



Ciudad de Calexico

El gasto excesivo del pasado y las deficiencias administrativas actuales limitan su capacidad de servir al público

Octubre de 2022

INFORME 2021-805





AUDITOR ESTATAL DE CALIFORNIA

621 Capitol Mall, Suite 1200 | Sacramento | CA | 95814




916.445.0255 | TTY 916.445.0033



Para presentar quejas por la conducta inapropiada de un empleado estatal, comuníquese con nosotros a través de la

línea directa del denunciante:

1.800.952.5665

¿No quiere perderse ninguno de nuestros informes? Suscríbese a nuestra lista de correo electrónico en auditor.ca.gov 

Si tiene preguntas sobre el contenido de este informe, comuníquese con nuestra Oficina de Asuntos Públicos al 916.445.0255.

Este informe también está disponible en línea en www.auditor.ca.gov | Informes en formato alterno disponibles si se solicitan | Está permitido reproducir los informes



20 de octubre de 2022
2021-805

El Gobernador de California
Presidente pro tempore del Senado
Portavoz de la Asamblea
Capitolio estatal
Sacramento, California 95814

Estimados Gobernador y líderes legislativos:

La auditoría de nuestra oficina a la ciudad de Calexico (Calexico) —realizada como parte de nuestro programa de auditorías de agencias de gobierno locales de alto riesgo— concluyó que Calexico enfrenta riesgos significativos relacionados con su administración financiera y operacional.

Durante varios años, el ayuntamiento aprobó el gasto pese a los indicios de que los presupuestos de la ciudad se basaban en datos financieros poco fiables. Como resultado, el fondo general de la ciudad estuvo en déficit entre los años fiscales 2014-15 y 2018-19. Desde entonces, Calexico ha mantenido un saldo positivo en su fondo general. Sin embargo, sus reservas están por debajo del nivel mínimo recomendado para mitigar los riesgos de déficit de ingresos y gastos no previstos. Calexico también tiene procesos inadecuados para asignar los recursos que necesita para funcionar eficazmente e identificar cómo generará suficientes ingresos. Por ejemplo, para mantener las funciones existentes los próximos cuatro años fiscales, la ciudad proyecta que tiene que generar ingresos adicionales de hasta \$1.3 millones al año, pero carece de un plan para hacerlo. Calexico también presenta su presupuesto solo en inglés, un formato que limita la participación de sus residentes, la gran mayoría de los cuales habla español.

La ciudad no ha solucionado las deficiencias administrativas ya identificadas que impiden que los ciudadanos se beneficien de algunos financiamientos. Debido a la mala administración de las subvenciones para vivienda en el pasado, Calexico tiene prohibido usar más de \$780,000 en fondos federales de subvención relacionados con la pandemia que le fueron concedidos recientemente. El Departamento de Vivienda y Desarrollo Comunitario de California (Housing and Community Development, HCD) ha notificado en repetidas ocasiones a la ciudad los hallazgos de mala administración de las subvenciones desde 2014, pero la administración anterior de la ciudad no reveló al ayuntamiento el estatus sin resolver de esos hallazgos, lo que ocultó la necesidad urgente de solucionarlos.

Presentado respetuosamente,

A handwritten signature in black ink that reads 'Michael Tilden'.

MICHAEL S. TILDEN, CPA
Auditor estatal interino de California

ASUNTOS DE ALTO RIESGO

Ciudad de Calexico, Condado de Imperial Designación de riesgo: **alto riesgo**

ASUNTO	PÁGINA
<i>Calexico no ha tomado medidas para ayudar a garantizar su estabilidad financiera</i>	
<i>La situación financiera actual de la ciudad es el resultado de su gasto excesivo del pasado y de prácticas presupuestarias deficientes</i>	11
<i>Calexico no ha adoptado algunas de las mejores prácticas para reducir el riesgo de problemas financieros</i>	14
<i>La ciudad ha renunciado a ingresos potenciales al no actualizar regularmente las cuotas de los servicios que provee</i>	16
<i>La ciudad carece de un proceso presupuestario sólido y accesible</i>	
<i>Las prácticas presupuestarias con poca visión de futuro han dado lugar a costos adicionales y a la pérdida de oportunidades de prestación de servicios</i>	21
<i>Calexico presenta su presupuesto en un formato que limita la participación de sus residentes</i>	24
<i>Las deficiencias administrativas sin resolver de Calexico han provocado la congelación de los fondos de las subvenciones y han comprometido el funcionamiento de la ciudad</i>	
<i>Los ciudadanos no se están beneficiando de algunos fondos de ayuda por la pandemia debido a la mala administración de las subvenciones por parte de la ciudad</i>	27
<i>El funcionamiento de la ciudad se ha visto comprometido por la falta de personal preparado para cubrir puestos clave</i>	30
<i>Apéndices</i>	
Apéndice A: <i>Acciones que el HCD dirigió a Calexico que tomara para corregir las deficiencias y cumplir con los requerimientos de las subvenciones</i>	37
Apéndice B: <i>Programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo del auditor estatal</i>	39
Apéndice C: <i>Alcance y metodología</i>	41
<i>Respuesta de la agencia</i>	
<i>Ciudad de Calexico</i>	45
<i>Comentarios del Auditor estatal de California sobre la respuesta de la ciudad de Calexico</i>	53

Riesgos a los que se enfrenta la ciudad de Calexico

La ciudad de Calexico (Calexico) se enfrenta a varios riesgos importantes relacionados con su administración financiera y operativa. En junio de 2021, nuestra oficina solicitó y obtuvo la aprobación de la Comisión Legislativa de Auditoría Conjunta (Comisión de Auditoría) para llevar a cabo una auditoría a Calexico bajo nuestro programa de auditoría de agencias de gobierno local de alto riesgo (programa de altos riesgos locales). Este programa autoriza a la oficina del auditor estatal de California (auditor estatal) a identificar las agencias de la administración local que están en alto riesgo de pérdida, fraude, abuso o mala administración, o que tienen importantes desafíos relacionados con su economía, eficiencia o eficacia.

Identificamos que Calexico podría estar en alto riesgo durante nuestra evaluación anual de los estados financieros auditados y la información no auditada relacionada con las pensiones de más de 470 ciudades de California. La tabla 1 resume nuestro análisis de los indicadores de riesgo de Calexico para los años fiscales 2018-19 a 2020-21. Realizamos una evaluación inicial y concluimos que las circunstancias de la ciudad justificaban una auditoría. Tras la aprobación de la Comisión de Auditoría, comenzamos nuestra auditoría a la ciudad en marzo de 2022.

Tabla 1
Calexico ha mostrado indicios de alto riesgo financiero

INDICADOR FINANCIERO	AÑO FISCAL		
	2018-19	2019-20	2020-21
RIESGO GENERAL	ALTO	ALTO	ALTO
<i>Reservas del fondo general</i>	ALTO	ALTO	ALTO
<i>Carga de la deuda</i>	ALTO	ALTO	ALTO
<i>Liquidez</i>	ALTO	ALTO	ALTO
<i>Tendencias de los ingresos</i>	MODERADO	MODERADO	MODERADO
<i>Obligaciones con las pensiones</i>	MODERADO	MODERADO	MODERADO
<i>Financiamiento de las pensiones</i>	MODERADO	MODERADO	BAJO
<i>Costos de las pensiones</i>	BAJO	MODERADO	MODERADO
<i>Costos futuros de las pensiones</i>	MODERADO	ALTO	ALTO
<i>Obligaciones de otras prestaciones posteriores al empleo (Other Post Employment Benefit, OPEB)</i>	MODERADO	MODERADO	MODERADO
<i>Financiamiento de OPEB</i>	ALTO	ALTO	ALTO

Fuente: registros del auditor sobre el programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo (programa de alto riesgo local) y análisis de los indicadores de riesgo basados en los estados financieros auditados de Calexico.

Visite http://auditor.ca.gov/local_high_risk/dashboard-csa para ver el registro interactivo y saber más sobre nuestro programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo (programa de alto riesgo local).

ALTO RIESGO LOCAL

Durante la década pasada, las malas decisiones crearon una crisis financiera que sigue afectando a Calexico. Durante varios años, la ciudad excedió su gasto porque su ayuntamiento aprobó el presupuesto a pesar de los indicios de que estos se basaban en datos financieros poco fiables. Como resultado, el fondo general de la ciudad estuvo en déficit entre los años fiscales 2014-15 y 2018-19. Calexico ha tomado algunas medidas para mejorar su situación financiera. Por ejemplo, en junio de 2016 prestó \$3.5 millones de su fondo de aguas residuales a su fondo general y comenzó a reducir gastos para solucionar el déficit del fondo general. Desde entonces pagó el préstamo, y ha restaurado y mantenido un saldo positivo en su fondo general desde el año fiscal 2019-20. Sin embargo, la ciudad no ha aprobado ciertas políticas que podrían ayudarle a evitar tomar futuras decisiones presupuestarias basadas en datos financieros imprecisos o incompletos.

Además, algunas políticas que ha aprobado Calexico no se alinean a las mejores prácticas para reducir el riesgo de problemas financieros. Por ejemplo, la ciudad tiene una política para reservar el nivel mínimo de recursos financieros en su fondo general que generalmente se recomiendan para reducir los riesgos que suponen los déficits de ingresos y los costos no previstos. Sin embargo, la historia de la ciudad indica que este nivel de reservas puede no ser suficiente y que requiere un análisis más profundo. Además, la ciudad ha renunciado a ingresos potenciales al no actualizar de manera periódica las cuotas que cobra por los servicios de la ciudad, algunas de las cuales podrían ya no cubrir totalmente los costos que representan para la ciudad prestar los servicios.

Los procesos que Calexico usa para identificar los recursos que necesita y cómo obtenerlos no son adecuados. La ciudad ha identificado que tiene que generar ingresos adicionales de hasta \$1.3 millones al año para mantener sus operaciones actuales. Sin embargo, carece de un plan para lograr ese objetivo deseado mediante el desarrollo económico. De hecho, ha planeado que el desarrollo económico se produzca a través de las acciones de personal que aún tiene que contratar. Además, al no destinar recursos al mantenimiento y al funcionamiento de sus instalaciones existentes, los costos de la ciudad han aumentado y ha perdido oportunidades de prestar algunos servicios a los residentes.

Calexico también presenta su presupuesto en un formato que limita la participación de sus residentes en su proceso presupuestario. La gran mayoría de los residentes de la ciudad hablan español en casa y, según los datos del censo, más de la mitad de la población de habla hispana no habla muy bien el inglés. Los residentes han pedido que se presente más información en español. Sin embargo, Calexico presenta sus documentos presupuestarios públicos clave solo en inglés.

Por último, debido a su mala administración de las subvenciones a la vivienda en el pasado, Calexico no puede utilizar los fondos que se le concedieron y que podrían beneficiar a los ciudadanos. También es posible que la ciudad tenga que devolver los fondos que el departamento de Vivienda y Desarrollo Comunitario de California (Housing and Community Development, HCD) concedió en el pasado. La ciudad no ha resuelto ni los problemas identificados por HCD ni algunas otras deficiencias administrativas que la oficina del contralor estatal (State Controller's Office, SCO) hizo de su conocimiento en 2019. Por ejemplo, aunque SCO identificó la falta de planificación de la sucesión en Calexico como una preocupación, la ciudad no ha tomado medidas para preparar a su personal para ocupar puestos clave. La lucha de la ciudad por hacerlo ha dado lugar a deficiencias operativas, incluidas una transacción de cuotas inadecuada y la necesidad de contratar a un asesor para que ayude al departamento de finanzas en las tareas básicas de contabilidad. Debido a estos problemas financieros y operativos, determinamos que la ciudad corre un alto riesgo de pérdida, fraude, abuso o mala administración y, por lo tanto, debe aplicar una serie de medidas correctivas para solucionar sus factores de riesgo.

Recomendaciones

Como resultado de nuestra auditoría hicimos las siguientes recomendaciones. Las descripciones de los resultados y las conclusiones que llevaron a estas recomendaciones se encuentran en las secciones de este informe.

Legislatura

Para reducir las barreras a la participación ciudadana, la legislatura debería considerar la posibilidad de alentar o exigir a todas las administraciones municipales que pongan a disposición las partes clave de los documentos presupuestarios públicos, como los presupuestos propuestos y adoptados, en un número suficiente de idiomas para garantizar que al menos el 75 por ciento de sus residentes puedan obtener los documentos en sus idiomas principales.

Calexico

Para garantizar que los dirigentes de Calexico actúen con rapidez para evitar posibles gastos deficitarios, para enero de 2023 la ciudad debería aprobar una política que permita al ayuntamiento aprobar su presupuesto anual sólo si cuenta con estados financieros auditados del año fiscal más reciente, un libro mayor que identifique los saldos actuales de los fondos y una conciliación bancaria actual cuando el personal de la ciudad presente el presupuesto anual. Si el ayuntamiento no aprueba el presupuesto anual, la política debe exigir al ayuntamiento que suspenda los gastos no esenciales hasta que se apruebe el presupuesto.

Para garantizar que la ciudad disponga de suficientes reservas no restringidas en su fondo general para mitigar adecuadamente los riesgos derivados de la escasez de ingresos y de los gastos no previstos, para enero de 2023 debe realizar un análisis para determinar si el nivel mínimo de reservas establecido en su política actual es suficiente y, en caso contrario, debe revisar su política para reflejar un nivel más prudente.

Para dejar claro cuándo debe usar las reservas del fondo general y cómo mantendrá el nivel adecuado de reservas del fondo general, para enero de 2023 la ciudad debe modificar su política de reservas para definir las condiciones que justifiquen dicho uso y especificar cómo deben reponerse las reservas cuando el saldo descienda por debajo del nivel prescrito.

Para asegurarse de disponer de liquidez suficiente para cubrir las necesidades de desembolso a lo largo del año, antes de adoptar su presupuesto para el año fiscal 2023-24, la ciudad debería prever sus necesidades de liquidez a lo largo del año fiscal y mantener un nivel suficiente de activos en efectivo en el fondo general para pagar los gastos de dicho fondo a medida que se produzcan.

ALTO RIESGO LOCAL

Para reducir las limitaciones de su capacidad para mantener los niveles de servicio existentes y contratar nuevo personal, para enero de 2023 la administración de la ciudad debe presentar al ayuntamiento las opciones para reducir las obligaciones de OPEB de la ciudad y las medidas que la ciudad podría tomar para lograr dicha reducción para el comienzo del año fiscal 2023-24, incluyendo el requerimiento de que los empleados activos que tendrán derecho a recibir prestaciones aporten al fondo del fideicomiso de OPEB de la ciudad.

Para garantizar que las cuotas y las tarifas de la ciudad sean suficientes para cubrir los costos de la prestación de servicios, la ciudad debe hacer lo siguiente para enero de 2023:

- Definir en la política la frecuencia con la que la ciudad debe realizar estudios de cuotas y tarifas, identificar claramente quién es el responsable de iniciar estos estudios y realizar los ajustes a las cuotas, e identificar los métodos de supervisión para garantizar que se lleven a cabo los estudios y los ajustes autorizados a las cuotas.
- Realizar estudios de las cuotas y las tarifas que requieran ser actualizadas según la política.

Para reducir el riesgo de que modifique las cuotas sin la aprobación del ayuntamiento, para enero de 2023 la ciudad debe dar capacitación al personal sobre cómo evaluar las cuotas.

Para asegurarse de recaudar suficientes ingresos para pagar el costo del suministro de agua durante una escasez, la ciudad debe asegurarse de que su próximo estudio de tarifas de agua considere y, en la medida en la que se apegue a los requerimientos legales, incorpore las mejores prácticas en cuanto a opciones para los precios de conservación, tales como tarifas escalonadas o tarifas de temporada y tarifas especiales para la sequía.

Para mejorar su capacidad de asignar recursos limitados de la manera más efectiva en cuanto a costos y conforme a sus objetivos de servir al público, la ciudad debería hacer lo siguiente antes de preparar su presupuesto para el año fiscal 2023-24:

- Elaborar un plan detallado para generar los ingresos que necesita para mantener los servicios al público, incluyendo proyecciones de ingresos y gastos para cinco años que tengan en cuenta tanto los costos esperados de las operaciones actuales como las ampliaciones previstas de las operaciones, como la apertura del nuevo centro recreativo.
- Modificar su proceso de cambios presupuestarios para requerir que los departamentos especifiquen dentro de las solicitudes de aumento de la asignación de fondos de un departamento o la reasignación de fondos ya asignados cuales son los riesgos y beneficios financieros y como afecta a los servicios la aprobación o denegación de estas.

Para facilitar la participación de sus residentes en el proceso presupuestario, la ciudad debe establecer una política antes de elaborar el presupuesto del año fiscal 2023-24, para que las partes clave de los documentos financieros públicos, incluidos los presupuestos propuestos y adoptados, estén disponibles en un número suficiente de idiomas para garantizar que al menos el 75 por ciento de los residentes puedan obtener los documentos en sus idiomas principales.

Para garantizar la continuidad del funcionamiento y los servicios de la ciudad, para abril de 2023 la ciudad debe identificar las tareas esenciales, elaborar un plan de sucesión completo y proporcionar una capacitación combinada que prepare al personal clave, especialmente del departamento de finanzas, para cumplir con las tareas esenciales en caso de rotación u otras ausencias.

Para demostrar su compromiso con el desarrollo y la competencia de sus empleados, la ciudad debe hacer lo siguiente para enero de 2023:

- Garantizar que todos los empleados de la ciudad hayan recibido una evaluación de desempeño por escrito en los últimos 12 meses o, para cada empleado en periodo de prueba, que se programe una evaluación de acuerdo con la política de la ciudad.
- Establecer procedimientos de responsabilidad para que los supervisores realicen de forma periódica evaluaciones escritas de desempeño a su personal de acuerdo con la política de la ciudad.

Para garantizar que la ciudad pueda utilizar oportunamente los fondos de la subvención concedidos por HCD, para enero de 2023 la ciudad debe presentar un plan de medidas correctivas a HCD y para abril de 2023, debe tomar todas las demás medidas necesarias para solucionar las deficiencias que identificó HCD.

Para garantizar que la ciudad tenga la capacidad de resolver los incumplimientos pendientes de los requerimientos de las subvenciones y de administrar los complejos programas de subvenciones de HCD, para abril de 2023 la ciudad debe, de acuerdo con las instrucciones de HCD, utilizar los fondos no ejercidos para contratar a un empleado o asesor dedicado a resolver los hallazgos de HCD pendientes y a administrar los proyectos de subvenciones de HCD.

Para garantizar que el ayuntamiento y los residentes de la ciudad estén informados de los problemas que impiden el uso de los fondos de la subvención, para enero de 2023 la ciudad debe modificar su política de administración de subvenciones. Esta política debe requerir que el personal responsable de la administración de las subvenciones informe públicamente al ayuntamiento de cualquier hallazgo de incumplimiento de los requerimientos de la subvención y proporcione actualizaciones periódicas hasta que la entidad que emitió los hallazgos haya notificado por escrito a la ciudad que dichos hallazgos están totalmente resueltos.

Medida correctiva propuesta por la agencia

En general, Calexico estuvo de acuerdo con nuestras recomendaciones. La ciudad no presentó un plan de medidas correctivas como parte de su respuesta, pero esperamos recibir el plan antes del 19 de diciembre de 2022. En ese momento, evaluaremos las acciones específicas que ha tomado o planea tomar para resolver las condiciones que hicieron que la calificáramos como de alto riesgo.

ALTO RIESGO LOCAL

Introducción

Antecedentes

Calexico se encuentra a unas 100 millas al este de San Diego, en la frontera entre Estados Unidos y México, en el sur del condado de Imperial, y contaba con casi 40,000 residentes en 2020. Es una ciudad de derecho general y, por tanto, está sujeta a la ley general estatal que rige los asuntos municipales.¹ Para el año fiscal 2021-22, el presupuesto de Calexico autorizó el equivalente a 166 empleados de la ciudad de tiempo completo para proporcionar servicios al público, incluidos el cumplimiento de la ley, la protección contra incendios, las actividades recreativas, la operación y el mantenimiento de las instalaciones y la infraestructura públicas, y los servicios de seguridad e inspección de los edificios. La ciudad opera bajo la forma de gobierno de un consejo de administración: los residentes eligen a los funcionarios de un ayuntamiento de cinco miembros que cumplen mandatos escalonados de cuatro años; los miembros del ayuntamiento, a su vez, nombran a un administrador de la ciudad para que lleve a cabo las políticas del ayuntamiento y proporcione a la ciudad la dirección administrativa diaria. El administrador de la ciudad, con la ayuda del director financiero de la ciudad, también es responsable de elaborar el presupuesto de la ciudad. El ayuntamiento está obligado a aprobar un presupuesto a más tardar en su primera reunión ordinaria de julio de cada año.

La actual administradora de la ciudad de Calexico comenzó en el cargo en julio de 2022 y a partir de octubre de 2022, la ciudad está en proceso de contratación de un director de finanzas, este puesto se ha cubierto de forma provisional desde febrero de 2022.

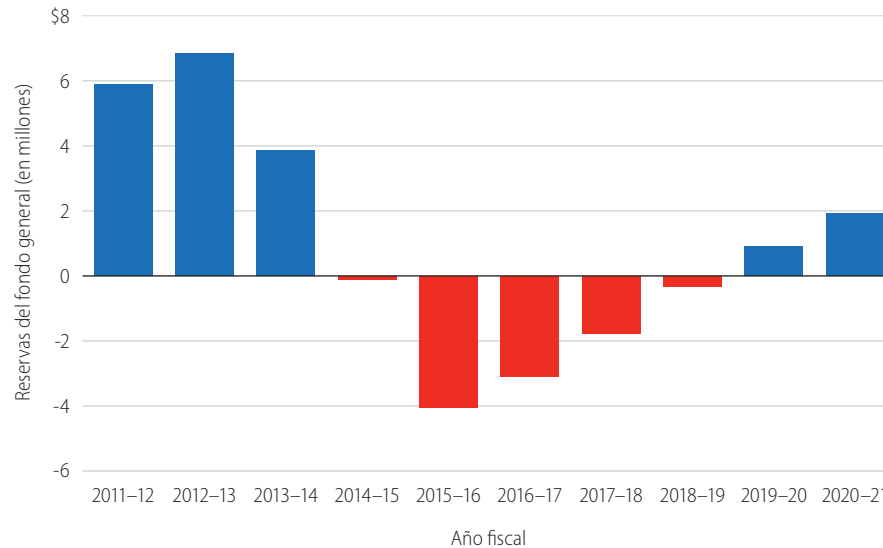
Recursos financieros de Calexico

Calexico agotó significativamente sus recursos financieros durante la década pasada. Los gastos anuales del fondo general de la ciudad superaron sus ingresos cada año entre los años fiscales 2012-13 y 2015-16. Este exceso de gastos agotó el saldo de las reservas no restringidas del fondo general de la ciudad (reservas del fondo general). La figura 1 muestra las reservas no restringidas del fondo general de Calexico, que disminuyeron en millones de dólares anualmente entre los años fiscales 2013-14 y 2015-16. En concreto, las reservas del fondo general fueron deficitarias entre los años fiscales 2014-15 y 2018-19. Después del año fiscal 2015-16, Calexico comenzó a reconstruir sus reservas del fondo general y al final del año fiscal 2020-21, tenía un saldo de \$1.9 millones. Sin embargo, a pesar de esta reciente tendencia positiva, sus reservas del fondo general siguen estando por debajo del nivel mínimo que la Asociación de Funcionarios de Finanzas Gubernamentales (Government Finance Officers Association, GFOA) recomienda que las administraciones mantengan.

¹ A diferencia de una ciudad con estatuto, que tiene autoridad para aprobar ordenanzas y reglamentos relativos a asuntos municipales que pueden ser incompatibles con la ley estatal aplicable a las ciudades, las ordenanzas y las regulaciones de una ciudad de derecho general no pueden entrar en conflicto con las leyes generales estatales.

ALTO RIESGO LOCAL**Figura 1**

A pesar de la reciente mejoría, las reservas del fondo general de Calexico para el año fiscal 2020-21 siguen estando millones de dólares por debajo comparadas con lo que eran hace varios años.



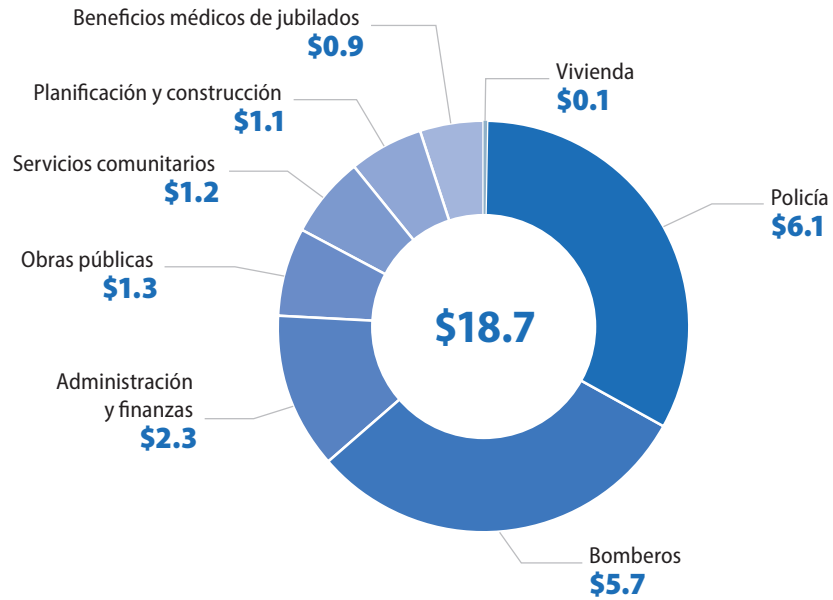
Fuente: estados financieros auditados de Calexico para los años fiscales 2011-12 a 2020-21.

Durante los últimos años, múltiples factores, incluyendo las bajas reservas del fondo general de Calexico, han indicado constantemente que la ciudad está en alto riesgo de problemas financieros, como muestra la tabla 1. En general, Calexico tiene recursos financieros limitados y un monto importante de pasivos. En concreto, tiene un saldo de reservas del fondo general bajo y carece de liquidez; es decir, de activos fácilmente disponibles para gastos, como efectivo e inversiones a corto plazo. La ciudad tampoco ha reservado fondos suficientes para pagar por completo las prestaciones de jubilación —pensiones y otras prestaciones posteriores al empleo (OPEB)— que sus empleados anteriores y actuales han adquirido. Estos pasivos no financiados ejercen presión sobre los recursos financieros limitados de la ciudad.

El presupuesto de Calexico para el año fiscal 2022-23 incluye \$162.4 millones en gastos en toda la ciudad. Incluye ingresos y gastos del fondo general equilibrados de \$18.7 millones. La mayor parte de los ingresos del fondo general de la ciudad proceden de los impuestos sobre la propiedad y las ventas, incluido un impuesto sobre las ventas temporal aprobado por los votantes (impuesto sobre las ventas temporal). Además de los gastos del fondo general para las diversas categorías que muestra la figura 2, los gastos de toda la ciudad incluyen \$116.7 millones para proyectos de capital, como mejoras en calles y parques, y \$6.6 millones para pagos para cumplir con las obligaciones de deuda, como, por ejemplo, el pago de intereses. El presupuesto también incluye \$20.4 millones para otros salarios, prestaciones y operaciones fuera del fondo general. Estas operaciones incluyen servicios empresariales, como el aeropuerto de la ciudad y sus servicios de agua y aguas residuales, que se financian principalmente con las cuotas de los usuarios y los cargos por esos servicios.

Figura 2

Calexico presupuestó \$18.7 millones en gastos del fondo general para el año fiscal 2022-23 (en millones)



Fuente: presupuesto del año fiscal 2022-23 de Calexico.

Nota: Esta cifra no muestra cómo asigna la ciudad \$3.4 millones procedentes de un impuesto temporal sobre las ventas. Una parte de este impuesto se transfiere al fondo general para mantener las operaciones y se refleja en la figura anterior. Sin embargo, otra parte paga el servicio de la deuda de los bonos emitidos para financiar proyectos de capital y no se incluye en la figura anterior.

ALTO RIESGO LOCAL

Calexico no ha tomado medidas para ayudar a garantizar su estabilidad financiera

La situación financiera actual de la ciudad es el resultado de su gasto excesivo del pasado y de prácticas presupuestarias deficientes










Del año fiscal 2012-13 al 2015-16, Calexico se dedicó a gastar más de su fondo general de lo que recibía en ingresos, lo que provocó un déficit en su fondo general y una crisis financiera. Los dirigentes municipales podrían haber evitado ese déficit y las consiguientes restricciones financieras que aún hoy limitan los servicios públicos de la ciudad, siguiendo prácticas financieras prudentes. La GFOA, cuya misión es promover la excelencia en la administración financiera de las administraciones estatales y locales, recomienda que, cuando enfrentan crisis financieras, una de las primeras cosas que deben hacer las ciudades es frenar su salida de efectivo y encontrar nuevas maneras de volver a equilibrar sus presupuestos. Por ejemplo, una ciudad podría aplazar el gasto de capital, empezar a cobrar cuotas por los servicios que prestaba sin costo en el pasado o reducir los costos de personal a través del congelamiento de las contrataciones a corto plazo y dar licencias obligatorias no remuneradas. Estas medidas también serían prudentes para una ciudad que no puede determinar si sus gastos superan a sus ingresos. Sin embargo, como se muestra en la figura 3, durante algunos años el ayuntamiento de Calexico hizo caso omiso de las señales de advertencia de que no disponía de información precisa sobre la situación financiera de la ciudad a la hora de tomar decisiones presupuestarias. En junio de 2016, cuando el ayuntamiento acabó adoptando un presupuesto que solucionaba el déficit del fondo general de la ciudad, tuvo que hacer recortes en las operaciones y adquirir una deuda por un total de \$3.5 millones para lograrlo.

Calexico podría haber evitado endeudarse obteniendo información fiable y reduciendo los gastos en lugar de aprobar presupuestos basados en información incompleta o no actualizada. Según su asesora de administración financiera (asesora financiera), la ciudad estaba en proceso de transición a un nuevo sistema de contabilidad en ese momento, y contabilizaba los pagos en el libro mayor del nuevo sistema, pero contabilizaba los ingresos en el libro mayor del antiguo sistema. En consecuencia, la ciudad no disponía de una única fuente de información a partir de la cual pudiera reportar su situación financiera. Además, la asesora financiera señaló que la ciudad tenía que encontrar una nueva institución bancaria, que sus conciliaciones bancarias no estaban al día y que no podía dar seguimiento a la situación del flujo de caja. Aunque algunos miembros del consejo cuestionaron la validez de los presupuestos durante esos años, el ayuntamiento siguió aprobando presupuestos con niveles de gasto similares. En un año, el ayuntamiento se limitó a autorizar un gasto continuado durante la mayor parte del año sin aprobar un presupuesto, en lugar de exigir una reducción de los gastos hasta que el personal de la ciudad solucionara los problemas subyacentes que oscurecían la visión del ayuntamiento sobre la situación financiera de la ciudad.

ALTO RIESGO LOCAL**Figura 3**

Calexico no prestó atención a las señales de advertencia de que sus presupuestos se basaban en información financiera poco fiable

Durante tres años fiscales consecutivos, el ayuntamiento aprobó un gasto continuado hasta la adopción de los presupuestos, ignorando una serie de señales de alarma.

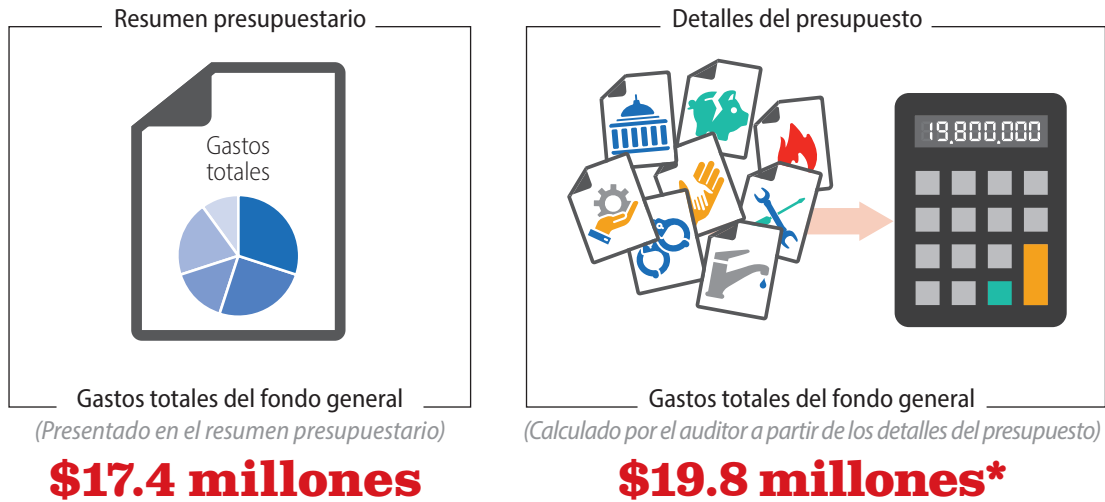
	AÑO FISCAL 2013-14	AÑO FISCAL 2014-15	AÑO FISCAL 2015-16
La ciudad omitió los saldos de fondos en su propuesta de presupuesto o los basó en información que estaba retrasada un año.			
La ciudad implementó un nuevo sistema de contabilidad que afectó su capacidad para dar seguimiento al flujo de caja y preparar informes financieros.			
Los estados financieros auditados de la ciudad para el ejercicio fiscal más reciente muestran que la ciudad gastó un monto superior al de sus ingresos del fondo general.			
La auditoría de los estados financieros de la ciudad para el ejercicio fiscal más reciente identificó que la ciudad no había completado las conciliaciones de sus cuentas bancarias.			
Los estados financieros auditados de la ciudad para el ejercicio fiscal más reciente no estaban disponibles para su revisión antes de la fecha de entrega del presupuesto.			

A finales del año fiscal 2014-15, Calexico había agotado por completo las reservas de su fondo general.

Fuente: informe de la SCO de 2019 sobre el sistema de control interno de Calexico, los presupuestos y los estados financieros auditados de Calexico para los años fiscales indicados y las actas de las reuniones del ayuntamiento.

La mala administración del proceso presupuestario por parte de la ciudad culminó con un importante exceso de gastos en el año fiscal 2014-15. En el presupuesto de ese año, la ciudad presupuestó el gasto de sus ingresos del impuesto temporal sobre las ventas para dos fines diferentes. Según la asesora financiera de la ciudad, el administrador de la ciudad preparaba las secciones de capital del presupuesto, lo que comprometía los ingresos del impuesto temporal sobre las ventas para pagar los costos del programa de capital, mientras que el director financiero preparaba las secciones del fondo general del presupuesto, que comprometían los mismos ingresos para financiar los salarios del personal. Como el resumen del fondo general del presupuesto no incluía todos los subtotales de los gastos detallados, ni el personal de la ciudad ni el ayuntamiento reconocieron este error presupuestario. Si el resumen del fondo general del presupuesto hubiera incluido esos subtotales y los hubiera sumado, habría mostrado, como se ve en la figura 4, que los costos gastos presupuestados sumaban al menos \$2.4 millones más que el resumen erróneo de los gastos que presentaba el presupuesto. Este monto también superó los ingresos presupuestados en al menos \$2.4 millones. En consecuencia, al aprobar el presupuesto del año fiscal 2014-15, aparentemente balanceado, el ayuntamiento en realidad autorizó un importante exceso de gastos.

Figura 4
El resumen del presupuesto del fondo general de la ciudad para el año fiscal 2014-15 no incluía al menos \$2.4 millones en gastos contenidos en los detalles del presupuesto



Fuente: presupuesto del año fiscal 2014-15 de Calexico.

* El total de los gastos del fondo general puede ser hasta \$1.3 millones más de lo que calculamos a partir de los detalles del presupuesto. Sin embargo, no pudimos determinar de manera concluyente a partir del presupuesto de la ciudad si los \$1.3 millones estaban incluidos en el resumen presupuestario.

En última instancia, la ciudad tuvo que tomar medidas para resolver su déficit, incluyendo el préstamo de fondos y el recorte de los gastos que recomienda la GFOA. El presupuesto de Calexico para los años fiscales 2015-16 y 2016-17, un presupuesto de dos años que adoptó en junio de 2016, casi un año después de su plazo presupuestario, incluía un préstamo de \$3.5 millones de su fondo de aguas residuales a su fondo general para proveer al fondo general de suficiente liquidez. Este presupuesto seguía proyectando un déficit de casi \$4 millones, y el ayuntamiento ordenó a la administradora de la ciudad que redujera el personal si no podía equilibrar el presupuesto por otros medios. La ciudad finalmente redujo el personal y sigue aplazando muchas de las solicitudes de nuevos fondos de sus departamentos en su presupuesto del año fiscal 2022-23, incluyendo casi todas las solicitudes de nuevo personal. Aunque la ciudad liquidó el préstamo de su fondo de aguas residuales un año antes de lo previsto, durante el periodo del préstamo acumuló costos de intereses por casi \$200,000 que el ayuntamiento podría haber evitado reduciendo el gasto antes. Según su asesora financiera, la ciudad ha mostrado su control fiscal mediante el uso de informes presupuestarios trimestrales que el departamento de finanzas presenta ahora al ayuntamiento. Sin embargo, según el director financiero interino de la ciudad, ésta no ha adoptado políticas que garanticen que disponga de cierta documentación financiera, como los estados financieros auditados del año fiscal más reciente, en el momento de tomar decisiones presupuestarias.

ALTO RIESGO LOCAL**Calexico no ha adoptado algunas de las mejores prácticas para reducir el riesgo de problemas financieros**

Actualmente, Calexico no dispone de suficientes reservas del fondo general para mitigar adecuadamente los riesgos que suponen la falta de ingresos y los gastos no previstos. La GFOA recomienda que, como mínimo, las administraciones mantengan unas reservas de fondo general no inferiores a dos meses de ingresos o gastos de operativos ordinarios de los fondos generales. Sin embargo, la GFOA también dice que la situación particular de una administración puede requerir a menudo reservas que superen significativamente este nivel mínimo recomendado. En julio de 2022, *Calexico adoptó una política vigente para el año fiscal 2022-23 para mantener reservas iguales al nivel mínimo recomendado por la GFOA, pero no prevé alcanzar ese nivel hasta junio de 2027.* Además, la política no define las condiciones específicas que justifican el uso de las reservas ni describe cómo repondrá el fondo la ciudad en caso de que el saldo caiga por debajo del nivel prescrito, algo que también recomienda la GFOA.

El historial de Calexico indica que el nivel de reservas de la política puede no ser suficiente y que requiere un análisis más profundo. La ciudad ha sobrepasado sus gastos presupuestados en varios de los últimos años. Solo en un año fiscal, Calexico sobrepasó sus ingresos en más de \$3.4 millones, un monto casi igual a los \$3.5 millones que ahora propone mantener en reservas. Otra razón por la que puede ser prudente que Calexico mantenga mayores reservas es que puede necesitar devolver ciertos montos que le fueron otorgados por una agencia estatal, como describimos más adelante.

La naturaleza del actual saldo de reservas existente en Calexico también es preocupante. La GFOA recomienda que las ciudades realicen una previsión de disposición de efectivo continua para asegurarse de que dispongan de suficiente liquidez para satisfacer las necesidades de desembolso a lo largo del año. Si en algún momento una ciudad no mantiene suficiente efectivo en el fondo general para pagar los costos previstos, tendrá que pedir prestado, lo que supondrá gastos adicionales para el servicio de la deuda, o es posible que sea incapaz de pagar esos costos, lo que podría afectar su capacidad de prestar servicios esenciales a los residentes. Sin embargo, los estados financieros de Calexico muestran que al final de cada año fiscal desde 2014-15 hasta 2020-21, no tenía ningún activo líquido en su fondo general, como efectivo o inversiones a corto plazo. Al final del año fiscal 2020-21, sus reservas del fondo general consistían casi en su totalidad en montos que se le adeudaban, pero que aún no había cobrado. En consecuencia, la ciudad recurrió a préstamos a corto plazo de sus fondos especiales para mantener sus funciones. Por ejemplo, la ciudad tomó prestados casi \$1.2 millones de los fondos de ingresos especiales durante el año fiscal 2020-21.

La ciudad afirmó que carecía de liquidez en su fondo general al final de año porque no cobró un cheque oportunamente. En mayo de 2021, el condado de Imperial emitió a Calexico un cheque por \$1.6 millones en concepto de impuestos. Sin embargo, según el director de finanzas interino de la ciudad, ésta no pudo cobrar el cheque en junio de 2021, antes de que finalizara el año fiscal, porque el cheque inicial se perdió en el correo. La asesora financiera de la ciudad explicó, además, que el cheque no se cobró debido a un error de comunicación entre el condado de Imperial y la ciudad, y que, si la ciudad hubiera depositado el cheque, los préstamos entre fondos no se habrían registrado en sus estados financieros auditados y la ciudad habría reportado un saldo de efectivo en su fondo general. Sin embargo, aunque la ciudad lo hubiera hecho, su nivel de liquidez seguiría representando un alto riesgo de no poder pagar sus facturas a tiempo sin pedir préstamos a otros fondos.

Para complicar aún más la capacidad de la ciudad de aumentar sus reservas y aumentar su liquidez, está su pasivo de OPEB de \$39 millones. La GFOA recomienda que las administraciones prefinancien los pasivos de OPEB creando un fondo de fideicomiso calificado y aportando montos al fondo de fideicomiso a lo largo del tiempo. En la mayoría de los casos, los empleadores pueden realizar inversiones a largo plazo a través de dicho fondo de fideicomiso para cubrir estas

obligaciones, lo que en última instancia debería dar como resultado un menor costo total para la provisión de prestaciones posteriores al empleo. Sin embargo, Calexico no reservó contribuciones anuales para compensar su pasivo OPEB no financiado hasta el año fiscal 2020-21. La ciudad comenzó a presupuestar estos montos en el año fiscal 2020-21, pero, según la asesora financiera de la ciudad, no colocó estos montos en una cuenta de fideicomiso reservada. Así, las acciones de la ciudad no se ajustaron a las recomendaciones de la GFOA ni a los requerimientos de la Junta de Estándares Contables del Gobierno para el prefinanciamiento. Como resultado, los estados financieros de Calexico para ese año reportaron que la política de la ciudad seguía financiando los costos de la OPEB sobre la base del pago de los costos conforme se presentan. En julio de 2022, después de que discutimos este asunto con el director financiero interino de la ciudad y su asesora financiera, la ciudad adoptó una política para crear un fondo fiduciario y prefinanciar su pasivo de OPEB. También presupuestó una contribución de \$242,000 al fondo fiduciario calificado en el año fiscal 2022-23, que es congruente con las proyecciones actuariales que la ciudad encargó.

A pesar de la aprobación de este enfoque más prudente, *el pasivo de OPEB no financiado de la ciudad sigue siendo un riesgo financiero importante*. Según los indicadores financieros utilizados en nuestro informe, el financiamiento de las OPEB de Calexico representará un alto riesgo hasta que la ciudad cuente con activos suficientes para financiar más del 70 por ciento de las prestaciones posteriores al empleo de sus empleados, lo que actualmente se espera que ocurra alrededor de 2049, según las proyecciones actuariales de la ciudad. Los últimos presupuestos de Calexico reconocen que las pensiones y las obligaciones de OPEB son una limitación a su capacidad para mantener los niveles de servicio existentes o agregar nuevo personal. Sin embargo, la ciudad no ha tomado otra medida importante relacionada con su pasivo de OPEB que pudiera aliviar esta limitación.

La GFOA recomienda que las administraciones consideren el requerimiento de contribuciones de los empleados para financiar los pasivos de OPEB. Actualmente, Calexico no ofrece prestaciones OPEB a los empleados contratados desde el 1 de julio de 2008, con la excepción de los oficiales de policía. Sin embargo, no exige a los empleados que recibirán estas prestaciones que aporten para sus costos futuros. En cambio, la ciudad sí exige a los empleados que aporten a sus pensiones y, como indica la tabla 1, el financiamiento de las pensiones es ahora un asunto de bajo riesgo para la ciudad. La asesora financiera de la ciudad declaró que, según su experiencia, los costos de las OPEB suelen administrarse o negociarse ajustando el nivel de las prestaciones o la aportación de los jubilados, y no haciendo que los empleados activos aporten a las OPEB. También indicó que, en general, es más fácil negociar con los empleados el reparto de los costos de una prestación actual, como la atención médica o de una prestación portátil, como una pensión, que de un beneficio futuro de atención médica para jubilados, que podría no ser transferible si un empleado cambia de empleador.

Exigir a los empleados en activo que aporten a sus prestaciones OPEB podría ser más equitativo para los futuros empleados, y hacerlo ayudaría a garantizar que los costos de las OPEB estén prefinanciados. La GFOA afirma que una de las ventajas del prefinanciamiento de las prestaciones OPEB —es decir, su financiamiento a medida que se obtienen— es la equidad. Específicamente, exigir a los empleados en activo que aporten a los costos futuros de sus OPEB hace que los que recibirán las prestaciones sean responsables de apoyarlas financieramente, lo cual evita que los costos se transfieran al futuro y tengan que ser pagados por personas que no recibirán las prestaciones. Sin embargo, según el director financiero interino de la ciudad, ésta no ha negociado con los empleados en activo la aportación a los futuros costos de sus OPEB. Por lo tanto, no ha determinado la dificultad de negociar el reparto de estos costos con los empleados.

ALTO RIESGO LOCAL**La ciudad ha renunciado a ingresos potenciales al no actualizar regularmente las cuotas de los servicios que provee****Cuotas y tarifas que examinamos**

- **Tarifas de agua y alcantarillado:** cargos por uso residencial, comercial, manufacturero e industrial de los servicios de agua y alcantarillado.
- **Cuotas de usuario de la ciudad:** cuotas por actividades y servicios de la ciudad realizados para un individuo, una empresa o un grupo, como las cuotas de construcción y planificación para permisos e inspecciones.
- **Cuotas del aeropuerto:** cuotas por servicios aeroportuarios que incluyen renta de hangares, estacionamiento, uso de rampas y llamadas de servicio.
- **Cuotas por servicios médicos de urgencia:** cuotas que se cobran por servicios de ambulancia y suministros médicos.
- **Cuotas por impacto de desarrollo:** cuotas que financian el costo de las mejoras públicas, los servicios públicos y los servicios comunitarios resultantes del nuevo desarrollo, como las instalaciones de bomberos y policía.

Fuente: ordenanzas y resoluciones municipales, tablas de cuotas, estudios de cuotas y sitio web de la ciudad.

Calexico no ha revisado y actualizado constantemente todas sus cuotas y tarifas, y en ocasiones no ha cobrado montos suficientes para cubrir los costos de ciertos servicios que presta. Según la ley estatal, una ciudad puede imponer cuotas para cubrir el costo razonable de la prestación de servicios. Revisamos las cinco categorías de cuotas y tarifas municipales que se muestran en el cuadro de texto para ver si se ajustan a las ordenanzas municipales y para determinar cuándo fue la última vez que la ciudad realizó un estudio del costo de la prestación de los servicios relacionados. Encontramos que Calexico no ha actualizado algunas de sus cuotas desde hace muchos años.

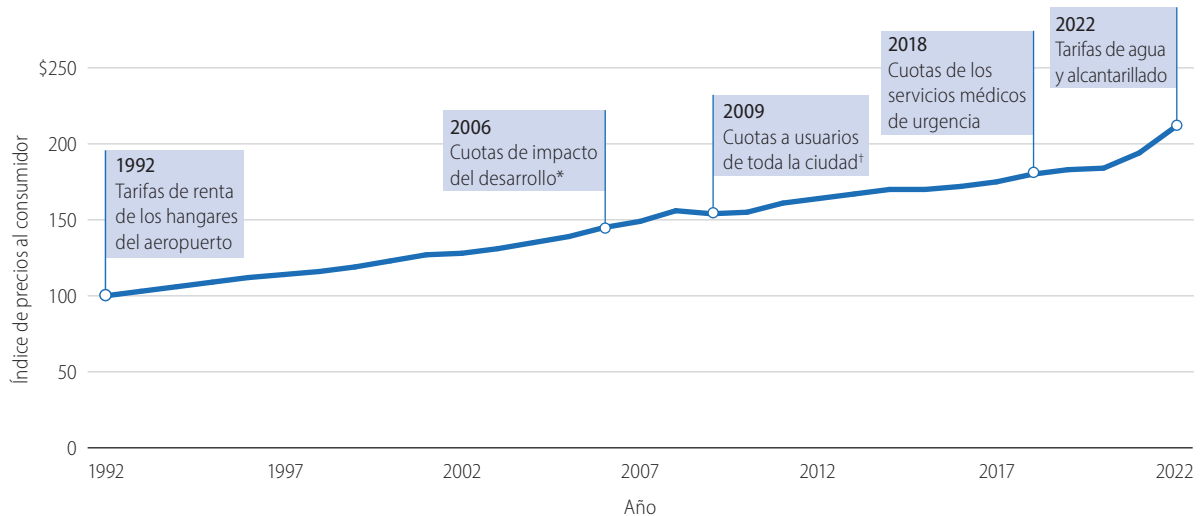
Es posible que las cuotas y las tarifas anticuadas de Calexico no cubran totalmente el costo de ciertos servicios. La GFOA recomienda que las administraciones adopten políticas que definan, entre otras cosas, la frecuencia con la que se llevarán a cabo estudios de los costos

de los servicios que se prestan (estudios de cuotas y tarifas). Según varios miembros del personal municipal, Calexico carece de este tipo de políticas y, aunque se ha producido una importante inflación que probablemente ha aumentado los costos de la prestación de servicios de la ciudad, muchas de las cuotas y tarifas de la ciudad que examinamos se actualizaron por última vez hace muchos años, como muestra la figura 5. En estudios de cuotas y tarifas anteriores se comprobó que algunas cuotas eran insuficientes para cubrir los costos de la ciudad. Por ejemplo, la última vez que Calexico realizó un estudio sobre las cuotas para los usuarios de toda la ciudad, en 2009, este proyectó que, con las cuotas actuales, el fondo general estaba subvencionando anualmente más de \$5.3 millones en costos de servicios prestados por varios departamentos de la ciudad. Aunque la ciudad sí aprobó ajustes temporales a algunas cuotas de construcción y planificación para parte del año fiscal 2021-22, estos ajustes expiraron, y la ciudad no ha implementado una actualización permanente de muchas de sus cuotas de construcción y planificación durante los últimos 13 años. En consecuencia, es probable que la ciudad esté subvencionando el costo de la prestación de estos servicios.

Si la ciudad no estudia y actualiza regularmente las cuotas y las tarifas asociadas, los fondos obtenidos por los ingresos y costos específicos del agua, el alcantarillado y el aeropuerto, los cuales son vulnerables a los déficits de ingresos, podrían afectar al fondo general. El estudio de cuotas para el usuario de Calexico de 2009 proyectó que la ciudad subvencionaría los servicios del aeropuerto con un costo de aproximadamente \$46,000 para ese año, probablemente a través del fondo general. El administrador de obras públicas de la ciudad indicó que, aunque el estudio recomendaba un aumento de las cuotas del aeropuerto, la ciudad no adoptó los aumentos en ese momento. Además, las cuotas de alquiler de hangares, que la ciudad califica de principal fuente de ingresos para el aeropuerto, son las mismas que hace 30 años.

Figura 5

A pesar de la importante inflación, algunas cuotas y tarifas tienen más de una década de antigüedad



Fuente: personal de la ciudad, estudios de cuotas, tablas de cuotas de la ciudad, ordenanzas de la ciudad, resoluciones del ayuntamiento e índice de precios al consumo de la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos.

* La ciudad aprobó una tabla de cuotas por impacto de desarrollo en 2006. En algún momento después de 2006, la ciudad hizo un modesto aumento de estas cuotas, pero el actual secretario municipal no sabe cuándo se produjo este aumento y no pudo localizar la documentación del ajuste.

† La ciudad ajustó temporalmente ciertas cuotas de construcción y planificación en 2021 y 2022; sin embargo, estos ajustes expiraron en julio de 2022.

A pesar de la importancia de garantizar que las cuotas sean suficientes para cubrir los costos de la prestación de servicios, el director financiero interino no sabía por qué la ciudad no ha adoptado una política ni ha establecido calendarios para la frecuencia con la que el personal debe realizar estudios de cuotas y tarifas. El administrador de obras públicas nos remitió al presupuesto del año fiscal 2022-23, que incluye importes presupuestados para los estudios de las tarifas de aguas residuales y del agua de los años fiscales 2022-23 y 2024-25, respectivamente, pero no para un estudio exhaustivo que contemple las demás cuotas que examinamos. La administradora de la ciudad dijo que está trabajando en una solicitud para contratar a un proveedor que realice un estudio detallado de cuotas para el usuario por impacto de desarrollo, y que solicitará una subvención federal del Fondo del Plan de Rescate Estadounidense de la ciudad para financiarlo. No obstante, *sin una política que describa las circunstancias que deben desencadenar la actualización de los estudios de las cuotas para los usuarios y las tablas de cuotas, se corre el riesgo de que la ciudad no realice estos estudios con regularidad en el futuro.*

Además de actualizar sus tarifas con mayor regularidad, Callexico debería tener en cuenta los posibles cambios en el suministro y el uso del agua a la hora de elaborar sus tarifas de agua. Aunque en julio de 2022 estaba previsto que la ciudad impusiera el último de los cinco incrementos anuales de la tarifa del agua recomendadas por un estudio de 2018, esta estructura de tarifas podría no proporcionar suficientes ingresos en el futuro. Antes del estudio de 2018, la ciudad no había realizado un estudio de tarifas de agua y alcantarillado desde 2006, y los costos de la distribución de agua potable y de la recolección y el tratamiento de aguas residuales habían aumentado significativamente desde que la ciudad modificó las tarifas en 2009.

ALTO RIESGO LOCAL

La fuente de agua de Calexico se está agotando. El río Colorado es la única fuente de agua de la ciudad, y en agosto de 2022, el gobierno federal anunció que el lago Mead —un embalse clave de la cuenca baja del río Colorado— operará en una condición de escasez de nivel 2 en 2023. Aunque California no estaba obligada a realizar reducciones en el uso del agua del río Colorado como resultado de esta determinación de escasez, el gobernador y varios distritos de agua ya habían pedido a los residentes de ciertas ciudades y condados del sur de California que redujeran el uso del agua en medio de la actual sequía. Según el asesor que preparó el plan de contingencia para la escasez de agua de Calexico (plan del agua), si los residentes de Calexico redujeran el uso del agua en un 25 por ciento, lo que está dentro del rango de las reducciones recomendadas, los ingresos del fondo del agua de la ciudad procedentes de los clientes residenciales disminuirían en unos \$969,000 al año, o casi un tercio de los \$3 millones que presupuesta para sus reservas del fondo del agua.

Como exige la ley, la ciudad adoptó un plan de agua que incluye múltiples estrategias para mitigar el uso del agua durante las temporadas de escasez, y su estructura de tarifas de agua incluye una cuota fija que pretende cubrir los costos operativos fijos de la ciudad y estabilizar los ingresos durante una escasez. Sin embargo, su estructura de tarifas no se ajusta a ciertas buenas prácticas de respuesta a la sequía. En particular, el plan de Calexico no emplea fijación de precios de conservación, como tarifas escalonadas, de temporada o especiales para la sequía, aprobadas por ley, que podrían ayudar a reducir la demanda en caso de cortes de suministro de agua. El administrador de obras públicas cree que la ciudad no consideró precios de conservación en su estudio de tarifas de 2018 porque comenzó a cobrar por toda el agua que los clientes realmente usaban en lugar de permitirles hasta 3,000 pies cúbicos de agua cada mes por la cantidad fija que pagan, como lo hacía en el pasado. El personal de la ciudad supuso que cambiar la estructura de tarifas de esta manera incentivaría a los contribuyentes a usar menos agua. No obstante, para garantizar que la ciudad disponga de ingresos suficientes para suministrar agua en caso de que se reduzca la demanda, sería prudente que la ciudad considerara la aplicación de otras prácticas más adecuadas de respuesta a la sequía en el futuro, como las tarifas especiales por sequía.

Ejemplos de ciertas cuotas ajustadas de acuerdo con la inflación

Cuota por impacto de desarrollo:

Cuota por instalaciones contra incendios para una unidad residencial unifamiliar

Cuota en 2006	\$689
Cuota actual cobrada	\$712
Cuota ajustada de acuerdo con el aumento del índice de costos de la construcción desde 2006 (incremento de 69 por ciento).....	\$1,164

Cuota de usuario:

Tarifa horaria estándar para permisos de construcción

Cuota en 2009	\$229
Cuota actual cobrada	\$229
Cuota ajustada un 41 por ciento de acuerdo con el aumento del índice de precios al consumidor desde 2009.	\$323

Fuente: análisis de las tablas de cuotas de la ciudad, las ordenanzas municipales, las resoluciones del ayuntamiento, el índice de precios al consumidor de la Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU. para los consumidores urbanos de la región de San Diego y el índice de costos de construcción de Engineering News-Record.

Además, en varios casos, Calexico no ha seguido la metodología prescrita para aumentar ciertas cuotas, tal y como exigen las ordenanzas municipales. Por ejemplo, según una ordenanza municipal, las cuotas por impacto de desarrollo se ajustarán automáticamente cada año según una fórmula basada en un índice específico de costos de construcción. Sin embargo, la ciudad no ha actualizado su tabla de cuotas para reflejar estos ajustes anuales automáticos. Del mismo modo, la ordenanza municipal exige al director financiero que ajuste anualmente la tabla de cuotas de los usuarios, que incluye las cuotas de construcción y planificación, para tener en cuenta la inflación, pero estos ajustes no se han producido. La directora de finanzas interina de la ciudad declaró que no tenía conocimiento de las ordenanzas municipales que prevén estos ajustes anuales.

No fue posible determinar a partir de sus estados financieros auditados la cantidad real de ingresos que Calexico recauda de estas cuotas específicas porque la ciudad combina los ingresos de varias cuotas en esos estados. Por lo tanto, no pudimos estimar la cantidad de ingresos adicionales que podría haber recibido si hubiera realizado ajustes anuales a cuotas específicas. Sin embargo, las cuotas por impacto de desarrollo que se cobran son casi un 70 por ciento inferiores a lo que deberían ser en función de los cambios en el índice de costos de construcción, como detalla nuestro ejemplo del cuadro de texto.² Estudios anteriores sobre las cuotas han indicado que cuando estas son insuficientes para cubrir los costos de la prestación de los servicios asociados, el fondo general de la ciudad debe subvencionar la diferencia. Por consiguiente, la ciudad debe asegurarse de recuperar totalmente los costos de los servicios que presta y cumplir con las ordenanzas municipales relacionadas con la actualización de las cuotas.

.....

Vea la sección que comienza en la página 3 para encontrar las recomendaciones que hicimos para solucionar estas áreas de riesgo para la ciudad.

² No realizamos un estudio de las cuotas de Calexico y, por lo tanto, no opinamos sobre si, en caso de que la ciudad hubiera cumplido con su ordenanza que exige ajustes anuales para estas cuotas, el aumento de las cuotas superaría los costos de la ciudad.

ALTO RIESGO LOCAL

La ciudad carece de un proceso presupuestario sólido y accesible

Las prácticas presupuestarias con poca visión de futuro han dado lugar a costos adicionales y a la pérdida de oportunidades en la prestación de servicios

Los procesos presupuestarios y de gastos de Calexico son menos eficaces de lo que podrían ser porque no incluyen planes detallados ni una consideración adecuada de las necesidades futuras. Por ejemplo, la ciudad no ha planificado adecuadamente los costos de operación de una instalación recreativa que planea construir. En 2020, el estado concedió a Calexico una subvención de \$8.5 millones para construir, entre otras cosas, un nuevo gimnasio multiusos. De acuerdo con el administrador de actividades recreativas de la ciudad, esta usa actualmente el gimnasio del Distrito Escolar Unificado de Calexico, pero la disponibilidad de este espacio no está garantizada y el distrito escolar tiene la prioridad para su uso. En teoría, tener su propio gimnasio permitiría a la ciudad mejorar las oportunidades recreativas de los residentes. Sin embargo, según el administrador de actividades recreativas, actualmente no hay ningún plan para asignar personal al gimnasio ni establecer una cuota de usuario para sufragar los costos de hacerlo, y es posible que el gimnasio no esté en pleno funcionamiento cuando se inaugure a menos que el departamento de actividades recreativas reciba fondos y personal adicionales.

El presupuesto de la ciudad para el año fiscal 2022-23 proyecta que para cada uno de los próximos cinco años fiscales, los gastos de la ciudad serán similares a sus ingresos. Sin embargo, según la directora financiera interina, los costos proyectados no incluyen los del personal para el funcionamiento del gimnasio. Así que no está claro cómo podrá la ciudad sufragar el funcionamiento del gimnasio una vez construido.

La falta de acciones de Calexico para identificar y asignar los recursos que necesita para operar sus instalaciones ya afecta al público. Más del 20 por ciento de los hogares de la ciudad no tienen una suscripción a internet de banda ancha, casi el doble de la media estatal, y la ciudad tiene la mayor tasa de desempleo del condado. La ciudad ha reconocido que proporcionar acceso a internet de banda ancha, computadoras y capacitación en sus bibliotecas es fundamental para las oportunidades de educación y empleo. También propuso recientemente usar los fondos de la subvención federal de la Ley del Plan de Rescate Estadounidense para proporcionar a los sectores desatendidos de la comunidad un mayor acceso a la banda ancha. Sin embargo, la ciudad ya cuenta con un centro tecnológico que dispone de Wi-Fi sin costo y computadoras conectadas a internet, pero no ofrece acceso a estos recursos por falta de personal. El Carnegie Technology Center (centro tecnológico) es una sucursal de la biblioteca municipal que, según el administrador de bibliotecas, alberga 16 de las 36 computadoras públicas del departamento de bibliotecas. Según el administrador de bibliotecas, los residentes quieren que el centro tecnológico esté abierto al público, pero actualmente no hay ningún plan formal para hacerlo, y el presupuesto de la biblioteca es insuficiente para contratar al personal necesario.

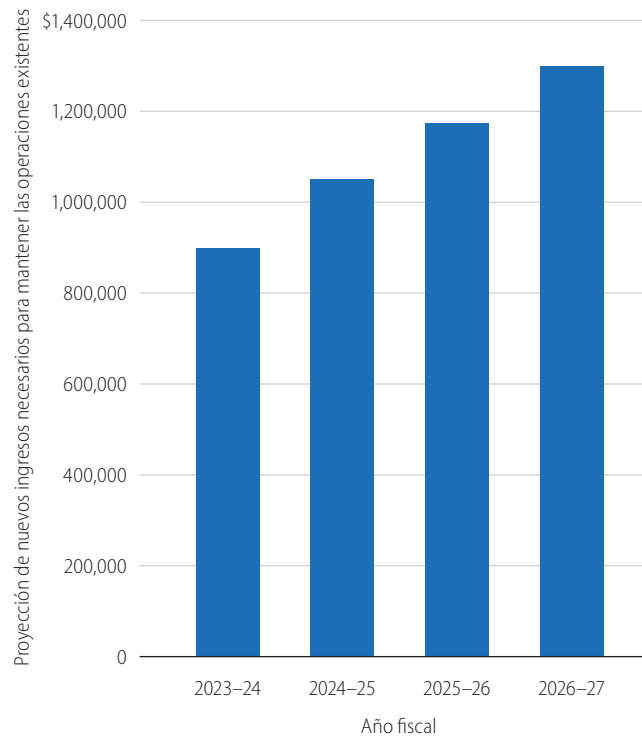
Calexico ha reconocido que necesita ingresos adicionales en un futuro próximo, pero no ha identificado cómo va a generar esos ingresos ni quién es el responsable de aplicar un plan de acción. El plan estratégico 2021 de la ciudad estableció como objetivo a largo plazo el aumento de los ingresos de la ciudad a través del desarrollo económico y otros métodos para pagar las deudas de la ciudad, mejorar los niveles de personal y mantener las instalaciones de la ciudad.

ALTO RIESGO LOCAL

Sin embargo, el plan estratégico no identifica cómo la ciudad pondrá en práctica este objetivo, ni el nivel de prioridad que representa, ni al responsable de ponerlo en marcha. La falta de atención de Calexico a este asunto es significativa, ya que sus planes de estabilidad fiscal futura se basan en estos ingresos adicionales. Según su presupuesto para el año fiscal 2022-23, la ciudad proyecta que necesitará ingresos adicionales procedentes de un nuevo desarrollo económico de entre \$900,000 y \$1.3 millones anuales en los próximos años para mantener el personal y los servicios existentes, como muestra la figura 6. Sin embargo, cuando hablamos de los esfuerzos de desarrollo económico de la ciudad con la administradora, esta declaró que con el presupuesto y el personal actuales de la ciudad, no prevé que esta promueva nuevos desarrollos. Sin embargo, sin estos ingresos adicionales, según la proyección presupuestaria a cinco años de la ciudad, sus ingresos no seguirán el ritmo de los gastos previstos.

Figura 6

Para mantener las operaciones existentes, Calexico necesitará generar más de \$4.4 millones en nuevos ingresos durante los próximos cuatro años fiscales



Fuente: presupuesto del año fiscal 2022-23 de Calexico.

Aunque depende de los ingresos procedentes de un nuevo desarrollo económico para equilibrar sus futuros presupuestos, la ciudad no está avanzando en ese desarrollo. Desde el año fiscal 2017-18, cada uno de los presupuestos anuales de Calexico ha incluido una meta para que su director de desarrollo económico (director de desarrollo) y el administrador de la ciudad elaboren e implementen una campaña estratégica agresiva para mejorar la posición económica de la ciudad. Sin embargo, el puesto de director de desarrollo, que la ciudad considera vital para su recuperación económica general, no es un puesto autorizado en el presupuesto del año fiscal 2022-23 de la ciudad y antes de eso, según el director de recursos humanos y gestión de riesgos (administrador de recursos humanos), había estado vacante desde julio de 2020. La ciudad también creó un cuerpo asesor

en 2009 para asesorar al ayuntamiento en cuestiones presupuestarias y proporcionarle un plan financiero para la ciudad. La ordenanza municipal por la que se crea el cuerpo asesor no impone cualificaciones relacionadas con los conocimientos financieros o la experiencia de los miembros que lo integran. La ordenanza municipal tampoco especifica los detalles del plan financiero que debe elaborar el cuerpo asesor. Este cuerpo asesor se ha reunido seis veces desde principios de 2020, pero, según el secretario municipal, no proporcionó un plan financiero durante ese tiempo.

Cuando hablamos de los planes de desarrollo económico de la ciudad con el personal actual, no tenían ninguna documentación de los esfuerzos realizados por el anterior administrador de la ciudad, que antes era el director de desarrollo de la ciudad, para aumentar los ingresos o mejorar la posición económica de la ciudad. Además, según la actual administradora de la ciudad, sin un director de desarrollo y otro personal clave, la ciudad está teniendo dificultades para promover los proyectos de desarrollo y la actividad empresarial que la economía de Calexico necesita, pero no es posible que la ciudad contrate personal para estos puestos debido a limitaciones presupuestarias.

La ciudad no solo ha omitido identificar cómo obtendrá los recursos que necesita para mantener las operaciones actuales, sino que su inadecuada consideración de los riesgos asociados a la falta de mantenimiento de sus instalaciones también ha provocado un aumento de los costos.

Específicamente, según el jefe de bomberos de la ciudad, el techo de una de sus dos estaciones de bomberos necesita reparaciones desde que sufrió daños en 2014. Afirmó que antes de ser jefe, el departamento de bomberos presentó una solicitud de presupuesto para reparar los daños del techo. Sin embargo, cuando visitamos Calexico en mayo de 2022, el techo aún no había sido reparado. La figura 7 muestra el techo sin reparar y los consiguientes daños causados por el agua en el interior de la estación de bomberos. Según el jefe, la ciudad ha retrasado la reparación del techo debido a limitaciones presupuestarias y aunque los costos actuales de reparar o reemplazar las tejas dañadas son de unos \$27,000, costará al menos \$55,000 más solucionar los daños causados por el agua en los plafones y las paredes de tablaroca debido a las filtraciones del tejado.

Aunque la ciudad cuenta con un proceso para modificar su presupuesto final que permite a los departamentos solicitar financiamiento adicional o reasignar los fondos aprobados para un propósito diferente, no les indica que identifiquen los riesgos financieros o relacionados con el servicio que conlleva la denegación de la solicitud. Si la ciudad hubiera evaluado el riesgo de retrasar estas reparaciones cuando se le informó por primera vez de los daños, podría haber considerado la posibilidad de que se produjeran daños posteriores si no realizaba las reparaciones y haber optado por arreglar el techo de la estación de bomberos rápidamente.

El retraso de la ciudad en solucionar los daños ha provocado otros costos además de las reparaciones. Específicamente, en agosto de 2022 el ayuntamiento aprobó gastos de emergencia de hasta \$60,000 para una casa móvil temporal para alojar a los bomberos. Según la administradora de la ciudad, la ciudad tomó esta medida porque la estación de bomberos es actualmente inhabitable debido al moho que se ha acumulado durante varios años. Según el jefe de los bomberos, el moho se ha producido por las filtraciones de agua del techo no reparado y, por ello, la ciudad está alojando a los bomberos en su otra estación de bomberos en el lado este de la ciudad. Dado que los bomberos están concentrados ahora en una sola área, la administradora de la ciudad y el jefe de bomberos expresaron su preocupación por el hecho de que los residentes del lado oeste de la ciudad puedan sufrir retrasos importantes en los servicios de emergencia en algunas circunstancias. La administradora de la ciudad nos informó que la ciudad planea ahora alojar a los bomberos en viviendas móviles temporales en el estacionamiento de la estación de bomberos dañada durante al menos dos años, y está en proceso de determinar si debe demoler o reparar la estación de bomberos.

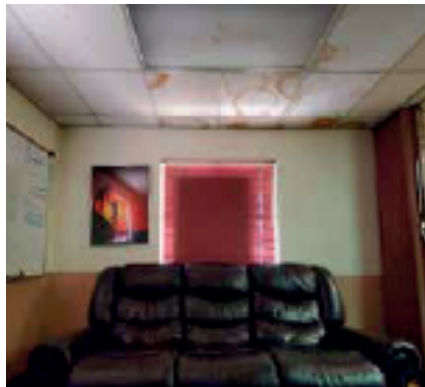
ALTO RIESGO LOCAL**Figura 7**

El retraso de Calexico en la reparación de la estación de bomberos provocó daños adicionales

Un techo sin reparar...



... condujo a posteriores daños causados por el agua.



Fuente: observación del auditor en la estación de bomberos número dos de Calexico y entrevistas con el personal de la ciudad.

Calexico presenta su presupuesto en un formato que limita la participación de sus residentes

Calexico presenta sus documentos financieros clave exclusivamente en inglés, lo que crea una barrera lingüística que puede limitar la participación cívica de muchos de sus residentes. Aunque el inglés es el idioma oficial de California, la GFOA recomienda a las ciudades que se esfuercen por lograr un acceso más amplio y una mayor comprensión del documento presupuestario, ya que el presupuesto identifica los servicios que se van a prestar y la justificación de las decisiones clave. Los tres presupuestos anuales más recientes de Calexico han incluido varios elementos que la GFOA recomienda para ayudar a los lectores, como resúmenes, un formato uniforme, y cuadros y gráficas para ilustrar más claramente los puntos importantes. Sin embargo, Calexico no ha atendido una característica crítica de su población: según los datos de la Oficina del Censo de EE. UU. de 2020,

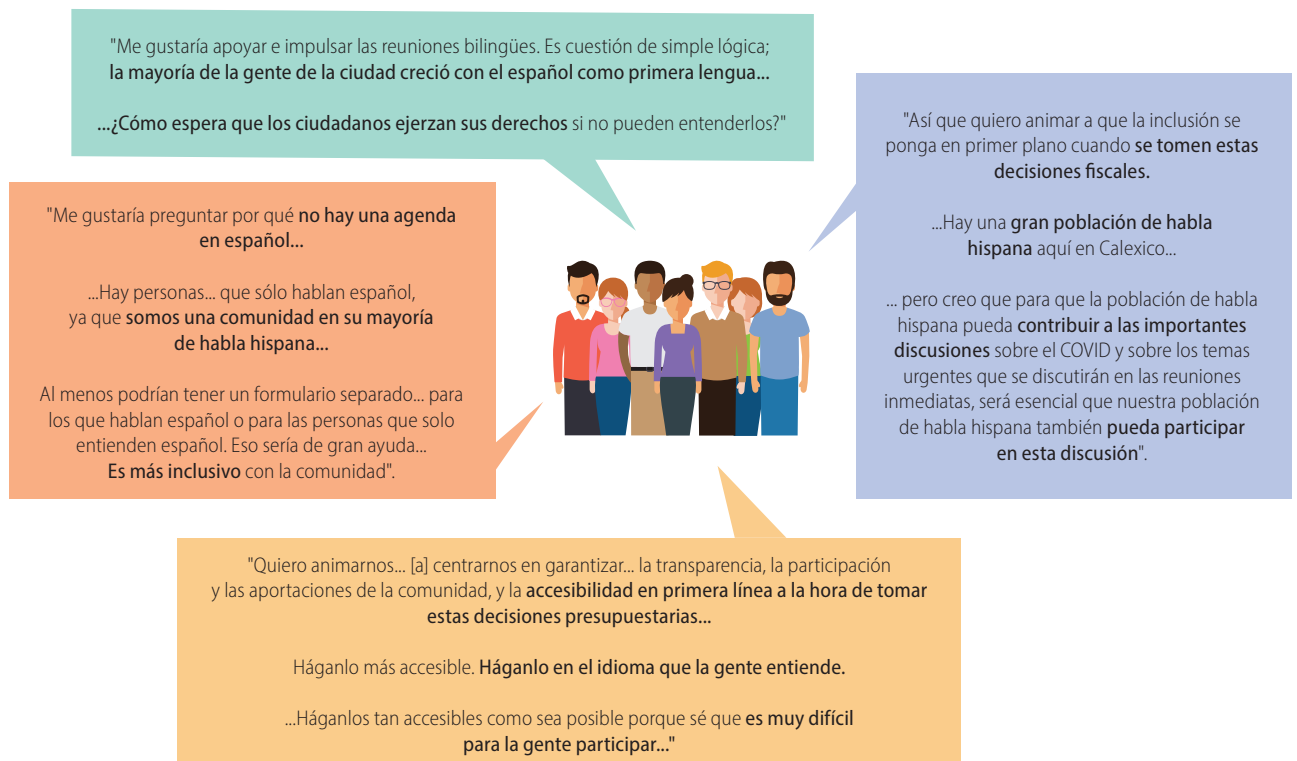
casi el 96 por ciento de los residentes de Calexico hablan principalmente español en casa, y más de la mitad de la población de habla hispana habla inglés con dificultad. A pesar de estos datos, la ciudad presenta actualmente sus presupuestos propuestos y adoptados solo en inglés.

Calexico ha experimentado una fuerte participación ciudadana cuando se comunica tanto en inglés como en español. Por ejemplo, en mayo de 2021, la ciudad distribuyó una encuesta a la comunidad tanto en inglés como en español para solicitar aportaciones para el plan estratégico de la ciudad, y la ciudad señaló en el plan estratégico que creía haber tenido un índice de respuesta extraordinario por parte de los residentes. A pesar del nivel de participación que experimentó en este proceso, Calexico sigue presentando su presupuesto y otros documentos relacionados exclusivamente en inglés.

Los comentarios recientes de los residentes ilustran que su deseo de participar en el proceso presupuestario se ve obstaculizado por la barrera del idioma. La figura 8 ilustra algunas de las preocupaciones sobre la accesibilidad lingüística que los residentes han planteado durante las reuniones del ayuntamiento. La administradora de la ciudad no prevé ningún problema para establecer una política que contemple presentar los documentos financieros clave, como los presupuestos propuestos y adoptados, en la lengua principal de los residentes de la ciudad. Según ella, hacerlo puede tener un costo mayor, pero cree que es importante que la ciudad sea transparente porque actualmente los residentes no tienen un acceso que les permita participar en las reuniones de la ciudad.

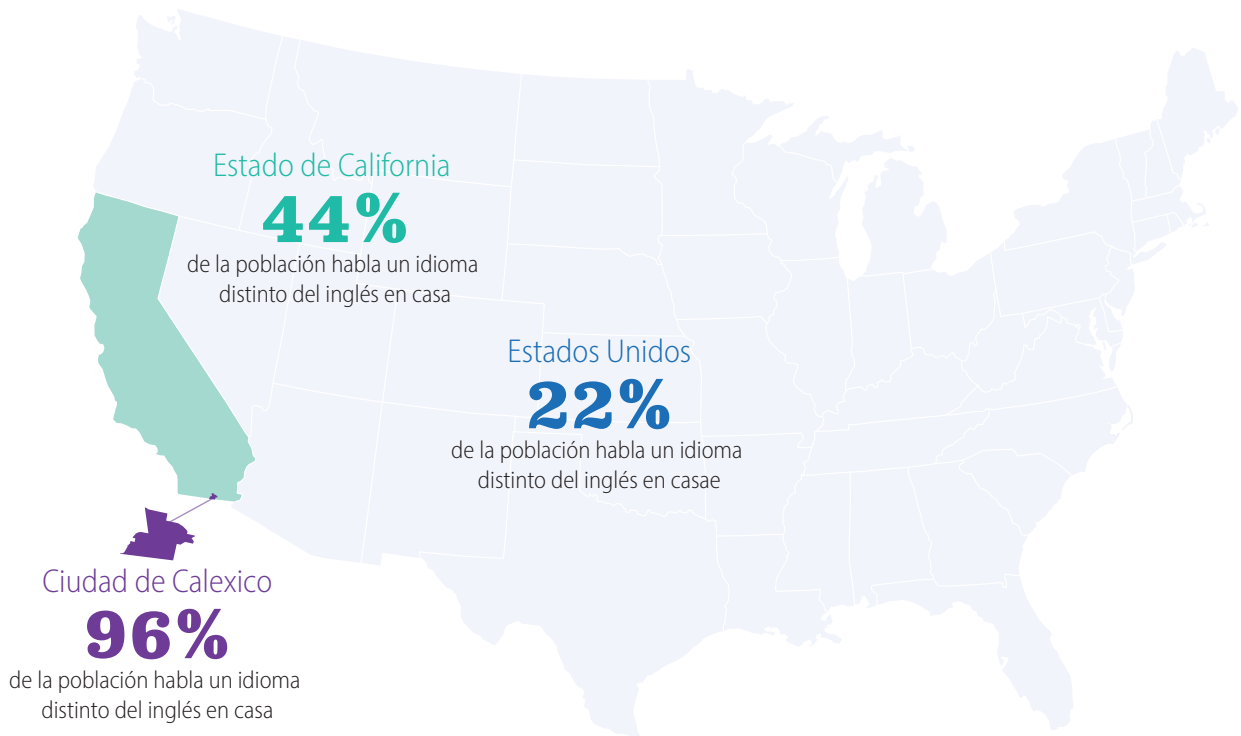
Figura 8

Algunos residentes de Calexico han planteado su preocupación por la accesibilidad del idioma durante las reuniones del ayuntamiento



ALTO RIESGO LOCAL

Aunque Calexico tiene un porcentaje particularmente alto de residentes que hablan un idioma distinto del inglés en casa, es posible que la legislatura desee solucionar las barreras lingüísticas que afectan a la participación pública en los procesos presupuestarios entre los gobiernos municipales de todo el estado. Como muestra la figura 9, más del 40 por ciento de los residentes estatales hablan una lengua distinta del inglés en casa, una proporción que duplica la media nacional. Además, California tiene el mayor porcentaje de personas del país que reconocen tener un dominio deficiente del inglés. Se podría animar a los gobiernos municipales a presentar las partes principales de los presupuestos tanto en inglés como en otros idiomas. Específicamente, si presentaran esta información en las lenguas que la mayoría de sus residentes habla en casa, podrían mejorar la participación del público. A su vez, esta participación podría mejorar la percepción de los ciudadanos sobre la actuación del gobierno y el valor que estos reciben de su gobierno.

Figura 9**Muchos californianos hablan una lengua distinta del inglés en casa**

Fuente: estimaciones a cinco años de la encuesta sobre comunidades estadounidenses para 2020 de la Oficina del Censo de EE. UU.

Vea la sección que comienza en la página 3 para encontrar las recomendaciones que hicimos para solucionar estas áreas de riesgo para la ciudad.

Las deficiencias administrativas sin resolver de Calexico han provocado la congelación de los fondos de las subvenciones y han comprometido el funcionamiento de la ciudad

Los ciudadanos no se están beneficiando de algunos fondos de ayuda por la pandemia debido a la mala administración de las subvenciones por parte de la ciudad

Debido a la mala administración de ciertas subvenciones por parte de Calexico en el pasado, el estado ha prohibido a la ciudad utilizar los fondos que le fueron concedidos para beneficiar a sus residentes y pequeñas empresas. El Departamento de Vivienda y Desarrollo Comunitario de California (HCD) otorgó a la ciudad más de \$780,000 en fondos de subvención federal de la Ley de Ayuda, Alivio y Seguridad Económica contra el Coronavirus (Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security Act, Ley CARES) en 2021 y 2022. Estos fondos fueron otorgados para pagar mejoras de la ciudad y ayudar a los miembros de la comunidad afectados por la pandemia, como muestra la figura 10. Sin embargo, HCD prohibió a Calexico el uso de estos fondos hasta que la ciudad tome medidas para resolver los hallazgos y los pendientes relacionados con las subvenciones de otros programas a través de los cuales HCD proporciona fondos federales para vivienda y desarrollo comunitario a los gobiernos locales.

Figura 10

La mala administración de las subvenciones anteriores por parte de Calexico ha retrasado los fondos federales concedidos recientemente en beneficio de los ciudadanos



Fuente: lineamientos del programa de Calexico y formularios de solicitud de subvención para el público, puntos de la orden del día del ayuntamiento, acuerdos de subvención con el HCD, cartas de concesión de subvenciones de HCD y correspondencia con HCD.

ALTO RIESGO LOCAL

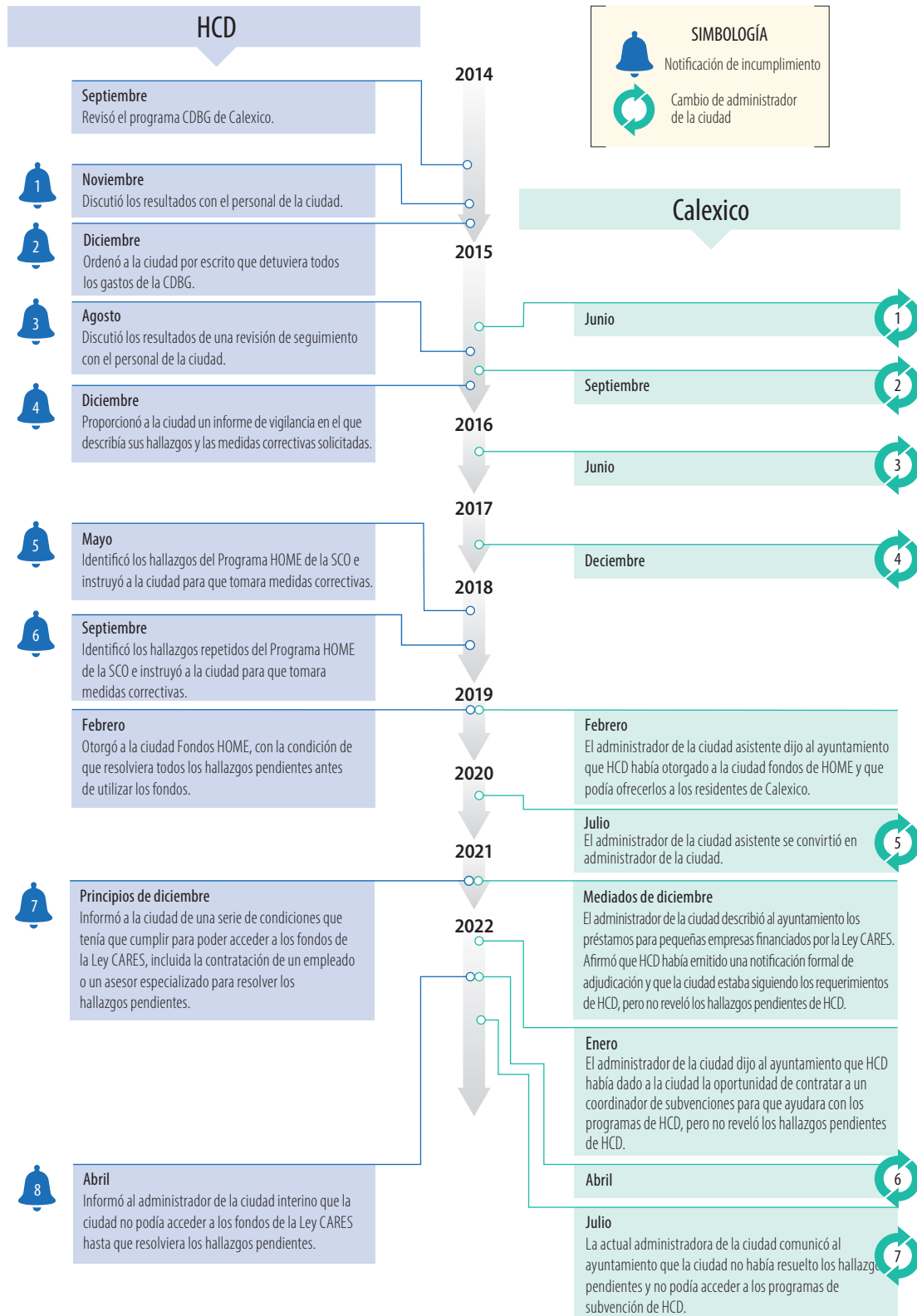
HCD notificó a la ciudad en múltiples ocasiones que su administración de los programas de subvenciones era deficiente a lo largo de los últimos años, pero la ciudad no ha tomado suficientes medidas correctoras. Como detalla la figura 11, en noviembre de 2014, HCD discutió con Calexico los resultados de su revisión de la administración de la ciudad de los fondos del programa federal Subvención en Bloque para el Desarrollo Comunitario (Community Development Block Grant, CDBG). Durante esa revisión, identificó varias deficiencias, como gastos no elegibles, la incapacidad de la ciudad para mostrar una administración eficaz de la cartera de crédito, la presentación de informes imprecisos sobre los ingresos del programa y el incumplimiento de varias regulaciones federales. Además de solicitar informes modificados sobre los ingresos del programa, HCD también dirigió a la ciudad en 2015 que reconstruyera sus registros contables desde al menos 2010 para mostrar si la ciudad utilizó algún fondo de subvención para costos no elegibles y, en caso afirmativo, determinar qué parte de los fondos tiene que devolver.

HCD recordó a la ciudad estas deficiencias en múltiples ocasiones a lo largo de los años posteriores. En 2018, HCD notificó a la ciudad que había recibido el informe de la SCO sobre los hallazgos de la auditoría única realizada para los años fiscales 2015-16 y 2016-17, que incluía hallazgos relacionados con el contrato del Programa de Asociaciones de Inversión HOME federal otorgado a la ciudad. HCD ordenó a la ciudad que corrigiera las deficiencias de ambos programas de subvenciones, pero la ciudad no lo ha hecho. En abril de 2022, HCD notificó a la ciudad que no podría acceder a los fondos del programa CDBG de la Ley CARES, que está destinado a ayudar a los gobiernos a prevenir, prepararse y responder a la propagación del COVID-19 mientras no resolviera los hallazgos pendientes de HCD.

Como indica la cronología de la figura 11, el anterior administrador de la ciudad no divulgó públicamente la incapacidad de Calexico para acceder a los fondos. En febrero de 2019, la administradora asistente de la ciudad de Calexico (que posteriormente fungió como administradora de la ciudad hasta abril de 2022) anunció al ayuntamiento durante una reunión pública que Calexico había recibido fondos de HOME. Sin embargo, no reveló que el uso de estos fondos estaba condicionado a la resolución de las conclusiones de HCD por parte de la ciudad. En realidad, la ciudad tenía prohibido usar los fondos porque no había resuelto las preocupaciones anteriores de HCD. En julio de 2022, Calexico aún no había resuelto estos problemas, a pesar de haber recurrido a contratistas para que le ayudaran a hacerlo. Para solucionar algunos de los hallazgos de HCD, la ciudad contrató los servicios de una empresa de contabilidad con la que tenía un contrato vigente para servicios de contaduría forense. En agosto de 2018, la empresa de contabilidad le dijo al entonces administrador de la ciudad asistente que había preparado informes de ingresos de programas, que fue uno de los servicios relacionados con la atención de estos hallazgos por los que la ciudad pagó a la empresa al menos \$173,000. Sin embargo, HCD no recibió los informes hasta abril de 2022, cuando el personal de la ciudad los presentó. El director de servicios de planificación y construcción de la ciudad indicó que, tras la presentación de los informes, HCD informó a la ciudad que los informes no resolvían los hallazgos.

Los esfuerzos de la ciudad por solucionar estos problemas se vieron obstaculizados por su administración de contratos inadecuada. En 2019 la SCO reportó que Calexico no había supervisado adecuadamente su contrato con la empresa de contabilidad cuyos servicios resultaron inadecuados para resolver los hallazgos de HCD. La SCO determinó que la ciudad no había modificado su contrato original para reflejar los cambios en el nivel de servicios que la ciudad solicitaba para solucionar los hallazgos de HCD. Además, la SCO descubrió que la ciudad aprobó y pagó facturas de este contratista que carecían de detalles suficientes sobre los servicios prestados. La ciudad también contrató a un asesor en julio de 2018 para solucionar las deficiencias de la subvención que HCD había identificado. La ciudad pagó a este otro consultor unos \$37,000, pero, según el administrador de la ciudad, los servicios prestados por el asesor tampoco resolvieron ninguno de los hallazgos de HCD.

Figura 11
HCD informó repetidamente a Calexico de problemas de incumplimiento que un antiguo administrador de la ciudad no reveló que estaban sin resolver



Fuente: correspondencia entre HCD y personal de la ciudad, documentación de la subvención y grabaciones en video de las reuniones del ayuntamiento.

ALTO RIESGO LOCAL

Muchas de las acciones correctivas que HCD dirigió a Calexico tomar siguen pendientes. Según el jefe de la división de desarrollo comunitario de HCD, la ciudad tiene que crear un plan de medidas correctivas y reconstruir sus registros contables para solucionar los hallazgos de HCD.

Como muestra el cuadro de texto, también tendrá que contratar a un asesor o dedicar personal de

Medidas clave que Calexico tiene que tomar para acceder al financiamiento de la subvención de la Ley CARES HCD

- Presentar a HCD y obtener la aprobación de un plan de medidas correctivas que describa los esfuerzos de la ciudad para solucionar los hallazgos que HCD comunicó a la ciudad en 2015 y 2018.*
- Usar los fondos de la subvención no gastados para contratar a un asesor o a personal especializado para que se ocupe de todas las conclusiones pendientes de la supervisión de los proyectos de HCD y de la administración de las subvenciones de HCD.
- Proporcionar actualizaciones del progreso durante las reuniones semanales entre los representantes de HCD, el administrador de la ciudad, y el asesor o el personal especializado.

Fuente: correspondencia entre HCD y Calexico, y entrevistas con personal de HCD y Calexico.

* El apéndice A describe las medidas específicas que HCD ordenó a Calexico en 2015 y 2018.

la ciudad a administrar las subvenciones de HCD. En consecuencia, la ciudad cubrirá costos adicionales o invertirá tiempo del personal antes de poder acceder a los fondos de HCD. El apéndice A resume las medidas correctivas que tiene que tomar la ciudad para resolver todos los hallazgos de HCD.

Aunque HCD ha mostrado que está dispuesto a trabajar con Calexico para solucionar los hallazgos, la ciudad podría tener una responsabilidad sustancial asociada a las subvenciones de HCD a las que se refieren los hallazgos originales. En 2015, HCD comunicó a la ciudad que tenía que reembolsar los costos no elegibles que había cargado a las subvenciones y que tenía que hacerlo con fondos no federales. En consecuencia, la actual administradora de la ciudad espera que la ciudad deba devolver una parte de las subvenciones de HCD con recursos de su

fondo general. Aunque la ciudad seguía trabajando para determinar el importe de los reembolsos en septiembre de 2022, la revisión del programa CDBG por parte de HCD exigía la aplicación de medidas correctivas para la actividad del programa que se remonta a 2010. HCD indicó que está dispuesto a restablecer el acceso de la ciudad a las subvenciones una vez que esta muestre que está tomando medidas correctivas, incluido el comienzo de la devolución de estos fondos.

Calexico no avanzó en la solución de su incumplimiento de los programas de subvenciones de HCD debido a una serie de factores. La actual administradora de la ciudad indicó que el personal anterior de la ciudad carecía de conocimientos y familiaridad con estos complejos programas de subvenciones, lo que llevó a una mala administración financiera y a la incapacidad continua de resolver los incumplimientos. Además, si la ciudad hubiera desarrollado un plan de sucesión para solucionar estos tipos de problemas cuando la ciudad experimentó una rotación, cree que podría haber resuelto el incumplimiento antes. Sin embargo, al no revelar al ayuntamiento la naturaleza continua del incumplimiento de la ciudad, el anterior administrador de la ciudad ocultó la necesidad de solucionar urgentemente los hallazgos de HCD para que el público pudiera empezar a beneficiarse de los fondos de la subvención.

El funcionamiento de la ciudad se ha visto comprometido por la falta de personal preparado para cubrir puestos clave

La rotación y las vacantes en puestos de liderazgo clave han agravado los desafíos de Calexico, incluidos sus actuales problemas de administración de subvenciones, y suponen un riesgo continuo. La GFOA anima a los gobiernos a desarrollar estrategias para la planificación de la sucesión, que den una alta prioridad a solucionar los riesgos de planificación de la sucesión asociados con los

puestos esenciales, como muchos puestos de finanzas. Sin embargo, cuando la SCO revisó el sistema de controles internos de la ciudad para los años fiscales 2015-16 y 2016-17, encontró que el departamento de finanzas no tenía un plan de sucesión. En enero de 2019, la SCO recomendó a la ciudad elaborar dicho plan. El plan estratégico 2021 de Calexico también identificó la falta de planificación de la sucesión en la ciudad como una amenaza para sus operaciones en curso y una de las principales prioridades de acción de la ciudad. Sin embargo, según la administradora de recursos humanos de la ciudad, en mayo de 2022, la ciudad seguía careciendo de un plan de sucesión.

Debido a que la ciudad no ha planificado la sucesión, las personas responsables de elaborar su presupuesto para el año fiscal 2022-23 no tenían formación para hacerlo. A principios de 2022, el jefe de bomberos de la ciudad y un administrador de su departamento de finanzas (administrador de finanzas) asumieron temporalmente las funciones de los puestos vacantes de administrador de la ciudad y director de finanzas, respectivamente. Esas funciones temporales incluían la tarea crítica de supervisar la elaboración y la preparación del presupuesto anual de la ciudad. Ambos siguieron desempeñando sus funciones habituales, que, según la administradora de finanzas, en su caso ya incluían la cobertura de tres de los ocho puestos autorizados para el departamento de finanzas de la ciudad. A pesar de la importancia de estas responsabilidades, ambas personas afirmaron que no recibieron información por escrito sobre cómo llevar a cabo las funciones de los puestos interinos que asumieron. El jefe de bomberos dijo que solo tuvo breves conversaciones con el anterior administrador de la ciudad como guía, ya que éste abandonó rápidamente el cargo.

En junio de 2022, el ayuntamiento optó por aprobar ciertos gastos provisionales y retrasar la adopción del proyecto de presupuesto para el año fiscal 2022-23 que el director de finanzas interino había preparado, y el administrador de la ciudad provisional había aprobado. El ayuntamiento citó la crisis de personal que afecta a los departamentos de administración y finanzas de la ciudad como una de las razones del retraso. Si la ciudad hubiera elaborado y puesto en práctica planes de sucesión, este personal podría haber estado mejor preparado para asumir la responsabilidad de elaborar el presupuesto de la ciudad. Sin embargo, la directora de finanzas interina dijo que creía que no se habían desarrollado planes de sucesión para el departamento de finanzas porque el departamento ha tenido escasez de personal durante varios años, y el personal está demasiado ocupado con sus tareas actuales.

El hecho de no capacitar adecuadamente al personal del departamento de finanzas ha provocado que la ciudad no sea capaz de llevar a cabo ciertas funciones básicas de forma independiente.

Muchos gobiernos enfrentan el reto de garantizar la continuidad y la uniformidad de la prestación de servicios debido a la rotación de personal. La GFOA recomienda que los gobiernos se comprometan a atraer y retener a empleados competentes, entre otras cosas, mediante la capacitación cruzada de su personal. Sin embargo, la revisión de la SCO de Calexico encontró que el departamento de finanzas de la ciudad no capacitó a personal de respaldo para realizar funciones críticas durante los años fiscales 2015-16 y 2016-17. Además, el auditor externo de la ciudad concluyó que el departamento de finanzas carecía de personal cualificado tanto en los años fiscales 2016-17 como 2017-18. Desde el año fiscal 2015-16, Calexico ha recurrido a su asesor financiero para ayudar a guiar el departamento de finanzas. Solo en el año fiscal 2021-22, la ciudad pagó al asesor \$104,000 por ayudar al personal en tareas financieras como el análisis del libro mayor, la vigilancia del presupuesto, el cierre de los registros contables de la ciudad a final de año y la elaboración del presupuesto de la ciudad.

El planteamiento de Calexico para la liquidación de la nómina ilustra la importancia de la capacitación cruzada e indica que la ciudad podría dedicar tiempo a proporcionarla solucionando las ineficiencias. Aunque la liquidación de las nóminas es una responsabilidad esencial del departamento de finanzas, la administradora financiera que, como describimos antes, es también

ALTO RIESGO LOCAL

la directora interina del departamento, dijo que nadie más está capacitado para realizar este trabajo, y que la liquidación de la nómina consume más de un tercio de su tiempo. Este importante nivel de esfuerzo es necesario porque, como explicó, la ciudad ha negociado contratos con grupos de empleados que tienen tres periodos de pago diferentes.

Depender de una sola persona para realizar la función de nóminas ha dado lugar a errores y a un mayor riesgo de iniciar o aprobar transacciones indebidas. Según la administradora de recursos humanos, cuando la administradora financiera que procesa la nómina se ausentó inesperadamente, el antiguo director financiero asumió temporalmente sus funciones. Después de procesar esta nómina, el anterior administrador de finanzas notificó a los jefes de departamento que el departamento de finanzas, que contaba con poco personal, había enviado la información de la nómina a los bancos con retraso, y que el pago del personal de la ciudad podría retrasarse hasta dos días. Aunque este retraso fue relativamente corto, el hecho de cobrar con retraso puede suponer una dificultad para algunos empleados. El antiguo administrador de finanzas también cometió un error al asentar ciertos datos de la nómina en el sistema de contabilidad de la ciudad que el administrador de finanzas solucionó posteriormente.

Del mismo modo, después de que la administradora financiera fuera nombrada para el puesto directora de finanzas interina, no cumplió correctamente con ciertas funciones. Por ejemplo, aprobó una conciliación de la actividad bancaria de enero de 2022 un mes después de que debiera haberse completado, y la aprobó a pesar de que el saldo bancario y el saldo del libro mayor de la ciudad no coincidían, como exigen las políticas y los procedimientos de administración de efectivo de la ciudad. Según la directora financiera, no recibió capacitación para desempeñar la función de directora financiera hasta después de haber asumido ese cargo. Desde entonces, se ha puesto en comunicación con el asesor financiero de la ciudad para que la asesore y le dé la capacitación necesaria. Sin embargo, su disponibilidad para las responsabilidades de administración, como la revisión de las conciliaciones bancarias y la preparación del presupuesto anual de la ciudad es limitada, porque nadie más está capacitado para procesar la nómina.

La administradora de recursos humanos explicó que la ciudad no dispone de recursos para cubrir las ausencias del personal para recibir capacitación cruzada o para asistir a otras capacitaciones formales. No obstante, reconoció que *la ciudad no ha identificado las tareas críticas o los puestos clave para los que necesitaría planificar la sucesión*. Por lo tanto, no tiene una estimación razonable de los recursos necesarios para proporcionar esa planificación. Además, el hecho de que la ciudad dependa de una sola persona para procesar la nómina ilustra que existen riesgos asociados a la falta de capacitación cruzada del personal, así como oportunidades para operar de manera más eficiente que podrían proporcionar tiempo para esta capacitación cruzada. En concreto, la ciudad podría procesar la nómina más eficientemente si adoptara un único periodo de nómina. Esta uniformidad reduciría la carga de trabajo de la administradora financiera y, a su vez, le permitiría recibir capacitación cruzada en otras áreas y, posteriormente, dar capacitación cruzada a otras personas para que desempeñen sus funciones.

La falta de planificación y preparación de la ciudad para la rotación de personal ha contribuido a la ineficacia de las operaciones en otros ámbitos, incluida la constante dificultad de resolver los resultados de las subvenciones de HCD. Para garantizar la eficacia de la administración y la operación de los programas de subvenciones, las mejores prácticas de la GFOA sugieren que las administraciones públicas ofrezcan capacitación al personal que participa en los programas de subvenciones, como el personal de finanzas y el de los departamentos que administran directamente las subvenciones. Sin embargo, según la directora de planificación y construcción de Calexico (directora), aproximadamente a las dos semanas de su contratación, Calexico le asignó la responsabilidad de administrar las subvenciones de la Ley CARES sin proporcionarle ninguna

orientación formal. Bajo la dirección del anterior administrador de la ciudad, la directora publicitó el Programa de Préstamos de Ayuda a la Pequeña Empresa de la Ley CARES, realizó múltiples talleres para los miembros de la comunidad interesados y ayudó a los propietarios de empresas a presentar solicitudes en febrero y marzo de 2022. Sin embargo, en abril de 2022, el estado informó a la directora que la ciudad no podía usar los fondos de la Ley CARES hasta que hubiera resuelto los problemas que HCD había detectado hace tiempo. *Como no recibió suficiente orientación y no conocía los hallazgos pendientes de HCD de la ciudad, la directora perdió su tiempo y el de los solicitantes del programa, que no pueden recibir los fondos que solicitaron hasta que la ciudad resuelva esos hallazgos.*

La falta de personal con conocimientos en funciones clave también contribuyó a una transacción de cuotas inadecuada. De acuerdo con el código municipal de la ciudad, el promotor inmobiliario de cualquier proyecto puede solicitar una reducción, un ajuste o una exención de las cuotas por impacto de desarrollo basándose en la ausencia de alguna relación o nexo razonable entre los impactos del nuevo desarrollo y las cuotas cobradas. El ayuntamiento, que establece las cuotas por impacto de desarrollo de la ciudad, es quien tiene que estudiar esta solicitud en una audiencia pública y tomar la decisión final. Antes de que la ciudad expida algún permiso de construcción o de uso discrecional del suelo para urbanización, el solicitante tiene que pagar las cuotas por impacto de desarrollo que establece el código de la ciudad. Estas cuotas se pagan al director del departamento de servicios de desarrollo, una función que actualmente desempeña el director de planificación y construcción. Según la administradora de la ciudad, en la práctica, los solicitantes pagan a la ciudad estas cuotas, que el departamento recauda y tramita. Revisamos seis transacciones de cuotas por impacto de desarrollo y cuatro transacciones de cuotas de construcción y planificación e identificamos una transacción de cuotas inapropiada que se produjo en julio de 2021, mientras el puesto de director estaba vacante. Según el técnico de ingeniería de la ciudad, el anterior administrador de la ciudad le ordenó que recalculara las cuotas por impacto de desarrollo de una propiedad concreta sin pedir la aprobación del ayuntamiento. Como resultado del nuevo cálculo, la ciudad cobró inicialmente al promotor inmobiliario casi \$30,000 menos de lo que debería haber cobrado según la tabla de cuotas actual.

El técnico de ingeniería afirmó que, en ese momento, desconocía el requisito del código de la ciudad de que el ayuntamiento aprobara las reducciones y los ajustes de las cuotas. El anterior administrador de la ciudad explicó que no solicitó la consideración del ayuntamiento sobre este asunto porque el personal no tenía un método para calcular las cuotas para el tipo de propiedad en cuestión. Sin embargo, el código municipal de la ciudad establece un proceso que la ciudad tiene que seguir si un promotor inmobiliario cuestiona la base razonable de una cuota y cree que es necesario un ajuste. Por lo tanto, era inadecuado que el anterior administrador de la ciudad siguiera un curso de acción distinto al requerido por el código de la ciudad.

Otro promotor inmobiliario buscó un ajuste de cuotas similar a principios de 2022, pero las acciones de la directora recién contratada evitaron que la ciudad se involucrara en otra transacción inapropiada. Como muestra la figura 12, la nueva directora informó al promotor inmobiliario que la única opción sería acudir al ayuntamiento, como exige la ordenanza municipal. Según la directora, ya no se ha insistido en esa petición. No obstante, la actual administradora de la ciudad declaró que la anterior reducción indebida de las cuotas exponía a la ciudad a un riesgo financiero al sentar un precedente de reducción de cuotas y a un riesgo legal de ser demandada por los promotores inmobiliarios. Poco después de ser contratada, discutió esa reducción con el ayuntamiento y el abogado de la ciudad, y recomendó que la ciudad no redujera las cuotas. Posteriormente, el promotor inmobiliario aceptó pagar el monto de las cuotas originales calculadas.

Figura 12

El personal de la ciudad redujo indebidamente las cuotas por desarrollo sin la aprobación del ayuntamiento mientras el puesto de director de planificación y construcción estaba vacante

De acuerdo con el código de la ciudad, los solicitantes de un permiso de construcción son responsables de pagar al director las cuotas prescritas por la ordenanza sobre cuotas por impacto del desarrollo, pero los solicitantes pueden presentar al ayuntamiento solicitudes de reducción, ajuste y exención de cuotas.



Fuente: código de la ciudad, documentos de la cuota por impacto de desarrollo, correspondencia de la ciudad y entrevistas con personal de la ciudad.

Desde que la directora fue contratada, ha trabajado para subsanar las deficiencias del departamento que contribuyeron a que la ciudad cobrara cuotas incorrectas. El personal del departamento indicó que carece de capacitación, y de políticas y procedimientos escritos para el cálculo de las cuotas. La directora afirmó que está tratando de mejorar el proceso de desglose de las cuotas específicas, y ya obtuvo la aprobación del ayuntamiento tanto para un estudio interno de las cuotas como para ajustes temporales de ciertas cuotas de construcción y planificación que las hacen más sencillas de calcular y entender.

Por último, la ciudad no ha hecho cumplir su requisito de que se realicen de forma periódica evaluaciones escritas de desempeño a su personal, lo que podría ayudar a garantizar una transición eficaz cuando se produzca un relevo en los puestos de responsabilidad. El manual del reglamento de los empleados de Calexico establece que los supervisores deberán evaluar el desempeño de cada empleado al final del periodo de prueba del empleado, que puede ser de seis meses o un año, y posteriormente cada año. En su informe de 2019 sobre Calexico, la SCO encontró que la ciudad no realizaba evaluaciones de desempeño de manera uniforme y, por lo tanto, no mostraba su compromiso con la competencia del personal. La SCO recomendó realizar y documentar oportunamente las evaluaciones de desempeño, y la ciudad indicó que

había adoptado medidas correctivas. No obstante, identificamos la misma deficiencia cuando revisamos si se habían realizado las evaluaciones de desempeño requeridas a ocho empleados en puestos de liderazgo. De acuerdo con la política de la ciudad, se debería haber realizado evaluaciones de desempeño anuales a esos miembros del personal en 2020 y 2021. Sin embargo, solo se realizó una de las dos evaluaciones anuales requeridas en este periodo a cuatro de los ocho empleados. La más reciente de estas evaluaciones tuvo lugar en julio de 2020. Según la hoja de cálculo de seguimiento del técnico de Recursos Humanos, *casi al 45 por ciento de los empleados actuales a los que se les tenía que hacer una o más evaluaciones de desempeño en 2020, 2021 o 2022 no se les hizo una evaluación en ninguno de esos años.*

La administradora de RR. HH. afirmó que el cambio de administrador de la ciudad de la ciudad a mediados de 2020 podría explicar la falta de evaluaciones de desempeño después de ese momento para las personas que revisamos. Según las medidas utilizadas por el ayuntamiento para evaluar el rendimiento del administrador de la ciudad, el ayuntamiento considera que es obligación del administrador de la ciudad asegurarse de que todos los empleados de la ciudad reciban una revisión del rendimiento por escrito. Sin embargo, debido a que el anterior administrador de la ciudad, que desempeñó esa función desde finales de julio de 2020 hasta abril de 2022, no evaluó a las personas que ocupaban puestos de liderazgo, y algunos de los empleados clave de la ciudad no han recibido observaciones sobre su desempeño que podrían ayudarles a cumplir mejor sus funciones. Además, la actual administradora de la ciudad carece de información sobre el desarrollo del personal que ahora supervisa.

Vea la sección que comienza en la página 3 para encontrar las recomendaciones que hicimos para solucionar estas áreas de riesgo para la ciudad.

Realizamos esta auditoría de acuerdo con los estándares de auditoría gubernamental generalmente aceptados y en virtud de la autoridad conferida al auditor estatal de California por la sección 8543 y siguientes del Código de Gobierno. Dichos estándares exigen que planeemos y realicemos la auditoría para obtener pruebas suficientes y adecuadas que proporcionen una base razonable para nuestros resultados y conclusiones basados en los objetivos de la auditoría. Creemos que las pruebas obtenidas proporcionan una base razonable para nuestros resultados y conclusiones basados en nuestros objetivos de auditoría.

Presentado respetuosamente,



MICHAEL S. TILDEN, CPA
Auditor estatal interino de California

20 de octubre de 2022

ALTO RIESGO LOCAL

APÉNDICE A

Acciones que el HCD dirigió a Calexico para corregir las deficiencias y cumplir con los requerimientos de las subvenciones

Como este informe describe, HCD ha solicitado en repetidas ocasiones que Calexico tome ciertas medidas relacionadas con la administración de las subvenciones. Estas medidas pretenden solucionar los hallazgos relacionados con la administración pasada de la ciudad de los fondos de subvención otorgados a través de los programas federales de Subvención en Bloque para el Desarrollo Comunitario y de Asociaciones de Inversión HOME (HOME), y cumplir con las condiciones para el financiamiento actual de la Ley CARES de CDBG contra el coronavirus (CDBG-CV). Debido a que Calexico no tomó estas medidas, HCD informó a la ciudad en abril de 2022 que el financiamiento de las adjudicaciones de CDBG-CV no estaría disponible hasta que la ciudad resolviera los hallazgos y las inquietudes pendientes. La tabla A enumera las acciones que el HCD solicitó a la ciudad.

Tabla A

Acciones que HCD ordenó a Calexico para cumplir los requisitos de las subvenciones

ACCIÓN REQUERIDA	AÑO REQUERIDO	PROGRAMA DE SUBVENCIÓN
<p>1 Presentar políticas y procedimientos escritos que incluyan, como mínimo, lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripciones de los cambios que la ciudad pondrá en práctica para garantizar el mantenimiento preciso de los registros que están fácilmente disponibles para su revisión; administración adecuada de las subvenciones para todas las actividades; cumplimiento futuro de las regulaciones federales sobre adquisiciones y de las regulaciones de revisión ambiental y cumplimiento futuro de la verificación anual de la ocupación, la cobertura válida de los seguros y los pagos del impuesto sobre la propiedad para los créditos de vivienda de la CDBG. • Procedimientos detallados para todos los procesos de mantenimiento de registros, adquisiciones, revisión medioambiental y verificación, incluyendo un calendario estimado para los principales procesos de verificación. • Una política clara que establezca que la ciudad seguirá las políticas locales de adquisiciones o la política federal de adquisiciones, la que sea más estricta. • Una descripción clara y plazos estimados de las medidas de aplicación que la ciudad tomará cuando sus procesos de verificación detecten incumplimientos. • Personal responsable (por puesto) dentro de la ciudad, incluidas las responsabilidades de supervisión (hasta el nivel de administrador de la ciudad), y un organigrama y responsabilidades clave de todo el personal afectado. 	2015	CDBG

continúa en la siguiente página...

ALTO RIESGO LOCAL

ACCIÓN REQUERIDA	AÑO REQUERIDO	PROGRAMA DE SUBVENCIÓN
<p>2 Contratar auditores externos para que revisen y construyan los registros financieros relacionados con la actividad de las subvenciones y los ingresos de los programas a partir de 2010 y, si se determina que los problemas financieros se remontan más atrás, de todos los años anteriores que sean necesarios. Los auditores externos tienen que incluir en su revisión registros de la cartera de créditos. Presentar los resultados de esta revisión identificando de forma adecuada los costos elegibles y no elegibles. Una vez que se hayan identificado todos los costos no elegibles y el personal estatal de CDBG esté de acuerdo, reembolsar los costos no elegibles a HCD o a la cuenta de ingresos del programa CDBG, según corresponda, usando fondos no federales.</p>	2015	CDBG
<p>3 Presentar informes modificados de ingresos del programa CDBG para tantos años como sea necesario una vez que todos los registros sean revisados por los auditores externos de la ciudad.</p>	2015	CDBG
<p>4 Presentar a HCD políticas y procedimientos relativos a la contabilidad adecuada de los fondos de subvenciones federales y estatales utilizados y reembolsados tanto de las subvenciones concedidas como de los ingresos del programa y los fondos recuperados. Incluir una muestra de las páginas del libro de contabilidad y una muestra de la hoja de cálculo o el sistema de seguimiento de la cartera que se utilizará para cada programa en adelante. La ciudad también debe completar y presentar a HCD una auditoría forense relacionada.</p>	2018	HOME
<p>5 Presentar a HCD las políticas y los procedimientos relativos a los puestos implicados en la preparación y la presentación de los informes trimestrales (y anuales) de HOME, incluidos los informes trimestrales de ingresos del programa HOME con los informes de preparación y finalización de los proyectos HOME o las solicitudes administrativas firmadas de disposición de fondos para todos los desembolsos de ingresos del programa HOME, independientemente de que la ciudad tenga o no subvenciones activas de HOME.</p>	2018	HOME
<p>6 Usar el dinero sin usar del CV1 para financiar un puesto para un empleado o un asesor dedicado a administrar cualquier proyecto actual de subvención de CDBG y CDBG-CV y solucionar todos los hallazgos pendientes de supervisión de proyectos de HCD*.</p>	2021	CDBG-CV
<p>7 Garantizar que el administrador de la ciudad y el empleado o el asesor dedicado se reúna con el personal de HCD de manera continua para proporcionar actualizaciones del progreso del programa.</p>	2021	CDBG-CV
<p>8 Empezar a aplicar los futuros programas CDBG y CDBG-CV en un plazo de 60 días a partir de la fecha de adjudicación del proyecto.</p>	2021	CDBG-CV
<p>9 Presentar a tiempo los informes financieros y de actividades trimestrales con la verificación de los avances adecuados y la documentación de la consecución de los resultados y los hitos identificados.</p>	2021	CDBG-CV
<p>10 Cumplir con todos los demás plazos y requerimientos asignados en eCivis (el sitio web de la red de subvenciones de HCD) o solicitados por el representante de HCD o el administrador de subvenciones del CDBG-CV.</p>	2021	CDBG-CV

Fuente: correspondencia entre HCD y el personal de Calxico.

* El Programa CDBG-CV otorga subvenciones a estados, áreas insulares, tribus indias y gobiernos locales para prevenir, prepararse y responder al COVID-19. HCD puso a disposición los fondos del CDBG-CV en tres tramos conocidos como CV1, CV2 y CV3. Para mantener la coherencia con las medidas correctivas que HCD presentó a la ciudad, nos referimos a estos fondos como fondos CDBG-CV en este apéndice. Sin embargo, al principio de nuestro informe nos referimos a ellos como fondos de la Ley CARES.

APÉNDICE B

Programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo del auditor estatal

La sección 8546.10 del código de gobierno autoriza a la oficina del auditor estatal de California (auditor estatal) a establecer un programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo (programa de alto riesgo local) para identificar las agencias gubernamentales locales que estén en un alto riesgo de despilfarro, fraude, abuso o mala administración, o que tienen importantes desafíos asociados con su economía, eficiencia o eficacia. Las regulaciones que definen el alto riesgo y describen el funcionamiento del programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo entraron en vigor el 1 de julio de 2015. Tanto la ley como las regulaciones exigen que el auditor estatal solicite la aprobación del Comité Legislativo Conjunto de Auditoría (Comité de Auditoría) para llevar a cabo dichas auditorías de las entidades locales.

Para identificar las ciudades que pueden tener un alto riesgo de problemas fiscales, cada año analizamos los estados financieros auditados y la información no auditada relacionada con las pensiones de más de 470 ciudades de California. Esta revisión incluye el uso de diversos datos financieros para calcular indicadores de la salud fiscal de las ciudades y su riesgo de experimentar dificultades fiscales. Estos indicadores nos permiten evaluar la capacidad de cada ciudad para pagar sus facturas tanto a corto como a largo plazo. En concreto, los indicadores miden las reservas financieras de cada ciudad, la carga de deuda, la situación de efectivo o liquidez, la evolución de los ingresos y la capacidad de pago de las prestaciones de jubilación de los empleados.

En octubre de 2019, determinamos que Calexico cumplía potencialmente los criterios para estar en alto riesgo. Realizamos una evaluación en febrero de 2021 para determinar el conocimiento de la ciudad y las respuestas a estos problemas, así como para identificar cualquier otro problema en curso que pudiera afectar nuestra determinación de si la ciudad está en alto riesgo. Nuestra evaluación inicial concluyó que las circunstancias de Calexico justificaban una auditoría. En junio de 2021, solicitamos y obtuvimos la aprobación del Comité de Auditoría para realizar una auditoría a Calexico bajo el programa de altos riesgos locales.

Si una agencia local es designada de alto riesgo como resultado de una auditoría, tiene que presentar un plan de medidas correctivas. Si no ha proporcionado su plan de medidas correctivas a tiempo para su inclusión en el informe de auditoría, tiene que proporcionar el plan a más tardar 60 días después de la publicación del informe. A continuación, tiene que presentar actualizaciones por escrito cada seis meses después de la emisión del informe de auditoría sobre sus progresos en la aplicación del plan de medidas correctivas. Este plan de medidas correctivas tiene que describir las medidas específicas que la agencia local llevará a cabo para solucionar las condiciones que nos llevaron a designarla como de alto riesgo y el calendario propuesto para llevar a cabo dichas acciones. Retiraremos la designación de alto riesgo cuando concluyamos que la agencia ha tomado medidas correctivas satisfactorias y que las deficiencias identificadas en la auditoría han sido solucionadas satisfactoriamente.

ALTO RIESGO LOCAL

APÉNDICE C

Alcance y metodología

En junio de 2021, el Comité de Auditoría aprobó una propuesta del auditor estatal para realizar una auditoría a Calexico bajo el programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo. Llevamos a cabo una evaluación inicial de Calexico en febrero de 2021 en la que revisamos las condiciones financieras y operativas de la ciudad para determinar si mostraban características de alto riesgo relativas a los siguientes seis factores de riesgo especificados en las regulaciones estatales:

- La situación financiera de la agencia de gobierno local tiene el potencial de perjudicar su capacidad para prestar servicios de manera eficiente o para cumplir con sus obligaciones financieras o legales.
- La capacidad de la agencia de gobierno local para mantener o restaurar su estabilidad financiera es deficiente.
- La información financiera de la agencia de gobierno local no sigue los principios de contabilidad de gobierno generalmente aceptados.
- Las auditorías anteriores reportaron hallazgos relacionados con problemas financieros o de desempeño, y la agencia de gobierno local no ha tomado las medidas correctivas adecuadas.
- La agencia de gobierno local usa un sistema ineficaz para supervisar y dar seguimiento a los fondos estatales y locales que recibe y gasta.
- Un aspecto de la operación o la administración de la agencia de gobierno local es inefectivo o ineficiente; presenta el riesgo de despilfarro, fraude o abuso, o no proporciona el nivel previsto de servicio público.

Sobre la base de nuestra evaluación inicial, identificamos preocupaciones acerca de la situación y la estabilidad financieras de Calexico, su capacidad para tomar medidas correctivas adecuadas para solucionar los hallazgos de una auditoría anterior y aspectos de sus operaciones que parecían ser ineficaces o ineficientes. La tabla C enumera los objetivos que el Comité de Auditoría aprobó y los métodos que usamos para conseguirlos.

ALTO RIESGO LOCAL**Tabla C****Objetivos de la auditoría y métodos usados para alcanzarlos**

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA	MÉTODO
1 Revisar y evaluar las leyes, las reglas y las regulaciones pertinentes para los objetivos de la auditoría.	Revisamos las leyes y las regulaciones estatales pertinentes, el código municipal y otros materiales de referencia aplicables a la ciudad.
2 Evaluar la situación financiera actual de Calexico y su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a corto y largo plazo, sin dejar de prestar servicios a sus residentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluamos el presupuesto del año fiscal 2022-23 de la ciudad y los estados financieros auditados del año fiscal 2020-21, incluyendo sus saldos del fondo general, ingresos y gastos, para determinar si la ciudad tiene los recursos financieros para cumplir con sus futuras obligaciones financieras. • Identificamos las tendencias de los ingresos, los gastos, la liquidez y otros indicadores de riesgo financiero pertinentes de la ciudad de los años fiscales 2016-17 a 2020-21 y analizamos los cambios significativos. • Entrevistamos al personal de la ciudad y revisamos la documentación presupuestaria y de financiamiento para determinar la capacidad de la ciudad para prestar servicios. • Revisamos las políticas financieras de la ciudad en una selección de áreas de políticas, incluyendo la sostenibilidad fiscal y la administración de la deuda.
3 Determinar las causas de cualquier problema financiero que identificamos y las acciones que Calexico necesita tomar para resolverlos. Evaluar los esfuerzos de la ciudad para mejorar su situación financiera aumentando los ingresos y reduciendo los costos.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentamos los principales acontecimientos y acciones que causaron los problemas financieros de la ciudad y los esfuerzos de la ciudad para hacer frente a esos problemas. • Entrevistamos a personal de la ciudad para determinar los planes de esta para aumentar los ingresos, y evaluamos la viabilidad y el probable impacto de esas acciones previstas. • Identificamos y evaluamos la viabilidad y el probable impacto de otras opciones que la ciudad puede seguir para hacer frente a los problemas financieros reduciendo los costos o aumentando los ingresos.
4 Determinar si las prácticas presupuestarias de Calexico se ajustan a las mejores prácticas. Además, evaluar los procedimientos de la ciudad y los supuestos subyacentes para proyectar los ingresos y los gastos futuros, y determinar si las proyecciones han dado lugar a presupuestos equilibrados y a previsiones financieras precisas.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistamos al personal para entender el proceso presupuestario y los pasos que siguen para lograr un presupuesto equilibrado. • Se determinó si las políticas y las prácticas de la ciudad se ajustan a las mejores prácticas presupuestarias de la GFOA. Identificamos el impacto del desajuste y las prácticas clave que debe adoptar la ciudad. • Determinamos la sensatez y la precisión de las previsiones de ingresos y gastos de la ciudad comparando los ingresos y los gastos presupuestados y reales de los últimos cinco años fiscales, y examinando la manera en la que la ciudad respondió a las variaciones significativas.
5 Evaluar el proceso de Calexico para establecer, aumentar o reducir las cuotas o las tarifas, para garantizar que cumpla con las leyes, las reglas, las ordenanzas, las regulaciones y las mejores prácticas aplicables. Para una selección de estas cuotas y tarifas, determinar si cubren los costos de la ciudad para la prestación de los servicios relacionados.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinamos cuándo se realizaron los estudios de las cuotas de la ciudad, incluidas las cuotas por impacto de desarrollo y las cuotas de agua, y comparamos los plazos con las mejores prácticas para determinar si se debe actualizar los estudios. • Obtuvimos las tablas de cuotas de la ciudad y determinamos si se ajustaban a las ordenanzas de cuotas de la ciudad y a los estudios de cuotas. • Examinamos una selección de seis transacciones de cuotas por impacto de desarrollo y cuatro transacciones de cuotas de construcción y planificación para determinar si la ciudad calculó y cobró las cuotas de acuerdo con sus tablas de cuotas. El personal de la ciudad cometió errores al determinar las cuotas de cuatro transacciones, además de la reducción de la cuota por impacto de desarrollo que describimos en el informe. Los errores dieron lugar a que la ciudad cobrara a sus clientes montos inferiores, estos tuvieron un impacto fiscal insignificante para la ciudad. Pusimos los errores a la atención de la ciudad. • Entrevistamos al personal y revisamos los expedientes relacionados con las cuotas y las tarifas para determinar la causa de cualquier irregularidad en la fijación, el cálculo o el cobro de las cuotas, y el impacto sobre los ciudadanos.

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA	MÉTODO
<p>6 Revisar las proyecciones del Sistema de Jubilación de los Empleados Públicos de California (California Public Employees' Retirement System, CalPERS) de los costos de las pensiones de Calexico y evaluar la manera en la que Calexico asigna fondos para los pasivos de pensiones y OPEB durante su proceso presupuestario. Determinar si, sobre la base de sus proyecciones financieras más recientes, Calexico cuenta con recursos suficientes para comenzar a resolver sus déficits de financiamiento para pensiones y OPEB.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistamos al personal para determinar los planes y los procesos de la ciudad para hacer frente a los costos de las pensiones y los pasivos de los OPEB. • Revisamos los estados financieros y la valoración actuarial de la ciudad del año fiscal 2020-21 con el fin de determinar la parte no financiada de sus costos de pensión y pasivos de OPEB proyectados.
<p>7 Evaluar los esfuerzos de Calexico para solucionar las deficiencias identificadas por la SCO en 2019 y por cualquier otra auditoría pertinente durante los últimos cinco años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisamos los hallazgos y las recomendaciones del informe de la SCO y de otras auditorías pertinentes y determinamos qué recomendaciones no ha solucionado adecuadamente la ciudad. • Entrevistamos al personal de la ciudad para determinar por qué la ciudad no ha solucionado ciertas deficiencias y sus planes para hacerlo. • Revisamos las políticas y los procedimientos financieros de la ciudad para determinar si están al día e incluyen salvaguardas clave, como la conciliación periódica de las cuentas bancarias. Identificamos ciertas deficiencias en las salvaguardas de la ciudad y las comunicamos de manera separada y por escrito a la administración de la ciudad. • Revisamos las políticas y los procedimientos de personal de la ciudad y una selección de expedientes de personal para determinar si la ciudad exige y realiza evaluaciones periódicas del desempeño del personal.
<p>8 Revisar y evaluar cualquier otro asunto que sea significativo para la auditoría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisamos y evaluamos el plan de la ciudad para mitigar los impactos de la posible sequía y mantener el suministro de agua de los residentes. • Analizamos las tendencias del uso del agua en la ciudad y las tendencias de los ingresos, los gastos y el saldo de los fondos del agua de los últimos cinco años fiscales. • Determinamos si las cuotas del agua de la ciudad son coherentes con las mejores prácticas para incentivar la conservación del agua y cómo podría un cambio en la demanda afectar los ingresos del fondo del agua de la ciudad.

Fuente: documentos de la auditoría.

Evaluación de la fiabilidad de los datos

Para realizar esta auditoría, nos basamos en los datos electrónicos obtenidos de las estimaciones de cinco años de la encuesta sobre comunidades estadounidenses de la Oficina del Censo de EE. UU. de 2020. La Oficina de Contabilidad del gobierno de EE. UU., cuyos estándares estamos obligados a seguir por ley, nos exige que evaluemos la suficiencia e idoneidad de la información procesada por computadora que utilizamos para respaldar materialmente nuestros hallazgos, conclusiones o recomendaciones. Realizamos pruebas electrónicas de los datos clave y comprobamos que contienen datos razonables. No realizamos pruebas de exactitud e integridad de estos datos porque los documentos fuente son recogidos por el gobierno federal, lo que hace inviables dichas pruebas. En consecuencia, consideramos que los datos tienen una fiabilidad indeterminada para nuestros fines. Aunque esta determinación puede afectar la precisión de las cifras que presentamos, hay suficientes pruebas en total para apoyar nuestros resultados, conclusiones y recomendaciones.

ALTO RIESGO LOCAL



Ciudad de Calexico

- 608 Heber Avenue
- Calexico, CA 92231
- 760-768-2110

3 de octubre de 2022

Michael S. Tilden, CPA,
Auditor estatal interino de California
621 Capitol Mall, Suite 1200
Sacramento, CA 95814

Asunto: respuesta de la ciudad de Calexico al borrador de informe de auditoría estatal

Estimado Sr. Tilden:

Gracias por la oportunidad de responder al borrador de informe de auditoría del 26 de septiembre de 2022, preparado para la ciudad de Calexico como parte del programa de Alto Riesgo Local del estado. La ciudad de Calexico priorizó la "responsabilidad fiscal y las medidas necesarias para garantizar su sostenibilidad" como una de cinco metas de su Plan Estratégico adoptado en septiembre de 2021. En concreto, el Plan Estratégico de la ciudad cita la necesidad de desarrollar ingresos para hacer frente al monto de la deuda por jubilación, los niveles de asignación de personal y los costos de mantenimiento de las instalaciones, junto con la creación de reservas adecuadas, como objetivos y medidas para lograr su meta fiscal. Estos objetivos del Plan Estratégico son, en muchos sentidos, paralelos a las recomendaciones fiscales del auditor estatal en su informe de auditoría de octubre de 2022. La ciudad agradece al auditor estatal la identificación de métodos adicionales a través de las recomendaciones de su informe que ayudarán a la ciudad a alcanzar la meta fiscal de su Plan Estratégico.

Con los resultados fiscales emergentes de 2021-22 cuya presentación al ayuntamiento está programada para incluirse en su próximo informe presupuestario trimestral, la ciudad habrá logrado seis años consecutivos de mejora del saldo de sus fondos y pretende alcanzar la reserva de referencia del fondo general recomendada por la Asociación de Funcionarios de Finanzas del Gobierno de 60 días de operaciones, además de financiar totalmente sus reservas de autoseguro en el nivel de confianza del 70 %; cumplir con sus crecientes obligaciones de pensiones de CalPERS, y continuar prefinanciando sus obligaciones de otros beneficios posteriores al empleo (OPEB). La ciudad intentará empezar a resolver los niveles de asignación de personal, y la reinversión, la rehabilitación y la reparación de la propiedad de la ciudad para lograr otro objetivo del Plan Estratégico adoptado.

Por estas razones, la ciudad espera lograr una mejora continua en la próxima evaluación de ciudades de alto riesgo de los auditores estatales para el año fiscal 2021-22, especialmente en las categorías de reserva y liquidez. La ciudad aprecia todas las conclusiones de los auditores estatales y está de acuerdo con muchas de sus recomendaciones, como se documenta en nuestra respuesta más abajo. En algunos casos, observe que la ciudad ofrece un plan alternativo que se ajusta mejor a la ciudad para lograr nuestro objetivo común de sostenibilidad fiscal.

* Los comentarios del auditor estatal de California comienzan en la página 53.

ALTO RIESGO LOCAL

Ciudad de Calexico

- 608 Heber Avenue

- Calexico, CA 92231

- 760-768-2110

1. Recomendación del auditor estatal: datos financieros actuales

Para garantizar que los dirigentes de Calexico actúen con prontitud para evitar posibles gastos deficitarios en el futuro, para enero de 2023, la ciudad debe aprobar una política que permita al ayuntamiento aprobar su presupuesto anual solo si cuenta con estados financieros auditados del año fiscal más reciente, un libro mayor que identifique los saldos actuales de los fondos y una conciliación bancaria vigente que esté a su disposición cuando el personal de la ciudad presente el presupuesto anual. Si el ayuntamiento no aprueba el presupuesto anual, la política debe exigir al ayuntamiento que suspenda los gastos no esenciales hasta que se apruebe el presupuesto.

①

Respuesta de la ciudad

La ciudad está de acuerdo en que unos datos financieros sólidos y actualizados son esenciales para hacer proyecciones presupuestarias eficaces. La ciudad también está de acuerdo en que el ayuntamiento debe estar al tanto de cualquier retraso en las auditorías, los asientos en el libro mayor y las conciliaciones bancarias para entender mejor los riesgos que pudieran afectar a las proyecciones presupuestarias. Sin embargo, la última vez que el ayuntamiento experimentó prácticas de gastos deficitarios fue hace más de siete años, en los años fiscales 2014-15 y 2015-16, y ha demostrado un historial de datos, proyecciones presupuestarias y disciplina fiscal efectivos en los seis años siguientes. Los presupuestos son, en el fondo, un proceso de estimación basado en la mejor información disponible. Limitar la adopción del presupuesto anual o suspender las operaciones debido a retrasos contables puede no ser la mejor manera de alcanzar los objetivos de la ciudad para la continuidad en la prestación de los servicios públicos y la finalización de los proyectos subvencionados/de capital. Por estas razones, la ciudad ofrece un plan de acciones correctivas alternativo y menos severo. La ciudad está de acuerdo en redactar una política para la consideración del ayuntamiento que formalice su práctica de presentación de informes presupuestarios trimestrales para mantener al ayuntamiento al corriente de los informes financieros y proyecciones actuales, y también para proporcionar actualizaciones sobre el estado o el retraso de los procesos de auditoría y contabilidad de la ciudad en estos informes presupuestarios trimestrales.

2. Recomendación del auditor estatal: política sobre reservas (niveles)

Para garantizar que el ayuntamiento disponga de suficientes reservas de libre disposición en su fondo general para mitigar adecuadamente los riesgos derivados de la disminución de los ingresos y de los gastos imprevistos, antes de enero de 2023 debe realizar un análisis para evaluar si el nivel mínimo de reservas establecido en su política actual es suficiente y, en caso contrario, modificar su política para que refleje un nivel más prudente.

Respuesta de la ciudad

Con los resultados fiscales emergentes de 2021-22 que están programados para ser presentados al ayuntamiento en su próximo informe presupuestario trimestral, la ciudad se complace en estar en posición de ir más allá de la recomendación de reserva del fondo general que hace la Asociación de Funcionarios de Finanzas del Gobierno de 60 días de operación y avanzar hacia una política sobre la reserva más desarrollada para incluir múltiples objetivos. Por ejemplo, las reservas previstas para la consideración del ayuntamiento incluyen una reserva de capital de trabajo; una reserva para mantenimiento de calles (Medida D); una reserva de mantenimiento y sustitución de instalaciones y equipos, y una reserva de emergencia (ya adoptada por el comité de la Medida H). La ciudad está de acuerdo en redactar una política sobre reservas actualizada para que el ayuntamiento la adopte en su presupuesto de 2023-24.



Ciudad de Calexico

● 608 Heber Avenue ● Calexico, CA 92231 ● 760-768-2110

3. Recomendación del auditor estatal: política sobre reservas (uso y reposición)

Para dejar claro cuándo debe usar las reservas del fondo general y cómo mantendrá el nivel de reserva del fondo general, antes de enero de 2023 la ciudad debe modificar su política sobre reservas para definir las condiciones que garanticen su uso y especificar cómo debe reponerse la reserva cuando el saldo sea inferior al nivel prescrito.

Respuesta de la ciudad

La ciudad está de acuerdo en redactar una política sobre reservas actualizada para que el ayuntamiento la adopte en su presupuesto de 2023-24.

4. Recomendación del auditor estatal: política sobre reservas (liquidez)

Para asegurarse de que disponga de suficiente liquidez para satisfacer las necesidades de desembolso a lo largo del año, antes de aprobar su presupuesto para el año fiscal 2023-24, la ciudad debe prever sus necesidades de efectivo a lo largo del año fiscal y mantener un nivel suficiente de activos de efectivo en el fondo general para pagar los gastos de ese fondo a medida que se produzcan.

Respuesta de la ciudad

La ciudad realizó una proyección mensual del flujo de efectivo del fondo general y llegó a la conclusión de que una reserva de 60 días de operaciones es suficiente para resolver las variaciones del flujo de efectivo durante el año. En concreto, esta reserva cubre el periodo anual de julio a noviembre, a la espera de recibir del condado la primera remesa anual de impuestos sobre la propiedad en diciembre. El ayuntamiento está de acuerdo en redactar una política sobre reservas actualizada para que el ayuntamiento la adopte en su presupuesto de 2023-24 que incluya una reserva de capital de trabajo de 60 días de operaciones. ②

5. Recomendación del auditor estatal: programa de beneficios médicos jubilados

Para reducir las limitaciones de su capacidad para mantener los niveles de servicio existentes y contratar nuevo personal, se sugiere que antes de enero de 2023 la dirección de la ciudad presente al ayuntamiento opciones para reducir las obligaciones de OPEB de la ciudad y medidas que la ciudad podría tomar para lograr dicha reducción para el inicio del año fiscal 2023-24, incluido el pedir a los empleados activos que tendrán derecho a recibir beneficios que aporten al fondo fiduciario de OPEB de la ciudad.

Respuesta de la ciudad

La ciudad ya ha tomado las siguientes medidas para hacer frente a los costos de las prestaciones de OPEB (beneficios médicos para jubilados) de la ciudad:

1. reducción y supresión progresiva del beneficio médico para jubilados para algunos nuevos contratados
2. cobro a los jubilados de una parte del costo de las primas
3. prefinanciamiento de los futuros beneficios médicos de los jubilados en cada uno de los presupuestos de los últimos tres años fiscales y adopción de un periodo de amortización de 30 años para financiar completamente las obligaciones de OPEB de la ciudad
4. autorización de la creación de un fideicomiso restringido para dedicar los activos prefinanciados al pago de los futuros costos de los beneficios

La ciudad está de acuerdo en presentar opciones adicionales para la consideración del ayuntamiento para seguir abordando sus costos por los beneficios médicos de los jubilados.

ALTO RIESGO LOCAL

Ciudad de Calexico

- 608 Heber Avenue

- Calexico, CA 92231

- 760-768-2110

6. Recomendación del auditor estatal: cuotas municipales (actualizaciones)

Para garantizar que las cuotas y tarifas de la ciudad sean suficientes para pagar los costos de la prestación de servicios, la ciudad debe hacer lo siguiente para enero de 2023:

- definir en la política la frecuencia con la que la ciudad debe realizar estudios de cuotas y tarifas, identificar claramente quién es el responsable de iniciar estos estudios y realizar los ajustes a las cuotas, e identificar los métodos de supervisión para garantizar que se lleven a cabo los estudios y los ajustes autorizados a las cuotas
- realizar estudios de las cuotas y las tarifas que requieran ser actualizadas según la política

Respuesta de la ciudad

Actualmente, la ciudad actualiza las cuotas anualmente para todas sus principales fuentes de ingresos por cuotas (servicios de agua, aguas residuales y residuos sólidos). El próximo estudio de las cuotas de agua y aguas residuales para los próximos cinco años ha sido presupuestado y programado en el presente año fiscal. De sus cuotas restantes, la ciudad da prioridad a las cuotas de planificación y construcción como la siguiente área de actualización. La ciudad está de acuerdo en redactar una política para que sea considerada por el ayuntamiento con una matriz de cuotas de la ciudad y el planteamiento de sus actualizaciones periódicas. El director de finanzas se encargará de supervisar que las actualizaciones de las cuotas sean programadas por los departamentos del programa o aplazadas bajo la política del ayuntamiento.

7. Recomendación del auditor estatal: cuotas municipales (capacitación del personal)

Para reducir el riesgo de que modifique las cuotas sin la aprobación del ayuntamiento, se sugiere que para enero de 2023 la ciudad imparta capacitación al personal sobre cómo valorar las cuotas.

Respuesta de la ciudad

La ciudad entiende que las complejidades de los cálculos de cuotas de la ciudad se centran en el Departamento de Planificación y Construcción. La ciudad está de acuerdo en contratar los servicios de asesoría sobre planificación e incorporar la capacitación sobre cuotas para el personal en su ámbito de trabajo para la próxima actualización del estudio de las cuotas de planificación y construcción (para septiembre de 2023).

8. Recomendación del auditor estatal: precios de conservación del agua

Para asegurarse de recaudar suficientes ingresos para pagar el costo del suministro de agua durante una escasez, la ciudad debe asegurarse de que su próximo estudio de tarifas de agua considere y, en la medida en la que se apegue a los requerimientos legales, incorpore las mejores prácticas en cuanto a opciones para los precios de conservación, tales como tarifas escalonadas o tarifas de temporada y tarifas especiales para la sequía.

Respuesta de la ciudad

La ciudad está de acuerdo con esta recomendación. Para el año fiscal 2022-2023, la ciudad de Calexico asignó \$90,000 para realizar un estudio integral de tarifas de agua y alcantarillado y cuotas de conexión. Un estudio de esta magnitud tiene que ser realizado por un asesor especializado en estudios de tarifas



Ciudad de Calexico

- 608 Heber Avenue
- Calexico, CA 92231
- 760-768-2110

de agua y alcantarillado. El estudio de tarifas será congruente con todos los requerimientos legales relativos a las tarifas de agua y alcantarillado. Fecha límite: mayo de 2023.

Medida correctiva:

La ciudad de Calexico preparará una solicitud de cualificaciones (Request for Qualifications, RFQ) para contratar a un asesor que prepare un estudio de tarifas de agua y alcantarillado, y cuotas de conexión. El estudio de las cuotas incorporará las mejores prácticas para nuestra región, que incluirán opciones de precios de conservación, tarifas de temporada y tarifas especiales para la sequía, de acuerdo con la recomendación de los auditores estatales. Una vez completado el estudio de tarifas, la ciudad celebrará audiencias públicas y presentará la recomendación del asesor al ayuntamiento para su revisión y adopción.

9. Recomendación del auditor estatal: Plan del Fondo General de cinco años y proceso de cambios presupuestarios

Para mejorar su capacidad de asignar recursos limitados de la manera más efectiva en cuanto a costos y conforme a sus metas de servicio al público, se sugiere que la ciudad haga lo siguiente antes de elaborar su presupuesto para el año fiscal 2023-24:

- a. elaborar un plan detallado para generar los ingresos que necesita para mantener los servicios al público, incluyendo proyecciones de ingresos y gastos para cinco años que tengan en cuenta tanto los costos esperados de las operaciones actuales como las ampliaciones previstas de las operaciones, como la apertura del nuevo centro recreativo

Respuesta de la ciudad

La ciudad presentó una proyección del fondo general a cinco años en cada uno de los presupuestos de los últimos tres años fiscales para proporcionar un marco de trabajo para las decisiones presupuestarias. La proyección de la ciudad identifica los requerimientos de ingresos necesarios para mantener el costo de los servicios actuales, cumplir con las obligaciones a largo plazo de las pensiones y de los beneficios médicos de los jubilados, y construir las reservas del saldo del fondo. El objetivo de la proyección de fondos es cuantificar y resaltar futuras brechas de financiamiento y no pretende ser un plan financiero para resolver y cerrar futuras brechas de financiamiento. La ciudad está de acuerdo en ampliar la proyección a cinco años a fin de incluir los nuevos ingresos previstos para proyectos de desarrollo específicos del proceso de aprobación, así como para incluir los costos de las nuevas instalaciones de la ciudad que entrarán en funcionamiento en años futuros, como las instalaciones del parque Heber. El Plan Estratégico de la ciudad incluye una prioridad para atender el desarrollo de ingresos y la ciudad está lógicamente de acuerdo en atenderlo, pero fuera del proceso presupuestario anual que asigna las fuentes de ingresos existentes al apoyo de los servicios actuales.

- b. modificar su proceso de cambios presupuestarios para exigir a los departamentos que especifiquen los riesgos y los beneficios financieros relacionados con los servicios que conlleva la aprobación o la denegación de las solicitudes de aumento de la asignación de fondos de un departamento o la reasignación de los fondos asignados.

③

ALTO RIESGO LOCAL

Ciudad de Calexico

- 608 Heber Avenue

- Calexico, CA 92231

- 760-768-2110

Respuesta de la ciudad

La ciudad cuenta con un formulario de solicitud de ajuste presupuestario previamente establecido que actualmente es de uso limitado por los departamentos de la ciudad. La ciudad está de acuerdo en ampliar su uso con todos los departamentos de la ciudad y en ampliar la documentación de los riesgos/beneficios del ajuste propuesto.

10. Recomendación del auditor estatal: documentos financieros en español

Para facilitar la participación de sus residentes en el proceso presupuestario, se sugiere que la ciudad establezca una política, antes de elaborar el presupuesto del año fiscal 2023-24, para hacer que las partes clave de los documentos financieros públicos, incluidos los presupuestos propuestos y adoptados, estén disponibles en un número suficiente de idiomas para garantizar que al menos el 75 por ciento de los residentes puedan obtener los documentos en sus idiomas principales.

④

Respuesta de la ciudad

La ciudad da prioridad a la comunicación en varios idiomas con sus residentes y hasta hace poco ofrecía traducción en sus sesiones en vivo del ayuntamiento. Sin embargo, actualmente no hay proveedores de servicios de traducción locales. La ciudad está de acuerdo en redactar una política para la consideración del ayuntamiento, que prevea la presentación en varios idiomas del mensaje y del resumen de los presupuestos propuestos y adoptados.

11. Recomendación del auditor estatal: continuidad de las operaciones de la ciudad

Para garantizar la continuidad de las operaciones y los servicios de la ciudad, se sugiere que antes de abril de 2023 el ayuntamiento identifique tareas esenciales, elabore un plan de sucesión integral y proporcione una capacitación cruzada que prepare al personal clave —en especial al del Departamento de Finanzas— para cumplir con las tareas esenciales en caso de rotación u otras ausencias.

Respuesta de la ciudad

La ciudad distingue entre un plan de sucesión y un plan de transición. La ciudad se administra con niveles muy limitados de empleados de administración media para centrar la asignación de su personal presupuestado en la prestación de servicios de primera línea. En consecuencia, la mayoría de los departamentos no tienen niveles de empleados internos de administración media en capacitación para la sucesión a puestos de administración de nivel superior. En su lugar, la ciudad valora un plan de transición que identifique los servicios esenciales y los recursos de apoyo necesarios para dar continuidad en caso de ausencias temporales o bajas de personal. Los departamentos de seguridad pública de la Policía y de los Bomberos funcionan en un entorno paramilitar y ya están posicionados con estructuras de mando que funcionan con personal rotativo las 24 horas del día. En el caso de los empleados que no son de seguridad, la ciudad está de acuerdo en pasar a los planes de transición encargando a cada departamento la identificación de uno o dos servicios esenciales cada año y la identificación de empleados de apoyo o de capacitación cruzada para proporcionar continuidad en el caso de ausencias y vacantes.



Ciudad de Calexico

● 608 Heber Avenue

● Calexico, CA 92231

● 760-768-2110

12. Recomendación del auditor estatal: evaluaciones de desempeño de los empleados

Para demostrar su compromiso con el desarrollo y la competencia de los empleados, la ciudad debe hacer lo siguiente para enero de 2023:

- a. garantizar que a todos los empleados de la ciudad se les haya hecho una evaluación de desempeño por escrito en los últimos 12 meses o, en el caso de los empleados en periodo de prueba, que esté programado que se les haga conforme a la política de la ciudad
- b. establecer procedimientos para responsabilizar a los empleados que tienen a su mando directamente a otro de hacer evaluaciones de desempeño periódicas por escrito conforme a la política de la ciudad

Respuesta de la ciudad

5

Actualmente, el departamento de recursos humanos de la ciudad emite anualmente recordatorios a todos los jefes de departamento sobre todas las evaluaciones de desempeño. El departamento de Recursos Humanos ahora enviará recordatorios en formato electrónico a todos los jefes de departamento y al administrador de la ciudad para que realicen las evaluaciones de rendimiento cada dos años. La ciudad está de acuerdo en realizar las evaluaciones de desempeño atrasadas para abril de 2023. El administrador de la ciudad dedicará tiempo a revisar periódicamente las actualizaciones de estatus con los jefes de departamento para asegurarse de que estén haciendo las evaluaciones de desempeño a tiempo o al menos una vez al año, tal y como se indica en el reglamento de la ciudad y en el memorando de entendimiento para cada grupo de negociación. Recursos Humanos también seguirá ofreciendo orientación y capacitación a los jefes de departamento sobre el proceso de evaluación del desempeño.

13. Recomendación del auditor estatal: plan de medidas correctivas de HCD

Para garantizar que la ciudad pueda utilizar oportunamente los fondos de la subvención otorgados por HCD, la ciudad debe, para enero de 2023, presentar un plan de medidas correctivas a HCD y para abril de 2023, tomar todas las demás medidas necesarias para solucionar las deficiencias que identificó HCD.

Respuesta de la ciudad

La ciudad ya ha tomado medidas para iniciar la resolución de los hallazgos de HCD y mantiene una correspondencia continua con HCD para mostrar su progreso. La ciudad prevé actualmente la presentación de su Plan de Medidas Correctivas y la resolución de las deficiencias para abril de 2023.

14. Recomendación del auditor estatal: asignación de personal para la administración de subvenciones

Para garantizar que la ciudad tenga la capacidad de resolver los incumplimientos pendientes de los requerimientos de las subvenciones y administrar los complejos programas de subvenciones de HCD, para abril de 2023 la ciudad debe implementar la instrucción de HCD de utilizar los fondos no ejercidos para contratar a un empleado o asesor dedicado a resolver los hallazgos de HCD pendientes y a administrar los proyectos de subvenciones de HCD.

ALTO RIESGO LOCAL

Ciudad de Calexico

● 608 Heber Avenue

● Calexico, CA 92231

● 760-768-2110

⑥

Respuesta de la ciudad

La ciudad ha tomado medidas para ampliar su capacidad administrativa en materia de subvenciones estableciendo una descripción de puesto para un nuevo puesto de personal especializado de la ciudad. Sin embargo, la ciudad no cuenta con la autorización por escrito de HCD para utilizar los fondos de la subvención para este costo administrativo y solicitará una aclaración por escrito antes de comprometer los fondos de la subvención. La ciudad está de acuerdo en trabajar para financiar este puesto de personal especializado o contratar apoyo con subvenciones hasta que se puedan contratar candidatos cualificados.

15. Recomendación del auditor estatal: enmienda de la política de administración de subvenciones y notificación al ayuntamiento de los resultados de estas

Para garantizar que el ayuntamiento y los residentes de la ciudad sean conscientes de los problemas que impiden el uso de los fondos de las subvenciones, para enero de 2023 el ayuntamiento debe revisar su política de administración de subvenciones para exigir que el personal responsable de la administración de las subvenciones informe al ayuntamiento de cualquier hallazgo de incumplimiento de los requerimientos de la subvención y proporcione actualizaciones periódicas hasta que la entidad que emitió los hallazgos haya notificado al ayuntamiento por escrito que dichos hallazgos están totalmente resueltos.

⑦

Respuesta de la ciudad

Si bien la correspondencia administrativa continua con los otorgantes para resolver errores menores de presentación de informes o de facturación en el curso normal de los negocios se considerará como elementos administrativos, la ciudad está de acuerdo en actualizar su política de administración de subvenciones para incluir la notificación al ayuntamiento de hallazgos *significativos* que produzcan un impacto fiscal y actualizaciones sobre su resolución. La actualización de la política sobre subvenciones se programará en el plazo de resolución de los hallazgos de las auditorías de las subvenciones de HCD, para abril de 2023.

Si tiene alguna pregunta o desea discutir esto más a fondo, no dude en comunicarse conmigo al (760) 768-2110.

Atentamente,

Esperanza Colio Warren
Administradora de la ciudad
Ciudad de Calexico

Comentarios

COMENTARIOS DEL AUDITOR ESTATAL DE CALIFORNIA SOBRE LA RESPUESTA DE LA CIUDAD DE CALEXICO

Para aportar claridad y perspectiva, comentamos la respuesta de Calexico a nuestra auditoría. Los números que aparecen a continuación corresponden a los que colocamos al margen de la respuesta de Calexico.

El curso de acción propuesto por Calexico no mitiga adecuadamente los riesgos que condujeron a su situación financiera actual. Estamos de acuerdo con la ciudad en que los presupuestos son estimaciones basadas en la mejor información disponible y por eso recomendamos que la ciudad se asegure de que dispone de información suficiente al crear y presentar el presupuesto anual. Como explicamos a partir de la página 11, el importante exceso de gastos de la ciudad se produjo en los años fiscales 2012-13 a 2015-16, y, sin embargo, sigue aplazando los aumentos de personal en su presupuesto del año fiscal 2022-23. Nuestra recomendación se alinea con la necesidad de solucionar los graves resultados que Calexico y sus residentes han experimentado como resultado de sus anteriores prácticas presupuestarias. ①

La respuesta de la ciudad confunde la liquidez, activos como el efectivo y las inversiones a corto plazo que están fácilmente disponibles para su uso, con las reservas. Como indicamos en la página 14, las reservas del fondo general de Calexico al final del año fiscal 2020-21 consistían casi en su totalidad en cantidades que se le debían pero que aún no había cobrado. Así, aunque la ciudad tenía reservas, no disponía de efectivo para pagar sus facturas. En consecuencia, la ciudad tuvo que pedir prestado de sus otros fondos para mantener las operaciones de su fondo general. Aunque el plan de la ciudad para aumentar sus reservas del fondo general es alentador, no soluciona nuestra conclusión de que debería tomar medidas para garantizar que tenga suficiente efectivo disponible para pagar los gastos del fondo general a medida que se produzcan. ②

La respuesta de la ciudad no refleja con exactitud la intención de nuestra recomendación. No recomendamos que utilice su presupuesto como plan financiero para resolver y cerrar futuros déficits de financiamiento. En su lugar, para hacer frente al riesgo de insuficiencia de ingresos del fondo general que comentamos en la página 22, recomendamos que la ciudad elaborara un plan financiero que tenga en cuenta ciertos elementos que la proyección presupuestaria no incluye, como los costos de operación de las instalaciones que la ciudad planea construir en un futuro próximo. Además, aunque la ciudad señala que dio prioridad al desarrollo de ingresos en su plan estratégico, como señalamos a partir de la página 21, dicho plan no identifica las acciones y las responsabilidades para atender esta prioridad. Por lo tanto, el acuerdo de la ciudad para empezar a solucionar su urgente necesidad de planificación del desarrollo de ingresos es alentador. ③

ALTO RIESGO LOCAL

- ④ El plan de la ciudad de compartir el mensaje y el resumen del presupuesto en varios idiomas es un paso positivo para permitir una mayor participación pública. Sin embargo, Calexico debería evaluar si esas secciones del presupuesto presentan información suficientemente detallada para que los residentes puedan participar plenamente en las decisiones financieras de la ciudad.
- ⑤ La descripción de la ciudad de su práctica actual de emitir recordatorios sobre la realización de las evaluaciones de desempeño no soluciona completamente nuestra preocupación. Aunque la ciudad afirma que emite estos recordatorios anualmente, en la página 35 describimos que a casi la mitad de los empleados de la ciudad no se les había hecho una evaluación de desempeño en ninguno de los últimos tres años. Estamos deseando evaluar el resultado de los esfuerzos previstos por la ciudad para pedir cuentas a los responsables de departamentos de las evaluaciones de desempeño atrasadas. Además, debido a que algunos empleados no han sido evaluados durante varios años, recomendamos que la ciudad haga las evaluaciones de desempeño atrasadas para enero de 2023, en lugar de abril de 2023.
- ⑥ La ciudad afirma que no tiene certeza de su autoridad para recurrir a los fondos de subvención para el costo de un empleado que administre las subvenciones. Sin embargo, como se detalla en el apéndice A de nuestro informe, HCD ordenó expresamente a la ciudad usar los fondos de subvención de la Ley CARES no usados para contratar a un empleado o asesor especializado. Si la ciudad no tiene certeza de su autoridad para tomar esta medida correctiva, debe pedir aclaraciones a HCD inmediatamente.
- ⑦ Línea de acción propuesta por la ciudad no responde plenamente a nuestra preocupación. Como se explica en nuestro informe en la página 27, la falta de acciones por parte de Calexico para resolver una serie de incumplimientos acabó provocando que HCD le prohibiera el acceso a los fondos de la subvención. Para evitar el riesgo de que el personal de la ciudad pueda juzgar erróneamente la importancia de futuros hallazgos de incumplimiento y, así, limitar la transparencia sobre los problemas no resueltos que podrían poner en peligro la capacidad de la ciudad para utilizar los fondos que se le otorgan, creemos que la ciudad debería aplicar nuestra recomendación tal como se describe.