



INFORME DE AUDITORIA Y CONTROL DE LA MUNICIPALIDAD DE CONCORDIA

El presente Reporte es la síntesis del análisis y control realizado en los procesos de la Municipalidad de Concordia a fin de implementar correcciones y mejoras en la gestión iniciada en diciembre de 2023.

Objetivo del Informe

Realizar una evaluación de las áreas clave de gestión financiera y operativa de la Municipalidad de Concordia al 7 de diciembre de 2023, incluyendo disponibilidades, deuda, procesos de compras, gastos en personal y bienes de uso.

Hallazgos Principales

1. Disponibilidades
 - a. Las inversiones financieras, aunque generaron rendimientos, no se ejecutaron conforme a regulaciones clave.
 - b. Se emplearon instrumentos de alto riesgo que excedían las atribuciones normativas.
 - c. Hubo insuficiencias en el control interno, registros contables y rendiciones de cuentas.
2. Deuda
 - a. La reestructuración de deuda municipal incrementó el pasivo a USD 6.2 millones, con un saldo pendiente de USD 5.2 millones.
 - b. Hubo demoras en la ejecución de los fondos destinados a obras públicas y falta de documentación de rendición ante el Tribunal de Cuentas.
 - c. Algunas obras planificadas no se llevaron a cabo.
3. Procesos de Compras
 - a. Inexistencia de planificación anual integrada para las contrataciones.
 - b. Se evidenció abuso de contrataciones directas (85% del total) y uso irregular de excepciones normativas.
 - c. Errores en registros, falta de documentación completa y debilidades en controles internos.
4. Gastos en Personal
 - a. Incremento sostenido en las contrataciones con criterios de ingreso poco claros.
 - b. Ausencia de evaluaciones sistemáticas de capacitación, idoneidad o necesidades estratégicas.
5. Bienes de Uso
 - a. Registro y control inadecuados de activos municipales.
 - b. Falta de políticas claras sobre mantenimiento, uso y seguimiento de seguros.



Recomendaciones

1. **Transparencia y Control:** Mejorar la rendición de cuentas y adoptar sistemas de registro y auditoría más rigurosos.
2. **Planeación Estratégica:** Diseñar y aplicar un plan anual de compras que centralice necesidades y priorice objetivos.
3. **Optimización Financiera:** Actualizar normativas para alinearlas con buenas prácticas en inversiones y minimizar riesgos.
4. **Capacitación y Organización:** Implementar políticas claras de selección y desarrollo de personal, basadas en necesidades institucionales.
5. **Gestión de Activos:** Fortalecer el control y mantenimiento de bienes de uso con responsables designados y políticas de seguimiento.

Impacto Potencial

Adoptar estas medidas contribuiría a una gestión municipal más eficiente, transparente y alineada con los intereses de la ciudadanía.



Disponibilidades - Detalles del Análisis

Hallazgos Principales

1. Inversiones Financieras:
 - a. Selección de Agente: La Municipalidad seleccionó al Agente de Liquidación y Compensación (ALyC) Centaurus Securities S.A., que no cumplía con el requisito del decreto 1079/21 de estar entre los 10 principales agentes por volumen de operaciones. Esto supone un desvío respecto a la normativa establecida.
 - b. Perfil de Riesgo Alto: El Departamento Ejecutivo Municipal (DEM) optó por un perfil de riesgo alto al operar instrumentos financieros, lo cual excede las atribuciones otorgadas por la Ordenanza 37.046, que prioriza inversiones de bajo riesgo.
 - c. Instrumentos Financieros Inadecuados: Se adquirieron títulos públicos de riesgo elevado, como bonos canjeados en la gestión nacional anterior, que inicialmente estaban muy depreciados.
2. Rendimientos y Resultados:
 - a. Las inversiones generaron ingresos significativos a través de rendimientos, como los obtenidos de títulos públicos y cauciones financieras. Sin embargo, las decisiones de inversión no priorizaron la seguridad ni la liquidez.
 - b. A pesar de los resultados positivos, se evidenciaron inconsistencias en el registro de movimientos y un manejo que contradecía el espíritu del reglamento de inversiones.
3. Registros y Contabilidad:
 - a. Los movimientos de la cuenta comitente no se registraron en tiempo real; en su lugar, se realizó un ajuste global para reflejar los saldos finales, lo que impide un control preciso y detallado.
 - b. No se registró adecuadamente la tenencia de instrumentos financieros en la contabilidad municipal, incumpliendo la normativa contable.
4. Falta de Control Interno:
 - a. No se utilizó la Caja de Valores, una herramienta que habría permitido verificar los movimientos de la cuenta comitente de manera independiente.

Recomendaciones

1. Optimización de Inversiones Financieras:
 - a. Ajustar Normativas: Revisar y ajustar el reglamento de inversiones para que priorice la liquidez, diversificación y seguridad de los instrumentos financieros. Se debe evitar el uso de herramientas de alto riesgo, como derivados financieros.
 - b. Selección del ALyC: Asegurar que los agentes seleccionados cumplan estrictamente con los requisitos normativos, priorizando aquellos con un sólido historial y alta transparencia operativa.
2. Fortalecer el Control Interno:



- a. Acceso a la Caja de Valores: Registrar al municipio en la Caja de Valores para supervisar los movimientos de la cuenta comitente y realizar verificaciones periódicas.
- b. Auditorías Internas: Implementar auditorías trimestrales que revisen las transacciones realizadas y sus alineaciones con las políticas de inversión.
3. Mejorar los Registros Contables:
 - a. Transparencia en los Registros: Registrar todos los movimientos financieros de la cuenta comitente en tiempo real, diferenciando ingresos y egresos, rendimientos obtenidos, comisiones y resultados de operaciones.
 - b. Clasificación de Instrumentos: Clasificar los instrumentos financieros en la contabilidad municipal por tipo, plazo y riesgo, siguiendo normas contables profesionales.
4. Rendición de Cuentas:
 - a. Publicaciones Periódicas: Cumplir con las obligaciones de rendición de cuentas semestrales al Honorable Concejo Deliberante y publicar los informes en el portal oficial del municipio.
 - b. Cuenta Percepción e Inversión: Confeccionar anualmente la Cuenta Percepción e Inversión de la Renta Municipal para informar sobre el destino de los fondos y sus resultados.
5. Capacitación y Asesoramiento:
 - a. Capacitar al personal del área financiera en el manejo de instrumentos de inversión y normativa aplicable.
 - b. Contratar asesores financieros independientes para evaluar las decisiones de inversión y su alineación con las políticas municipales.
6. Constitución de Fondos Anticíclicos:
 - a. Formalizar un fondo anticíclico exclusivamente en instrumentos de alta liquidez y bajo riesgo, que actúe como un respaldo financiero para la gestión municipal.

Impacto de las Recomendaciones

1. Implementar estas acciones garantizará que los recursos financieros municipales sean manejados con mayor transparencia y seguridad, optimizando rendimientos sin comprometer la estabilidad del municipio. Además, reforzará la confianza de los ciudadanos en la administración pública.



Gestión de la Deuda - Detalles del Análisis

Hallazgos Principales

1. Origen y Características de la Deuda:
 - a. La deuda municipal se originó en un préstamo otorgado en el marco de la Ley Provincial 10.480, que habilitó al gobierno provincial a financiar obras públicas municipales mediante fondos obtenidos de la colocación de bonos internacionales.
 - b. El monto inicial del préstamo fue de USD 4.556.117, con una tasa anual del 8.75% y vencimiento en 2025.
 - c. El destino aprobado de los fondos incluía obras públicas estratégicas, como desagües pluviales, pavimentación y adquisición de bienes de capital.
2. Ejecución de los Fondos:
 - a. Se detectaron demoras en la ejecución de los fondos asignados, lo que redujo su capacidad de financiamiento debido a la inflación y la devaluación del peso argentino.
 - b. Algunas obras clave, como la construcción de puentes en Bv. Ayuí y Calle M. Gatto, no se realizaron según la información relevada.
3. Reestructuración de la Deuda:
 - a. En 2021, el municipio optó por reestructurar el pasivo, ampliando el plazo de vencimiento hasta 2028 y reduciendo temporalmente la tasa de interés:
 - b. 5% anual en 2021-2022.
 - c. 8.25% anual a partir de 2023 hasta el vencimiento.
 - d. Esta decisión incrementó el monto total adeudado a USD 6.215.937, debido a la capitalización de intereses y costos de la reestructuración.
4. Pagos Realizados:
 - a. Entre 2018 y 2023, el municipio realizó pagos regulares tanto en dólares como en pesos. A la fecha del informe, no había servicios de deuda vencidos.
 - b. Sin embargo, se observó que los primeros servicios fueron abonados utilizando los mismos fondos del préstamo, una práctica que diluye su impacto en obras.
5. Limitaciones en la Gestión:
 - a. No se rindió cuenta formal del destino de los fondos ante el Tribunal de Cuentas provincial.
 - b. Se evidenció una gestión pasiva en la supervisión del uso de los recursos, lo que generó inconsistencias en los informes financieros.

Recomendaciones

1. Mejorar la Ejecución de los Fondos:
 - a. Planificación y Seguimiento: Establecer un cronograma detallado para la ejecución de las obras financiadas, asegurando su cumplimiento en tiempo y forma.



- b. Priorizar Obras Estratégicas: Redirigir recursos disponibles a proyectos que impacten directamente en la infraestructura y la calidad de vida de los ciudadanos.
2. Fortalecer la Transparencia y Rendición de Cuentas:
 - a. Informes al Tribunal de Cuentas: Presentar reportes detallados sobre el uso de los fondos, incluyendo documentación de respaldo de cada obra realizada.
 - b. Publicaciones Periódicas: Informar a la ciudadanía sobre el avance de las obras y el estado de la deuda a través del portal oficial del municipio.
3. Optimizar las Condiciones de Financiamiento:
 - a. Renegociación Selectiva: Explorar oportunidades para renegociar términos de la deuda restante, priorizando una reducción de la carga de intereses.
 - b. Evaluar Nuevas Opciones: Considerar opciones alternativas de financiamiento para obras futuras que impliquen menores costos de endeudamiento.
4. Fortalecer el Control Interno:
 - a. Implementar auditorías regulares para supervisar el uso de los fondos y garantizar que se destinen exclusivamente a los objetivos aprobados.
 - b. Designar responsables específicos para la ejecución y el monitoreo de cada proyecto financiado.
5. Análisis de Impacto:
 - a. Realizar un estudio sobre los beneficios económicos y sociales generados por las obras financiadas con la deuda, comparando los resultados con las metas iniciales.
6. Proyección Financiera a Largo Plazo:
 - a. Diseñar flujos de fondos proyectados hasta el vencimiento de la deuda para garantizar la disponibilidad de recursos en cada período de pago.
 - b. Vincular estos flujos a las proyecciones de ingresos municipales, como coparticipación o tasas, para mitigar riesgos de incumplimiento.

Impacto de las Recomendaciones

Implementar estas medidas fortalecerá la capacidad del municipio para administrar su deuda de manera eficiente y transparente. Esto no solo mejorará la percepción pública, sino que también asegurará que los recursos financieros sean utilizados de manera efectiva para cumplir con los objetivos de desarrollo.



Proceso de Compras - Detalles del Análisis

Hallazgos Principales

1. Falta de Planificación Anual:
 - a. No existe una planificación institucional consolidada para las necesidades de compras de las diferentes áreas municipales.
 - b. Las solicitudes de adquisiciones son gestionadas de manera descentralizada por cada sector, lo que genera duplicidad de esfuerzos y falta de coordinación.
2. Abuso de Contrataciones Directas:
 - a. Las contrataciones directas representaron el 85% del total de los trámites realizados en 2023, lo que equivale al 30% del monto adjudicado.
 - b. Se detectó un uso frecuente de excepciones normativas, como urgencia o emergencia, sin justificar adecuadamente su aplicación en muchos casos.
3. Debilidades en los Procedimientos Administrativos:
 - a. Errores y omisiones en los registros, como información incompleta sobre encuadre normativo, nombres de proveedores incorrectos y duplicación de datos en planillas de control.
 - b. Falta de formalidad en presupuestos, cuadros comparativos, actas de recepción y documentación de seguimiento.
4. Desviaciones en Montos y Adjudicaciones:
 - a. Se encontraron casos en los que los procedimientos excedieron los montos establecidos para el tipo de contratación.
 - b. Hubo adjudicaciones a proveedores con actividades no compatibles según su inscripción en AFIP.
5. Gestión Ineficiente de Expedientes:
 - a. Documentación dispersa en múltiples expedientes para un mismo trámite, dificultando el seguimiento y auditoría.
 - b. Expedientes de contratación que no incluyen antecedentes completos ni vinculaciones con los pagos o resultados de las obras.
6. Contrataciones Desiertas o Fracasadas:
 - a. Una cantidad significativa de trámites no logró concretarse debido a procesos mal diseñados o falta de oferentes. Por ejemplo:
 - b. 11 concursos de precios (monto preventivo: \$46.4 millones).
 - c. 6 licitaciones privadas (\$41.8 millones).
 - d. 19 licitaciones públicas (\$1.3 mil millones).

Recomendaciones

1. Implementar una Planificación Anual de Compras:
 - a. Identificación de Necesidades: Elaborar un plan integral que centralice las necesidades de bienes y servicios de todas las áreas municipales.
 - b. Optimización de Recursos: Agrupar requerimientos similares para aprovechar economías de escala y reducir el número de contrataciones directas.



2. Fortalecer la Normativa y su Aplicación:
 - a. Revisión de Excepciones: Limitar estrictamente el uso de urgencia o emergencia, exigiendo documentación que justifique objetivamente su aplicación.
 - b. Actualización de Normativas: Revisar los montos máximos permitidos para cada tipo de contratación, adaptándolos a la inflación y otras variables económicas.
3. Mejorar los Procedimientos Administrativos:
 - a. Digitalización de Expedientes: Crear un sistema electrónico único para gestionar y rastrear cada compra desde su solicitud hasta el pago final.
 - b. Estandarización de Documentos: Garantizar que todos los presupuestos, cuadros comparativos y actas de recepción cumplan con estándares mínimos de calidad y claridad.
4. Capacitar al Personal de Compras:
 - a. Brindar formación específica sobre normativa vigente, buenas prácticas en compras públicas y uso eficiente de recursos.
 - b. Establecer equipos especializados para gestionar los trámites más complejos, como licitaciones públicas.
5. Garantizar Transparencia y Control:
 - a. Portal de Transparencia: Publicar en línea las contrataciones en curso y finalizadas, incluyendo información sobre oferentes, montos adjudicados y resultados esperados.
 - b. Auditorías Regulares: Realizar auditorías internas y externas para identificar y corregir irregularidades en los procesos de compra.
6. Fomentar la Competitividad:
 - a. Ampliar la Base de Proveedores: Promover la inscripción de nuevos proveedores en el registro municipal, especialmente en rubros con baja competencia.
 - b. Evitar Desdoblamientos: Consolidar compras similares en un único trámite, evitando fragmentaciones innecesarias que aumenten costos y diluyan controles.
7. Establecer Indicadores de Gestión:
 - a. Definir métricas clave, como tiempo promedio de contratación, porcentaje de trámites desiertos y grado de cumplimiento presupuestario, para evaluar y mejorar el desempeño del área.

Impacto de las Recomendaciones

Implementar estas medidas contribuirá a una gestión más eficiente y transparente de los recursos públicos, reduciendo costos, optimizando tiempos y fortaleciendo la confianza de la ciudadanía en la administración municipal. Además, fomentará un entorno más competitivo entre proveedores, garantizando mejores precios y servicios para el municipio.



Gestión de Personal - Detalles del Análisis

Hallazgos Principales

1. Incremento Sostenido en el Número de Personal:
 - a. A lo largo del período analizado (2019-2023), se observó un incremento constante en la cantidad de personal en las diferentes categorías: contratados con y sin aportes, mensualizados y funcionarios.
 - b. Este aumento no parece estar sustentado en un análisis sistemático de necesidades estratégicas o presupuestarias.
2. Criterios Poco Claros para la Incorporación:
 - a. La normativa vigente establece requisitos básicos para el ingreso a la planta permanente, como estudios, idoneidad y edad. Sin embargo, no se observa un cumplimiento riguroso ni un sistema estandarizado para evaluar estos criterios.
 - b. Falta de transparencia en los procesos de contratación y ausencia de exigencias de capacitación previa para determinadas funciones.
3. Falta de Evaluaciones Estratégicas:
 - a. No se identificó un análisis detallado sobre las necesidades reales de personal por área, lo que podría derivar en un sobredimensionamiento de algunos sectores o carencia de personal en otros.
 - b. Ausencia de información sobre el personal en condiciones de jubilarse, lo que dificulta la planificación de reemplazos y continuidad operativa.
4. Uso de Contrataciones Temporales:
 - a. Una alta proporción del personal se encuentra en condición de contratados sin aportes, lo cual puede generar inestabilidad laboral y afectar la eficiencia administrativa.

Recomendaciones

1. Elaborar un Plan Integral de Recursos Humanos:
 - a. Diseñar un diagnóstico estratégico que permita identificar las necesidades reales de personal por área y establecer un límite razonable a las contrataciones.
 - b. Incorporar políticas que prioricen la eficiencia operativa y el uso responsable de los recursos municipales.
2. Establecer Criterios Claros y Transparentes:
 - a. Fortalecer los procesos de selección mediante concursos públicos transparentes y basados en méritos, con evaluaciones de idoneidad y competencias específicas para cada puesto.
 - b. Implementar capacitaciones previas y continuas para los trabajadores en función de las necesidades específicas del municipio.
3. Planificar Transiciones Laborales:
 - a. Realizar un análisis detallado del personal próximo a jubilarse para planificar de manera anticipada su reemplazo y garantizar la continuidad en los servicios.



4. Optimizar Contratos Temporales:
 - a. Reducir progresivamente la cantidad de contratados sin aportes y fomentar la estabilidad laboral, siempre respetando los límites presupuestarios.
 - b. Evaluar la incorporación de contratos con aportes para aquellos roles esenciales o de mayor duración.
5. Fomentar la Capacitación y Desarrollo:
 - a. Implementar programas de capacitación obligatorios para el personal, enfocados en mejorar la eficiencia administrativa y los servicios prestados a la comunidad.
 - b. Establecer una política de actualización profesional periódica para adaptarse a los cambios normativos y tecnológicos.
6. Transparentar la Gestión de Recursos Humanos:
 - a. Publicar informes periódicos sobre la cantidad de empleados por categoría, altas, bajas y costos asociados.
 - b. Garantizar que el proceso de incorporación de personal cumpla con las normativas locales y se comunique de manera clara a los ciudadanos.

Impacto de las Recomendaciones

Implementar estas medidas permitirá optimizar los recursos humanos de la Municipalidad, asegurando que la incorporación de personal responda a necesidades reales y se realice de manera justa, eficiente y transparente. Esto no solo mejorará el desempeño institucional, sino también la percepción pública sobre la gestión de recursos del municipio.



Bienes de Uso - Detalles del Análisis

Hallazgos Principales

1. Registro Incompleto y Falta de Control:
 - a. No se cuenta con un registro integral y actualizado de los bienes de uso (rodados, herramientas, inmuebles), lo que dificulta la identificación de su estado y localización.
 - b. En muchos casos, no se asigna formalmente un responsable del uso, mantenimiento o guarda de los bienes.
2. Altas y Bajas de Bienes:
 - a. Las altas de bienes en los últimos ejercicios no siempre son documentadas con claridad, y se identificaron faltantes en la constatación física de los activos.
 - b. No existe un proceso formalizado para la baja de bienes fuera de uso, lo que genera acumulación innecesaria en depósitos municipales.
3. Falta de Normativa para el Uso y Mantenimiento:
 - a. No se detectaron políticas claras sobre el uso, guarda y disposición de los bienes, lo que aumenta el riesgo de deterioro, pérdida o mal uso.
 - b. No hay un programa sistemático de mantenimiento preventivo ni seguimiento de seguros contratados para proteger los bienes.
4. Gestión de Inmuebles:
 - a. No se dispone de un inventario actualizado que detalle la situación ocupacional de los inmuebles, lo que genera incertidumbre sobre su uso efectivo.
 - b. Algunos inmuebles no tienen designado un responsable para su mantenimiento.

Recomendaciones

1. Elaborar un Inventario Integral de Bienes de Uso:
 - a. Relevamiento Completo: Realizar un censo físico de todos los bienes, identificando su estado, ubicación y responsable asignado.
 - b. Digitalización del Registro: Crear una base de datos centralizada que permita acceder en tiempo real a la información de cada bien.
 - c. Clasificación: Organizar los bienes en categorías como rodados, herramientas, inmuebles y equipos tecnológicos, con datos relevantes como antigüedad, valor y estado.
2. Asignar Responsabilidades Claras:
 - a. Designar responsables específicos para cada bien o grupo de bienes, con obligaciones formales relacionadas con su uso, cuidado y reporte de estado.
 - b. Incorporar mecanismos de rendición de cuentas para garantizar el uso adecuado y evitar pérdidas.
3. Desarrollar Políticas para el Uso y Mantenimiento:



- a. Manual de Uso: Redactar normativas que regulen el uso de los bienes, especificando responsabilidades, autorizaciones y sanciones en caso de incumplimiento.
 - b. Mantenimiento Preventivo: Implementar un programa periódico de mantenimiento para rodados, maquinaria y equipos, con cronogramas y responsables definidos.
 - c. Seguimiento de Seguros: Establecer un sistema que garantice la cobertura adecuada de seguros para bienes de alto valor o riesgo.
4. Formalizar el Proceso de Altas y Bajas:
- a. Crear un procedimiento estándar para documentar las altas de bienes, incluyendo la emisión de actas de recepción y pruebas de funcionamiento.
 - b. Implementar un sistema para evaluar y gestionar las bajas de bienes que hayan alcanzado el fin de su vida útil, asegurando su disposición adecuada.
5. Optimizar la Gestión de Inmuebles:
- a. Inventario Actualizado: Detallar el estado de ocupación, uso y condiciones físicas de cada inmueble a nombre del municipio.
 - b. Plan de Mantenimiento: Desarrollar un cronograma de reparaciones y mejoras para evitar deterioro estructural.
 - c. Uso Eficiente: Evaluar si los inmuebles subutilizados pueden destinarse a nuevos proyectos o ser puestos en alquiler para generar ingresos.
6. Implementar Auditorías Regulares:
- a. Realizar inspecciones periódicas para verificar el estado y uso de los bienes, detectando irregularidades a tiempo.
 - b. Incorporar auditorías externas para aumentar la transparencia y credibilidad del sistema de gestión.
7. Capacitación del Personal:
- a. Entrenar al personal encargado de los bienes en temas como mantenimiento preventivo, registro y normativa vigente.
 - b. Fomentar una cultura organizacional de cuidado y uso eficiente de los recursos públicos.

Impacto de las Recomendaciones

Implementar estas medidas contribuirá a una gestión más eficiente y transparente de los recursos públicos, reduciendo costos, optimizando tiempos y fortaleciendo la confianza de la ciudadanía en la administración municipal. Además, fomentará un entorno más competitivo entre proveedores, garantizando mejores precios y servicios para el municipio.