

Auditoría de desempeño del programa de subvenciones de la Ciudad

¿Por qué la OCA realizó este estudio

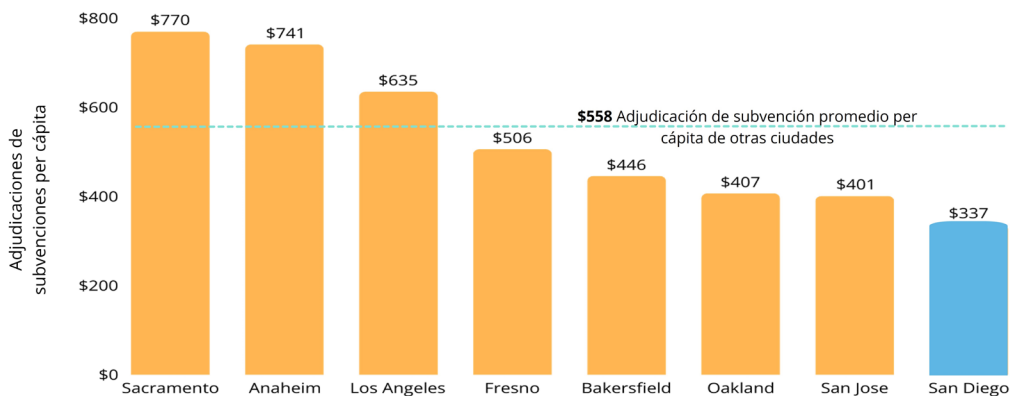
La Perspectiva Financiera a Cinco Años para los Años Fiscales 2026-2030 de la Ciudad de San Diego (la Ciudad) prevé un déficit de \$1.5 mil millones en fondos de la Ciudad desde el año fiscal 2026 hasta el año fiscal 2030. Esto destaca la necesidad de fuentes de financiamiento adicionales para financiar servicios y programas esenciales. Las subvenciones pueden ser una herramienta para cerrar la brecha entre el presupuesto operativo de la Ciudad y sus necesidades. Por consiguiente, realizamos una auditoría de desempeño con dos objetivos:

- (1) **Determinar si la Ciudad es competitiva en la planificación y búsqueda de fondos de subvenciones;** y
- (2) **Determinar si se siguen las políticas y los procesos de la Ciudad para la investigación y solicitud de subvenciones y si se alinean con las mejores prácticas.**

Lo que determinó la OCA

Desde nuestra última auditoría de este tema en el año fiscal 2018, el mejoramiento del Programa de Subvenciones ha ayudado a la Ciudad a tener más éxito en obtener fondos de subvenciones. Por ejemplo, desde el año fiscal 2019 hasta el año fiscal 2023, la Ciudad aumentó la cantidad de fondos de subvención que recibió en un 81 por ciento, de \$271 millones en el año fiscal 2019 a \$491 millones en el año fiscal 2023. Encontramos oportunidades para aprovechar estos mejoramientos y continuar el avance para que la Ciudad sea más competitiva en obtener subvenciones.

Anexo 10: La Ciudad ocupa el lugar más bajo en comparación con otras ciudades grandes de California en la categoría de subvención promedio per cápita (AF2019-AF2023)



Fuente: Generado por la OCA con base en el informe anual de estados financieros y datos de la Oficina del Censo de los Estados Unidos.

Hallazgo 1: Un plan estratégico puede ayudar a la Ciudad a mejorar cómo se prepara para las subvenciones y cómo las lleva a cabo, identificando problemas con su capacidad para solicitar y gestionarlas, definiendo sus metas y objetivos para las subvenciones, y facilitando la comunicación bidireccional entre los departamentos operativos y el liderazgo de la Ciudad.

Descubrimos que, aunque la Ciudad ha mejorado en gran medida en obtener fondos de subvenciones, esta todavía ocupa un lugar bajo en comparación con otras grandes ciudades de California cuando se comparan las subvenciones otorgadas per cápita y las subvenciones otorgadas como porcentaje de los ingresos del gobierno. No existe una única forma ideal de organizar un programa de subvenciones, y distintos factores afectan el éxito relativo de una ciudad a la hora de obtener subvenciones, algunos de los cuales están fuera de su control. Por ejemplo, un factor que parece limitar la capacidad de la Ciudad para buscar y obtener subvenciones es la falta de capacidad para contar con los fondos necesarios de contrapartida y con personal para solicitar y gestionar las subvenciones.

Aunque cada ciudad que analizamos tiene un proceso único para buscar y solicitar subvenciones, la coordinación entre los departamentos que buscan y administran subvenciones y el liderazgo ejecutivo es esencial para alinear las prioridades e identificar problemas de capacidad que limitan la competitividad de la Ciudad.

Descubrimos que la coordinación entre el Departamento de Asuntos Gubernamentales y los departamentos que gestionan las subvenciones con respecto a los objetivos y prioridades de la Ciudad para sus subvenciones se puede mejorar mediante la creación de un plan estratégico anual de subvenciones. Este plan también puede:

- Ayudar al liderazgo y a los departamentos a planificar de forma proactiva la actividad anual de subvenciones;
- Mejorar la colaboración y la alineación entre el Departamento de Asuntos Gubernamentales y los departamentos que gestionan las subvenciones en cuestiones de sus respectivas prioridades y recursos;
- Asegurar que las subvenciones solicitadas y recibidas estén alineadas con el plan estratégico y las prioridades de la Ciudad;
- Guiar los esfuerzos de cabildeo del Departamento de Asuntos Gubernamentales ante agencias estatales y federales;
- Identificar y abordar problemas relacionados con la capacidad de personal y los fondos de contrapartida para lograr un rendimiento positivo de la inversión; y
- Simplificar el proceso del Equipo de Revisión de Subvenciones (GRT).

Sin un plan estratégico de subvenciones, no existe una estrategia a largo plazo para abordar los obstáculos de capacidad comunes que enfrentan muchos departamentos que gestionan las subvenciones.

Hallazgo 2: El proceso de revisión de subvenciones podría simplificarse y aclararse aún más para garantizar que las solicitudes de subvenciones se revisen de manera oportuna y se realice un seguimiento eficaz para registrar la actividad de solicitud de la Ciudad.

El seguimiento preciso de los datos de las subvenciones es esencial para compilar el informe anual de subvenciones e informar al liderazgo de la Ciudad sobre la actividad de subvenciones de la Ciudad.

Debido a que el GRT tiene un objetivo de revisión y aprobación de solicitudes de subvenciones de 10 días hábiles, el seguimiento de esta información también es importante para brindar transparencia a los departamentos sobre cuánto tiempo lleva el proceso. Evaluar el proceso del GRT ayudaría a identificar deficiencias para que puedan abordarse.

Hallazgo 3: Formalizar los roles de coordinadores del Programa de Subvenciones aclararía sus funciones para los departamentos de la Ciudad y maximizaría sus beneficios.

Descubrimos que, debido a que las funciones del coordinador del Programa de Subvenciones no se aclararon hasta casi un año después de asumir el cargo, no hubo un entendimiento común entre las partes interesadas sobre qué roles desempeñaban. Los roles y responsabilidades específicas de los coordinadores de Asuntos Gubernamentales y del Programa de Subvenciones deben formalizarse para el beneficio del propio Equipo de Subvenciones y de los departamentos de la Ciudad.

Además, mientras varias partes buscan oportunidades de subvenciones, las búsquedas podrían ser más específicas para maximizar el tiempo limitado del personal. Los redactores de subvenciones contratados pueden apoyar los esfuerzos de solicitud de subvenciones de la Ciudad y ayudar a aliviar la carga de trabajo.

Anexo 22: Las funciones de los coordinadores del programa de subvenciones se enumeran en el marco del programa de subvenciones

	Ayudar con el desarrollo de solicitudes de subvención
	Investigar y analizar oportunidades de subvenciones
	Apoyar el desarrollo de proyectos estratégicos
	Apoyar la presentación de informes, el cumplimiento y la implementación de subvenciones, según sea necesario
	Apoyar la colaboración entre departamentos
	Establecer y gestionar recursos de oportunidades de subvenciones

Fuente: Generado por la OCA con base en el Marco del Programa de Subvenciones.

Hallazgo 4: Mejorar y consolidar los recursos de subvenciones, además de implementar un mecanismo para evaluar las necesidades de capacitación del personal de la Ciudad sobre las subvenciones, puede ayudar a la Ciudad a estar más preparada para buscar oportunidades de financiamiento.

Descubrimos que el Programa de Subvenciones de la Ciudad debe evaluar las necesidades de capacitación para determinar prioridades y evaluar la eficacia de las capacitaciones que se ofrecen actualmente sobre las subvenciones.

Para preservar el conocimiento institucional, un sitio web de subvenciones centralizado y actualizado ayudaría a los departamentos que gestionan las subvenciones a encontrar los recursos que necesitan para respaldar el desarrollo de solicitudes de subvenciones y la gestión de subvenciones.

Lo que recomienda la OCA

Hicimos **13 recomendaciones** para ayudar a mejorar el Programa de Subvenciones de la Ciudad. Las recomendaciones clave incluyen:

- La Ciudad debe **crear un proceso de planificación estratégica** para **facilitar la comunicación bidireccional** para ayudar a establecer y comunicar necesidades y prioridades, **fomentar la planificación proactiva de subvenciones** e informar **la asignación de recursos e identificar las necesidades de recursos**.
- Asuntos Gubernamentales debe **realizar un seguimiento del número promedio de días hábiles que les toma a los miembros del Equipo de Revisión de Subvenciones revisar y aprobar las solicitudes de subvenciones**, en comparación con el objetivo de 10 días hábiles descrito en U Regulación Administrativa 1.80.
- La política de la Ciudad debe actualizarse para **documentar formalmente las funciones acordadas de los cargos de coordinadores del Programa de Subvenciones**.
- La Ciudad debería **realizar un análisis de rendimiento para determinar si vale la pena invertir en un servicio de búsqueda de subvenciones y contrato de redactores de subvenciones** para ayudar al personal de la Ciudad a buscar y solicitar financiamiento por vía de subvenciones.
- Asuntos Gubernamentales debería crear una **biblioteca centralizada de recursos de subvenciones para ayudar a preservar el conocimiento institucional** y brindar un mejor apoyo al personal de la Ciudad.

La administración de la Ciudad **estuvo de acuerdo con las 13 recomendaciones**. La respuesta de la administración se incluye en el informe completo como Apéndice C, y los comentarios de la OCA sobre la respuesta se incluyen como Apéndice D.

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