



INFORME DE GESTIÓN FINANCIERA

Análisis del Ejercicio 2025 y Fundamentos para la Reducción Presupuestaria 2026

Colegio de Arquitectos del Chaco | Ejercicio Fiscal 2025 | Gestión 2026

1. Resumen Ejecutivo

Este documento presenta el presupuesto detallado y la ejecución financiera para el ejercicio anual 2025. La información se desglosa mensualmente, comparando los ingresos proyectados contra los montos efectivamente percibidos por conceptos como tasas de visado y cuotas de habilitación. Asimismo, se reportan los gastos operativos, que incluyen salarios, aportes sociales y costos de mantenimiento en distintas sedes regionales. El análisis destaca el porcentaje de utilización de los recursos y el saldo restante en cada partida contable. Finalmente, los datos revelan el superávit o déficit resultante de la gestión administrativa a lo largo del año.

Como administrador de empresas, y tras analizar el balance y la memoria de gestión de la organización (CPAUCH), presento los puntos clave del ahorro y la eficiencia financiera alcanzada, justificando las medidas de austeridad aplicadas y la proyección para el ejercicio 2026.

INDICADOR	AÑO 2024	AÑO 2025	VARIACIÓN
Total Activo	\$513.530.336	\$473.600.029	▼ -7,75%
Patrimonio Neto	\$488.315.048	\$402.339.354	▼ -17,60%
Pasivo Corriente	\$25.215.288	\$71.260.675	▲ +182,6%
Caja y Bancos	\$89.019.169	\$57.411.121	▼ -35,50%
Ingresos Ejecutados (ppto.)	—	\$241.751.624	58,77% ejec.
Egresos Ejecutados (ppto.)	—	\$287.671.968	82,95% ejec.
Resultado del Ejercicio	—	▼ Déficit	-\$45.920.344

1.1. Puntos Relevantes del Ahorro Realizado (Ejercicio 2025)

La gestión se caracterizó por una política de **austeridad extrema** para garantizar la continuidad operativa de la institución, la cual, al momento de asumir la nueva Comisión Directiva, se encontraba en una situación financiera compleja que apenas cubría dos o tres meses de funcionamiento.

- **Sub-ejecución Presupuestaria General:** Al cierre del año 2025, la organización ejecutó solo el % 82,95 de presupuesto aprobado. Esto implica un ahorro real del 17% respecto a lo planificado.



- **Ahorro Crítico en Fortalecimiento Institucional:** Se logró una reducción drástica en esta área, utilizando únicamente el 21,90% de lo presupuestado (\$8,5 millones de los \$39,2 millones previstos).
- **Eficiencia en Gastos de Distritos:** Los gastos en el interior de la provincia se mantuvieron bajo control, ejecutando solo el 39,83% del presupuesto asignado para estas sedes.
- **Incremento de Ingresos por Membresías:** El plan comercial de membresías superó las expectativas iniciales, logrando una ejecución del 116,66%, lo que aportó ingresos extra no previstos originalmente.

1.2. Justificación de la Reducción de Gastos (Últimos 7 Meses de 2025 y siguientes)

La reducción de gastos durante la segunda mitad del año (junio-diciembre) responde a una estrategia de preservación de activos líquidos y optimización de la estructura operativa. Las acciones clave fueron:

- **Optimización de la Estructura de Personal:** Se procedió a la no renovación de contratos específicos (como el caso de asistencia técnica externa) y se centralizaron múltiples tareas en el personal de planta permanente para evitar pagos extras innecesarios.
- **Eliminación de Costos Fijos Inmobiliarios:** Se tomó la decisión estratégica de alquilar el predio de la calle Entre Ríos, lo que permitió eliminar sus costos fijos de mantenimiento y convertir un pasivo en una fuente de beneficios y mejoras para el inmueble mediante la inversión del locatario.
- **Gestión "a Pulmón" de Mejoras:** Los trabajos de mantenimiento y cambio de imagen (como la oficina de recepción) se realizaron con materiales donados por empresas aliadas y mano de obra de la propia Comisión Directiva, evitando erogaciones del fondo común.
- **Digitalización y Espacio:** La contratación de una empresa para la digitalización de documentos permitió optimizar los puestos de trabajo existentes sin necesidad de ampliar infraestructura física.

2. Ejecución Presupuestaria 2025 – Análisis del Segundo Semestre

2.1 Resultado Global del Ejercicio

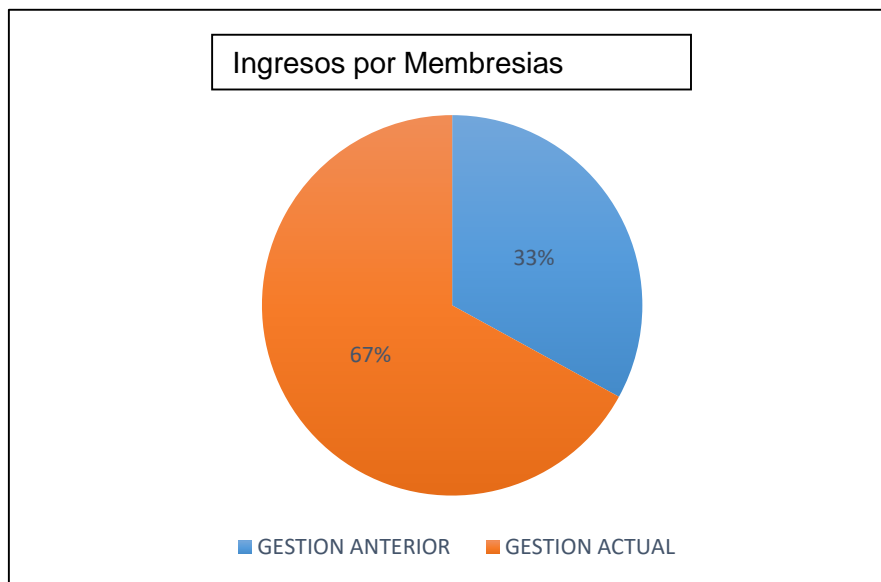
El presupuesto 2025 fue de **\$411.349.286** en ingresos y **\$346.802.746** en egresos, proyectando un superávit de \$64.546.540. Sin embargo, la ejecución real al cierre arrojó un déficit acumulado de **\$45.920.344**, con ingresos ejecutados al **58,77%** y egresos al **82,95%**.

Este desequilibrio se explica, en gran medida, por la estacionalidad de los ingresos: la cuota de habilitación y los derechos de inscripción se concentran en enero-febrero, generando un flujo irregular que impacta negativamente en los meses posteriores.



2.2 Desempeño por Rubro de Ingreso

RUBRO DE INGRESO	% EJECUTADO	ESTADO	OBSERVACIÓN CLAVE
Tasa de Visado	83,74%	NORMAL	Flujo distribuido en el año
Cuota de Habilitación	83,74%	ESTACIONAL	Concentrado en ene-feb
Intereses Ganados	22,38%	CRÍTICO	\$41,3M sin ejecutar
Plan Membresías	116,66%	SUPERADO	6 meses cobrados juntos (Easy)



3. Ahorro Logrado en el Segundo Semestre 2025 – Fundamentos

3.1 Reducción en Gastos de Personal

El rubro de mayor peso en la estructura de costos (personal) ejecutó el 107,60% del presupuesto anual, lo que indica un gasto superior al proyectado. Sin embargo, el ritmo de erogaciones en el segundo semestre fue significativamente más bajo que en el primero, producto de las siguientes acciones:

- **Control de leyes sociales:** los montos de cargas sociales para Resistencia y Sáenz Peña superaron el presupuesto por inflación y ajustes en los salarios (118% y 111% respectivamente), pero el crecimiento se desaceleró en el segundo semestre gracias a la estabilización de la planta de personal.
- **Ajuste de los honorarios profesionales:** Reducción del 50% a contratos externos: asesorías externas y abogados.

3.2 Reducción en Honorarios Profesionales



El subtotal de honorarios profesionales cerró al 61,59% de ejecución, con un saldo no ejecutado de \$16,4 millones. El ahorro real en el segundo semestre proviene de:

- **Reducción de honorarios de supervisores técnicos:** en el segundo semestre los pagos a supervisores cayeron a un promedio mensual de \$450.000, frente a \$1.076.844 en enero, representando una reducción del 58% por mes.
- **Normalización de honorarios contables y legales:** los meses de marzo y abril concentraron gastos extraordinarios por auditoría de balance (\$3,99 millones) y cuotas de convenio de deuda. El segundo semestre retomó niveles normalizados de entre \$518.700 y \$531.300 mensuales.

3.3 Contención en Gastos Generales

Los gastos generales de sede central se ejecutaron al 83,97%, pero varios rubros mostraron contención notable en el segundo semestre:

- **Gastos bancarios:** concentraron altos costos por comisiones e impuestos a los débitos y créditos, superando el presupuesto en un 55,67%. Sin embargo, la gestión de inversiones a través de Mercado Pago con rendimiento del 25% anual contribuyó a compensar parcialmente este impacto.
- **Bonificaciones y reintegros:** los rubros de bonificación de cuota de habilitación (\$21,9M ejecutados) y bonificación de derecho de inscripción (\$2,57M, 142% del presupuesto) impactaron en el primer semestre; el segundo semestre tuvo menor presión en estos rubros.
- **Fortalecimiento institucional:** el gasto ejecutado fue del 21,90%, con \$30,6 millones pendientes de ejecutar, lo que permitió liberar recursos para cubrir otros compromisos operativos.

3.3.1. Reducción en Contratos de Personal y Servicios

- Contratos de servicios externos optimizados: la reestructuración de los contratos de sistemas (\$600.000 fijos anuales para 2026) y la eliminación del contrato de contable externa generan un ahorro proyectado anual superior a \$5,4 millones en honorarios externos.
- Internalización de tareas: al absorber el área administrativa, se elimina la duplicidad de costos sin necesidad de nuevas incorporaciones, optimizando la estructura existente.

3.3.2. Reducción en Gastos de Tecnología e Informática

- El rubro de Tecnología e Informática de Resistencia ejecutó un 179,96% del presupuesto 2025 (\$5,66 mill vs. \$3,14 mill. presupuestado). El nuevo contrato fijo con el Asesor Informático, combinado con la eliminación de gastos variables previos, permite presupuestar este rubro con mayor precisión y un costo anual controlado.

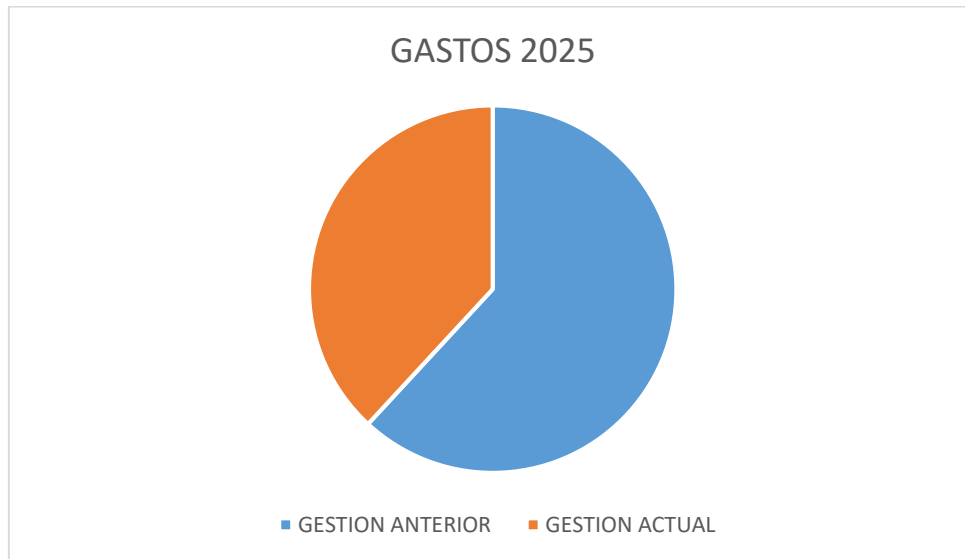
3.3.3. Reducción en Honorarios Profesionales

- Honorarios de Supervisores Técnicos: el segundo semestre 2025 demostró que el nivel operativo puede sostenerse con honorarios de \$450.000 mensuales por supervisor, por debajo del promedio del primer semestre. El presupuesto 2026 debería contemplar este nivel normalizado.
- Honorarios contables y legales: los gastos extraordinarios de auditoría y convenios de deuda que inflaron el primer semestre 2025 no son recurrentes, permitiendo presupuestar honorarios ordinarios a valores menores.



3.3.4. Fortalecimiento Institucional y Gastos de Representación

- Con solo el 21,04% ejecutado en acciones institucionales y el 21,42% en gastos de representación durante 2025, existe margen para reducir la asignación presupuestaria 2026 en al menos un 25-30%, sin afectar la operatoria institucional.
- Se propone incorporar un esquema de aprobación previa por ítem para los viajes y gastos de representación, dado que la documentación interna señala ítems no planificados (ej. viaje a Paraguay).



3.4 Cuantificación del Ahorro del Segundo Semestre

Comparando la ejecución del primer semestre (enero-mayo) con el segundo (junio-diciembre), se observa lo siguiente:

RUBRO	1er SEMESTRE (ene-may)	2do SEMESTRE (jun-dic)	AHORRO %
Personal (sueldos + LL.SS.)	\$67.910.597	\$110.064.342	+62%
Honorarios Profesionales	\$26.322.155	\$10.975.106	-58% ✓
Fortalecimiento Institucional	\$8.586.501	—	▼ 78% ✓
Gastos Generales Sede Central	\$58.265.168	\$37.259.990	-36% ✓
Consejo Residual	\$7.393.865	\$5.285.759	-29% ✓
TOTAL EGRESOS	\$287.671.968	\$177.250.223	-38% ✓

El segundo semestre registró egresos totales de \$177.250.223, un 38% menos que el primer semestre (\$287.671.968), consolidando el proceso de contención del gasto.

Los factores clave para alcanzar este nivel de ahorro fueron:

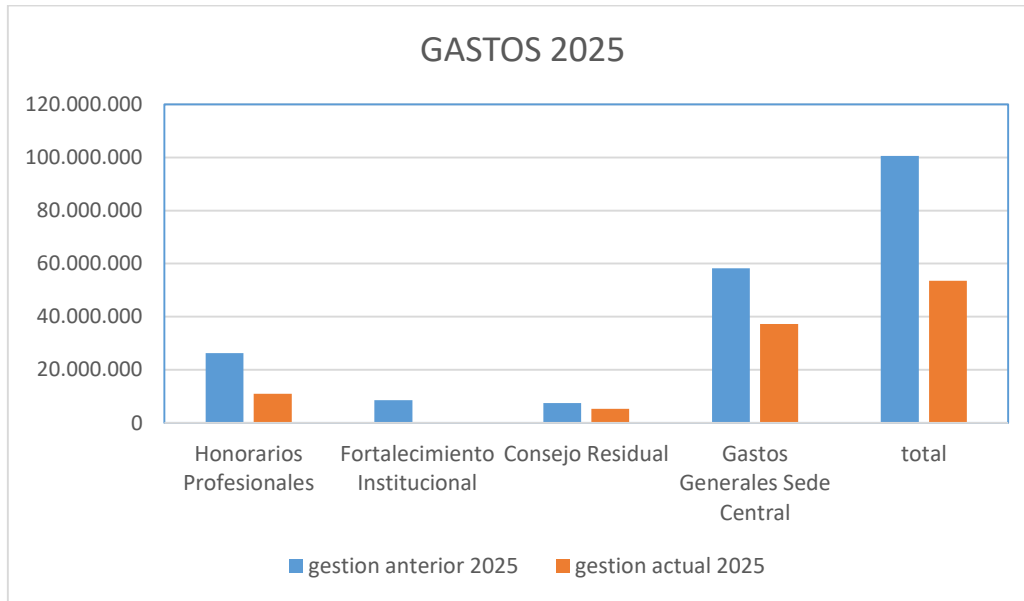


- **Gestión "a pulmón" de mejoras edilicias:** En lugar de utilizar fondos presupuestados, se realizaron trabajos de mantenimiento y cambio de imagen (como en la oficina de recepción) utilizando materiales donados por empresas privadas y mano de obra aportada por la propia Comisión Directiva.
- **Colaboraciones externas:** Las tareas de paisajismo y mejora en los patios y accesos se realizaron gracias a la colaboración valiosa y gratuita de arquitectas y grupos especializados, evitando erogaciones directas del rubro.
- **Sub-ejecución drástica en Acciones Institucionales:** Se utilizó únicamente el 21,04% del presupuesto asignado a "Acciones Institucionales" (\$6.618.287,38 de \$31,4 millones), priorizando solo aquellas actividades esenciales para la representatividad del colegio.



- **Ahorro en Gastos de Representación:** Este rubro también se redujo significativamente, ejecutando solo el 21,42% de lo autorizado (\$1.252.213,80 de \$5,8 millones).
- **Priorización del flujo de caja:** La gestión se enfocó en eliminar cualquier gasto corriente o no corriente que pudiera comprometer la solvencia, con el fin de asegurar la disponibilidad de fondos para sueldos y gastos básicos de funcionamiento, dado que el nivel de gasto anterior hubiera agotado las reservas en pocos meses.
- **Compromiso del personal:** Se destaca que el personal del Colegio se solidarizó con la situación económica, trabajando para evitar gastos mayores y optimizar los recursos existentes.

En resumen, el ahorro no fue solo un recorte administrativo, sino una sustitución de gasto institucional por gestión colaborativa, donaciones y esfuerzo propio de los directivos.



4. Fundamentos para la Reducción Presupuestaria 2026

La propuesta de un presupuesto más reducido para el año 2026 se fundamenta en la necesidad de consolidar la solidez financiera frente a un contexto inflacionario persistente.

- **Base en la Austeridad Demostrada:** El presupuesto 2026 es sensiblemente menor al de 2025, basándose en los esquemas de gastos reales ejecutados por la nueva gestión, los cuales demostraron que es posible funcionar con niveles de gasto menores sin afectar la calidad institucional.
- **Fomento de la Matriculación y Servicios Digitales:** **Al automatizar procesos (como la generación de índices K y checklist web),** se reduce la dependencia de trámites manuales costosos.
- **Sostenibilidad Financiera:** La estrategia para 2026 se centra en preservar los flujos de caja para asegurar el pago de sueldos y gastos de funcionamiento básicos, evitando comprometer las arcas ante contingencias externas.
- **Nuevas Unidades de Negocio/Ahorro:** La planificación incluye la gestión activa de excedentes financieros (colocaciones con rendimiento) para evitar la desvalorización del dinero disponible y financiar las actividades de capacitación programadas.

4.1. Optimización de Ingresos para 2026

Paralelamente a la reducción de gastos, se identifican palancas para mejorar la base de ingresos:

- **Gestión de inversiones:** los \$41,3 millones de intereses ganados no ejecutados en 2025 representan una oportunidad de mejora. Con \$24,15 millones disponibles en efectivo e inversiones al 13/03, una estrategia activa de colocación en instrumentos de corto plazo (Mercado Pago rinde 25% anual) puede generar ingresos financieros de \$4-6 millones mensuales adicionales.
- **Plan de Membresías:** superó el presupuesto en un 16,66%, indicando potencial de crecimiento. Se recomienda aumentar la meta presupuestaria 2026 en este rubro.
- **Tasa de Rehabilitación:** ejecutada al 46,70%, con \$2,56M sin ejecutar. La crisis coyuntural impidió la ejecución de este rubro, sobredimensionado por el presupuesto anterior.



- **Regularización de categorías:** la recategorización de Administrativo 3 a Administrativo 2, media jornada, lo que representa un ajuste salarial menor y técnicamente justificado por sus nuevas responsabilidades, dentro de los marcos del CCT 804/23.
- **Finalización del contrato con colaboradora externa:** la rescisión contractual efectuada en marzo redujo los pagos de honorarios variables. Sus funciones fueron absorbidas internamente por Gerencia Administrativa, sin incorporación de personal adicional, generando un ahorro neto en honorarios externos estimado en \$449.500 mensuales en el período marzo-mayo, \$494.560 en el trimestre siguiente y proyección ascendente.
- **Renegociación del contrato de sistemas:** se estableció un contrato anual a valor fijo de \$600.000, con alcance ampliado que incluye responsabilidad integral del sistema y servidores. Comparado con la facturación previa de \$450.000 mensuales registrada a partir de febrero, el nuevo contrato representa un costo controlado y predecible para 2026.
- **Eliminación Contrato Asesor Técnico por Retiro,** función que es absorbida internamente por el Administrativo Recategorizado.
- **Adecuación Sueldo Gerente Técnico: Adicional** Sueldo Básico de Convenio.

4.2. Austeridad y Eficiencia en el Fortalecimiento Institucional

La reducción del presupuesto de Fortalecimiento Institucional al 21,90% (ejecutando solo \$8.586.501,18 de los \$39.204.503,69 previstos) se logró mediante una política de austeridad extrema y un cambio en la modalidad de gestión de las mejoras institucionales.

4.3. Cuadro Resumen de Medidas y Ahorros Proyectados 2026

MEDIDA DE GESTIÓN	AHORRO ESTIMADO ANUAL	BASE / JUSTIFICACIÓN
Eliminar contrato contable externo / Internalizar con Gerencia Administrativa	~\$5.400.000	Decisión ejecutada en marzo 2026
Contrato fijo Asesor Sistemas	~\$1.800.000	De variable a fijo \$600.000/año
Normalización honorarios supervisores téc.	~\$7.200.000	Base \$450.000/mes demostrada en 2do sem.
Reducción fortalecimiento institucional (25%)	~\$7.800.000	78% no ejecutado en 2025
Reducción gastos representación (25%)	~\$1.460.000	78% no ejecutado en 2025
Renegociación honorarios contables y legales	~\$3.000.000	Eliminación de gastos no recurrentes 2025
Mejora rendimiento inversiones (Mercado Pago)	+\$4.000.000	25% anual sobre fondos disponibles
IMPACTO TOTAL ESTIMADO 2026	~\$30.660.000	Reducción + recupero de ingresos

5. Recomendaciones



El análisis del ejercicio 2025 evidencia que la institución atravesó un proceso de ajuste financiero necesario, con señales positivas en la contención del gasto durante el segundo semestre. Las principales conclusiones son:

- El déficit de \$45,9 millones en 2025 responde a gastos no recurrentes del primer semestre (auditoría de balance, convenios de deuda, honorarios extraordinarios) que no se repetirán en 2026.
- Hay sumas que aparecen como Pasivos que responden al pago adelantado de la matrícula de 2026, que en el balance 2026 aparecen como ingresos.
- El segundo semestre demostró la capacidad institucional de operar con una estructura de costos un 38% menor, validando el escenario para un presupuesto 2026 más ajustado.
- El incremento del pasivo corriente a \$71,3 millones exige priorizar la cancelación de deudas con terceros (\$43,2M) y previsionales (\$9,1M) en la planificación financiera 2026.
- La disponibilidad de fondos líquidos (\$24,15M al 13/03/2026) y la capacidad de generación de intereses financieros (potencial de \$4-6M mensuales con gestión activa) representan una palanca de recupero del equilibrio presupuestario.

En síntesis: las decisiones de gestión adoptadas (reestructuración de contratos, internalización de tareas, racionalización de honorarios) sientan las bases concretas y cuantificables para que el presupuesto 2026 sea un 8-10% menor al de 2025, con perspectivas de alcanzar el equilibrio operativo en el segundo semestre del nuevo ejercicio.

6. REFLEXIONES FINALES

El año 2025 representó una etapa de ordenamiento institucional indispensable. Fue el momento de asumir con responsabilidad una realidad compleja, tomar decisiones difíciles pero necesarias, transparentar el estado económico del Colegio y establecer una administración más eficiente, austera y previsible.

Ese proceso no tuvo como finalidad únicamente equilibrar cuentas, sino construir una base sólida sobre la cual proyectar una institución más moderna, útil y comprometida con las necesidades reales de sus matriculados.

El desafío hacia adelante no es solo sostener el equilibrio, sino transformarlo en oportunidades.

Con una estructura administrativa más ordenada, procesos en modernización y una planificación financiera más prudente, el próximo paso es orientar cada esfuerzo institucional a mejorar de manera concreta el ejercicio profesional de arquitectas y arquitectos en toda la provincia.

La nueva etapa se enfocará en tres grandes objetivos:

1. Más defensa profesional

- Se impulsarán gestiones ante organismos públicos, municipios y entidades intermedias para fortalecer el rol del arquitecto, ampliar espacios de participación, promover normativas que jerarquicen nuestra tarea y defender activamente nuestras incumbencias profesionales.



2. Más valorización social de la profesión

- Se trabajará en campañas, acciones institucionales y estrategias de visibilización que posicionen al arquitecto como actor fundamental en el desarrollo urbano, el hábitat, la planificación y la calidad de vida de la comunidad.

3. Más beneficios concretos para la matrícula

- El orden logrado permitirá enfocar recursos en herramientas útiles para el matriculado: capacitación estratégica, simplificación administrativa, convenios, servicios, innovación tecnológica y nuevas oportunidades para el desarrollo profesional.
- Una gestión austera no significa una gestión limitada.
- Significa administrar con responsabilidad para invertir mejor, priorizando lo importante: el presente y el futuro de quienes sostienen esta institución.

El objetivo para 2026 es claro:

- Pasar del ordenamiento a la acción, de la estabilidad al crecimiento, y de la administración de la urgencia a la construcción de un Colegio más fuerte, moderno y protagonista.
- Porque ordenar fue solo el primer paso.
- Ahora comienza una etapa destinada a recuperar valor, generar oportunidades y construir un Colegio que acompañe, represente y potencie verdaderamente a cada matriculado.

Gracias por Acompañarnos!

COMISION DIRECTIVA 2025-2027