



CONCEJO DE REPRESENTANTES DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ
Rumbo al Centenario 1913-2013

**AUDITORÍA SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS DE
GESTIÓN DE PROCURACIÓN
DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA CARLOS PAZ**

Informe: AG 01-2013 PRO

AUDITOR DE GESTIÓN: Lic. César Alejandro DIAZ

DICIEMBRE DE 2013

Una firma manuscrita en tinta negra, que parece ser la del auditor de gestión, Lic. César Alejandro Díaz.



I. Objetivo

El objetivo del presente trabajo consistió en realizar una evaluación técnica sobre los procedimientos principales relacionados al cobro extrajudicial y judicial de las acreencias del Municipio de la Ciudad de Villa Carlos Paz a fin de determinar el grado de eficiencia y confianza de los sistemas de control y consecuentemente, identificar eventuales deficiencias de relevancia. Ello, en un todo de acuerdo a la atribución-deber conferida por el artículo 137º de la Carta Orgánica Municipal, y en cumplimiento de lo prescripto en el inciso 1º del artículo 6º de la Ordenanza 4952. Esta tarea se realiza, con la finalidad de proveer de información técnica a los miembros del Concejo de Representantes de la Ciudad de Villa Carlos Paz a efectos de la pertinente evaluación de las áreas bajo análisis.

II. Alcance de las tareas

Las tareas de evaluación y análisis fueron realizadas de acuerdo a lo prescripto por la Carta Orgánica Municipal, así mismo, se tuvo especialmente en cuenta las ordenanzas y normas de menor orden que se dictaron para la materia: Ordenanza Nº 4712, Decretos Nº 145/DE/2004 y Nº 099/DE/2004 y las Resoluciones Nº 004/C/2008 y Nº 010/C/2008 ambas de la Secretaría de Economía y Finanzas.

Al mismo tiempo se utilizaron en forma supletoria a las normas mencionadas, los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y Normas Generales de Contabilidad Gubernamental, así como el Marco Conceptual Contable para la Administración Pública definido en la Recomendación Técnica del Sector Público Nro.01 de la FACPCE¹.

¹ Federación Argentina de Concejos Profesionales de Ciencias Económicas



CONCEJO DE REPRESENTANTES DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ
Rumbo al Centenario 1913-2013

La fecha de inicio de las tareas de auditoría fue el martes 29 de octubre de 2013 y finalizaron el 30 de noviembre del mismo año, mientras que el período bajo examen inicia el 1ro. de enero de 2011 y finaliza el 1ro. de noviembre del 2013.

III. Limitaciones

La presente auditoría se realizó sin limitaciones. Se tuvo acceso a la documentación solicitada, sistemas, y funcionarios sin restricciones de ningún tipo.

IV. Descripción del ente auditado

Si bien el procedimiento principal de operaciones de procuración de acreencias municipales involucra las áreas de Dirección de Recursos Fiscales, Asesoría Letrada, Procuración del Tesoro, Sistemas o Cómputos. El Departamento de Procuración (DP) dependiente de la Dirección de Recursos Fiscales es el eje central del proceso de procuración, por tanto en esta auditoría se centralizaron las actividades y procedimientos de control en esa repartición.

El Departamento de Procuración (DP) tiene determinada sus funciones de acuerdo al Decreto 145/DE/2004, esa norma indica que el DP funcionará dentro del área de la Secretaría de Economía y Finanzas, específicamente bajo la órbita de la Dirección de Recursos Fiscales y tiene a su cargo el cobro judicial o extrajudicial de las acreencias del Municipio. Asimismo la mencionada norma indica que esta Jefatura estará asistida por el personal administrativo correspondiente y un Cuerpo de Procuradores Municipales.

Son deberes y atribuciones principales del Jefe del DP: Verificar las tareas de los empleados y procuradores a su cargo; distribuir entre los procuradores los certificados de deuda; dictar y hacer cumplir todas las normas de su incumbencia; atender a los contribuyentes y efectuar liquidación de honorarios y gastos a procuradores.



CONCEJO DE REPRESENTANTES DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ
Rumbo al Centenario 1913-2013

Asimismo, la misma norma indica las operaciones principales del DP y los deberes y atribuciones de los procuradores.

El ente auditado no tiene presupuesto propio y sus gastos son financiados por las partidas presupuestarias de la Secretaría de Economía y Finanzas. El personal bajo su órbita consta de 4 (cuatro) empleados administrativos y el propio DP informa un cuerpo de 41 (cuarenta y un) procuradores. El Decreto 427/DE/2012 autoriza hasta 45 procuradores.

Posee equipos básicos de hardware en cantidad suficiente y software de Sistema Integral de Administración Municipal de la firma Program Consultores en funcionamiento dentro del Municipio, además de los programas estándar de Microsoft Office.

La persona a cargo de las tareas de la Jefatura del Departamento es personal de planta contratada con 13 años de antigüedad con estudios secundarios completos y dos años de estudios de abogacía.

Con el fin de poner en perspectiva la importancia del DP, se presentan los montos de créditos cobrados en el trienio 2011/2013:

Concejo de Representantes de la Ciudad de Villa Carlos Paz

Auditoría de Gestión

Monto cobrado por el sistema de procuradores

Año	Monto Cobrado en \$	Cantidad de Procuradores	Promedio cobrado por procurador en \$
2011	5.997.961,91	24	249.915,08
2012	6.642.318,45	38	174.797,85
2013	5.749.560,30	38	151.304,22
Total trienio 2011/13	18.389.840,66		



V. Principales procedimientos de auditoría realizados

Se comunicó fehacientemente el inicio de la presente auditoría al Sr. Intendente Municipal y al Sr. Secretario de Economía y Finanzas del Municipio. Se mantuvieron sendas entrevistas con el titular de la Dirección de Recursos Fiscales, con el Procurador del Tesoro y con la funcionaria a cargo del Depto. Procuración, Sra. Marta Streitz. En el marco de las mismas, se indagó acerca del funcionamiento del DP y acerca del procedimiento principal de cobro de acreencias del Municipio.

Se solicitó por escrito la siguiente información y documentación al **Sr. Procurador del Tesoro Dr. Darío A. Pérez:**

- a) Detalle de normas internas de funcionamiento del Área.
- b) Detalle de personal y funciones del Área.
- c) Manuales de procedimientos del Área.
- d) Procedimientos de nombramientos, altas y bajas de procuradores al sistema de procuración. De existir, acompañar normativa.
- e) Procedimientos de distribución de créditos entre los procuradores. De existir, acompañar normativa.
- f) Listados de créditos distribuidos por procurador con montos y fecha de asignación de créditos para los ejercicios 2011/12/13.
- g) Listado de créditos y montos efectivamente cobrados por procurador dentro de los ejercicios fiscales 2011/2012/13.
- h) Metas y objetivos del Área para el ejercicio 2013.



- i) Metas y objetivos solicitados a los procuradores para el ejercicio 2013.
- j) Descripción de los procedimientos de control sobre los procuradores del Municipio.
- k) Metodología de evaluación sobre el desempeño de los procuradores designados. De existir, acompañar normativa.
- l) Evaluaciones a los procuradores realizadas durante los ejercicios 2011/2012/13.

Se analizó la documentación recibida, en particular la relacionada a: Normativa, datos de créditos asignados y montos cobrados por los procuradores. Asimismo, se analizó y evaluó la cultura organizacional del área.

VI. Descripción del procedimiento principal de Procuración

En el siguiente flujograma se describe el procedimiento principal de gestión de cobro de acreencias extra judiciales y judiciales; el mismo no ha sido aprobado por normativa alguna.

Como podrá observarse, el inicio del procedimiento es decidido por **la Dirección de Recursos Fiscales (DRF)**, esta decide cuando un crédito a cobrar por el municipio ha agotado los procesos normales de cobranzas para comenzar el proceso de cobro vía judicial. Al respecto, debe observarse que no hay normativa en cuanto a tiempos y parámetros de decisión, el funcionario de turno discrecionalmente² decide, cuándo y por qué.

Por tanto, se configura un stock de créditos en base de datos en condiciones de inicio de acciones judiciales a efectos de perseguir su cobro por el municipio. Este stock es luego depurado por el Dpto. Procuración (DP) en función de cuentas exentas, acuerdos

² De acuerdo a la Real Academia Española: Que se hace libre y prudencialmente. Se dice de la potestad gubernativa en las funciones de su competencia que no están regladas.



CONCEJO DE REPRESENTANTES DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ
Rumbo al Centenario 1913-2013

de pagos y expedientes en resolución, nuevamente esta tarea **se realiza sin normativa al respecto, por tanto el funcionario del área, de acuerdo a su mejor criterio, decide discrecionalmente que cuentas continúan con el proceso de procuración.**

Seguidamente, el stock de créditos remanente, eventualmente, puede ser depurado con órdenes verbales por **Asesoría Letrada y por el Procurador del Tesoro.**

Nuevamente los criterios de decisión son discrecionales de los funcionarios, dada la ausencia de normativa al respecto.

Posteriormente, el DP procede a emitir a través de los sistemas de Program (PGM) los certificados de deuda, una vez emitidos estos, **nuevamente toma intervención el Procurador del Tesoro indicando la distribución de certificados de deuda entre procuradores** al DP, de acuerdo a la importancia de las causas, su complejidad y experiencia de los procuradores, luego el propio DP **distribuye el saldo** de certificados de deuda entre los procuradores **activos** a través del sistema de PGM; este distribuye aleatoriamente los certificados de deuda teniendo en cuenta las variables monto y cantidad de causas por procurador, de manera tal que esta distribución sea lo más equitativa posible.

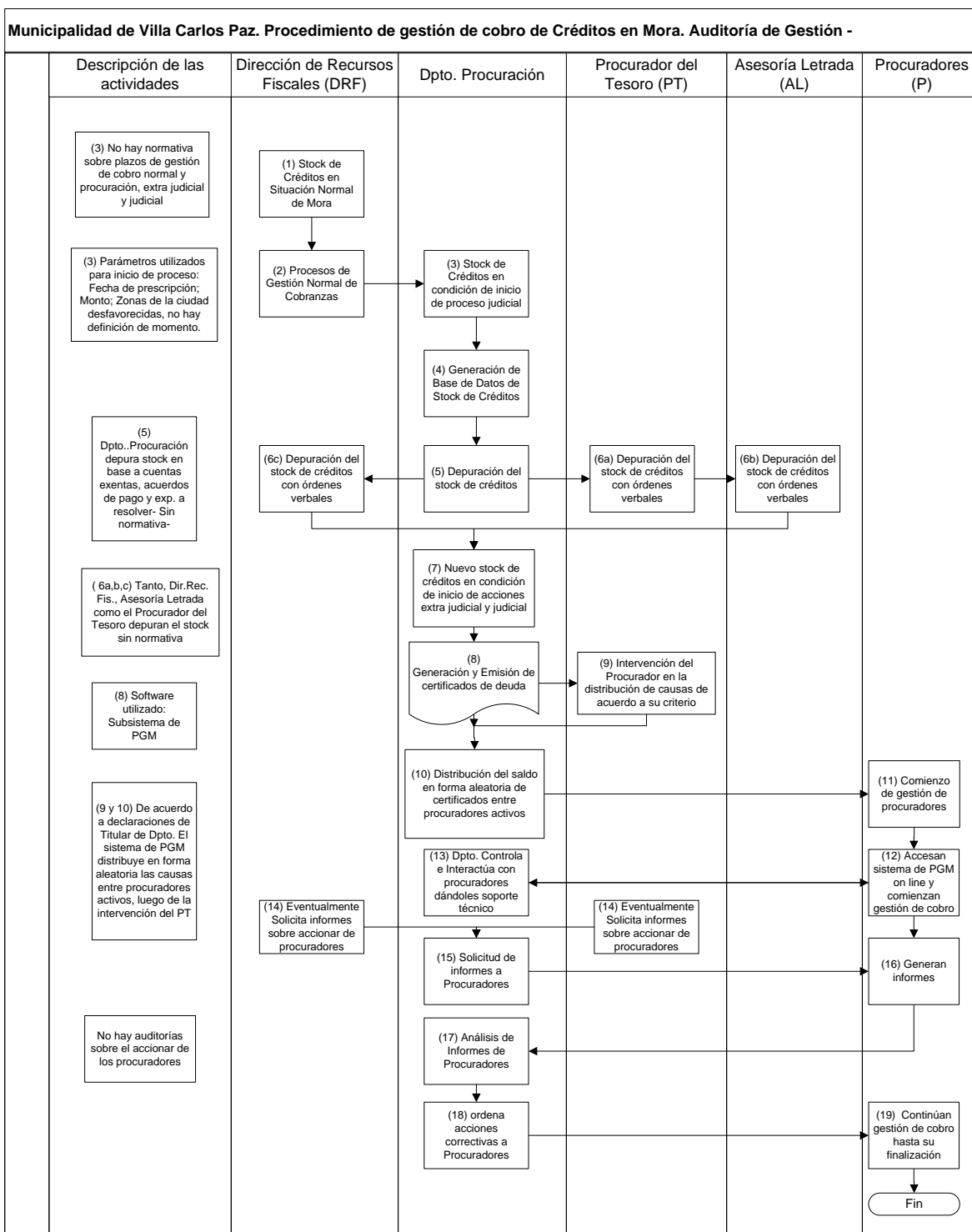
Es de destacar que el **sistema de PGM podría distribuir todas las causas** entre los procuradores en forma aleatoria.

La distribución de las causas entre los procuradores dispara el comienzo de las tareas de estos en el proceso de cobro extra judicial y judicial. Hay una notificación inicial al contribuyente de comienzo de acciones invitando al pago respectivo y de no tener respuesta por el contribuyente se inician las acciones en sede judicial.

Eventualmente, la Dirección de Recursos Fiscales y el propio Procurador del Tesoro, solicitan informes a procuradores, a través del DP, quien a su vez solicita a los procuradores los informes de estado de causas.



CONCEJO DE REPRESENTANTES DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ
Rumbo al Centenario 1913-2013





CONCEJO DE REPRESENTANTES DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ
Rumbo al Centenario 1913-2013

Los procuradores generan dichos informes, para ser analizados dentro del propio DP ordenando estas acciones correctivas a los procuradores correspondientes, nuevamente el cómo, cuándo y por qué se solicitan informes es criterio y de acuerdo a la discrecionalidad de cada funcionario dada la ausencia normativa en el proceso general y particular. Es de destacar que no existe dentro del DP un proceso interno de auditorías periódicas.

VII. Evaluaciones del Sistema de Procuración

Concejo de Representantes - Auditoría de Gestión
Eficacia del Dpto. Procuración

Años	2011	2012	2013 (1)
Monto total de cobros del Dpto. Procuración	5.997.962	6.642.318	5.749.560
Monto total créditos distribuidos x el Dpto. Procuración	4.811.295	11.973.884	2.124.793
Coefficiente Cobros/Créditos totales	1,25	0,55	2,71
Promedio trienio 2011/13	1,50		

(1) A nov. de 2013

El cuadro precedente intenta mostrar la eficacia del departamento para cumplir sus funciones, en principio puede advertirse que la suma de los montos nominales cobrados es bastante estable a lo largo del trienio, y esto es como consecuencia de créditos asignados en años anteriores cuya cobranza es realizada en los años siguientes, por tanto la eficiencia del sistema de cobranzas por procuración contiene un retraso ya que en el año corriente se asignan nuevos créditos pero las cobranzas del año corriente es el fruto de trabajos de años anteriores. Como podrá observarse en el año 2011 se distribuyeron \$ 4,8 millones que seguramente fueron cobrados en parte en el año 2012.



CONCEJO DE REPRESENTANTES DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ
Rumbo al Centenario 1913-2013

Llama la atención la caída del monto de cobrado en el año 2013 (a fines de nov. de 2013) cuando en el año anterior se distribuyeron la cifra de \$ 11,9 millones.

El Departamento Procuración cuenta con nuevos procuradores agregados a los existentes en el año 2011, dichos nombramientos han ampliado la cantidad de procuradores a 41 (cuarenta y uno) y significó una distribución de montos de créditos entre una base de procuradores levemente más amplia.

Concejo de Representantes - Auditoría de Gestión
Grado de Concentración de Créditos entre
Procuradores

Años	2011	2012	2013
Número de procuradores con créditos asignados	17	20	17
Promedio de montos en \$ asignados anuales por procurador	283.017	598.694	124.988

Asimismo, los créditos a cobrar asignados a procuradores aumentaron drásticamente en el año 2012 para volver a bajar dicha distribución en el año 2013.

Concejo de Representantes - Auditoría de Gestión
Evolución anual de créditos asignados a procuradores

Años	2011	2012	2013
Número de procuradores con créditos asignados	17	20	17
Monto total asignado a procuradores	4.811.295	11.973.884	2.124.793

El Anexo I siguiente, muestra la distribución de los créditos entre procuradores y su evolución entre los años del trienio 2011/2013, el mismo fue confeccionado con información remitida por el DP a la Auditoría de Gestión e incluye una somera evaluación relativa acerca de la capacidad individual de los procuradores para el cumplimiento de los objetivos del DP.



CONCEJO DE REPRESENTANTES DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ
Rumbo al Centenario 1913-2013

Esta evaluación se realizó a través de la construcción de un coeficiente entre monto cobrado/monto asignado por procurador. Sin embargo, ***debe destacarse que la construcción de este indicador es una aproximación preliminar incompleta para evaluar la performance de cada procurador*** por cuanto ***no contiene un análisis individual de los créditos asignados a cada procurador*** en función de la **capacidad contributiva de los titulares de las deudas fiscales** y de los **créditos fiscales consolidados por los procuradores**³.

Otra cuestión no menor es que los créditos cobrados en un período son fruto de trabajo de los procuradores de años anteriores, por tanto el verdadero resultado de la asignación de créditos a los procuradores, se muestra como mínimo en los dos años subsiguientes a la asignación.

La construcción de un indicador de eficiencia de los procuradores en forma individual que contenga los resultados en términos de consolidación de créditos asignados, fue un tema de una entrevista específica con el **Procurador del Tesoro** quien **sustentó la idea de avanzar en un futuro próximo en ese sentido.**

³ Se entiende a crédito fiscal consolidado, al crédito con sentencia firme y/o crédito fiscal con ejecución de sentencia.



CONCEJO DE REPRESENTANTES DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ

Rumbo al Centenario 1913-2013

Anexo I

Concejo de Representantes - Auditoría de Gestión

Análisis de Montos Asignados y Cobrados por Procurador

Nro de Orden	Monto Cobrado año 2011	Monto Cobrado año 2012	Monto Cobrado año 2013	Monto Total Cobrados x Procurador	Promedio Anual de Montos Cobrados x Procurador	Crédito Asignado 2011	Crédito Asignado 2012	Crédito Asignado 2013	Monto Total de Créditos Asignados x Procurador	Promedio Anual de Créditos Asignados	Coef. Eficiencia x Monto Cobrado/Crédito Asig.
1	224.534,41	298.484,71	89.013,94	612.033,06	204.011,02	242.226,60	-	-	242.226,60	242.226,60	2,53
2	281.179,32	357.178,68	196.948,64	835.306,64	278.435,55	293.119,05	45.723,26	-	338.842,31	169.421,16	2,47
3	235.811,58	329.412,62	128.536,05	693.760,25	231.253,42	362.107,88	120.129,03	160.282,45	642.519,36	214.173,12	1,08
4	-	16.667,78	250.302,95	266.970,73	133.485,37	-	851.487,73	157.183,78	1.008.671,51	504.335,76	0,26
5	126.923,07	232.162,38	56.280,81	415.366,26	138.455,42	-	-	-	-	-	-
6	-	18.136,69	128.604,39	146.741,08	73.370,54	-	752.341,26	-	752.341,26	752.341,26	0,20
7	358.898,80	371.216,73	148.953,06	879.068,59	293.022,86	259.244,39	-	-	259.244,39	259.244,39	3,39
8	-	22.260,41	205.385,40	227.645,81	113.822,91	-	936.427,97	142.401,99	1.078.829,96	539.414,98	0,21
9	486.713,79	458.831,21	258.392,79	1.203.937,79	401.312,60	288.909,63	-	-	288.909,63	288.909,63	4,17
10	272.435,84	276.688,30	118.418,25	667.542,39	222.514,13	163.618,06	-	-	163.618,06	163.618,06	4,08
11	-	29.409,25	261.515,27	290.924,52	145.462,26	-	930.054,77	107.820,09	1.037.874,86	518.937,43	0,28
12	-	23.945,09	220.177,04	244.122,13	122.061,07	-	922.624,81	96.754,06	1.019.378,87	509.689,44	0,24
13	247.051,06	235.891,16	84.689,13	567.631,35	189.210,45	274.665,32	-	-	274.665,32	274.665,32	2,07
14	266.534,14	309.581,51	160.366,70	736.482,35	245.494,12	245.697,65	138.224,89	122.496,19	506.418,73	168.806,24	1,45
15	484.847,44	515.391,57	178.602,15	1.178.841,16	392.947,05	408.614,76	-	-	408.614,76	408.614,76	2,88
16	-	41.584,56	238.122,11	279.706,67	139.853,34	-	934.287,31	121.709,38	1.055.996,69	527.998,35	0,26
17	-	5.894,35	71.834,05	77.728,40	38.864,20	-	221.803,58	54.115,59	275.919,17	137.959,59	0,28
18	-	16.519,05	158.246,04	174.765,09	87.382,55	-	558.575,53	138.331,74	696.907,27	348.453,64	0,25
19	152.074,11	178.462,83	137.695,33	468.232,27	156.077,42	238.967,97	-	-	238.967,97	238.967,97	1,96
20	-	28.256,78	221.772,51	250.029,29	125.014,65	-	965.963,45	71.708,28	1.037.671,73	518.835,87	0,24
21	233.715,22	328.039,09	276.808,68	838.562,99	279.521,00	251.060,76	895.828,88	118.872,46	1.265.762,10	421.920,70	0,66
22	-	12.948,59	71.844,22	84.792,81	42.396,41	-	251.946,56	285.960,61	537.907,17	268.953,59	0,16
23	-	13.246,96	86.629,08	99.876,04	49.938,02	-	279.012,78	-	279.012,78	279.012,78	0,36
24	302.674,82	423.563,31	132.800,58	859.038,71	286.346,24	358.431,18	-	-	358.431,18	358.431,18	2,40
25	196.770,41	174.428,40	89.517,59	460.716,40	153.572,13	253.372,68	-	-	253.372,68	253.372,68	1,82
26	-	27.924,67	182.751,97	210.676,64	105.338,32	-	1.028.065,83	71.458,48	1.099.524,31	549.762,16	0,19
27	256.734,92	263.825,80	143.055,82	663.616,54	221.205,51	342.926,10	162.208,59	116.398,18	621.532,87	207.177,62	1,07
28	-	22.749,36	221.286,46	244.035,82	122.017,91	-	915.922,36	60.865,10	976.787,46	488.393,73	0,25
29	185.756,47	277.642,25	143.182,71	606.581,43	202.193,81	241.354,71	-	-	241.354,71	241.354,71	2,51
30	249.466,38	230.864,67	136.965,45	617.296,50	205.765,50	256.633,83	114.622,75	116.907,03	488.163,61	162.721,20	1,26
31	235.862,97	282.117,43	97.987,54	615.967,94	205.322,65	330.344,85	-	-	330.344,85	330.344,85	1,86
32	-	20.988,54	204.767,97	225.756,51	112.878,26	-	948.632,68	181.527,99	1.130.160,67	565.080,34	0,20
Subtotal	4.797.984,75	5.844.314,73	5.101.454,68		5.247.918,05	4.811.295,42	11.973.884,02	2.124.793,40	18.909.972,84	341.035,60	
33	46.601,59	29.524,93	9.804,08		28.643,53	-	-	-	-	-	
34	51.465,38	23.504,80	3.888,03		26.286,07	-	-	-	-	-	
35	9.727,70	18.223,48	7.905,50		11.952,23	-	-	-	-	-	
36	53.462,34	93.464,00	51.267,46		66.064,60	-	-	-	-	-	
37	44.215,69	54.647,92	18.409,67		39.091,09	-	-	-	-	-	
38	60.669,53	60.243,30	16.888,04		45.933,62	-	-	-	-	-	
Subtotal	266.142,23	279.608,43	108.162,78		217.971,15	-	-	-	-	-	
Total	5.064.126,98	6.123.923,16	5.749.560,30		5.645.870,15	4.811.295,42	11.973.884,02	2.124.793,40			

Análisis de la Auditoría de Gestión en base a datos aportados por el Procurador del Tesoro

No se incluye la liquidación de Noviembre y Diciembre de 2013



Como puede observarse en el Anexo I, la distribución de los créditos a cobrar por los procuradores dista de ser homogénea. A partir del año 2012 puede observarse una drástica caída en la asignación de créditos a determinados procuradores y una consecuente suba de asignaciones a otros procuradores. **No pueden inferirse criterios por los cuales se arbitran dichos montos ante la ausencia de normativa al efecto.**

VIII. Observaciones

De acuerdo a los procedimientos descriptos precedentemente, se exponen seguidamente las principales observaciones al Departamento de Procuración y a los procedimientos principales analizados.

1. No hay normalización de procesos internos a través de manuales de procedimientos, la normativa utilizada por el Departamento Procuración es escasa a nivel de ordenanzas con la excepción de la Nro. 4712 y los Decretos que son de carácter general. Esta situación permite un nivel de discrecionalidad de los funcionarios no acorde a la importancia e institucionalidad de la materia bajo análisis. Esta discrecionalidad alcanza los parámetros de decisión sobre plazos, situación de pago, procesos de depuración de créditos en situación de acciones judiciales, de asignación de créditos entre procuradores, de procedimientos internos de gestión, de intervenciones de funcionarios fuera del área y procesos de gestión de los propios procuradores.
2. El área de DP no tiene designado un Jefe de Departamento, hoy está a cargo de la firma y en los hechos por personal idóneo, esto en modo alguno obsta el nombramiento formal como jefe de área de corresponder.



CONCEJO DE REPRESENTANTES DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ
Rumbo al Centenario 1913-2013

3. El área depende en los hechos del Procurador del Tesoro quien a su vez depende de Asesoría Letrada, pero formalmente depende de la Dirección de Recursos Fiscales de la Secretaría de Economía y Finanzas, se trata de una situación no deseable que atenta contra el principio administrativo de unidad de mando.
4. No se detectaron procesos sistemáticos de auditoría interna en puntos de riesgo, como ser: Carga, baja y modificaciones de certificados de deuda en gestión judicial, confección y rendición de boletas de depósito de tasa de justicia y convenio de pago con la Caja de Abogados. La última auditoría a los procuradores fue realizada en el ejercicio 2011.
5. No se detectaron indicadores de eficacia y eficiencia tanto del propio Departamento Procuración como de los procuradores, esta situación impide evaluaciones individuales y colectivas.
6. Los objetivos y metas solicitados a los procuradores para el ejercicio son de carácter indicativo y no cuantitativo no permitiendo un adecuado control por parte de los supervisores del sistema en relación a avances de metas previstas.
7. La cultura organizacional del área, los procesos operativos y a normativa interna tienen escasa institucionalidad. La normativa utilizada (en algunos casos de tercer nivel – Resoluciones de la Secretaría de Ec. y Fin.) esta desactualizada.
8. El Departamento Procuración debería contar con un pequeño cuerpo de asistentes sociales a los fines de determinar la capacidad contributiva de los

Una firma manuscrita en tinta negra, que parece ser una abreviatura o un nombre estilizado, ubicada al final del documento.



CONCEJO DE REPRESENTANTES DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ
Rumbo al Centenario 1913-2013

titulares de los créditos, con la finalidad de contar con una base cierta para decidir iniciar acciones judiciales y eventualmente la ejecución de sentencias y de esta manera reducir la discrecionalidad de los funcionarios actuantes.

IX. Recomendaciones

1. Se recomienda normalizar los procedimientos internos del Departamento Procuración a través de la confección y aprobación de manuales de procesos, **como mínimo**, por la vía reglamentaria del Departamento Ejecutivo Municipal.
2. Se sugiere el nombramiento formal de un Jefe de Departamento para el área.
3. Se estima conveniente que el Departamento Procuración cuente con el apoyo de asistentes sociales a fines de tener información certera acerca de la capacidad contributiva de los titulares de deudas municipales. Esto permitiría contar con una base cierta para decidir iniciar acciones judiciales y eventualmente la ejecución de sentencias y de esta manera reducir la discrecionalidad de los funcionarios actuantes.
4. Se exhorta a completar el organigrama municipal hasta los niveles de Departamento.
5. Se recomienda la instalación de procesos de auditoría interna en procedimientos de: Carga, baja y modificaciones de certificados de deuda en gestión judicial; control de certificaciones; control de órdenes de pago judiciales; cargas de expedientes del tribunal de faltas; rectificaciones a certificados de deuda; acuerdos de pago con contribuyentes.
6. Se sugiere establecer **mecanismos de evaluación** del Departamento de Procuración, así como procesos de evaluaciones individuales a los procuradores del área (Ver Anexo I de este informe -ej. crédito



CONCEJO DE REPRESENTANTES DE LA CIUDAD DE VILLA CARLOS PAZ
Rumbo al Centenario 1913-2013

cobrado/crédito asignado); dichas evaluaciones, en conjunto con la fijación de **metas y objetivos cuantitativos**, permitirán a la **máxima autoridad del municipio** la confirmación y/o corrección de las políticas de cobro de acreencias del estado local.

7. Se insta a afianzar la institucionalidad de las funciones del Departamento de Procuración, dotando a esta área de mecanismos de funcionamiento con normativa aprobada del máximo rango posible a fin de acotar al mínimo la discrecionalidad de los funcionarios de todas las jerarquías intervinientes en los procesos.

X. Conclusiones

De acuerdo a los procedimientos realizados, este servicio auditor considera que el Departamento de Procuración lleva adelante las tareas inherentes a sus funciones de manera razonable, teniendo en cuenta los recursos asignados y la cultura organizacional imperante, sin embargo se detectaron falencias en el ambiente de control interno detalladas en el punto **VII. Observaciones** del presente informe que condicionan su funcionamiento operativo e institucional el cual es preciso revertir a fin de maximizar la eficiencia y la eficacia del mencionado departamento, cuya misión es de fundamental importancia para logro de los objetivos generales del gobierno y del municipio.

Lic. Alejandro Diaz

Auditor de Gestión

Concejo de Representantes de la Ciudad de Villa Carlos Paz