

# Auditoría de desempeño del mantenimiento de la flota de la Ciudad

## ¿Por qué la OCA realizó este estudio?

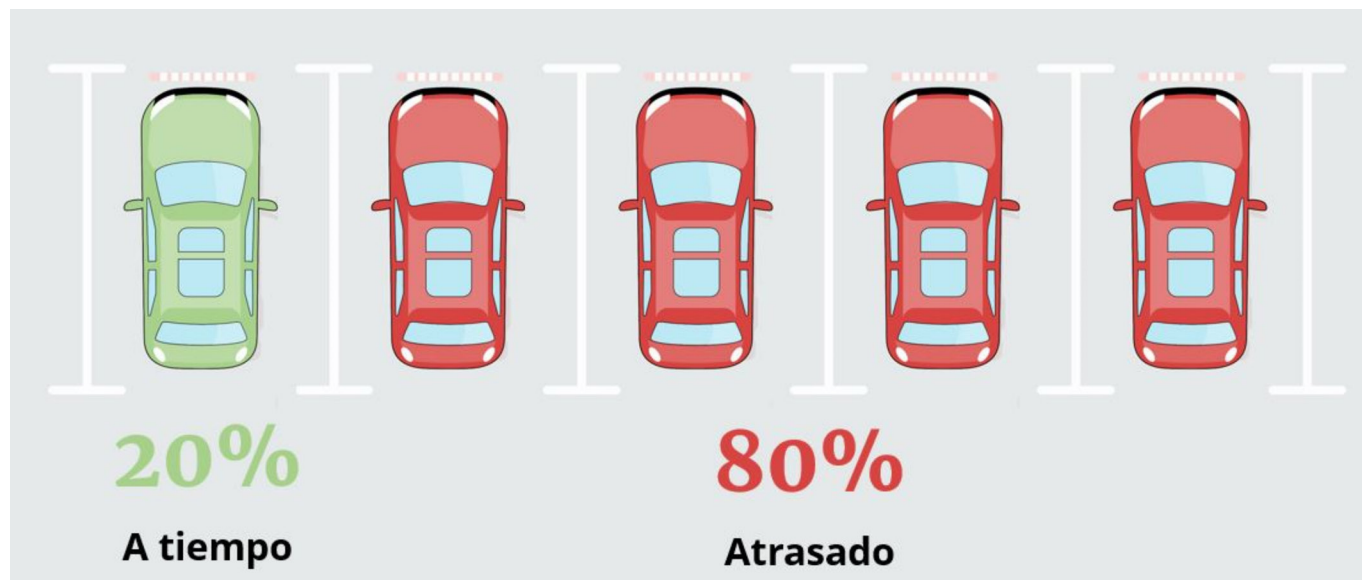
La División de Operaciones de Flota (Flota) gestiona el mantenimiento y las reparaciones de aproximadamente 4,900 vehículos y equipos motorizados con un valor de reemplazo total estimado de \$437 millones. La Ciudad presupuestó \$46 millones para el mantenimiento de la flota en el año fiscal 2025. El mantenimiento y la inspección oportunos de las flotas son importantes para mejorar la vida útil de los equipos, garantizar la rentabilidad y minimizar los riesgos a la seguridad de los operadores de la Ciudad y el público. Por consiguiente, realizamos una auditoría de desempeño con dos objetivos:

- (1) **Determinar si los vehículos de la Ciudad reciben servicio de acuerdo con los programas de mantenimiento preventivo establecidos por la División de Operaciones de Flota; y**
- (2) **Determinar con qué puntualidad se devuelven los vehículos a los departamentos de la Ciudad después del mantenimiento preventivo.**

## Lo que determinó la OCA

**Hallazgo 1:** Muchos vehículos de la Ciudad no reciben a tiempo los servicios de mantenimiento preventivo y las inspecciones de seguridad estipulados, lo que puede generar riesgos de seguridad, mayores costos e impactos negativos en las operaciones de la Ciudad.

**Anexo 3:** Solo el 20% de los servicios de mantenimiento preventivo completados en el año fiscal 2023 se realizaron a tiempo en toda la Ciudad



- La mayoría de los departamentos de la Ciudad son responsables de traer sus vehículos para mantenimiento y la Flota es responsable del mantenimiento de los vehículos.
- **Monitorear e incentivar** el mantenimiento puntual podría **mejorar la responsabilidad y el cumplimiento** entre departamentos.
- **Solo el 20 por ciento de los servicios de mantenimiento preventivo completados en el año fiscal 2023 se realizaron a tiempo** en toda la Ciudad. Cuando se permitió un período de gracia del 10 por ciento, solo **el 39 por ciento** de estos se realizaron a tiempo. El objetivo estándar de la industria es el 90 por ciento de cumplimiento del mantenimiento puntual.
- Si bien las inspecciones mejoran el rendimiento del vehículo y son requeridas por ley, mientras que **el 96 por ciento de las inspecciones ambientales** se completaron a tiempo, **solo el 35 por ciento de las inspecciones de seguridad** se completaron a tiempo.
- **El 68 por ciento de las inspecciones de seguridad atrasadas que analizamos identificaron problemas** como fugas de líquido de frenos, alarmas de reversa rotas, guardabarros faltantes y espejos rotos.
- Cuando las inspecciones y el mantenimiento se retrasan, pueden persistir problemas que pueden generar mayores costos, averías y riesgos de seguridad.

**Anexo 6: Efectos negativos del mantenimiento atrasado**



**Productividad reducida:**



Una auditoría previa detectó un **11 por ciento** de reducción en la productividad de la reparación de baches mientras los camiones estaban fuera de servicio.

**Costos más altos:**

En el año fiscal 2023, el costo promedio de reparaciones fue aproximadamente

**3 veces**

mayor que el costo promedio de mantenimiento.

**Riesgo de accidente:**



Las investigaciones han demostrado que el mantenimiento atrasado genera una mayor tasa de accidentes.



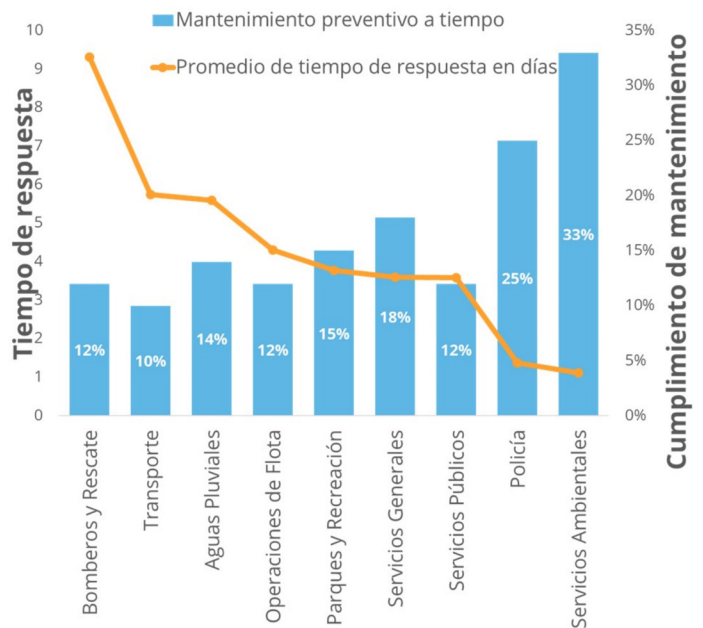
Fuente: OCA generado con base en investigación, datos de FleetFocus y Auditoría de Operaciones de Reparación de Baches de 2024.

- Si bien la Flota envía notificaciones mensuales a los departamentos con las próximas inspecciones y mantenimientos preventivos, determinamos que **las listas de contactos están desactualizadas**.
- Además, **no todos los departamentos principales tienen reuniones frecuentes** con la Flota o con los **coordinadores de la Flota**.
- La Flota solo informó sobre **su KPI de mantenimiento preventivo** una vez en el año fiscal 2017 y lo eliminó en el presupuesto del año fiscal 2025. El monitoreo es fundamental para mejorar la responsabilidad.

**Hallazgo 2:** La Flota puede completar la mayoría de los servicios de mantenimiento preventivo en menos de un día, pero medidas adicionales pueden ayudar a agilizar los servicios, aumentar la disponibilidad del vehículo para las operaciones de los departamentos y mejorar la puntualidad y los índices de cumplimiento de las inspecciones de seguridad y mantenimiento requeridas.

- A diferencia de muchas agencias de flotas, **Flota no tiene objetivos de tiempo de respuesta** para servicios de mantenimiento preventivo e inspecciones.
- El tiempo de respuesta desconocido dificulta que los departamentos planifiquen sus operaciones diarias cuando los vehículos reciben servicio y **puede generar renuencia a llevarlos para mantenimiento**.
- **Programar citas** podría ayudar tanto a reducir la incertidumbre de los departamentos de la Ciudad como a gestionar el flujo de trabajo.
- Existe un mecanismo de autoservicio para que los departamentos de la Ciudad revisen métricas clave de la flota, como el mantenimiento previsto. Sin embargo, **no todos los departamentos lo conocen** o saben cómo utilizarlo.

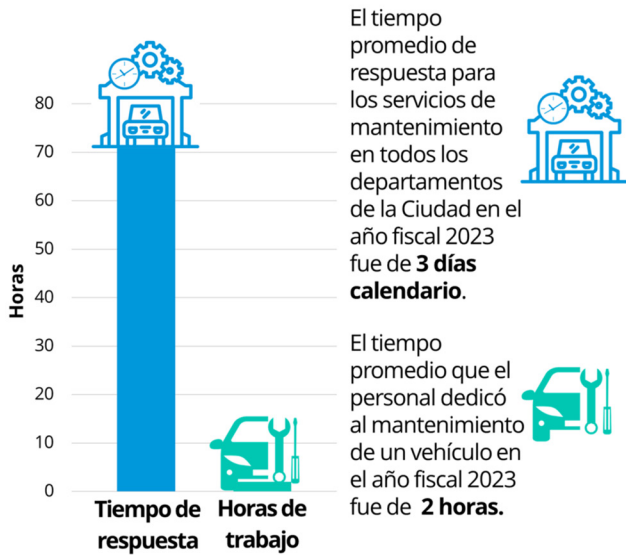
**Anexo 11: Los tiempos de respuesta más largos parecieron corresponderse con tasas más bajas de cumplimiento del mantenimiento preventivo**



Fuente: OCA generado con base en información de vehículos activos de FleetFocus y SAP.

- Determinamos que más de la mitad de las órdenes de trabajo de mantenimiento en el año fiscal 2023 se completaron el mismo día.
- Los servicios de mantenimiento preventivo tardaron un promedio 2 horas de trabajo; sin embargo, los retrasos aumentan el tiempo de respuesta promedio a 3 días calendario.

**Anexo 13: El tiempo promedio de respuesta del mantenimiento fue de 3 días calendario; la Flota completó el servicio en un promedio de 2 horas**



Fuente: OCA generado con base en datos de órdenes de trabajo de FleetFocus.

**Lo que recomienda la OCA**

Hicimos 10 recomendaciones y la administración de la Ciudad aceptó implementarlas todas. Las recomendaciones clave para mejorar la responsabilidad y el servicio al cliente incluyen:

- Asegurarse de que se notifique al contacto correcto cuando se deba realizar el mantenimiento;
- Abordar el mantenimiento tardío mediante incentivos, reuniones frecuentes e informes;
- Establecer, monitorear e informar sobre los objetivos de tiempos de respuesta y desempeño;
- Establecer un proceso de programación y priorizar los vehículos que hayan programado sus citas de mantenimiento con anticipación; y
- Analizar los niveles óptimos de dotación de personal para determinados puestos de mantenimiento.

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

- El 77 por ciento de los servicios de mantenimiento preventivo en el año fiscal 2023 tuvieron un retraso. Al menos **el 88 por ciento de los retrasos se debieron a la espera de mano de obra**.
- Según la Flota, los departamentos normalmente **entregan sus vehículos sin previo aviso**. La base de datos de la Flota de la Ciudad, FleetFocus, tiene una funcionalidad de programación, pero, según la Flota, no se ha configurado debido a limitaciones de recursos.
- El número de técnicos de flotas **no ha seguido el ritmo** del crecimiento de la flota de la Ciudad.
- La Flota utiliza ampliamente el rol de técnico de flota, pero también podría utilizar **técnicos de flota asistentes** para ayudar a alcanzar sus objetivos de mantenimiento preventivo de manera rentable.