

Auditoría de desempeño de horas extras de Bomberos y Rescate

¿Por qué OCA realizó este estudio?

El servicio de seguridad pública del Departamento de Bomberos y Rescate de San Diego es crucial y una de las principales prioridades de la Ciudad de San Diego. El Departamento de Bomberos y Rescate utiliza horas extras para garantizar que puede responder a emergencias de incendios y llamadas médicas las 24 horas del día, los 365 días del año.

Realizamos una auditoría de desempeño con tres objetivos:

(1) Determinar qué factores contribuyen más a los costos de horas extras del Departamento de Bomberos y Rescate y si existen oportunidades para reducir costos;

(2) Determinar si el modelo actual de dotación de personal del Departamento de Bomberos y Rescate está optimizado para cumplir con sus requisitos de nivel de servicio; y

(3) Determinar si existen oportunidades para mejorar el proceso de presupuestación de horas extras.

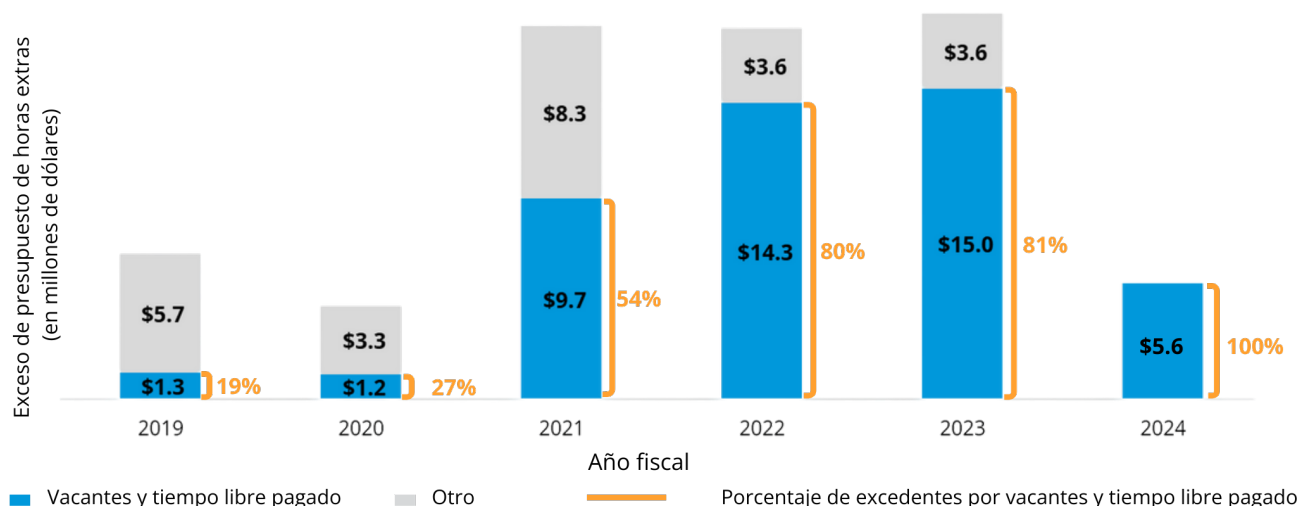
Lo que determinó OCA

El Departamento de Bomberos y Rescate administra bien su modelo de personal, los límites de trabajo y el seguimiento de las horas extras. Sin embargo, encontramos oportunidades para mejorar su presupuesto de horas extras y sus proyecciones de personal.

Hallazgo 1: El Departamento de Bomberos y Rescate debe documentar y actualizar su metodología de presupuestación de horas extras para reducir el constante riesgo de excesos presupuestarios.

- El Departamento de Bomberos y Rescate superó sistemáticamente su presupuesto de horas extras desde el año fiscal 2019 hasta el año fiscal 2024, lo que resultó en aproximadamente **\$71.6 millones** en excedentes totales.
- El Departamento de Bomberos y Rescate compensó \$39.7 millones de sus excedentes con ahorros salariales e ingresos por reembolso de despliegue del equipo de ataque de bomberos y rescate, lo que dio como resultado aproximadamente \$31.8 millones que tuvieron que compensarse utilizando otras fuentes del Fondo General.
- Depender de los ahorros de otras fuentes del Fondo General reduce los fondos disponibles para años futuros.
- Entre el año fiscal 2022 al año fiscal 2024, las vacantes y tiempo libre pagado representaron un promedio del 83 por ciento de los excedentes del presupuesto de horas extras del Departamento de Bomberos y Rescate, lo que indica que **subestimó constantemente sus necesidades reales**.

Anexo 13: Las vacantes y el tiempo libre pagado representaron un promedio el 83% de los excedentes del Departamento de Bomberos y Rescate desde el año fiscal 2022 hasta el año fiscal 2024



Fuente: Generada por OCA en base a datos presupuestarios proporcionados por el Departamento de Bomberos y Rescate.

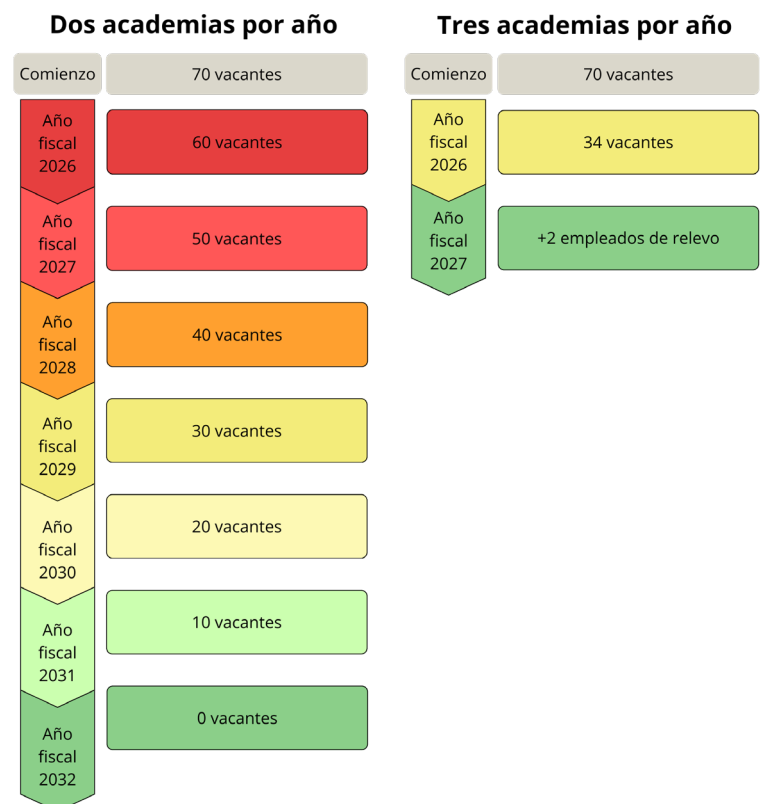
- El Departamento de Bomberos y Rescate tiene una metodología establecida para desarrollar su presupuesto de horas extras; sin embargo, no está documentada formalmente.
- Si bien los excedentes del presupuesto de horas extras del Departamento de Bomberos y Rescate desde el año fiscal 2021 hasta el año fiscal 2023 también fueron impulsados por los impactos de la pandemia de COVID-19, descubrimos que sus estimaciones de horas extras relacionadas con vacantes y tiempo libre pagado se mantuvieron iguales durante ese período de tiempo.
- El Departamento de Finanzas no ha incluido de manera consistente aumentos salariales en el presupuesto de horas extras del Departamento de Bomberos y Rescate, lo que contribuyó a exceder el presupuesto desde el año fiscal 2019 hasta el año fiscal 2023.
- Un presupuesto más preciso de las horas extras reduciría la posibilidad de un impacto al Fondo General, **minimizando la presión financiera sobre la Ciudad.**

Hallazgo 2: El Departamento de Bomberos y Rescate debería incluir a todos los empleados juramentados en sus proyecciones de personal para determinar de manera más confiable cuántas academias necesita para alcanzar la dotación de personal completa y reducir las horas extras.

- El Departamento de Bomberos y Rescate **subestimó su tasa de salida de personal y vacantes y sobreestimó la cantidad de graduados de su academia**, lo que lo llevó a solicitar muy pocas academias para cumplir con las fechas proyectadas de dotación de personal completa en los años fiscales 2021, 2022, 2024 y 2025.
- La existencia de muy pocas academias retrasa la dotación completa de personal y genera más horas extras para los empleados hasta que se cubran los puestos vacantes, lo que puede tener impactos financieros y en la dotación de personal.
- Dado que las proyecciones de personal son un componente central de **las estimaciones presupuestarias de horas extras del Departamento de Bomberos y Rescate**, deben ser lo más precisas posible.

- Las proyecciones de personal del Departamento de Bomberos y Rescate solo tienen en cuenta a los empleados de la División de Operaciones (Operaciones) en lugar de todos los puestos juramentados, lo que probablemente contribuye a que el Departamento de Bomberos y Rescate no cumpla repetidamente con las fechas proyectadas para realizar la dotación de personal completa.
- En noviembre de 2024, el Departamento de Bomberos y Rescate proyectó que tomaría dos años alcanzar la dotación completa de personal al llevar a cabo dos academias anuales, mientras que nosotros descubrimos que podría llevar siete años. Si el Departamento de Bomberos y Rescate organizara tres academias de bomberos anuales, podría tomar tan solo dos años contratar suficientes empleados para lograr la dotación completa de personal.

Anexo 17: El Departamento de Bomberos y Rescate alcanzaría su dotación completa cinco años más rápido al llevar a cabo tres academias anuales de bomberos



Fuente: Generada por OCA en base a datos de vacantes de SAP, datos de salida de personal proporcionados por el Departamento de Personal y datos de graduados de la academia del Departamento de Bomberos y Rescate.

Hallazgo 3: Hallazgo 3: El Departamento de Bomberos y Rescate debería actualizar su cálculo de relevo para su personal para reducir aún más las horas extras después de alcanzar la dotación completa de personal.

- Un fondo de relevo, que es un grupo de empleados que cubren ausencias que de otro modo se cubrirían con horas extras, podría reducir las horas extras, brindar mayor apoyo durante emergencias y beneficiar a los bomberos que desean trabajar menos horas extras.
- El Departamento de Bomberos y Rescate debe actualizar su cálculo de relevo para proyectar el tamaño de su reserva de empleados de relevo con mayor precisión.
- El Departamento de Bomberos y Rescate debe incorporar todos los tipos de ausencias de los empleados utilizando datos históricos y crear un factor de relevo para cada clasificación de trabajo individualmente y centrarse en los momentos en que los empleados toman menos tiempo libre para evitar la contratación excesiva.

Lo que recomienda OCA

Hicimos **6 recomendaciones** para mejorar los procesos de horas extras del Departamento de Bomberos y Rescate. Las recomendaciones clave incluyen:

- El Departamento de Bomberos y Rescate debe actualizar **y documentar formalmente su metodología de presupuestación de horas extras** en coordinación con el Departamento de Finanzas.
- El Departamento de Finanzas debería colaborar con el Departamento de Bomberos y Rescate para **incluir ajustes salariales negociados en el presupuesto de horas extras** para reducir la posibilidad de excesos en el futuro.
- El Departamento de Bomberos y Rescate debe **revisar su metodología de proyección de personal para incluir todos los puestos que se cubren mediante academias** para contabilizar con precisión las necesidades de su personal.
- Durante el proceso de presupuestación anual, el Departamento de Bomberos y Rescate debe **analizar cómo el número solicitado de academias de bomberos afectaría las horas extras y la dotación de personal**.
- El Departamento de Bomberos y Rescate debe **actualizar su cálculo para determinar el número de empleados de relevo teniendo en cuenta el número real de ausencias diarias utilizando datos históricos**, de todas las clasificaciones laborales en Operaciones.

El Departamento de Bomberos y Rescate **estuvo de acuerdo con las seis recomendaciones**.

Para obtener más información, comuníquese con Andy Hanau, Auditor de la Ciudad, al (619) 533-3165 o cityauditor@sanidiego.gov