



Municipalidad de Morón
Dirección de Control de Gestión

“Las Islas Malvinas, Georgias y Sándwich, del Sur, son Argentinas.”

XXII REUNION ANUAL DE PROFESIONALES EN
CIENCIAS ECONOMICAS EN EL AMBITO
MUNICIPAL
CIUDAD SIERRA DE LA VENTANA
Partido de Torquinst Pcia. de Buenos Aires
(NOVIEMBRE 2007)

El Control de Gestión :
Experiencia
en el Municipio de Morón



“Las Islas Malvinas, Georgias y Sándwich, del Sur, son Argentinas.”

S U M A R I O

➤ Introducción.....	3
➤ Experiencia en Morón.....	4
➤ Organigrama.....	6
➤ Conclusión.....	8
➤ Juego de Equipo.....	9



“Las Islas Malvinas, Georgias y Sándwich, del Sur, son Argentinas.”

♦ **INTRODUCCION**

El Control de Gestión nace en la década de 1940, en EEUU y Europa, comienza como el control presupuestario y va evolucionando constantemente adaptándose a las necesidades de las organizaciones.

Existen varias definiciones sobre el control de gestión y en todas ellas se coincide en que debe brindar un sistema de información dirigido a los altos niveles de decisión del ente a través de diversas herramientas administrativas como: informes, utilización de índices, indicadores etc. como por ejemplo el tablero de comando,

La Administración del Estado, que nos ocupa en esta reunión, con su finalidad pública, no escapa al proceso administrativo de: Determinación de Objetivos- Planificación - Ejecución y Control.

En el Estado Municipal, el Presupuesto de Recursos y Gastos, es el Plan de Gobierno donde se expresan los Objetivos de Política Pública, su ejecución en tiempo y forma requiere de un control sobre la ejecución de los mismos, de esa información se evalúa los niveles de eficacia y eficiencia en pos de estratégicamente analizar las mejores alternativas para la toma de decisiones.

Por ello a continuación brindaremos una pequeña síntesis de cómo el municipio de Morón realiza el Control de Gestión



“Las Islas Malvinas, Georgias y Sándwich, del Sur, son Argentinas.”

♦ **EXPERIENCIA EN MORON**

En diciembre de 1999, cuando asume la actual gestión de gobierno, se encuentra con una difícil situación de la comuna, pero con una clara visión de lo que quiere hacer, “**Administrar El Estado Para La Comunidad**”. Esto implicaba un cambio profundo para poder ejecutarse, por ello entiende además como parte integrante una buena administración, que el control debía fortalecerse.

Si bien la dirección ya existía, con sus misiones y funciones, no había una tarea en pos del Control, por las cuestiones ya conocidas por todos, por lo tanto se comienza como parte de la política de modernización y transparencia de estado municipal a utilizarse “**El Control de Gestión**”.

Como prioridad, se fija la auditar todos los expedientes de compras municipales (control previo antes de su adjudicación) y el dictamen de esta Dirección, y simultáneamente con la capacitación a través de cursos y estudios de otras experiencias, como por ejemplo: SIGEN, APOC y se realizan auditorias en áreas consideradas críticas, para la creación del denominado ambiente de control.

Por ello adquiere importancia, la Auditoría interna y su metodología profesional adecuada al ámbito público, que es usada también como retroalimentación a la toma de decisiones y no solamente para descubrir errores o irregularidades, que es una consecuencia de la tarea, esto es así ya que se confeccionan procedimientos adecuados a los objetivos propuestos.

Por ello en el municipio a la Dirección de Control de Gestión se le da como función la siguiente:



“Las Islas Malvinas, Georgias y Sándwich, del Sur, son Argentinas.”

“La misma tiene como función el análisis y diagnóstico de los niveles de eficacia y eficiencia de las unidades orgánicas de la administración municipal.”

Es llevada a cabo con:

- 1. Auditoria interna de los expedientes de compras, antes de su adjudicación, con informe sobre la revisión formal y de gestión.*
- 2. Auditoria interna en las áreas, evaluación de procedimiento o confección e implementación.*
- 3. Seguimiento del plan de gobierno, en su ejecución, confección de indicadores de gestión, emisión de informes económicos y financieros.*

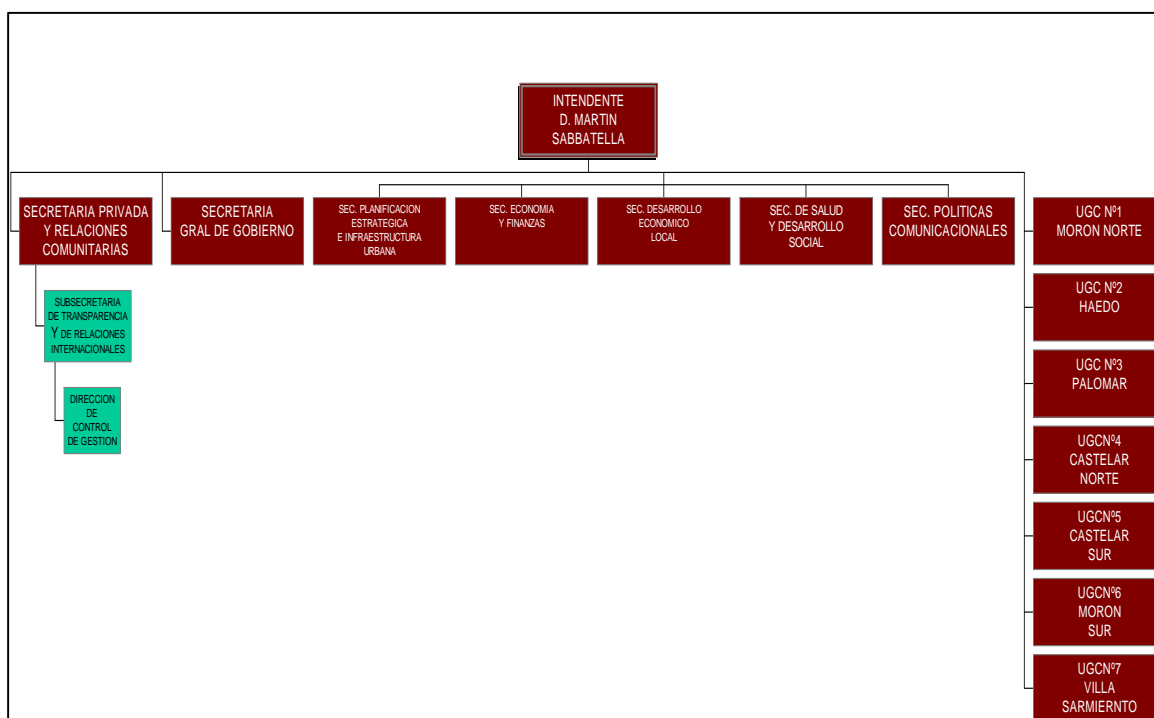
Por esto es de fundamental importancia como este integrado **El Control de Gestión** a la Estructura organizacional y su funcionalidad. Por ello en la Estructura Formal, depende de La Secretaría Privada del Intendente, en la Subsecretaria de Modernización y Transparencia del Estado, pero con relación informal con todas las áreas del gobierno.



Municipalidad de Morón
Dirección de Control de Gestión

“Las Islas Malvinas, Georgias y Sándwich, del Sur, son Argentinas.”

ORGANIGRAMA MUNICIPIO DE MORON



Esto permite evaluar, solicitar información, relevarla, ante posibles desvíos detectados en el trabajo de nuestra área.

Además para la confección de indicadores económicos, vamos relacionado datos de distintas áreas municipales, por ejemplo “Contaduría, Tesorería, Presupuesto, Recursos Humanos, Compras y Contrataciones,” a la cual se realiza un relevamiento con el objetivo de darle los principios básicos de integridad y veracidad a la información que son la base de confección de cualquier índice.

Este trabajo desde el principio ha evolucionado constantemente, inclusive llegando a realizar proyecciones, económicas y financieras. Mensualmente el Intendente y el Secretario de Economía y Finanzas, él ultima día hábil del mes, tienen la recaudación



“Las Islas Malvinas, Georgias y Sándwich, del Sur, son Argentinas.”

mensual y acumulada de los distintos recursos percibidos por el municipio, el gasto público ejecutado y comprometido y una proyección con las distintas variables como por ejemplo: Evolución de la cobrabilidad de la Tasa de Servicios Generales del Ejercicio, La Tasa de Seguridad e Higiene, ejecución de las políticas fiscales, el personal municipal etc. Y en cada trimestre un informe De Recursos Ejecutados y Gastos Devengados, que por dos vías se comunica a la comunidad independientemente de las publicaciones de ley, Cuentas Claras, realizada en conjunto con el Secretario de Economía, Prensa, y esta Dirección, para que el Intendente comunique a los contribuyentes como se perciben los recursos y en que se gasta, y un informe mas técnico en nuestra pagina web: www.moron.gov.ar.

Los indicadores de Gestión pueden realizarse a través de distintos formas: porcentajes, índices, gráficos, (de barras, de tendencia) de acuerdo a las necesidades de análisis y el destinatario de la información para la toma de decisiones.

♦ **Principales Indicadores:**

- ✓ Evaluación de la Ejecución Presupuestaria de Recursos y de Gastos.
- ✓ Ponderación de los Ingresos y Gastos Ejecutados y su nivel de ejecución.
- ✓ Tasa de Cobrabilidad y seguimiento de tasas y tributos.
- ✓ Evolución de todas las tasas
- ✓ Indicadores de Compras Municipales.
- ✓ Recursos Humanos ejecución mensual y presupuestaria.
- ✓ Indicadores de programas con impacto directo a la comunidad.
- ✓ Estudio de Variables no controladas por el municipio, macroeconomía, precios.
- ✓ Proyección Económica de los Recursos ejecutados.
- ✓ Análisis del presupuesto de Recursos y de Gastos.
- ✓



“Las Islas Malvinas, Georgias y Sándwich, del Sur, son Argentinas.”

♦ **CONCLUSION:**

En Morón el Control de gestión es utilizado para brindar sintéticamente un diagnostico al Departamento Ejecutivo sobre el Plan de Gobierno en su ejecución brindando información, en tiempo y forma para la toma de decisiones.

Este diagnostico puede ser posible por el relevamiento y control de la información generada de las distintas áreas de gobierno para darle fundamentalmente la veracidad necesaria para elaborar los datos.

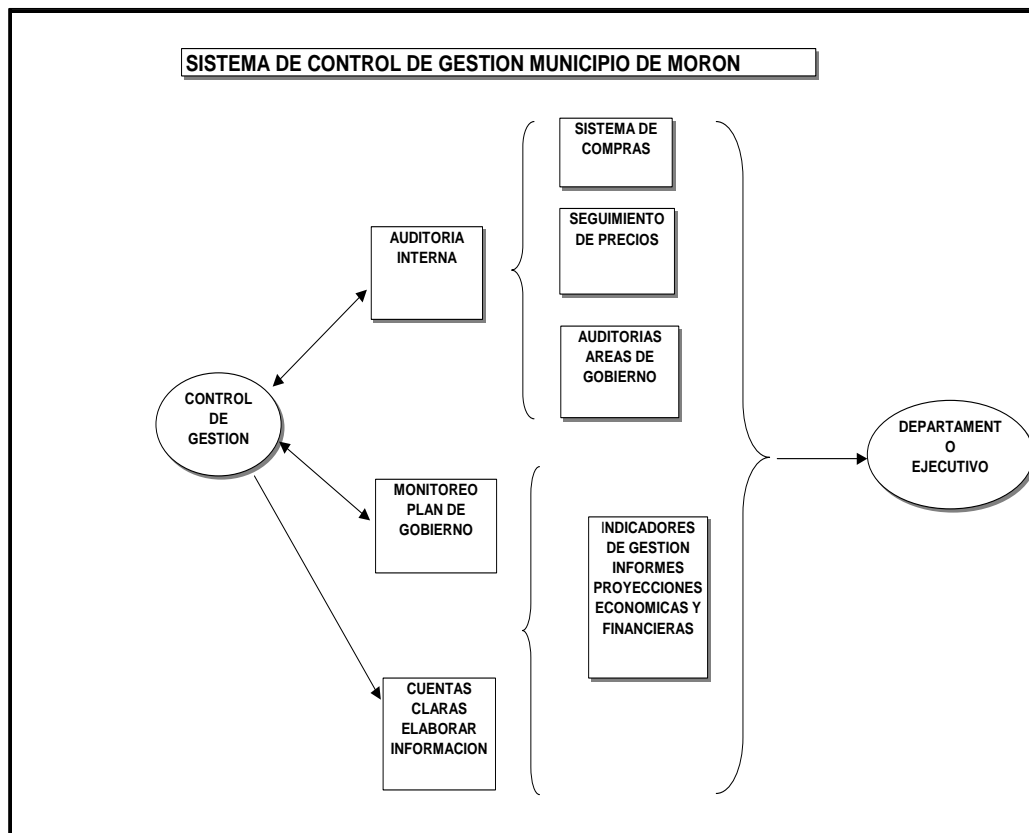
Otro aspecto fundamental es la auditoria interna, como parte de la política de transparencia, brindando información sobre la eficacia, eficiencia y transparencia sobre las distintas transacciones municipales particularmente las del Sistema de Compras Municipales.

La tarea de esta Dirección es acompañada por un fuerte apoyo por parte del Departamento Ejecutivo en pos de tener la información necesaria para una buena administración municipal.

“Los indicadores de Gestión como herramienta de administración permiten en su análisis determinar los grados de eficiencia y de eficacia de la organización para la toma de decisiones en el nivel superior.”

Esto puede ser realizado con la adhesión de la organización, y el trabajo en equipo.

“Las Islas Malvinas, Georgias y Sándwich, del Sur, son Argentinas.”





“Las Islas Malvinas, Georgias y Sándwich, del Sur, son Argentinas.”

Juego de Equipo

Refieren las crónicas que en 1994 se celebró una competencia de remo entre Japón y la Argentina. Los remeros japoneses se destacaron desde el comienzo. Llegaron a la meta una hora antes que el equipo argentino.

De regreso en la Argentina, el Comité Ejecutivo se reunió para analizar las causas de tan desconcertante e imprevisto resultado. Las conclusiones fueron:

- 1) En el equipo japonés había un jefe de equipo y diez remeros.
 - 2) En el equipo argentino había un remero y diez jefes de equipo.
- La decisión pasó a la esfera de planificación estratégica, con una reestructuración que calaría en lo más profundo de la delegación.

En 1995, producida la largada de la nueva competencia, el equipo japonés volvió a adelantarse desde el comienzo. Esta vez el equipo argentino arribó a la meta dos horas más tarde. El nuevo análisis del Comité Ejecutivo arrojó los siguientes resultados:

- 1) En el equipo japonés había un jefe de equipo y diez remeros.
- 2) En el equipo argentino, luego de los cambios introducidos por el Departamento de Planificación Estratégica, la composición era la siguiente:

- * Un jefe de equipo
- * Dos asistentes del jefe de equipo.
- * Siete jefes de sección.
- * Un remero.

La conclusión del Comité fue unánime y lapidaria:

"El remero es un incompetente"

En 1996 se le presentó una nueva oportunidad al equipo argentino. El Departamento de Nuevas Tecnologías y Negocios había puesto en marcha un plan destinado a mejorar la productividad, introduciendo novedosas modificaciones en la organización que generarían, sin lugar a dudas, incrementos substanciales de efectividad, eficiencia y eficacia.

Serían la llave del éxito, el broche de oro de un trabajo que humillaría al mismísimo Peter Drucker.

El resultado fue catastrófico.

El equipo argentino llegó tres horas más tarde que el japonés.

Las conclusiones revelaron datos escalofriantes:

- 1) Para desconcertar, el equipo japonés optó por la alineación tradicional: un jefe de equipo y 10 remeros.



“Las Islas Malvinas, Georgias y Sándwich, del Sur, son Argentinas.”

2) El equipo argentino utilizó una novedosa formación vanguardista, integrada por:

- * Un jefe de equipo
- * Dos auditores de calidad total.
- * Un asesor de empowerment.
- * Un supervisor de downsizing.
- * Un analista de procedimientos.
- * Un tecnólogo.
- * Un contador.
- * Un jefe de sección.
- * Un apuntador de tiempos.
- * Un remero

Luego de varios días de agotadoras reuniones y profundo análisis, el Comité decidió castigar al remero quitándole "todos los bonos e incentivos por el fracaso alcanzado".

En la reunión de cierre, el Comité junto con los accionistas representativos, concluyeron:

"Recurriremos a la contratación de un nuevo remero, pero a través de un contrato de outsourcing, con el objeto de no tener que lidiar con el sindicato y de no estar atado a convenios laborales anquilosados, que sin duda degradan la eficiencia y productividad de los recursos."

De la anterior historia se desprenden cuatro moralejas:

- 1) No hay justicia en los juegos olímpicos.
- 2) Existen japoneses con mucha suerte.
- 3) Los argentinos no pasaban por un buen momento.
- 4) El remero era reactivo en lugar de ser proactivo. Era vago y no se apegó a la misión, visión, objetivos, estrategias y tácticas del sistema y por si fuera poco no supo trabajar en equipo.