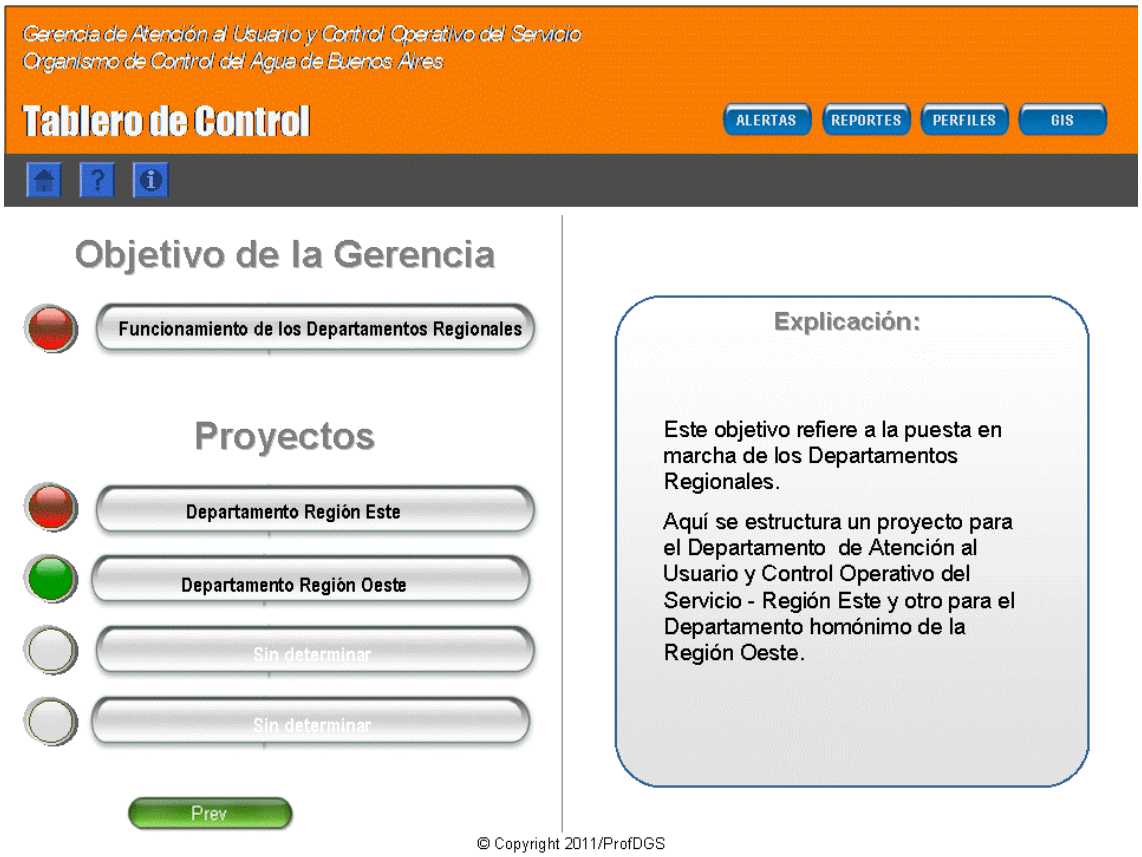


Fuente: elaboración propia.

2.4. Pantalla objetivo de la gerencia: funcionamiento de los departamentos regionales

Esta pantalla de objetivo, tiene como finalidad el seguimiento general de los proyectos que se ejecutan para la puesta en marcha de los Departamentos Regionales. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del objetivo gerencial y particular de cada proyecto relacionado.

Figura 13. Pantalla objetivo de la gerencia para la puesta en marcha de las regiones

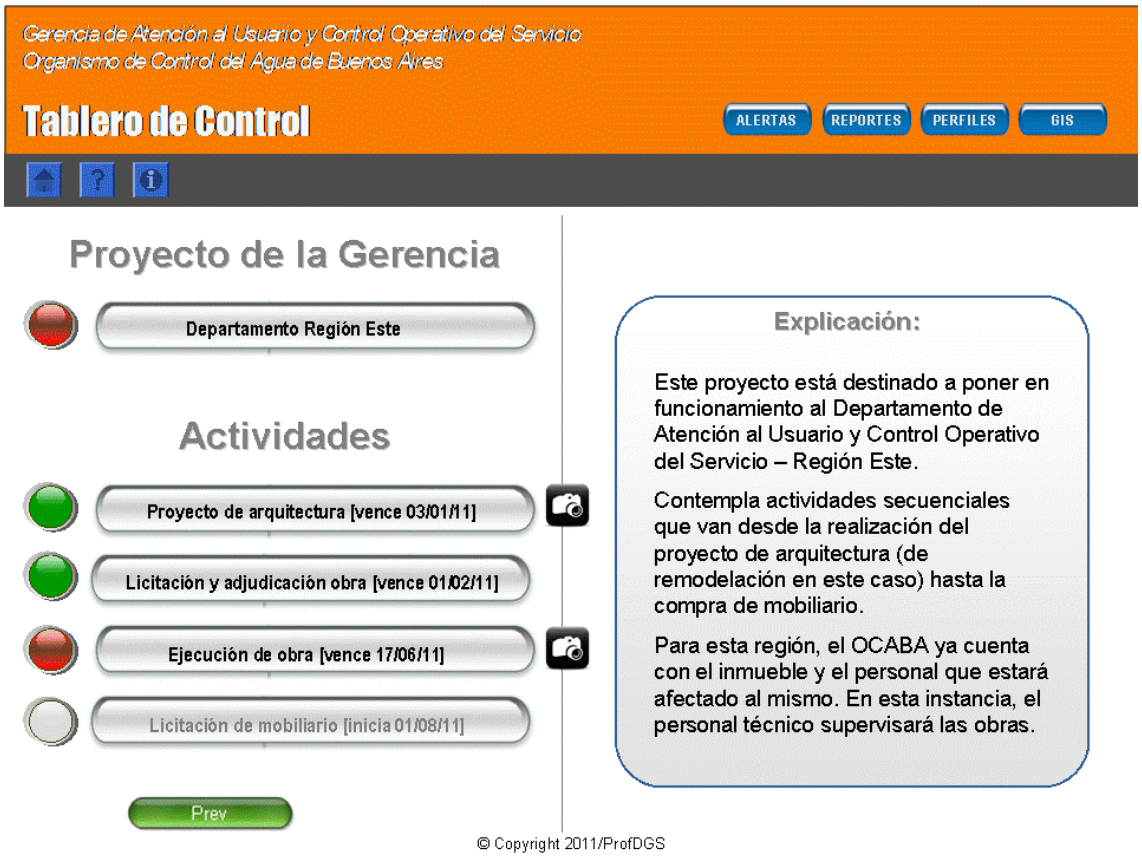


Fuente: elaboración propia.

2.4.1. Pantalla proyecto de la gerencia: Departamento Región Este

Esta pantalla de proyecto, tiene como función el seguimiento general de las actividades que se ejecutan para poner adecuadamente en funcionamiento al Departamento de Atención al Usuario y Control Operativo del Servicio – Región Este. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del proyecto gerencial y particular de cada actividad relacionada.

Figura 14. Pantalla proyecto de la gerencia para el Departamento Región Este

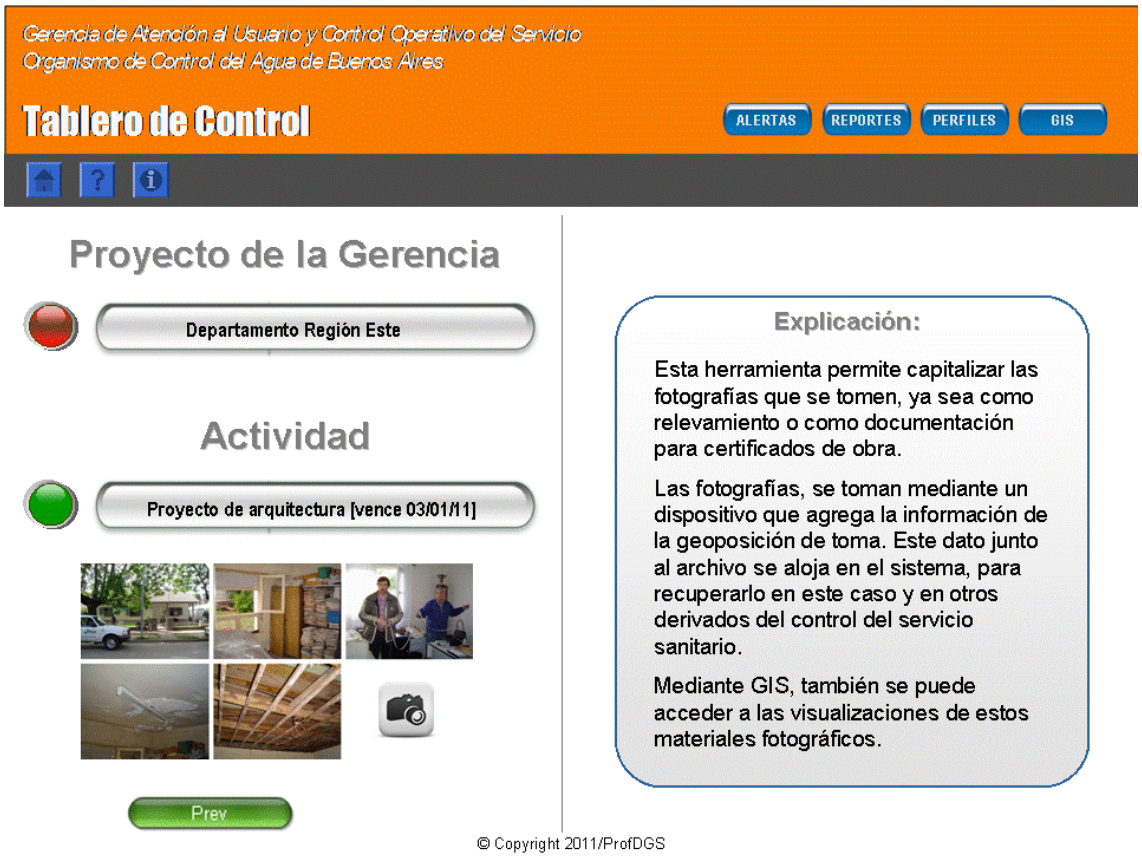


Fuente: elaboración propia.

2.4.1.1. Pantalla actividad de la gerencia: proyecto de arquitectura

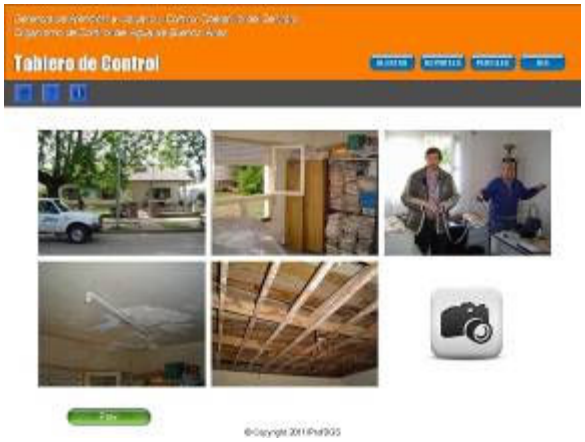
Esta pantalla de actividad, tiene como función el seguimiento fotográfico de los anteproyectos que se ejecutan para la adecuación de infraestructura en el Departamento de Atención al Usuario y Control Operativo del Servicio – Región Este. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del proyecto gerencial y particular de cada actividad relacionada.

Figura 15. Pantalla actividad de la gerencia para proyecto de arquitectura



Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Pantalla de visualización de estado previo



Fuente: elaboración propia.

2.4.1.2. Pantalla actividad de la gerencia: ejecución de obra

Esta pantalla de actividad, tiene como función el seguimiento fotográfico de las obras que se ejecutan para la adecuación de infraestructura en el Departamento de Atención al Usuario y Control Operativo del Servicio – Región Este. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del proyecto gerencial y particular de cada actividad relacionada.

Figura 17. Pantalla actividad de la gerencia para ejecución de obra

Fuente: elaboración propia.

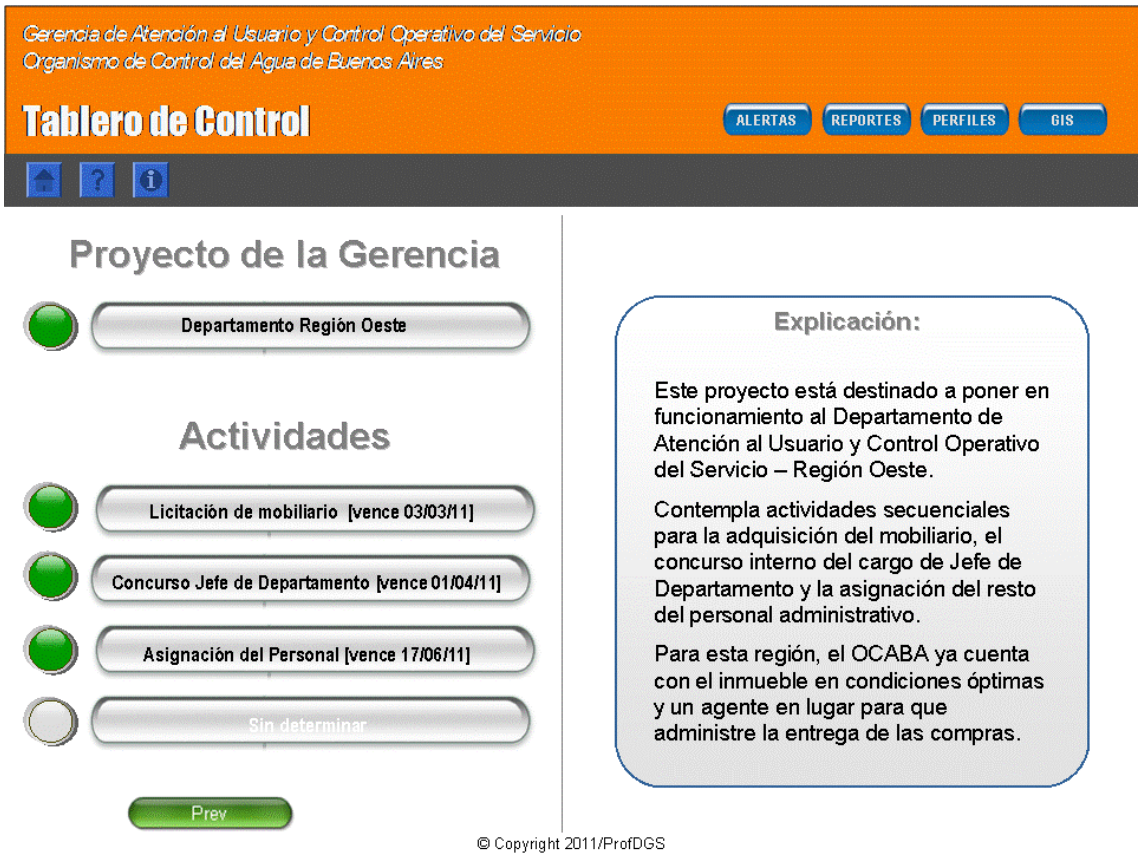
Figura 18. Pantalla de visualización de avance de obras

Fuente: elaboración propia.

2.4.2. Pantalla proyecto de la gerencia: Departamento Región Oeste

Esta pantalla de proyecto, tiene como función el seguimiento general de las actividades que se ejecutan para poner adecuadamente en funcionamiento al Departamento de Atención al Usuario y Control Operativo del Servicio – Región Oeste. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del proyecto gerencial y particular de cada actividad relacionada.

Figura 19. Pantalla proyecto de la gerencia para el Departamento Región Oeste

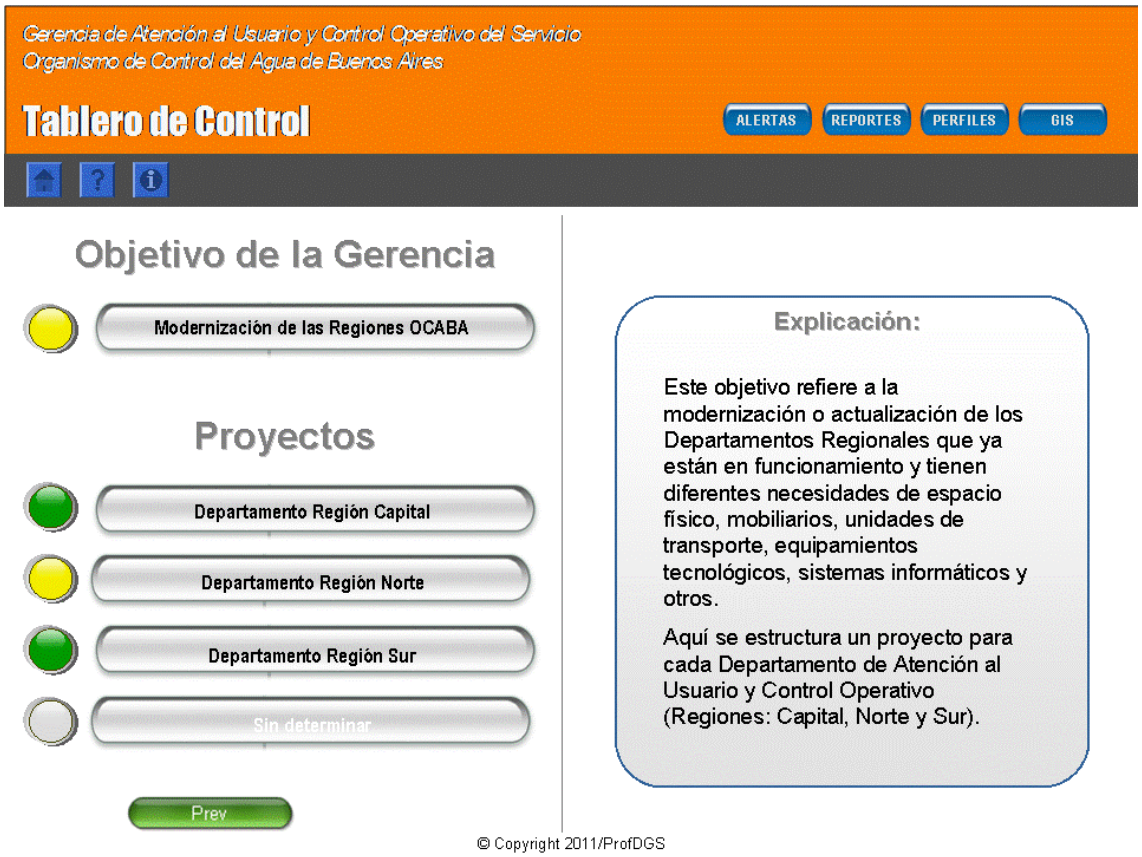


Fuente: elaboración propia.

2.5. Pantalla objetivo de la gerencia: modernización de las Regiones OCABA

Esta pantalla de objetivo, tiene como finalidad el seguimiento general de los proyectos que se ejecutan para modernizar los Departamentos Regionales del OCABA. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del objetivo gerencial y particular de cada proyecto relacionado.

Figura 20. Pantalla objetivo de la gerencia para modernizar los Departamentos Regionales

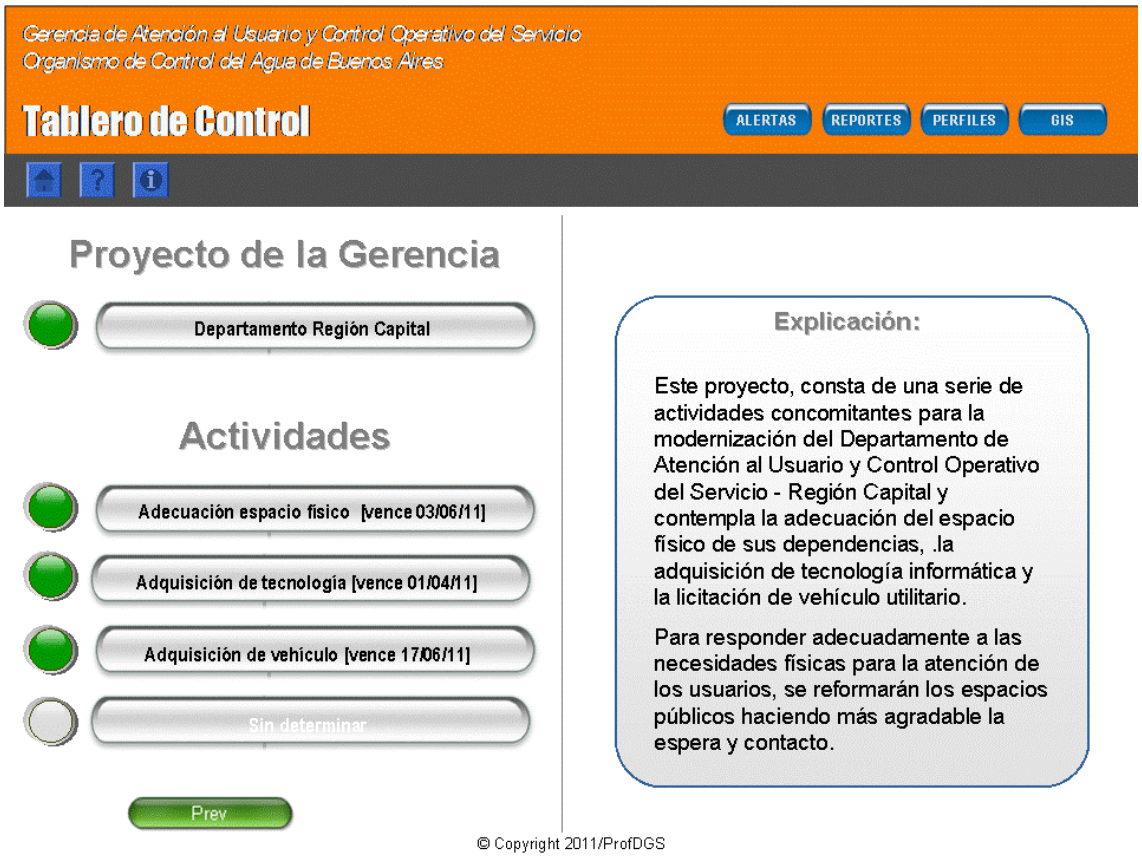


Fuente: elaboración propia.

2.5.1. Pantalla proyecto de la gerencia: Departamento Región Capital

Esta pantalla de proyecto, tiene como función el seguimiento general de las actividades que se ejecutan para modernizar el Departamento de Atención al Usuario y Control Operativo del Servicio – Región Capital. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del proyecto gerencial y particular de cada actividad relacionada.

Figura 21. Pantalla proyecto de la gerencia para el Departamento Región Capital

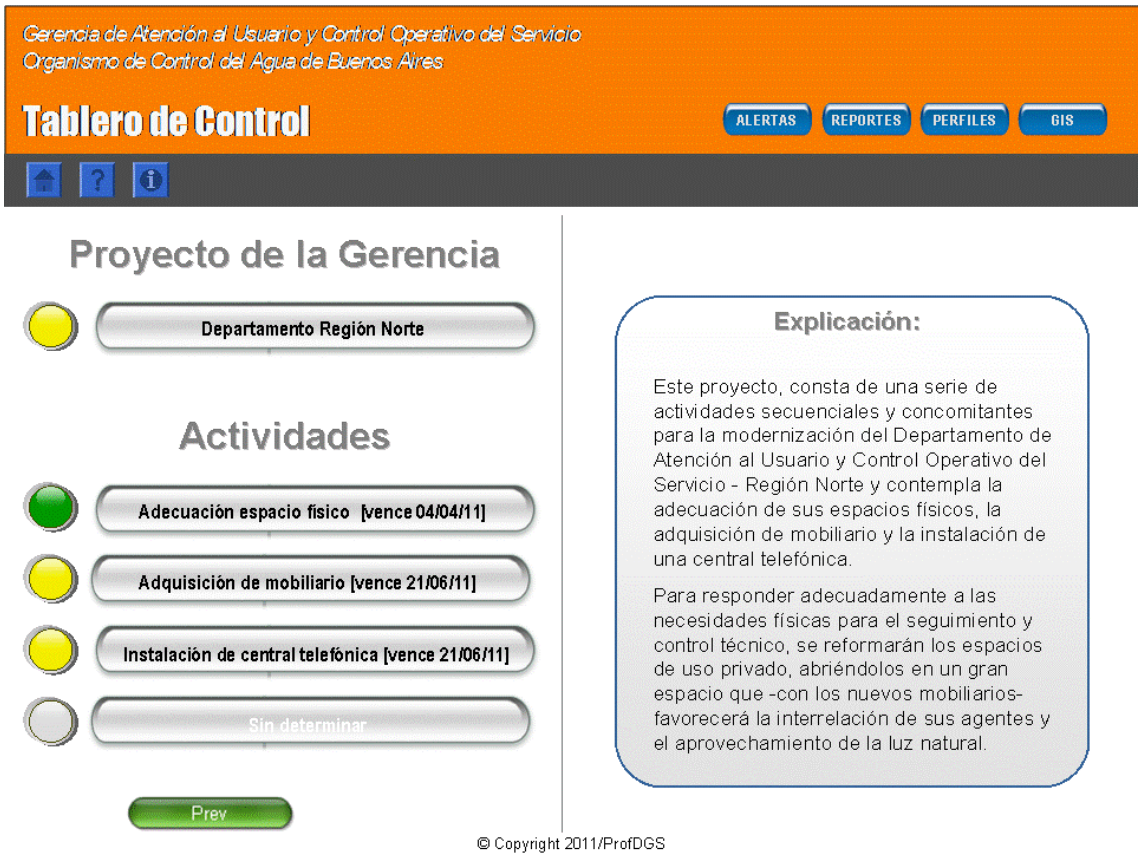


Fuente: elaboración propia.

2.5.2. Pantalla proyecto de la gerencia: Departamento Región Norte

Esta pantalla de proyecto, tiene como función el seguimiento general de las actividades que se ejecutan para modernizar el Departamento de Atención al Usuario y Control Operativo del Servicio – Región Norte. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del proyecto gerencial y particular de cada actividad relacionada.

Figura 22. Pantalla proyecto de la gerencia para el Departamento Región Norte

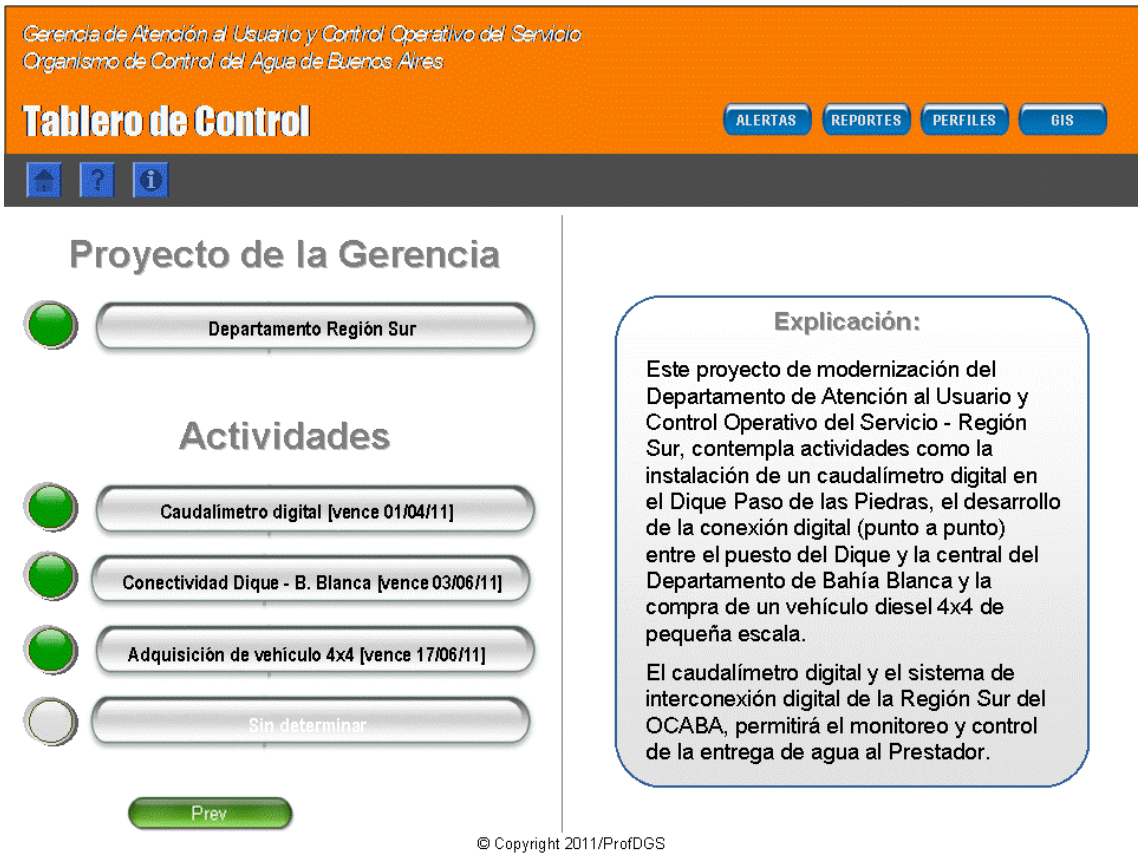


Fuente: elaboración propia.

2.5.3. Pantalla proyecto de la gerencia: Departamento Región Sur

Esta pantalla de proyecto, tiene como función el seguimiento general de las actividades que se ejecutan para modernizar el Departamento de Atención al Usuario y Control Operativo del Servicio – Región Sur. En la misma, pueden visualizarse los semáforos: general del proyecto gerencial y particular de cada actividad relacionada.

Figura 23. Pantalla proyecto de la gerencia para el Departamento Región Sur

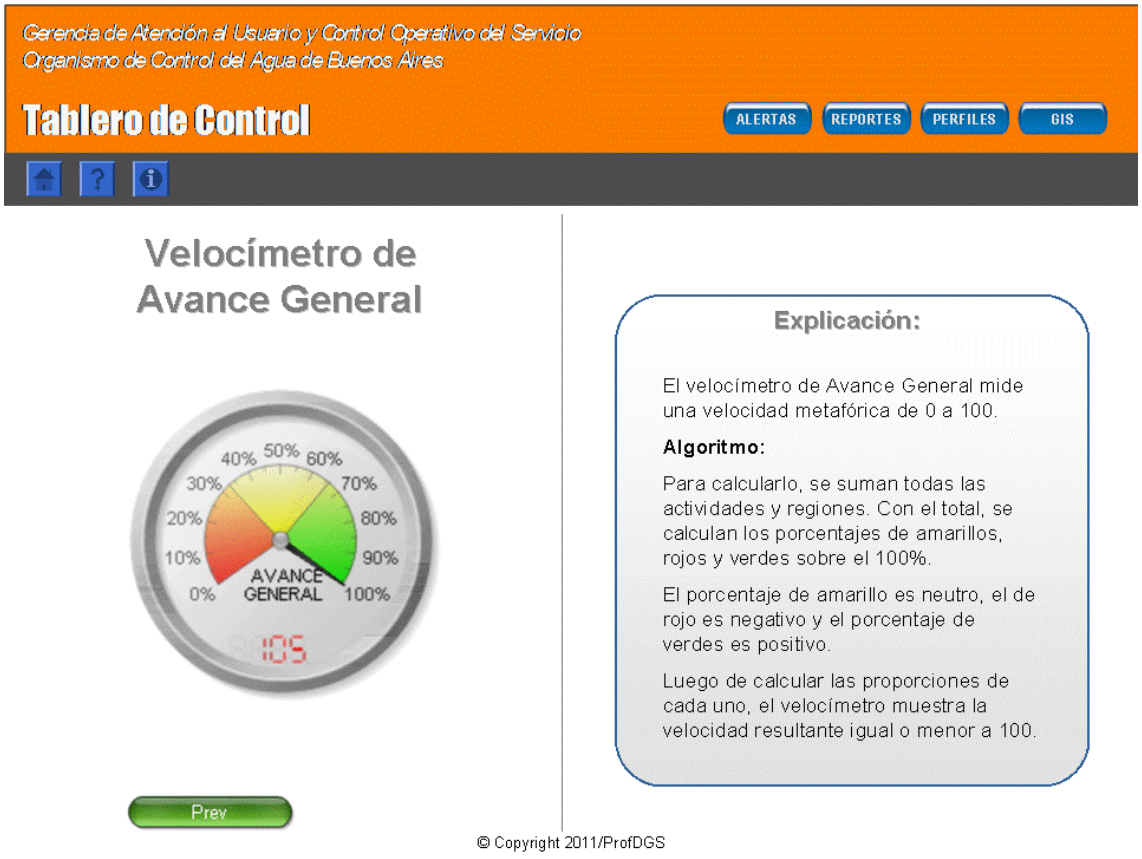


Fuente: elaboración propia.

2.6. Velocímetros metafóricos

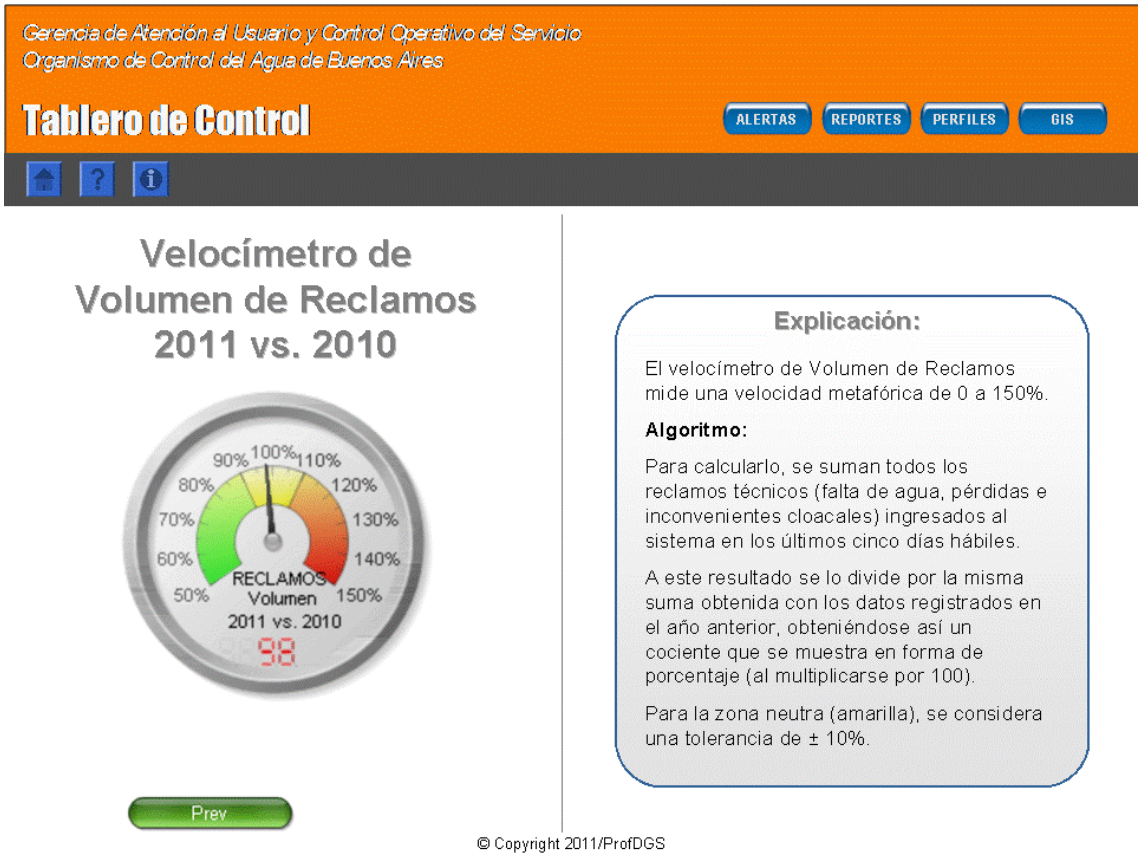
Para una lectura general del funcionamiento y avances más significativos de la GAU, se determinaron tres velocímetros, donde el primero configura el avance general de gestión, el segundo representa la evolución positiva con el contraste de reclamos respecto del año anterior y el tercero integra el avance de obras.

Figura 24. Velocímetro de avance general



Fuente: elaboración propia.

Figura 25. Velocímetro de volumen de reclamos respecto del año anterior



Fuente: elaboración propia.

Figura 26. Velocímetro de avance de obras

Fuente: elaboración propia.

2.7. Mapas: regiones, prestador y municipios

Para una lectura geográfica de la gestión de reclamos, se determinaron tres dimensiones de mapas, donde puede observarse –en clave de mejora continua- las funciones de control por cada región, prestador y municipio, respecto del año anterior.

Figura 27. Mapas de regiones - Provincia

Fuente: elaboración propia.

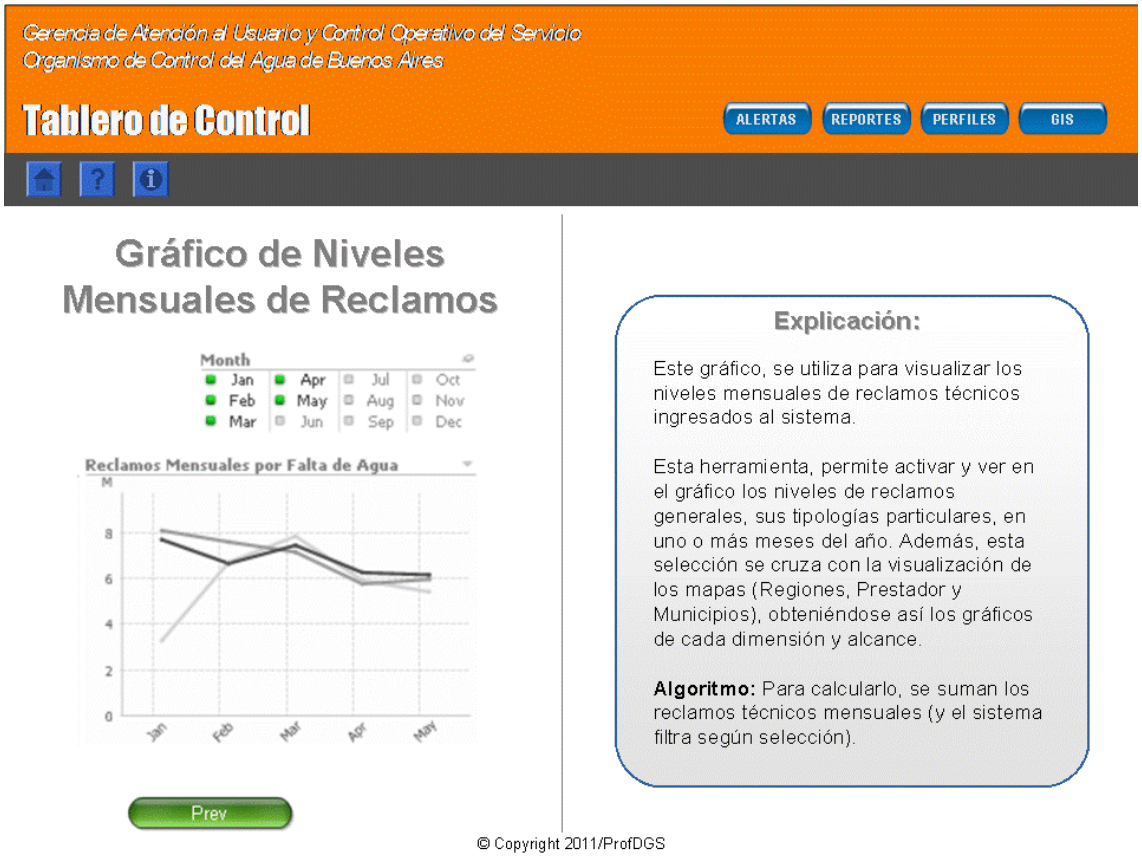
Figura 28. Mapas de regiones - GBA

Fuente: elaboración propia.

2.8. Gráficos: niveles mensuales de reclamos

Para una lectura analítica de cada problema del servicio sanitario, se propone una herramienta gráfica que permite identificar tendencias (positivas y negativas) de los niveles mensuales de reclamos registrados.

Figura 29. Gráficos de niveles mensuales de reclamos



Fuente: elaboración propia.

2.9. Sistema de alertas

Para capitalizar adecuadamente la información, se determinó un sistema de alertas programable, donde el software comunica a cada actor involucrado, sobre situaciones anómalas del servicio.

Figura 30. Alerta de velocímetro de avance general en rojo

Fuente: elaboración propia.

Figura 31. Alerta de volumen de reclamos en rojo

Fuente: elaboración propia.

Figura 32. Alerta de avance de obras en rojo

Fuente: elaboración propia.

Figura 33. Alerta de región en rojo

Fuente: elaboración propia.

Figura 34. Alerta de sobrepaso en 10% sobre la media mensual de reclamos

Fuente: elaboración propia.

Figura 35. Alerta de disminución de cota del Dique en 10% al estándar estacional

Fuente: elaboración propia.

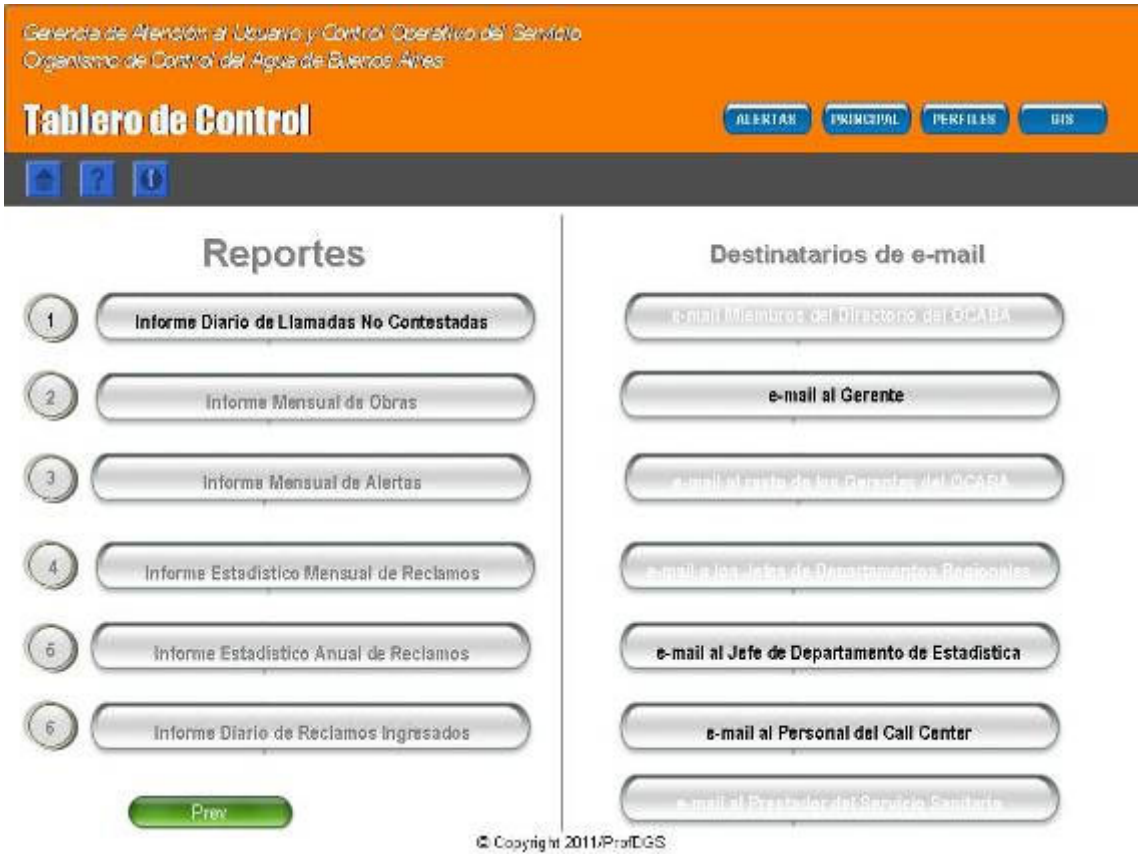
Figura 36. Alerta de cortes programados del servicio

Fuente: elaboración propia.

2.10. Sistema de reportes

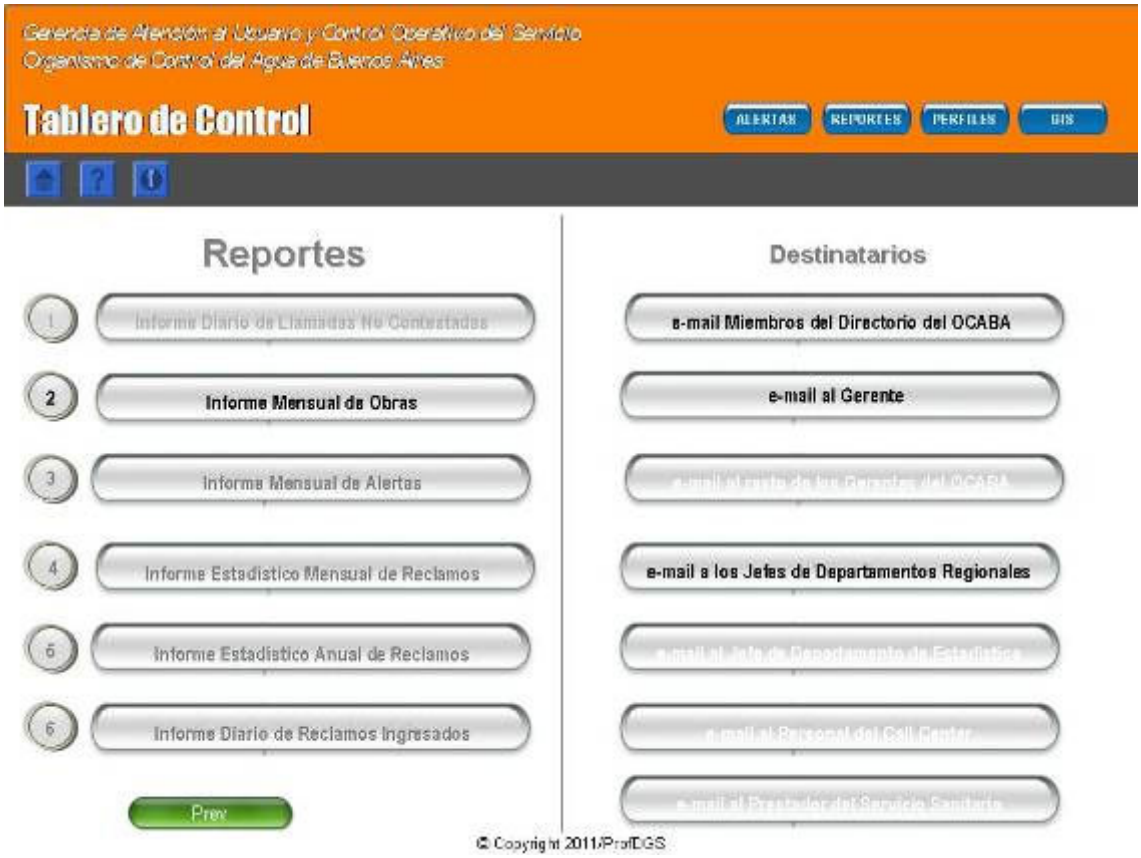
Para mantener informado a los distintos niveles administrativos, departamentales, gerenciales, y directivos, se determinó un sistema de reportes programables, donde el software envía automáticamente distintos informes estadísticos ordinarios sobre la prestación de los servicios sanitarios.

Figura 37. Reporte diario de llamadas perdidas



Fuente: elaboración propia.

Figura 38. Reporte mensual de obras



Fuente: elaboración propia.

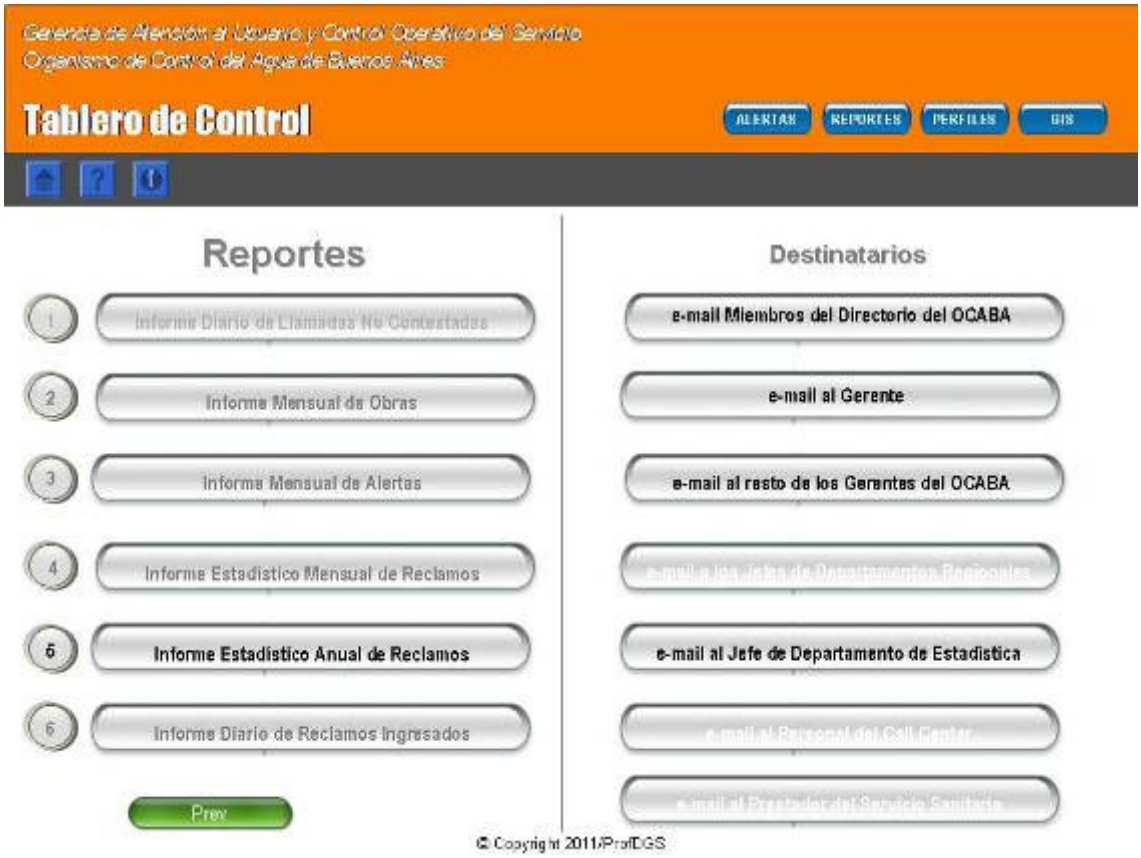
Figura 39. Reporte mensual de alertas

Fuente: elaboración propia.

Figura 40. Reporte estadístico mensual de reclamos

Fuente: elaboración propia.

Figura 41. Reporte estadístico anual de reclamos



Fuente: elaboración propia.

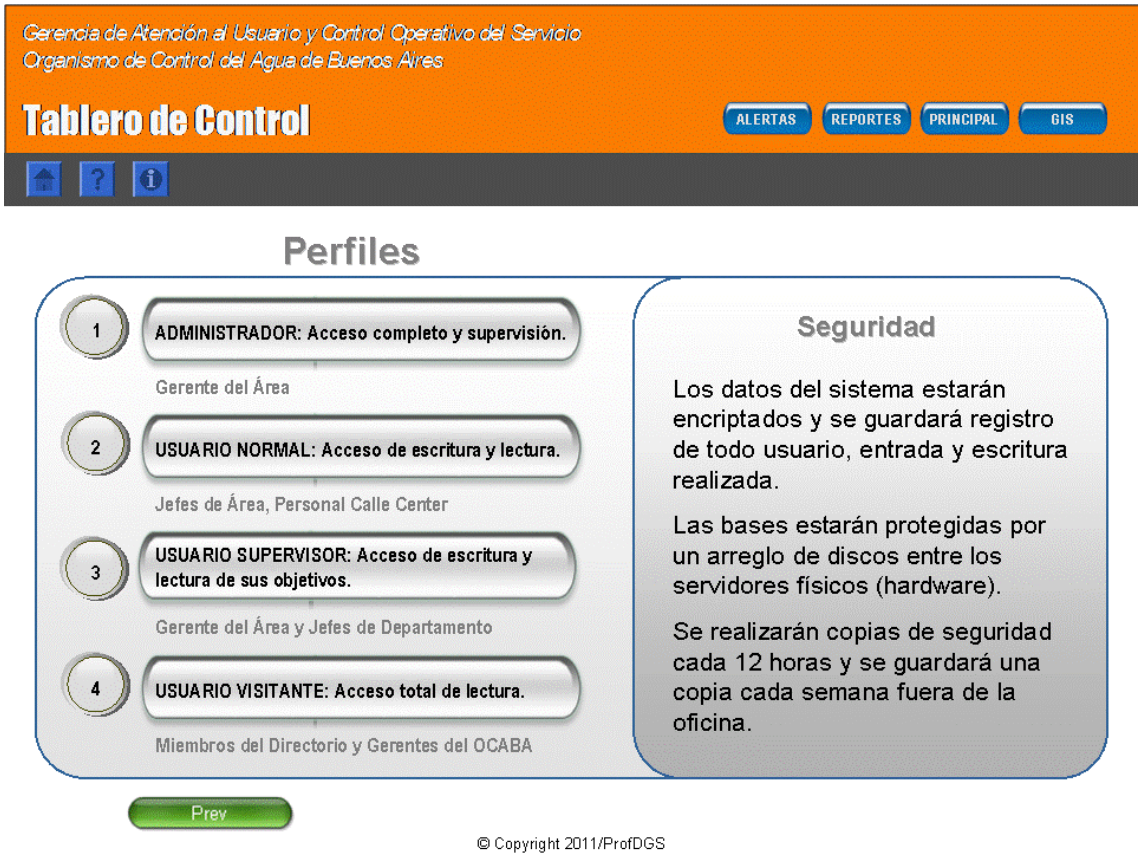
Figura 42. Reporte diario de reclamos ingresados

Fuente: elaboración propia.

2.11. Perfiles de usuarios del tablero de control

Para restringir el acceso a la información interna del OCABA, se determinaron cuatro tipos de perfiles y correspondientes accesos de lectura y escritura o modificación.

Figura 43. Perfiles y acceso al tablero de control

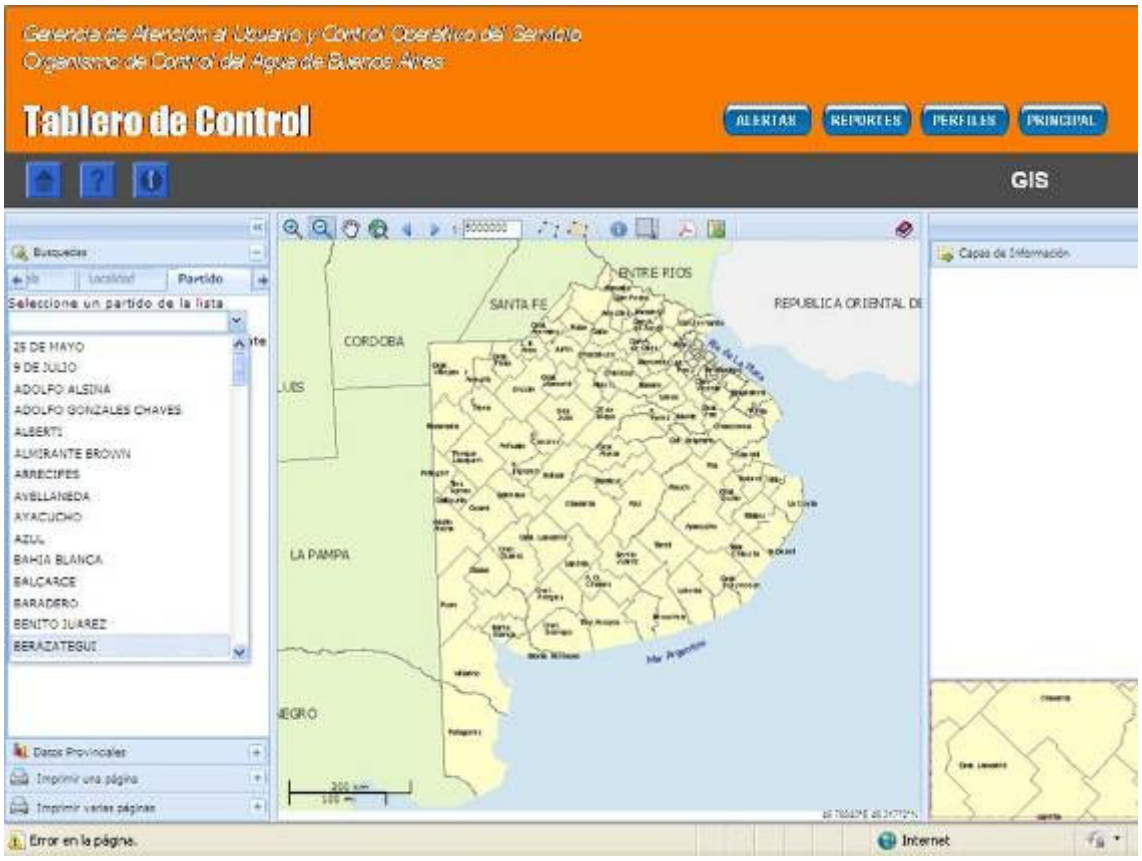


Fuente: elaboración propia.

2.12. Sistema de Información Geográfica

A partir de la implementación del GIS, se integran los datos de los reclamos registrados a la información demográfica e institucional disponible de cada partido de la Provincia de Buenos Aires.

Figura 44. Perfiles y acceso al tablero de control

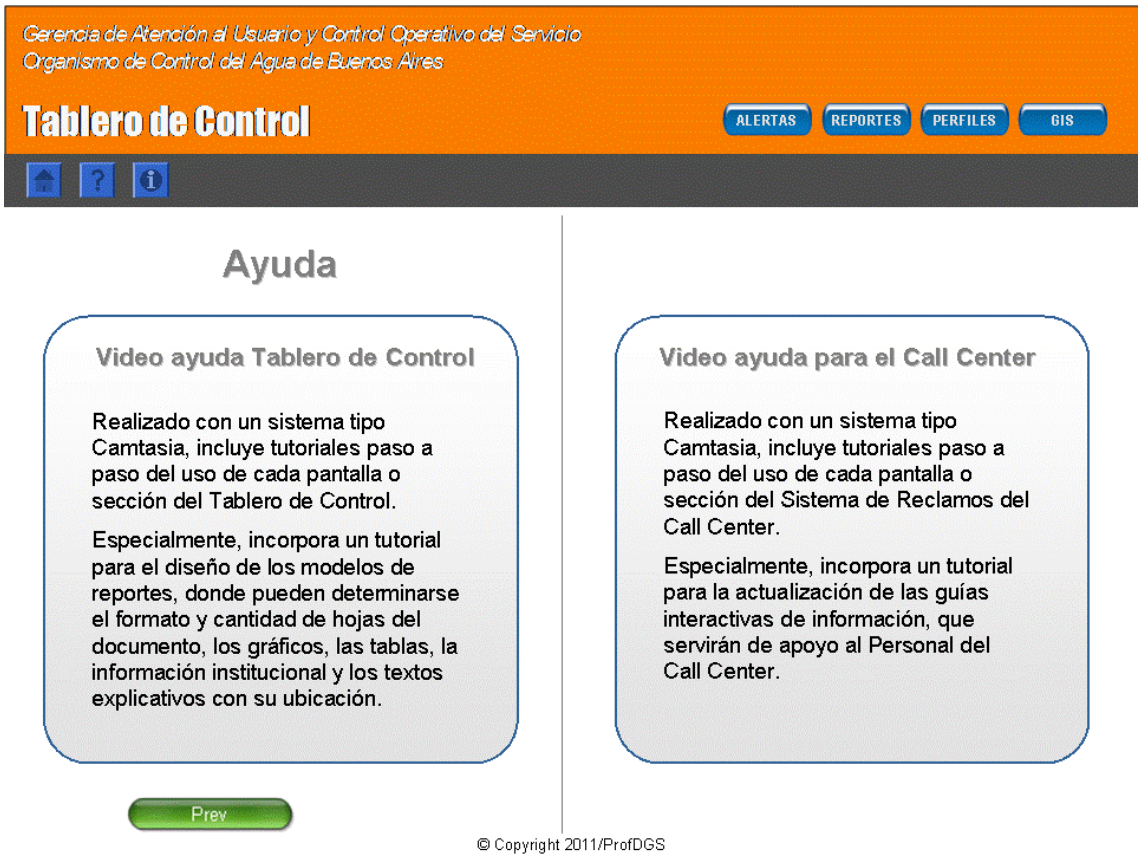


Fuente: elaboración propia.

2.13. Ayuda para la operación del Tablero de Control

Para fortalecer el funcionamiento de las distintas áreas del OCABA, se incluyen ayudas tutoriales multimediales.

Figura 45. Ayudas para la operación del Tablero de Control

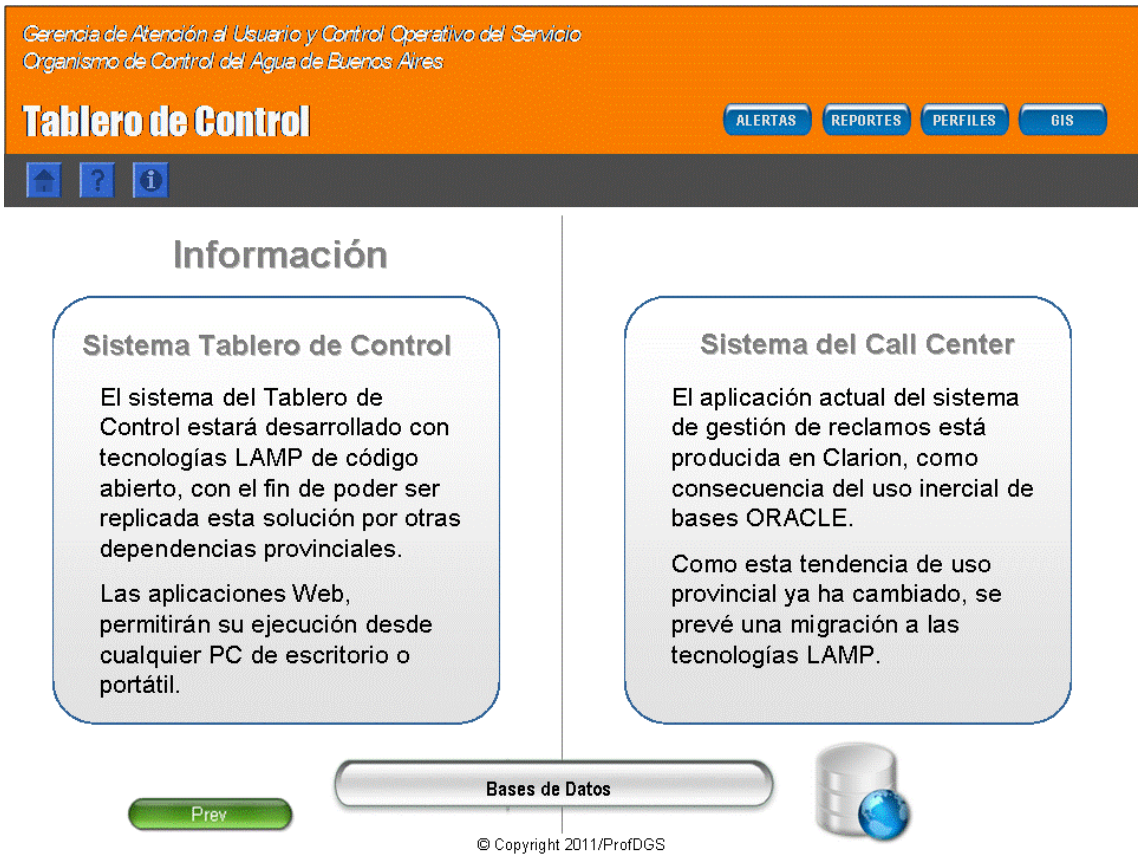


Fuente: elaboración propia.

2.14. Sistemas de información

El sistema de información, esta compuesto por el sistema Tablero de Control y el sistema del Call Center.

Figura 46. Sistemas del Tablero de Control y Call Center



Fuente: elaboración propia.

2.14.1. Bases de datos

Para el funcionamiento del Sistema del Tablero de Control del OCABA, se prevé una relación de las bases de datos de reclamos y las propias del tablero de control.

Figura 47. Bases de datos del Tablero de Control y Reclamos (A)

Fuente: elaboración propia.

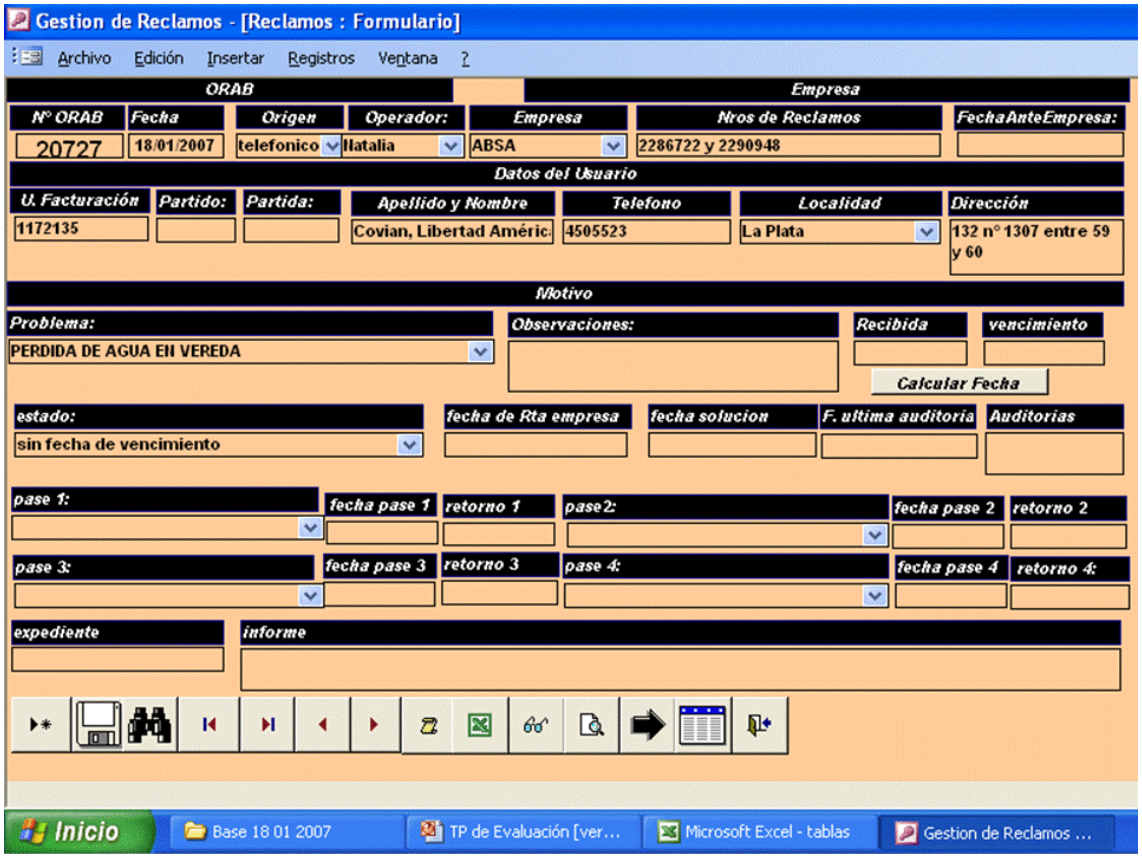
Figura 48. Bases de datos del Tablero de Control y Reclamos (B)

Fuente: elaboración propia.

2.14.2. Aplicaciones informáticas para el Sistema de Reclamos

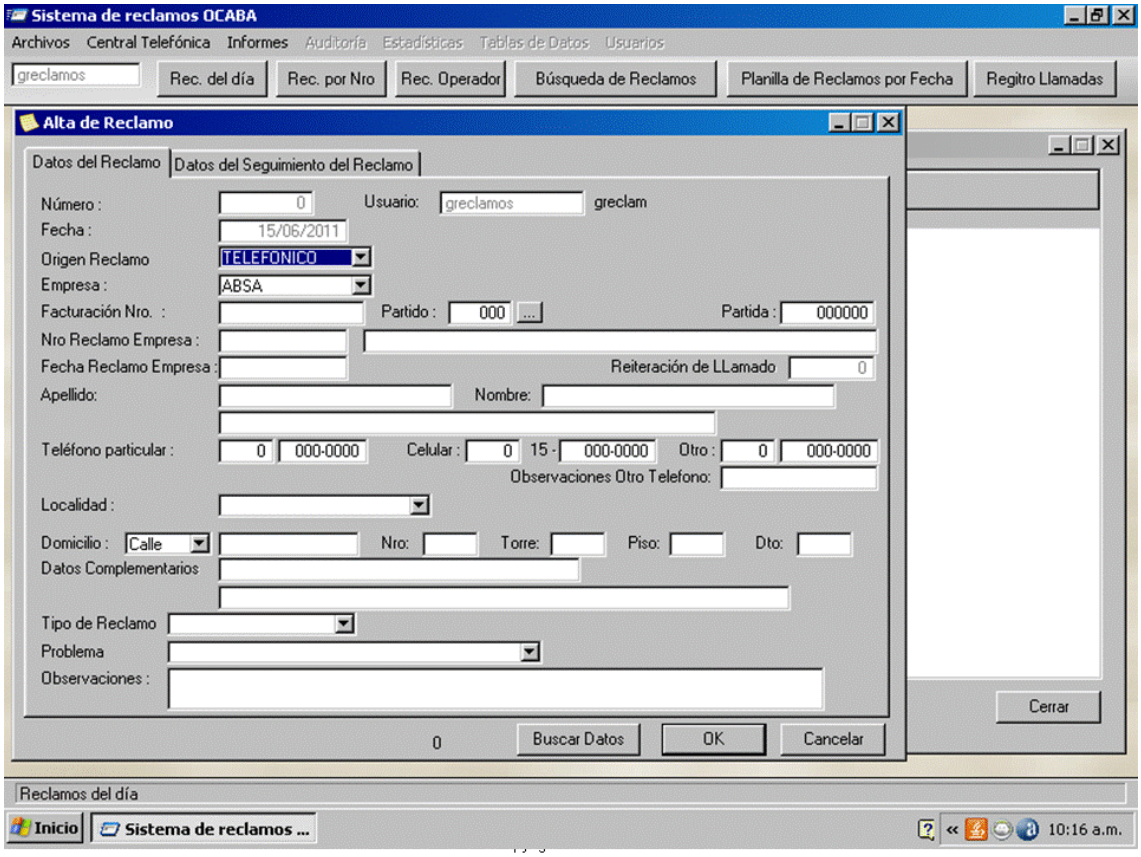
Hasta principios del 2007, en la GAU de OCABA, se utilizó una base de datos y aplicación de Microsoft Access para la gestión de reclamos de Usuarios. Posteriormente y en la actualidad, se viene utilizando una herramienta desarrollada en Clarion.

Figura 49. Aplicación Access para la gestión de reclamos



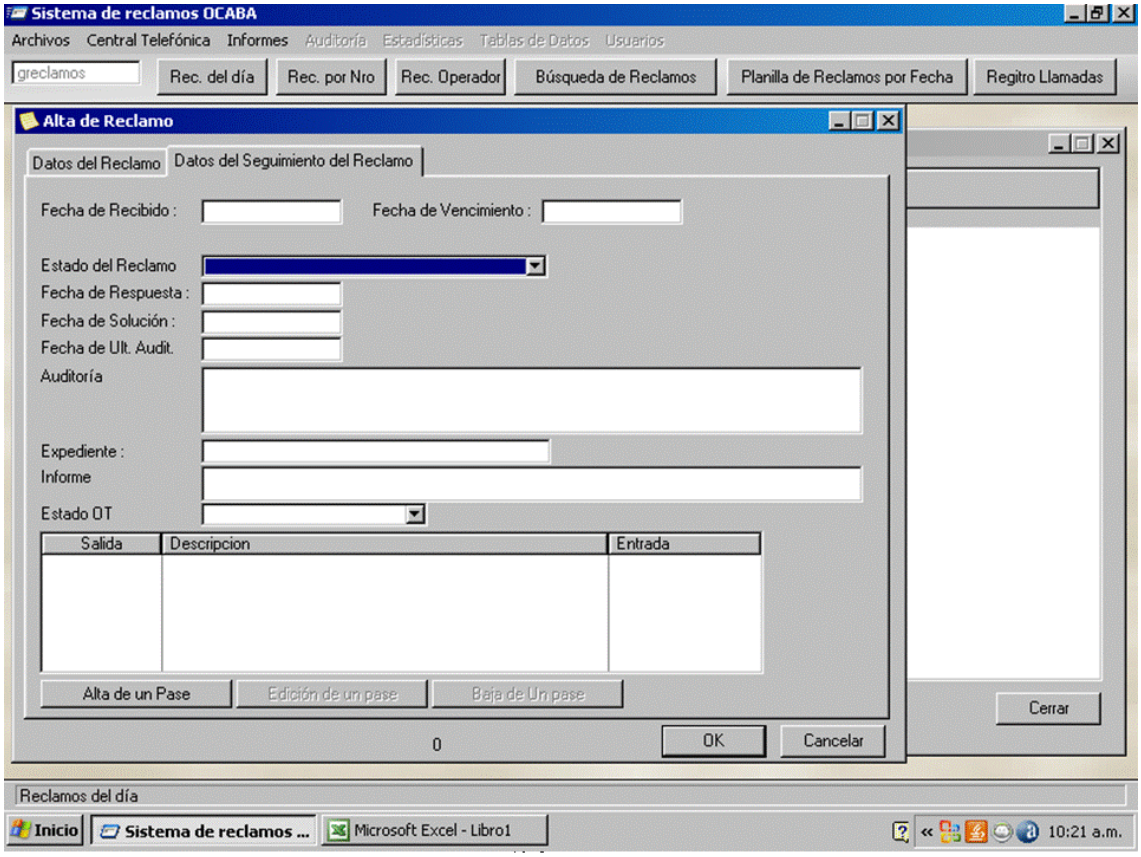
Fuente: elaboración propia.

Figura 50. Aplicación Clarion para la gestión de reclamos (A)



Fuente: elaboración propia.

Figura 51. Aplicación Clarion para la gestión de reclamos (B)



Fuente: elaboración propia.

3. Bibliografía

Aldana Arevalo, David (2006). *Metodología y diseño de indicadores para la evaluación de gestión y resultados de las contralorías en Colombia*. Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Andrade, E. L. (2000). *Introdução à Pesquisa Operacional: Métodos E Modelos para Análise de Decisão.* (2a ed.). Rio de Janeiro: LTC.

Cassarro, Antonio Carlos (2006). *Sistemas de Informações para tomadas de decisões* (3a ed.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Castro, Ricardo Luis (2009). *Sistema de información geográfica, nueva tecnología para toma de decisiones en el gobierno local*. Buenos Aires: INAP.

Comisión Europea (1998). *La información del sector público: Un recurso clave para Europa. Libro Verde sobre la información del sector público en la Sociedad de la Información.* Disponible en: ftp://ftp.cordis.lu/pub/econtent/docs/gp_es.pdf.

Davis, Duan (2001). *Investigación en administración para la toma de decisiones*, Thomson.

Davis, Gordon B. y Olson, Margrethe H. (1989). *Sistemas de Información Gerencial*, McGraw Hill.

Del Giorgio Solfa, Federico (2012). *Benchmarking en el sector público: aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires* (1a ed.). Villa Elisa (B.A.): Industry Consulting Argentina.

Ghio, Yasmina (2009). *Control de gestión: sistema de información para la gestión*. Buenos Aires: INAP.

Herrera, Juan Carlos (2006). "Herramientas de monitoreo y evaluación de políticas públicas para la coordinación interjurisdiccional". En *Seminario Internacional sobre Modernización del Estado / Argentina.* Jefatura de Gabinete de Ministros. Proyecto de Modernización del Estado. Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros. Proyecto de Modernización del Estado.

Herrera, Juan Carlos (2006). *Monitoreo y evaluación de políticas públicas: el Sistema de Información para la Gestión en Argentina*. Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros. Sistema de Información para la Gestión.

Herrera, Juan Carlos (2007). "El macrosistema de monitoreo y evaluación de metas de gobierno: elementos constitutivos, el caso del SIG y su lógica general". En *Diálogo Argentina-Brasil sobre gestión pública contemporánea / Argentina*. Jefatura de Gabinete de Ministros. Proyecto de Modernización del Estado; Fundacao Getulio Vargas. Escola Brasileira de Administracao Pública e de Empresas. Buenos Aires: JGM. Subsecretaría de la Gestión Pública.

Madaro, Fulvio M. (2006). "El rol del Estado en el control y la regulación de los servicios públicos". En *Revista Argentina del Régimen de la Administración Pública.* Año 29 No. 337. Buenos Aires: Ediciones RAP.

Nejamkis, Lucas Patricio; Caporal, Gustavo Adolfo; Jaime, Fernando Martín (2009). *Sistema de Información para la Gestión Local, 2010. Sistema de información para la gestión*. Secretaría de Gabinete y Gestión Pública. Buenos Aires: SGGP.