

Auditoría de desempeño de los indicadores clave de desempeño de la Ciudad

¿Por qué OCA realizó este estudio?

La medición del desempeño es una **herramienta de transparencia esencial** para una agencia gubernamental como la Ciudad de San Diego (Ciudad), permitiendo a los contribuyentes, la Administración de la Ciudad y el Concejo monitorear e interactuar con el desempeño de la Ciudad. El Presupuesto Aprobado para el año fiscal 2026 estima que la Ciudad enfrentará un déficit presupuestario estructural anual promedio de \$49 millones desde el año fiscal 2027 hasta el año fiscal 2030. Dados los recursos limitados, los líderes de la Ciudad deben utilizar los indicadores clave de desempeño (KPI) como evidencia para **ayudar a asignar el presupuesto** de una manera que **minimice los impactos negativos en el nivel de servicio**, para evaluar los programas y servicios de la Ciudad y para **ofrecer mejores resultados** para los residentes.

Por ello, realizamos una auditoría de desempeño con tres objetivos:

- (1) Determinar si la Ciudad ha alcanzado sus objetivos de KPI durante los últimos tres años (año fiscal 2023-2025);
- (2) Evaluar el entorno de control del proceso de KPI de la Ciudad con respecto a las políticas de la Ciudad y las mejores prácticas gubernamentales; y
- (3) Evaluar la relevancia y puntualidad de los KPI de la Ciudad según lo determinado por los comentarios de las partes interesadas y el Plan Estratégico de la Ciudad.

Lo que determinó OCA

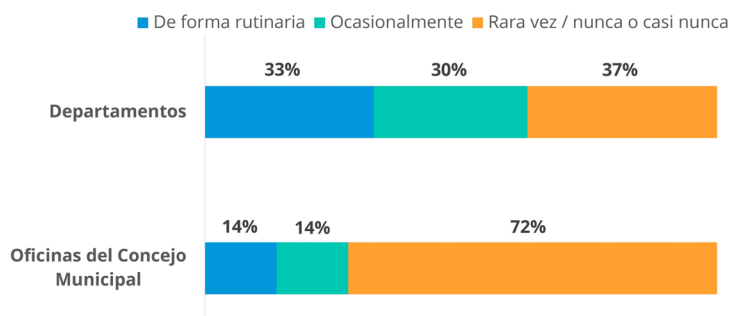
Hallazgo 1: Si bien son una herramienta fundamental de gobernanza y gestión, la Ciudad subutiliza los KPI y debería fortalecer la supervisión para garantizar una mayor precisión, transparencia y valor para sus servicios.

- Solo **una** de cada **siete** oficinas del Concejo y **9** de los **27** departamentos que respondieron a nuestra encuesta de KPI informaron **que utilizan rutinariamente KPI** para fundamentar **decisiones presupuestarias, políticas y/u operativas**.

- Los KPI no se están utilizando debido a **las preocupaciones del Concejo y la administración sobre la precisión y el valor de los KPI**; sin embargo, la Ciudad tiene **controles y supervisión limitados** para garantizar que los KPI sean precisos y confiables.
- No encontramos evidencia de que los KPI se hayan discutido de manera sistemática o regular en los Comités del Concejo desde el año fiscal 2015 hasta el año fiscal 2025.
- Las oficinas del Concejo informaron que la revisión de los KPI actuales durante el proceso presupuestario tenía poco valor.

Anexo 3: Los resultados de la encuesta indican que las oficinas y departamentos del Concejo no utilizan rutinariamente KPI para fundamentar decisiones presupuestarias

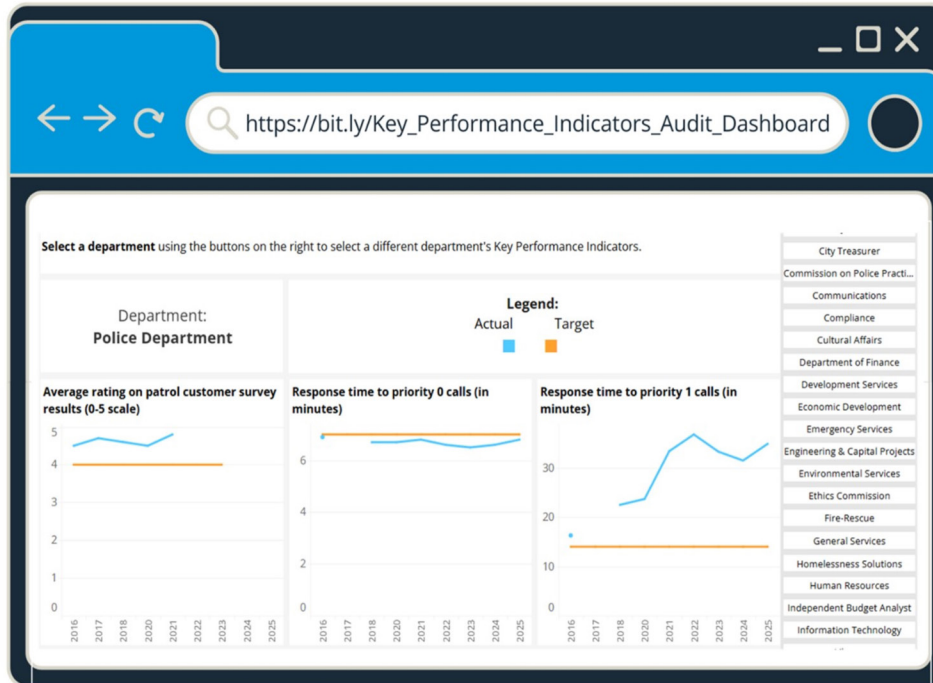
¿Con qué frecuencia consulta los KPI al tomar decisiones presupuestarias?



Fuente: Generado por la OCA con base en una encuesta de oficinas y departamentos del Concejo con KPI en los presupuestos del año fiscal 2025 y 2026.

- Una supervisión y controles limitados pueden generar KPI inexactos, KPI que no sean prioridades máximas y KPI que sean irrelevantes, poco realistas o que no estén alineados con las mejores prácticas.
- La Ciudad puede mejorar su tablero de desempeño de KPI en línea **incorporando elementos visuales y datos históricos** para ayudar a identificar tendencias de desempeño a lo largo del tiempo.
- Como complemento a este informe de auditoría, construimos un tablero con datos históricos visuales: https://bit.ly/Key_Performance_Indicators_Audit_Dashboard.

Anexo 10: El tablero de desempeño de KPI de la Ciudad debe incluir imágenes de tendencias históricas y descripciones de cada KPI

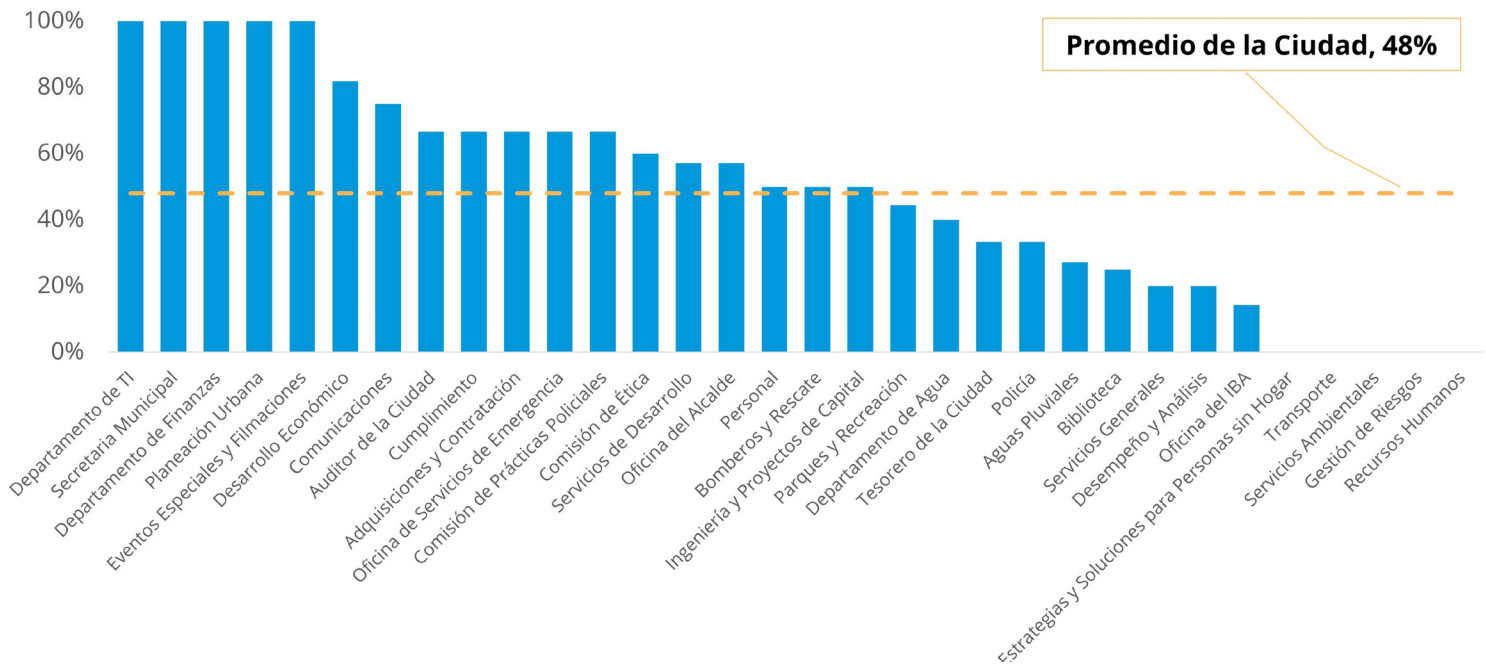


Fuente: Captura de pantalla del tablero de desempeño generado por la OCA basado en datos de KPI desde el año fiscal 2017 hasta el presente.

Hallazgo 2: La Ciudad carece de un enfoque cohesivo respecto de los KPI y debería brindar mayor orientación para su selección y desarrollo a fin de mejorar la rendición de cuentas y la comparabilidad.

- El porcentaje de KPI que cumplieron sus objetivos **varía ampliamente** entre los departamentos de la Ciudad, y oscila entre 0 y 100 por ciento. En promedio, la Ciudad cumplió con el 48 por ciento de sus objetivos de KPI; sin embargo, debido a las **diferentes formas en que los departamentos seleccionan los objetivos de KPI**, no está claro a qué conclusiones deben llegar los responsables de la toma de decisiones y el público.
- Si bien el Departamento de Desempeño y Análisis (Panda) brinda apoyo, capacitación y orientación a los departamentos para sus KPI, la Ciudad no tiene una política formal y ejecutable sobre si los KPI deben ser aspiracionales o alcanzables de manera realista.
- Según Panda, se alienta a los departamentos a implementar KPI que equilibren los objetivos aspiracionales (es decir, que reflejen el nivel de servicio ideal independientemente del presupuesto) y los objetivos alcanzables (es decir, que sean realistas dada la realidad presupuestaria).
- Los departamentos de la Ciudad y las oficinas del concejo no están de acuerdo sobre si los KPI deben ser aspiracionales o realistas, pero la mayoría está de acuerdo en que los departamentos deben tener al menos uno de ambos.
- El Gobierno de Estados Unidos y la Ciudad y el condado de San Francisco tienen dos conjuntos de KPI: KPI aspiracionales a largo plazo y KPI realistas a corto plazo.
- Una filosofía de KPI mejoraría la rendición de cuentas, la comparabilidad y la gestión de las expectativas de los servicios en todos los departamentos de la Ciudad.
- Cabe destacar que la Fiscalía de la Ciudad es el único departamento de la Ciudad que no tiene KPI.
- La Fiscalía de la Ciudad dejó de publicar los KPI en el presupuesto del año fiscal 2006 y los informes anuales que detallan los logros del departamento en 2017.

Anexo 12: Como reflejo de una gama de objetivos realistas y aspiracionales, el porcentaje de KPI que cumplieron su objetivo de rendimiento varió entre los extremos del 0 % y el 100 % en los departamentos en el año fiscal 2026, lo que dificulta la comparación e interpretación de los resultados.



Fuente: Generado por la OCA con base en el análisis del Presupuesto del año fiscal 2026.

Lo que recomienda OCA

Hicimos cinco recomendaciones y la Administración de la Ciudad acordó implementar las cinco. Los elementos clave de recomendación para mejorar la supervisión y comparabilidad de los KPI incluyen:

- Desarrollar, publicar y presentar ante los Comités del Concejo un Informe de Desempeño anual de los KPI de la Ciudad para facilitar una discusión más profunda de los KPI;
- Crear un proceso de validación de datos de KPI para garantizar la precisión de los KPI de la Ciudad;
- Desarrollar un tablero de acceso público que incluya datos históricos de desempeño;
- Crear e implementar una política formal que documente la filosofía de KPI de la Ciudad y la orientación que los departamentos deben seguir; y
- Que la Fiscalía de la Ciudad establezca y reporte un KPI (o más de un KPI).

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