



## *Ciudad de Compton*

La mala administración financiera y la falta de liderazgo amenazan la capacidad de Compton de servir a los residentes

*Octubre de 2022*

**INFORME 2021-802**





**AUDITOR ESTATAL DE CALIFORNIA**

621 Capitol Mall, Suite 1200 | Sacramento | CA | 95814



**916.445.0255** | TTY 916.445.0033



Para presentar quejas por la conducta inapropiada de un empleado estatal, comuníquese con nosotros a través de la **línea directa de denunciantes:**

**1.800.952.5665**

*¿No quiere perderse ninguno de nuestros informes? Suscríbese a nuestra lista de correos electrónicos en*

[auditor.ca.gov](http://auditor.ca.gov)



*Si tiene preguntas sobre el contenido de este informe, comuníquese con nuestra Oficina de Asuntos Públicos al 916.445.0255.*

Este informe también está disponible en línea en [www.auditor.ca.gov](http://www.auditor.ca.gov) | Informes en formato alterno disponibles mediante solicitud | Está permitido reproducir los informes



13 de octubre de 2022  
**2021-802**

El Gobernador de California  
Presidente pro tempore del Senado  
Portavoz de la Asamblea  
Capitolio estatal  
Sacramento, California 95814

Estimados gobernador y líderes legislativos:

La ciudad de Compton (Compton) ha batallado durante varios años para desempeñar diversas funciones básicas del gobierno municipal de forma adecuada:

- Muchas de sus calles están en mal estado y sus pozos de agua e infraestructura relacionada se están deteriorando.
- Durante más de una década, ha tenido un déficit persistente en su fondo general y no ha presentado estados financieros auditados completos y oportunos.
- Se ha visto afectada por una alta rotación de personal y vacantes continuas en puestos clave durante varios años.

Desde octubre de 2019, nuestro registro local de alto riesgo ha clasificado a Compton como la ciudad con mayor riesgo financiero de California, y nuestra auditoria de la ciudad constató que la mala administración financiera y la falta de liderazgo amenazan la capacidad de Compton de servir a los residentes.

El deterioro de la infraestructura de Compton supone riesgos para la salud y la seguridad de los residentes, y representa los problemas generales de la ciudad. Una de las razones por las que su infraestructura se encuentra en mal estado es que, desde 2014, la ciudad no ha actualizado su plan de dar prioridad y financiamiento a los proyectos de infraestructura. La mala administración financiera de Compton y sus prácticas presupuestarias problemáticas también han hecho que millones de dólares de ciertos fondos permanezcan inactivos pese a que la ciudad podría utilizarlos para reparar las calles y mejorar el sistema de agua.

La razón principal de los problemas de Compton ha sido su incapacidad para contratar y conservar a los líderes y el personal cualificados. En los últimos seis años fiscales, Compton ha tenido seis administradores municipales, un puesto que es fundamental para el funcionamiento eficaz de una ciudad. Una posible causa de esta rotación es que la ciudad no ha empleado de forma sistemática un proceso de contratación abierto y competitivo en el momento de seleccionar a los candidatos que desempeñan funciones importantes. Compton también se ha visto afectado por una escasez crónica de personal, y los problemas relacionados con el Departamento de Recursos Humanos de la ciudad han comprometido su capacidad para contratar y conservar al personal.

Las recomendaciones que presentamos en este informe sirven como guía para que Compton alcance la estabilidad y para garantizar que los dirigentes de la ciudad puedan prestar los servicios básicos a sus residentes.

Presentado respetuosamente,

MICHAEL S. TILDEN, CPA  
Auditor estatal interino de California

Página en blanco insertada únicamente con fines de reproducción.

# ASUNTOS DE ALTO RIESGO

Ciudad de Compton, Condado de Los Ángeles *Designación de riesgo: alto riesgo*

ASUNTO	PÁGINA
<b><i>El deterioro de la infraestructura de Compton supone riesgos importantes para la salud y la seguridad</i></b>	
<i>Compton no ha elaborado un plan actualizado que dé prioridad a las mejoras de infraestructura</i>	11
<i>La mitad de las calles de Compton están en mal estado</i>	12
<i>El desgaste de la infraestructura hídrica de Compton amenaza la seguridad del suministro de agua</i>	13
<i>A pesar de los numerosos desbordamientos de aguas residuales, la ciudad no ha concluido los proyectos de infraestructura de alcantarillado necesarios</i>	15
<b><i>La mala administración financiera ha obstaculizado la capacidad de Compton para atender sus necesidades de infraestructura</i></b>	
<i>En lugar de solucionar su inestabilidad financiera, Compton ha utilizado fondos destinados a fines específicos para mantener su fondo general</i>	17
<i>La ciudad carece de un plan adecuado para hacer frente a sus problemas financieros</i>	19
<i>Las prácticas presupuestarias problemáticas de la ciudad han impedido la transparencia y dejado fondos no utilizados</i>	20
<i>Al no actualizar las tarifas de los servicios de la ciudad, Compton ha renunciado a ingresos potenciales</i>	24
<i>Las salvaguardas inadecuadas de Compton en materia de compras aumentan el riesgo de fraude, despilfarro y abuso</i>	25
<b><i>La ciudad ha tenido dificultades para conservar a sus dirigentes y a su personal</i></b>	
<i>La alta rotación y las vacantes en puestos directivos clave han provocado una falta de continuidad en el liderazgo de Compton</i>	27
<i>El proceso de contratación deficiente de Compton no ha garantizado que el personal clave esté cualificado para desempeñar sus funciones</i>	29
<i>Las deficiencias en su Departamento de Recursos Humanos han impedido que Compton llene vacantes y conserve al personal</i>	30
<i>La ciudad no proporciona capacitación periódica al ayuntamiento sobre sus responsabilidades de supervisión financiera y operativa</i>	34
<b><i>Apéndices</i></b>	
<b>Apéndice A:</b> <i>El programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo del auditor estatal</i>	37
<b>Apéndice B:</b> <i>Alcance y metodología</i>	39
<b><i>Respuesta de la agencia</i></b>	
<i>Ciudad de Compton</i>	43

Página en blanco insertada únicamente con fines de reproducción.

# Riesgos que enfrenta la ciudad de Compton

---

La ciudad de Compton (Compton) ha batallado durante varios años para desempeñar diversas funciones básicas del gobierno municipal de forma adecuada: El gasto excesivo y la elaboración cuestionable del presupuesto de Compton en el pasado han contribuido a un déficit debilitante y persistente en su fondo general. La ciudad tampoco ha presentado estados financieros auditados completos y oportunos durante más de una década, y no emitió ningún estado financiero en varios de estos años. Como resultado, desde octubre de 2019, hemos clasificado a Compton en nuestro registro local de alto riesgo como la ciudad con mayor riesgo financiero de California. En medio de esta inestabilidad financiera, la Contraloría estatal informó en 2018 que los controles de la ciudad sobre sus finanzas eran prácticamente inexistentes. De hecho, la falta de controles de Compton permitió que un antiguo tesorero adjunto malversara \$3.7 millones entre 2010 y 2016. Compton ha recibido cientos de observaciones de auditorías de varias revisiones anteriores, pero aún tiene que corregir muchos de estos problemas. Por todas estas razones, Compton sigue presentando un alto riesgo de fraude, despilfarro y abuso.

El deterioro de la infraestructura de Compton, que ha supuesto riesgos para la salud y la seguridad de los residentes, es una representación de sus dificultades. La mitad de las calles de Compton están en mal estado, sus pozos de agua e infraestructura relacionada se están deteriorando y aún no se han concluido las mejoras pendientes del sistema de alcantarillado, a pesar de los numerosos desbordamientos de aguas residuales que han puesto en peligro la salud pública y el medio ambiente. Una de las razones por las que la infraestructura de Compton se encuentra en mal estado es que, desde 2014, no se ha actualizado su plan de mejoras de infraestructura para toda la ciudad, el cual debería dar prioridad a proyectos de infraestructura de la ciudad e identificar sus fuentes de financiamiento. En parte debido a que Compton ha dejado muchas de sus necesidades de infraestructura sin atender; las reparaciones de sus calles y de sus sistemas de agua y alcantarillado posiblemente acabarán costándole a la ciudad mucho más de \$100 millones.

La mala administración financiera ha desempeñado un papel importante en la incapacidad de Compton para mantener su infraestructura y desempeñar otras funciones clave. Después de agotar el saldo de reserva de su fondo general en el año fiscal 2008-2009, Compton mantuvo su fondo general tomando prestadas grandes cantidades de otros fondos, como los fondos para agua y alcantarillado, casi \$29 millones que el fondo general aún tiene que reembolsar. Este endeudamiento ha limitado los recursos disponibles para los proyectos de infraestructura necesarios. Además, las prácticas presupuestarias problemáticas de la ciudad han hecho que millones de dólares de ciertos fondos permanezcan inactivos mientras se deteriora la infraestructura de Compton. Por ejemplo, debido a que no se han supervisado adecuadamente sus ingresos no utilizados, Compton ha acumulado saldos de aproximadamente \$41 millones en recursos financieros no utilizados, algunos de los cuales podrían usarse para reparar las calles y mejorar el sistema de agua. Compton tampoco ha evaluado periódicamente las tarifas de los servicios de la ciudad para garantizar que cubran los costos de la prestación de dichos servicios, lo que puede suponer la pérdida de ingresos muy necesarios. Además, las prácticas inadecuadas de compra y contratación de la ciudad han aumentado el riesgo de incurrir en gastos no autorizados o indebidos.

**ALTO RIESGO LOCAL**

Sin embargo, la razón principal de los numerosos problemas de Compton ha sido su dificultad para contratar y conservar a los líderes y el personal cualificados. Compton se ha visto afectada por una alta rotación de personal y vacantes continuas en puestos clave durante varios años. Por ejemplo, en los últimos seis años fiscales, Compton ha tenido seis administradores municipales, un puesto que es fundamental para el funcionamiento eficaz de la ciudad. Es posible que la alta rotación de personal en Compton sea, en parte, resultado de no emplear de forma sistemática un proceso de contratación abierto y competitivo, y algunas veces se ha enfrentado a las consecuencias de seleccionar a miembros del personal de la ciudad para desempeñar funciones importantes sin tener en cuenta a candidatos externos. Además, la escasez crónica de personal y los procesos mal documentados en el Departamento de Recursos Humanos de la ciudad ha puesto en peligro la capacidad de dicho departamento para desempeñar adecuadamente algunas de sus funciones básicas de contratación y conservación de personal, como la revisión periódica de los salarios a fin de garantizar que sean competitivos, y el desarrollo de estrategias eficaces para la publicación de las vacantes. Por último, Compton no ha proporcionado a su ayuntamiento, que es el principal responsable de la gobernanza de la ciudad, una capacitación periódica sobre temas importantes como la aprobación del presupuesto y el seguimiento de la situación financiera de la ciudad, a pesar de que el ayuntamiento también ha experimentado una rotación importante recientemente.

Debido a que nuestra auditoría y revisiones anteriores de Compton han determinado que las muchas deficiencias de la ciudad apuntan a graves problemas estructurales, hemos clasificado por prioridad nuestras recomendaciones en un esfuerzo por garantizar que la ciudad atienda primero los problemas básicos. Por ejemplo, consideramos que dar prioridad a un proceso de contratación abierto y competitivo, revisar y contratar a todo el personal necesario para el Departamento de Recursos Humanos de la ciudad y elaborar planes para la sostenibilidad fiscal y los proyectos de infraestructura necesarios son las prioridades iniciales que mejorarán significativamente las funciones y la estabilidad financiera de Compton. Nuestras recomendaciones ofrecen una guía para que la ciudad alcance la estabilidad y garantice la prestación de los servicios básicos a sus residentes. Sin embargo, si en los próximos tres años Compton sigue sin solucionar adecuadamente sus problemas históricos, consideramos que tal vez sea necesario que la Legislatura considere implementar una supervisión externa continua de las finanzas y operaciones de la ciudad.

# Recomendaciones

---

Hicimos las siguientes recomendaciones, que presentamos como resultado de nuestra auditoría. La descripción de las observaciones y conclusiones que dieron lugar a estas recomendaciones se encuentran en las secciones de este informe. Debido a la magnitud y cantidad de riesgos que enfrenta Compton, presentamos nuestras recomendaciones para la ciudad por nivel de prioridad a fin de ayudarla a atender primero los problemas de mayor preocupación.

## **Legislatura**

Teniendo en cuenta las deficiencias en la supervisión del ayuntamiento, las cuales analizamos en este informe, así como en varias auditorías anteriores de otras ciudades, a fin de mejorar la gobernanza de las ciudades de California, la Legislatura debería considerar la posibilidad de exigir que todas las personas que prestan servicios en un ayuntamiento participen de forma periódica en cursos de capacitación relacionados con las finanzas municipales, la elaboración del presupuesto y el papel del ayuntamiento en la supervisión de las operaciones de la ciudad.

## **Compton**

### *Recomendaciones de prioridad 1*

Para garantizar que Compton cuente con una administración coherente y cualificada, y que implemente planes básicos para abordar los problemas que enfrenta actualmente, su ayuntamiento debería dar prioridad a la adopción de las siguientes medidas:

- Antes de abril de 2023, proponer enmiendas a los estatutos de la ciudad para que se sometan a votación en las próximas elecciones generales estatales, y enmendar todas las directrices relacionadas, como las normas y los reglamentos de personal, en la medida permitida por los estatutos existentes, a fin de dar prioridad a un proceso de contratación abierto y competitivo para todos los puestos. La propuesta de enmiendas a los estatutos del ayuntamiento también debería exigir explícitamente que Compton emplee un proceso de contratación abierto y competitivo siempre que realice nombramientos permanentes para puestos clave de liderazgo, incluidos, entre otros, los siguientes: administrador municipal, contralor municipal, director de Recursos Humanos y responsable de presupuesto. Como parte de este proceso, el ayuntamiento debería formular requisitos laborales detallados para el puesto de administrador municipal.
- Antes de abril de 2023, formalizar las responsabilidades clave del Departamento de Recursos Humanos y de su director mediante la enmienda del código municipal o de las normas y los reglamentos sobre el personal, o mediante la propuesta de enmiendas a los estatutos, y garantizar que el Departamento comience a tomar las medidas necesarias para cumplir con estas responsabilidades. Las responsabilidades deberían incluir, como mínimo, las siguientes tareas en el ámbito de reclutamiento y contratación:

**ALTO RIESGO LOCAL**

- Hacer una encuesta salarial en todos los puestos que compare la retribución que ofrece la ciudad con la que ofrecen otras ciudades o empleadores, y actualizarla por lo menos una vez cada tres años a fin de garantizar que la ciudad está en condiciones de ofrecer un pago competitivo. Una vez finalizada la encuesta inicial, el director de Recursos Humanos debería trabajar con el administrador municipal para desarrollar un proceso que permita basarse en los resultados de la encuesta para aumentar la retribución cuando sea viable, por ejemplo, dando prioridad a los aumentos en los puestos que tienen los salarios más bajos en comparación con los resultados de la encuesta.
  - Desarrollar un proceso de mantenimiento y revisión proactiva de las especificaciones de los puestos de trabajo a fin de garantizar que se actualicen de forma razonable.
  - Documentar e implementar un plan de reclutamiento, incluidos los sitios web en los que la ciudad publicará sus vacantes a fin de garantizar que se atraiga a candidatos cualificados en los procesos de reclutamiento.
  - Hacerse cargo de los aspectos clave del proceso de reclutamiento y contratación, como la gestión de las negociaciones laborales, y el establecimiento y cumplimiento de objetivos claros, a fin de cubrir los puestos de manera oportuna.
  - Evaluar oficialmente cada actividad de reclutamiento a fin de determinar la forma en la que se podría mejorar el proceso de reclutamiento y contratación.
  - Elaborar y mantener un plan de sucesión para los puestos clave.
  - Documentar procedimientos específicos a fin de lograr los objetivos mencionados anteriormente, por ejemplo, la actualización del manual de contratación y pruebas, y la difusión de los procedimientos al personal correspondiente.
- Además, el ayuntamiento debería exigir que el administrador municipal presente un informe al ayuntamiento por lo menos una vez al año, en el que se describa la situación del Departamento de Recursos Humanos en cuanto al cumplimiento de estos objetivos y a la reducción al mínimo de las vacantes de personal continuas.
  - Antes de julio de 2023, ordenar al administrador municipal que haga los esfuerzos necesarios para dotar completamente de personal cualificado al Departamento de Recursos Humanos y a la Contraloría municipal a fin de garantizar que dichos departamentos puedan abordar los problemas crónicos generales de Compton relacionados con la dotación de personal y las finanzas. El nivel de dotación de personal en los departamentos debería ser suficiente para desempeñar de manera satisfactoria las funciones clave, incluidas las que se mencionan en nuestras recomendaciones.
  - Para garantizar la responsabilidad del proceso de recuperación fiscal de Compton, la ciudad debería elaborar , y el ayuntamiento debería aprobar, un plan de sostenibilidad fiscal antes de julio de 2023, que incluya medidas específicas para aumentar los ingresos, disminuir los gastos y eliminar el déficit de los fondos. Este plan debería identificar a las personas responsables de implementar estas medidas y a las responsables de supervisar el progreso de la ciudad en la implementación de cada acción, incluir las fechas estimadas de finalización y describir el impacto fiscal estimado de cada medida. Además, la administración municipal debería informar al ayuntamiento de forma trimestral el progreso realizado en la implementación del plan.

- Antes de julio de 2023, la ciudad debería elaborar y el ayuntamiento debería aprobar un plan de mejoras de infraestructura actualizado. Posteriormente, la ciudad debería comenzar a implementar de forma inmediata su plan de mejoras de infraestructura actualizado para los proyectos de infraestructura necesarios. El plan debería establecer prioridades para todos los proyectos, y hacer hincapié en aquellos que se relacionan con la reparación y mejora de las calles, del sistema de agua y de alcantarillado. El plan debería incluir los costos estimados y las fuentes de financiamiento asociadas de cada proyecto, y tener en cuenta todos los ingresos anteriores no utilizados, así como los saldos de los fondos existentes, como la Medida P y los recursos del fondo para el sistema de agua. Compton debería actualizar su plan de mejoras de infraestructura por lo menos una vez cada tres años.

#### *Recomendaciones de prioridad 2*

Una vez que Compton haya implementado las medidas para abordar las áreas de riesgo de mayor preocupación, debería hacer lo siguiente:

- Antes de julio de 2023, la administración municipal debería finalizar, y el ayuntamiento debería, aprobar un plan de asignación de costos actualizado. Además, el ayuntamiento debería garantizar que el presupuesto del año fiscal 2023-2024 y los presupuestos posteriores incorporen los resultados de este plan. Por ejemplo, los presupuestos deberían incluir los montos de transferencia del fondo para el sistema de agua al fondo general, que reflejen con exactitud los montos que el fondo para el sistema de agua debe por los servicios de toda la ciudad.
- Antes de octubre de 2023, el ayuntamiento debería aprobar políticas presupuestarias que sigan las mejores prácticas de la Government Finance Officers Association (GFOA). Por ejemplo, las políticas deberían especificar que el personal de la ciudad tiene que solicitar la opinión de los residentes sobre las prioridades antes de iniciar el proceso presupuestario, y que la ciudad debe contar con un proceso para garantizar que el documento presupuestario de la ciudad sea claro y fácil de entender.
- Antes de octubre de 2023, a fin de garantizar que el ayuntamiento cuente con la información y las herramientas necesarias para tomar decisiones sensatas y responsables en nombre de los residentes, Compton debería implementar un programa de orientación y capacitación continua sólido para los miembros del ayuntamiento que incluya capacitaciones relacionadas con la elaboración del presupuesto, las finanzas y el papel del ayuntamiento en la supervisión de las operaciones de la ciudad.

#### *Recomendaciones de prioridad 3*

Una vez que Compton haya atendido las recomendaciones mencionadas anteriormente, debería hacer lo siguiente:

- Antes de enero de 2024, Compton debería establecer una oficina central de compras y contratar o designar formalmente a un responsable de adquisiciones para supervisar las compras y contrataciones de la ciudad, incluida la conservación de toda la documentación necesaria.
- Antes de enero de 2024, Compton debería crear un manual de compras integral para toda la ciudad, que incluya normas y políticas actualizadas en materia de compras y contratación.

**ALTO RIESGO LOCAL**

- Antes de abril de 2024, la ciudad debería elaborar, y el ayuntamiento debería aprobar, un estudio maestro de alcantarillado actualizado que identifique las necesidades de infraestructura y mantenimiento.
- Antes de julio de 2024, Compton debería evaluar, y el ayuntamiento debería aprobar, tarifas actualizadas de todos los servicios de la ciudad de acuerdo con los requisitos sustanciales y de procedimiento de la constitución del estado. Compton debería revisar las tarifas de los servicios por lo menos una vez cada tres años después de esta actualización inicial.
- Antes de julio de 2024, el ayuntamiento debería aprobar un plan de reembolso realista de los montos que el fondo general ha tomado prestados de otros fondos, de manera que los reembolsos empiecen a hacerse por lo menos para el año fiscal 2024-2025.
- Antes de julio de 2024, el ayuntamiento debería asegurarse de que la ciudad haya emitido sus estados financieros auditados de los años fiscales 2020-2021, 2021-2022 y 2022-2023. El ayuntamiento debería establecer el requisito de que, para los años siguientes, la ciudad debe emitir estados financieros auditados completos dentro de los seis meses posteriores al cierre del año fiscal. Para asegurarse de que pueda cumplir este requisito, la ciudad debería considerar implementar medidas como aumentar el personal de la Contraloría municipal y capacitarlo sobre sus responsabilidades en la preparación de los estados financieros.
- Antes de julio de 2024, el ayuntamiento debería asegurarse de que la ciudad elabore y comience a implementar un plan para reducir los costos y las obligaciones de Compton en materia de pensiones y otras prestaciones posteriores al empleo (Other Postemployment Benefits, OPEB). Este plan puede incluir la colocación de fondos de jubilación en un fideicomiso y la negociación de cambios en las contribuciones de los empleados para los costos de las pensiones y OPEB.
- Antes de diciembre de 2024, Compton debería corregir todas las observaciones de las auditorías que haya recibido anteriores a sus estados financieros auditados del año fiscal 2020-2021, y cualquier otra observación de los informes de las auditorías posteriores, incluidas aquellas relacionadas con la mejora de los controles financieros.
- Antes de diciembre de 2024, Compton debería desarrollar una política que describa la forma en la que la ciudad determinará la cantidad de horas extra del Departamento de Bomberos que presupuesta cada año, y hacer un análisis comparativo del costo de estas horas extra con el costo de la contratación de más bomberos para reducir la necesidad de trabajar horas extra.

**Comentarios de la Agencia**

Compton no informó si estaba de acuerdo con nuestras recomendaciones; no obstante, indicó que el informe de auditoría puede ayudar a la ciudad a identificar y dirigir medidas correctivas a fin de mejorar la organización en su conjunto. Esperamos recibir el plan de medidas correctivas de Compton antes de diciembre de 2022 para conocer las acciones específicas que ha emprendido y analizar las circunstancias que nos llevaron a designarla como ciudad de alto riesgo.

# Introducción

## Antecedentes

Compton, situada al sur de la ciudad de Los Ángeles, tiene una población de aproximadamente 94,000 habitantes. Como ciudad autónoma, Compton tiene autoridad sobre sus asuntos municipales y puede establecer determinadas ordenanzas locales sobre estos asuntos más allá de las que la ley estatal concede para las ciudades de ley general.<sup>1</sup> Compton se rige por un ayuntamiento compuesto por cinco funcionarios electos. El ayuntamiento nombra a un administrador municipal que se desempeña como director ejecutivo, proporciona liderazgo administrativo y mantiene informado al ayuntamiento sobre la situación financiera de Compton. Los servicios que Compton presta a su comunidad incluyen seguridad pública; obras públicas; parques y actividades recreativas; desarrollo comunitario, como planificación y zonificación; y administración general.

La figura 1 muestra los gastos presupuestados del fondo general de Compton para el año fiscal 2021-2022. Para ese año, Compton presupuestó aproximadamente 360 miembros del personal de la ciudad a tiempo completo. Para obtener los servicios de aplicación de la ley, Compton tiene un contrato con el Departamento del Alguacil del Condado de Los Ángeles (alguacil del Condado de LA).

**Figura 1**

El fondo general de Compton mantiene diversos servicios clave



Fuente: Presupuesto de Compton para el año fiscal 2021-2022.

<sup>1</sup> A diferencia de una ciudad de derecho general, una ciudad autónoma tiene la autoridad para aprobar ordenanzas y reglamentos relativos a asuntos municipales que podrían ser incompatibles con la legislación estatal aplicable a las demás ciudades.

**ALTO RIESGO LOCAL****Fondos principales de Compton**

**Fondo general:** sirve como el fondo principal para el funcionamiento de la ciudad. Incluye los ingresos de la Medida P, que describimos a continuación.

**Fondo de proyectos de capital para vivienda:** da cuenta de los activos de vivienda y las funciones relacionadas con la vivienda de ingresos bajos y moderados.

**Fondo de ingresos especiales para jubilación:** da cuenta de las aportaciones de la ciudad al sistema de jubilación de sus empleados.

**Fondo de basura:** da cuenta de los servicios de recolección de basura para los residentes y las empresas.

**Fondo de alcantarillado:** da cuenta de los costos de la sustitución y mejora de partes del sistema de alcantarillado de la ciudad y de los costos operativos relacionados.

**Fondo de agua:** da cuenta de los servicios de agua a los residentes y las empresas de la ciudad, incluidas las funciones relacionadas como lo son la facturación, administración y el mantenimiento.

Fuente: Estados financieros auditados del año fiscal 2019-2020 de Compton y el presupuesto adoptado para el año fiscal 2021-2022.

**Usos comerciales de los fondos de la Medida P**

- reparar calles y aceras locales
- contratar y conservar a los bomberos y paramédicos
- aumentar la dotación de personal de la oficina del alguacil del condado de Los Ángeles para mejorar los tiempos de respuesta
- ampliar los programas de prevención de pandillas y drogas, de desarrollo económico y de capacitación laboral para jóvenes
- mejorar los parques
- prestar otros servicios de fondos generales

Fuente: Boleta de muestra oficial del condado de Los Ángeles de las elecciones primarias de junio de 2016.

**Compton tiene un largo historial de problemas financieros**

Compton se ha enfrentado a problemas financieros durante varios años. Si bien tenía un saldo a favor de la reserva del fondo general de más de \$22 millones al final del año fiscal 2006-2007, el gasto excesivo y la elaboración cuestionable del presupuesto contribuyeron a un déficit de más de \$42 millones solo cuatro años después, como lo muestra la figura 2. Por ejemplo, Compton presupuestó un gran aumento tanto de los ingresos como de los gastos en el año fiscal 2008-2009 para financiar diversos proyectos y servicios; sin embargo, el aumento de los ingresos no se materializó, y posteriormente la ciudad sobrepasó los gastos por aproximadamente \$13 millones ese año. La grave situación financiera de la ciudad desde el año fiscal 2008-2009 ha tenido importantes consecuencias a largo plazo. Por ejemplo, ha tomado prestados millones de dólares de otros fondos, como los que mostramos en el cuadro de texto, para mantener su fondo general, y ha reducido el nivel de dotación de personal en múltiples ocasiones.

En los últimos años, Compton ha recibido importantes ingresos adicionales de dos fuentes principales. En 2016, los votantes de Compton aprobaron un aumento del 1 por ciento del impuesto sobre las ventas y el consumo, conocido como Medida P, a fin de aumentar los ingresos del fondo general para los fines comerciales que se mencionan en el cuadro de texto. Los ingresos de la Medida P han alcanzado un promedio de más de \$12 millones anuales y fueron de casi \$15 millones en el año fiscal 2020-2021. Además, el gobierno federal asignó a Compton más de \$34 millones en financiamiento como parte de la Ley del Plan de Rescate Estadounidense de 2021 (Ley del Plan de Rescate Estadounidense). La ciudad puede utilizar estos fondos únicos de ciertas formas específicas para responder a la emergencia de salud pública por COVID-19 y a sus repercusiones económicas, por ejemplo, pagando primas a los trabajadores que reúnan los requisitos o haciendo las inversiones necesarias en infraestructura de agua o alcantarillado.

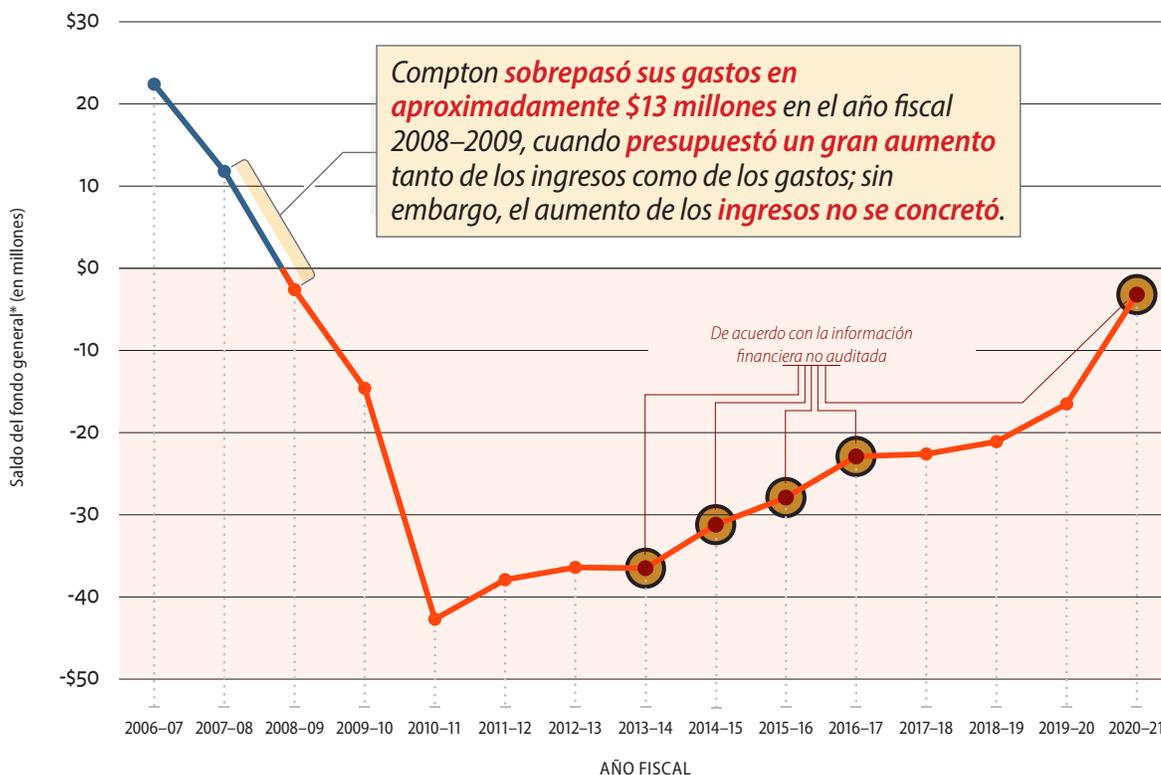
**Los controles deficientes de Compton han generado riesgos de fraude**

En medio de sus problemas financieros, Compton no ha mantenido de forma sistemática una transparencia y controles financieros básicos. Como lo muestra la figura 3, los estados financieros auditados de Compton durante la última década se han presentado con varios meses de retraso, se han entregado incompletos o no se han entregado para nada, lo que ha representado un factor importante en nuestro registro local de alto riesgo, el cual clasifica a Compton como la ciudad de mayor riesgo del estado desde octubre de 2019. La falta de estados financieros completos y oportunos de la ciudad ha derivado en críticas por parte de varias entidades

externas, incluida la Oficina del Inspector General del Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de EE. UU., que indicó que Compton podría perder fondos federales si no brinda la información financiera correspondiente. La falta de estados financieros completos y oportunos también ha impedido que los residentes entiendan de forma adecuada la situación financiera de la ciudad.

**Figura 2**

**Compton ha enfrentado problemas financieros importantes durante más de una década.**



Fuente: Estados financieros auditados e información financiera no auditada del informe de marzo de 2018 de la Contraloría estatal y de la contralora municipal de Compton.

Nota: Debido a que Compton no contaba con estados financieros auditados de ciertos años, presentamos información financiera no auditada que proporcionó la contralora municipal de Compton, así como cifras del informe de marzo de 2018 de la Contraloría estatal.

\* Presentamos el saldo total del fondo general de Compton en lugar de las reservas del fondo general no restringidas debido a que sus estados financieros auditados mostraron montos insignificantes de recursos financieros restringidos en su fondo general. Además, el auditor externo de Compton constató que la ciudad no revisaba las clasificaciones de los saldos de los fondos, y que estas clasificaciones, como si ciertos montos estaban restringidos, podrían contener errores considerables.

Además, varias auditorías anteriores detectaron problemas importantes en los controles de la ciudad sobre sus finanzas y funciones. En 2018, una revisión de la Contraloría estatal constató que las deficiencias en el control administrativo y contable de Compton eran graves y generalizadas, y señaló que los controles eran prácticamente inexistentes. De hecho, la falta de salvaguardias financieras de la ciudad dio lugar a que un extesorero adjunto malversara \$3.7 millones entre 2010 y 2016 mediante el robo de pagos en efectivo que se hicieron a la ciudad y que debieron haberse depositado en el banco. El anterior auditor externo de Compton retiró su informe de auditoría independiente de los estados financieros auditados del año fiscal 2013-2014 de la ciudad después de enterarse de la malversación, lo que contribuyó a los problemas de información financiera que detallamos en la figura 3. Durante el año fiscal 2019-2020, el actual auditor municipal externo identificó más de 200 problemas aún pendientes de las auditorías anteriores.

**ALTO RIESGO LOCAL**

Estas numerosas observaciones de auditoría de revisiones anteriores de Compton, por lo general, han indicado que las dificultades de la ciudad para contratar y conservar personal cualificado ha sido su problema principal. Analizaremos este problema con más detalle en las secciones posteriores.

**Figura 3**

**Compton no ha presentado estados financieros auditados completos y oportunos durante varios años**

Año fiscal	Contenido	Puntualidad*
2007-2008		3 meses de retraso
2008-2009	Dictámenes favorables; por lo general, completos	4 meses de retraso
2009-2010		3 meses de retraso
2010-2011	Ninguno	 <b>No se presentaron estados financieros</b>
2011-2012	No se presentaron los análisis financieros obligatorios de la administración municipal	18 meses de retraso
2012-2013		19 meses de retraso
2013-2014	Ninguno	 <b>No se presentaron estados financieros</b>
2014-2015		 <b>No se presentaron estados financieros</b>
2015-2016		 <b>No se presentaron estados financieros</b>
2016-2017		 <b>No se presentaron estados financieros</b>
2017-2018	4 áreas poco fiables, según el auditor; faltaban elementos básicos	11 meses de retraso
2018-2019	4 áreas poco fiables, según el auditor; no se presentaron los análisis financieros obligatorios de la administración municipal	10 meses de retraso
2019-2020	2 áreas poco fiables, según el auditor; no se presentaron los análisis financieros obligatorios de la administración municipal	8 meses de retraso <sup>†</sup>
2020-2021	No se habían emitido aún para septiembre de 2022	<b>No se habían emitido aún para septiembre de 2022</b>

Un exesorero adjunto de Compton **malversó \$3.7 millones** entre 2010 y 2016, lo que provocó que el auditor municipal externo anterior retirara su informe de los estados financieros auditados del año fiscal 2013-2014 de la ciudad.

En su informe de marzo de 2018, la Oficina del Contralor Estatal constató que los **controles administrativos y contables de Compton eran prácticamente inexistentes**.

Desde octubre de 2019, nuestra oficina ha clasificado a Compton como **la ciudad con mayor riesgo fiscal de California**, en gran parte debido a los problemas con sus estados financieros auditados.

Fuente: Análisis de estados financieros auditados de auditores externos, informe de marzo de 2018 de la Contraloría estatal; entrevistas con la controladora municipal de Compton, y criterios y mejores prácticas relacionadas con la puntualidad de la información financiera.

\* Las mejores prácticas sugieren que las ciudades deben emitir sus estados financieros auditados dentro de los seis meses posteriores al cierre del año fiscal, por lo que aplicamos la norma en este caso.

† Debido a los efectos de la pandemia, el gobierno federal concedió, de manera general, prórrogas de seis meses para ciertos años fiscales en lo que respecta a las auditorías de las entidades relacionadas con adjudicaciones federales. Utilizamos las mismas prórrogas como criterio para los años fiscales 2019-2020 y 2020-2021.

# El deterioro de la infraestructura de Compton supone riesgos importantes para la salud y la seguridad

## Compton no ha elaborado un plan actualizado que dé prioridad a las mejoras de infraestructura

Proporcionar infraestructura básica, como calles seguras, un suministro de agua adecuado y un sistema de aguas residuales seguro, es una de las principales responsabilidades de Compton como ciudad. Sin embargo, los dirigentes de Compton no han planificado, financiado ni llevado a cabo de forma adecuada reparaciones y mejoras fundamentales de su infraestructura, como lo muestra la figura 4. En parte debido a que Compton ha dejado muchas de sus necesidades de infraestructura sin atender, los registros de la ciudad indican que las reparaciones de sus calles y de sus sistemas de agua y alcantarillado posiblemente acabarán costando a la ciudad mucho más de \$100 millones.

### Figura 4

La infraestructura de Compton se encuentra en mal estado

Un informe reciente constató que la mitad de las calles de la ciudad estaba en **mal o muy mal estado**.



Compton ha recibido cientos de reclamos legales relacionados con sus calles. El estado de estas calles puede causar **lesiones a los peatones y daños a los vehículos**.

Su infraestructura hídrica debió haberse **sustituido hace tiempo**.



La infraestructura de los pozos de agua se ha ido deteriorando, y la ciudad necesita hacer cambios importantes, como mejorar las tuberías y construir un nuevo pozo, a fin de garantizar un suministro de agua de calidad.

Su sistema de alcantarillado **necesita reparaciones y mejoras**.



Diversos desbordamientos de aguas residuales han supuesto **riesgos para la salud pública y el medio ambiente**, y han provocado acciones legales por parte de la Junta Regional de Control de la Calidad del Agua de Los Ángeles.

Fuente: Informe de marzo de 2021 que actualiza el informe sobre el pavimento de Compton, los estudios marco del agua de 2008 y 2022 de la ciudad, y documentos relacionados con su sistema de alcantarillado.

Una de las razones por las que la infraestructura de Compton se encuentra en mal estado es que no se ha elaborado un plan eficaz que dé prioridad y financie proyectos clave. Este tipo de plan suele denominarse *plan de mejoras de infraestructura*. De acuerdo con la Government Finance Officers Association (GFOA), la planificación de infraestructura es

**ALTO RIESGO LOCAL**

fundamental para el suministro de agua, el alcantarillado, el transporte y otros servicios públicos, y un plan debidamente preparado es esencial para la prestación continua de servicios a la comunidad. Compton elaboró un plan básico de tres años de mejoras de infraestructura en mayo de 2014, que incluía los costos y las fuentes de financiamiento de proyectos específicos para mejorar sus calles, puentes, señales de tránsito y tuberías de agua y alcantarillado. La ciudad indicó en ese plan que modificaría el plan cada año a fin de reevaluar las prioridades y reflejar las necesidades y los problemas actuales. Sin embargo, *Compton no ha actualizado el plan desde que lo creó hace ocho años.*

Un administrador de proyectos del Departamento de Obras Públicas de Compton, el único colaborador del plan de mayo de 2014 que se menciona y que sigue trabajando con la ciudad, confirmó que este plan es el más actual disponible. También informó que el Departamento de Obras Públicas presenta una lista de proyectos cada año para que se incluyan esos proyectos en el presupuesto. Sin embargo, este tipo de listas no son un reemplazo adecuado de un plan global plurianual que identifique y dé prioridad a las fuentes de financiamiento para atender las necesidades de infraestructura en los diferentes departamentos. Por ejemplo, como afirma el propio plan de Compton de 2014, un plan plurianual de mejoras de infraestructura sienta una base a partir de la cual el ayuntamiento puede tomar decisiones financieras, fomentar una amplia visión de las necesidades y evitar un enfoque poco sistemático a fin de mejorar la infraestructura e informar a los residentes de las restricciones y limitaciones de estas mejoras. En ausencia de un plan actualizado y de un financiamiento adecuado, Compton ha sido incapaz de dar prioridad y abordar eficazmente el retraso de proyectos y llevar a cabo mejoras fundamentales de sus calles e infraestructura de agua y alcantarillado, como se muestra en las secciones siguientes. Como resultado, la ciudad ha sometido a los residentes a riesgos innecesarios de salud y seguridad.

**La mitad de las calles de Compton están en mal estado**

Quizá el más visible de los problemas de infraestructura de Compton es el deterioro de sus calles, que ha provocado condiciones inseguras para los conductores y peatones. En una actualización de 2021 del Programa de Gestión de Pavimentos de la ciudad (informe de pavimentación), un consultor constató que el 50 por ciento de las calles de Compton se encontraban en mal o muy mal estado. Estas denominaciones significan que las calles requieren un mantenimiento importante, como la reconstrucción, que implica quitar el pavimento existente y reemplazarlo por completo. Solo el 30 por ciento de las calles de Compton se encuentran en buen o muy buen estado.

Un obstáculo para hacer las reparaciones necesarias ha sido encontrar el suficiente financiamiento. El consultor estimó que solo el mantenimiento de las calles de Compton, en el mal estado en el que se encuentran, requeriría actualmente cerca de \$2.6 millones al año. Estimó que para cambiar el estado general de las calles de mala a regular (lo que requeriría entonces solo tratamientos y revestimientos superficiales para su mantenimiento) costaría aproximadamente \$50 millones en el transcurso de cinco años. Un administrador de proyectos del Departamento de Obras Públicas también facilitó su lista interna informal de posibles proyectos adicionales de mejora de calles con adaptaciones para peatones y ciclistas, como la colocación de rampas, señalizaciones y carriles para bicicletas. La ciudad firmó un contrato de fianza por \$37 millones en 2021, a expensas de una deuda adicional y de más de \$28 millones en intereses que la ciudad deberá, para atender algunas de las reparaciones que se requieren en las calles. Además, Compton podría pagar proyectos adicionales utilizando fondos no ejercidos

de la Medida P, como analizaremos más adelante. Sin embargo, incluso con este financiamiento disponible, la magnitud de las reparaciones necesarias de las calles de Compton supone un importante y continuo problema financiero.

Sin embargo, la razón fundamental del retraso de la ciudad en la reparación de las calles deterioradas es que la administración de la ciudad no ha planificado adecuadamente los proyectos necesarios. Aunque el personal de obras públicas indicó que hacen uso de las recomendaciones del informe de pavimentación para notificar las prioridades anuales de la ciudad en materia de reparación de calles, la ciudad no ha incorporado las sugerencias del informe de pavimentación a un plan plurianual general, por ejemplo, al inexistente plan de mejoras de infraestructura para toda la ciudad del que hablamos antes, a fin de asegurarse de que se concluyan todos los proyectos necesarios. Como resultado, varias calles permanecen sin reparación. Por ejemplo, los documentos internos de la ciudad muestran que finalizó el diseño o comenzó la construcción en solo seis de las más de 50 calles que el informe de pavimentación sugería como prioridad para hacer reparaciones mayores o menores en el año fiscal 2021-2022. Aunque Compton finalizó el diseño o comenzó la construcción en otras vías, nos preguntamos la razón por la que no centró sus esfuerzos en las calles que el informe de pavimentación señaló como prioridad para su reparación en el año fiscal 2021-2022. La falta de un plan de mejoras de infraestructura también indica que no está claro si Compton carecía de financiamiento suficiente para proyectos adicionales o si otros obstáculos, como la falta de personal, impidieron su finalización.

La escasez de personal en el Departamento de Obras Públicas también ha obstaculizado sus esfuerzos para planificar proyectos de calles. Por ejemplo, un administrador de proyectos declaró que fue el principal responsable de coordinar las funciones de la división de Ingeniería del Departamento de Obras Públicas, incluida la reparación de calles. El administrador de proyectos asumió esta responsabilidad en gran parte debido a que el puesto de ingeniero municipal, que se encarga de supervisar tanto las obras públicas como el programa general de mejoras de infraestructura de la ciudad, estuvo vacante durante más de dos años, hasta agosto de 2022. Más adelante en este informe, analizaremos a detalle estos problemas de personal.

Es probable que la ciudad enfrente costosas demandas cada año debido no se ha puesto al día con el mantenimiento de las calles. *El mal estado del pavimento en toda la ciudad provoca lesiones a los peatones, y los baches también causan daños a los vehículos.* De hecho, Compton incluyó en su presupuesto para el año fiscal 2019-2020 cerca de \$1 millón para costear reclamaciones legales relacionadas con baches. Más de una docena de casos adicionales están programados para ser litigados en 2023. Para proteger la salud y la seguridad de los peatones y automovilistas, Compton necesita dar prioridad y finalizar las reparaciones críticas de las calles.

### **El desgaste de la infraestructura hídrica de Compton amenaza la seguridad del suministro de agua**

Al igual que sus calles, los pozos de agua y demás infraestructura hídrica de la ciudad se han deteriorado y necesitan mejoras importantes para garantizar un suministro de agua de calidad suficiente. Dos de los ocho pozos de la ciudad no se utilizan actualmente. Uno lleva inactivo desde hace 10 años y necesita mejoras de infraestructura tras no cumplir con las normas de agua potable, y el otro quedó fuera de servicio al menos antes de 2021 por problemas de entrada de arena en el suministro de agua. De acuerdo con un estudio

**ALTO RIESGO LOCAL**

reciente, del que hablaremos con mayor detalle más adelante, la prioridad de Compton es conseguir que estos dos pozos vuelvan a funcionar. El estudio también recomienda la construcción de un nuevo pozo, ya que varios de los pozos existentes de la ciudad están disminuyendo su producción y se acercan al final de su vida útil. Por ejemplo, el plan señala que tres de los seis pozos activos de la ciudad se perforaron en la década de 1940 o 1950 y requieren mejoras de infraestructura importantes, por ejemplo, nuevos tanques.

Una presentación que realizó el exadministrador general del Departamento de Agua al ayuntamiento en mayo de 2022 destacó el mal estado de la infraestructura en los pozos de agua de Compton. La presentación incluía fotos de tuberías y válvulas oxidadas, de una bomba de agua desgastada que solo puede bombear a la mitad de su capacidad, así como de las instalaciones de los pozos con puertas oxidadas, cableado eléctrico obsoleto y sistemas de ventilación inadecuados. Según la presentación, las posibles repercusiones del desgaste de la infraestructura incluyen problemas de la calidad del agua, interrupciones del servicio e incapacidad para suministrar el agua necesaria para combatir adecuadamente incendios mayores.

De hecho, *la falta de reparación de la infraestructura de los pozos de agua puede haber obstaculizado ya los esfuerzos de la ciudad para combatir incendios en al menos un caso*. Uno de los pozos de agua de la ciudad que ha estado fuera de servicio se ubica cerca del lugar donde se produjo un incendio en febrero de 2021 que, al parecer, quemó autobuses escolares y provocó la evacuación de un edificio de departamentos. El informe del incidente del Departamento de Bomberos menciona problemas con el suministro y la presión del agua. El exadministrador general del Departamento de Agua nos confirmó, y explicó al ayuntamiento en su presentación de mayo de 2022, que la presión del agua era baja debido a que Compton no había reparado el pozo en cuestión. También declaró que, si la ciudad hubiera reparado este pozo, el Departamento de Bomberos habría podido extinguir el fuego más fácilmente. Su presentación señaló que Compton había programado la reparación del pozo en 2019; sin embargo, la ciudad no siguió adelante con dichas reparaciones.

Al igual que ocurre con los problemas de reparación de las calles, una causa importante del deterioro de la infraestructura hídrica de Compton es que la administración de la ciudad no ha evaluado sus necesidades ni planificado en consecuencia. De acuerdo con la GFOA, para dar estructura a los proyectos que se incorporan al plan de mejoras de infraestructura que mencionamos anteriormente, los gobiernos locales suelen elaborar estrategias a largo plazo, incluidas las que se destinan al desarrollo de infraestructura, que a menudo se denominan *planes marco* o *estudios marco*. La GFOA señala que es imperativo actualizar periódicamente estos estudios marco para determinar las necesidades de infraestructura a medida que la situación local cambia. Sin embargo, Compton realizó su último estudio marco del agua en 2008, hace casi 15 años. No completó un estudio marco del agua actualizado sino hasta junio de 2022 y, como resultado, solo hasta hace poco la ciudad comenzó a abordar varias de sus viejas necesidades de infraestructura hídrica.

El estudio de Compton de 2008 identificó que se necesitan más de \$100 millones para la sustitución de tuberías a fin de mitigar los problemas de la calidad del agua y otras cuestiones, así como los costos de las mejoras adicionales de infraestructura. Según los estados financieros auditados de Compton, la ciudad emitió \$44 millones en bonos en 2009 para financiar parte del costo de la revisión del sistema de agua de la ciudad. Compton gastó estos fondos de bonos para iniciar o finalizar varios proyectos, como la sustitución de tuberías, aunque el exadministrador general del Departamento de

Agua no pudo encontrar la documentación suficiente para describir dichos proyectos o sus costos a detalle, atribuyendo que la falta de documentación se debe, parcialmente, a las frecuentes rotaciones de personal en la administración. Las necesidades actuales de infraestructura hídrica de Compton requerirán importantes inversiones continuas, debido, en parte, a que se ha retrasado en finalizar otros proyectos necesarios. Su estudio del agua actualizado indica que se necesitan más de \$53 millones en proyectos necesarios de mejora de instalaciones y tubería. En mayo de 2022, el ayuntamiento aprobó cerca de \$8 millones en fondos federales de la Ley del Plan de Rescate Estadounidense, que se utilizarán para mejorar la infraestructura hídrica, por ejemplo, la infraestructura de los pozos; sin embargo, estos fondos solo cubrirán una pequeña parte de las necesidades de Compton. Al elaborar un plan de mejoras de infraestructura actualizado, la ciudad tendrá que incluir y dar prioridad a proyectos de su nuevo estudio marco del agua e identificar fuentes de financiamiento, como el saldo del fondo de agua que describiremos más adelante.

### **A pesar de los numerosos desbordamientos de aguas residuales, la ciudad no ha concluido los proyectos de infraestructura de alcantarillado necesarios**

Otra área crítica de la infraestructura que la ciudad no ha atendido adecuadamente es el desgaste de su sistema de alcantarillado. En los últimos 15 años, *Compton ha informado a la Junta Estatal de Control de los Recursos Hídricos de más de 40 incidentes en los que las aguas residuales de la ciudad se han derramado o desbordado*, lo que supone riesgos para la salud pública y el medio ambiente. Las agencias estatales y federales se refieren a los desbordamientos o derrames de aguas residuales no tratadas o parcialmente tratadas como *desbordamientos de alcantarillado sanitario* (desbordamientos de aguas residuales). De acuerdo con la Agencia de Protección del Medio Ambiente de EE. UU., los desbordamientos de aguas residuales pueden suponer riesgos para la salud al provocar enfermedades, y también pueden dañar la propiedad y el medio ambiente, por ejemplo, contaminando masas de agua. Como ejemplo, un desbordamiento de aguas residuales en Compton al parecer vertió alrededor de 12,000 galones de aguas residuales al río Los Ángeles en enero de 2022, lo que provocó que la ciudad de Long Beach cerrara temporalmente algunas de sus playas.

Debido a sus desbordamientos de aguas residuales, Compton enfrentó acciones legales en 2016 y acordó emprender proyectos de infraestructura clave. La Junta Regional de Control de la Calidad del Agua de Los Ángeles (junta regional del agua) denunció que Compton no cumplió los requisitos estatales de descarga de residuos cuando sufrió ocho desbordamientos de aguas residuales de 2010 a 2013, los cuales liberaron aguas residuales sin tratar en Compton Creek. Compton firmó un acuerdo mutuo con la junta regional del agua en septiembre de 2016. Como parte de ese arreglo, Compton aceptó pagar una multa civil inicial de unos \$161,000, junto con multas adicionales si no hacía diversas mejoras en su sistema de alcantarillado y en la supervisión, como la realización de inspecciones y mantenimiento continuos. En particular, y entre otros proyectos y plazos, Compton acordó terminar cinco proyectos de mejora de infraestructura para restaurar o sustituir partes de sus tuberías de alcantarillado para enero de 2020.

Sin embargo, Compton aún no ha terminado tres de los cinco proyectos de infraestructura requeridos, lo que aumenta su riesgo de futuros desbordamientos de aguas residuales y sanciones adicionales. Según un administrador de proyectos del Departamento de Obras Públicas, que anteriormente se desempeñó como director interino de obras públicas, Compton no había iniciado la construcción de ninguno de los

**ALTO RIESGO LOCAL**

tres proyectos en junio de 2022. De hecho, estos proyectos han permanecido inconclusos durante más de una década, ya que Compton había comenzado la planificación inicial de cada uno de los tres proyectos en 2012. Con base en las estimaciones de los costos que hizo en ese momento, es posible que la terminación de los tres proyectos atrasados le cueste a Compton al menos \$12 millones, lo que podría representar un problema dado que el fondo de alcantarillado de la ciudad tenía menos de \$3 millones reservados para proyectos de infraestructura para junio de 2020. Mientras tanto, Compton se arriesga a que se produzcan más desbordamientos de aguas residuales, y también a que se le exija el pago de multas por no terminar los proyectos a tiempo.

Al igual que los problemas de Compton con la infraestructura hídrica, su incapacidad para hacer las reparaciones necesarias del alcantarillado parece ser consecuencia de que la ciudad no planifica ni presupuesta estos proyectos adecuadamente. Desde 2008, Compton no ha actualizado su estudio maestro de alcantarillado, un documento que tiene como fin evaluar de forma integral el estado actual y las necesidades futuras de su sistema de alcantarillado, incluidos proyectos relacionados. Según el administrador de proyectos del Departamento de Obras Públicas, la escasez de personal y el financiamiento limitado son las dos razones principales por las que la ciudad no ha actualizado los documentos de planificación clave ni terminado los proyectos necesarios. Más adelante en este informe, analizaremos los problemas de financiamiento y de personal de la ciudad.

---

**Consulte la sección que comienza en la página 3 para conocer las recomendaciones que hicimos para abordar estas áreas de riesgo para la ciudad.**

# La mala administración financiera ha obstaculizado la capacidad de Compton para atender sus necesidades de infraestructura

---

## En lugar de solucionar su inestabilidad financiera, Compton ha utilizado fondos destinados a fines específicos para mantener su fondo general

A causa de la inestabilidad financiera de Compton, la ciudad ha tenido que depender históricamente de sus otros fondos para mantener su fondo general, del cual se pagan las actividades administrativas y operativas básicas. Sin embargo, esta prolongada dependencia ha reducido los recursos disponibles en esos otros fondos para proyectos de infraestructura esenciales. La figura 5 pone de manifiesto dos preocupaciones principales que tenemos sobre esta práctica. En primer lugar, hasta junio de 2012, Compton había tomado prestados casi \$42 millones de varios otros fondos para compensar los déficits de efectivo de su fondo general. Compton tomó medidas para reembolsar estos fondos; sin embargo, para junio de 2020, el fondo general aún no había devuelto cerca de \$29 millones.<sup>2</sup> En consecuencia, los fondos que están restringidos en sus usos, como los fondos de agua y alcantarillado, que en conjunto prestaron más de \$21 millones al fondo general, y que aún se debían en junio de 2020, han tenido menos recursos disponibles para los proyectos de infraestructura necesarios durante al menos una década. Este endeudamiento en nombre del fondo general también ha puesto a Compton en riesgo legal. Por ejemplo, al seguir debiendo millones de dólares a los fondos de agua y alcantarillado, la ciudad se arriesga a incumplir los requisitos legales que generalmente prohíben ese tipo de préstamos si interfieren con los fines para los que se creó el fondo restringido.

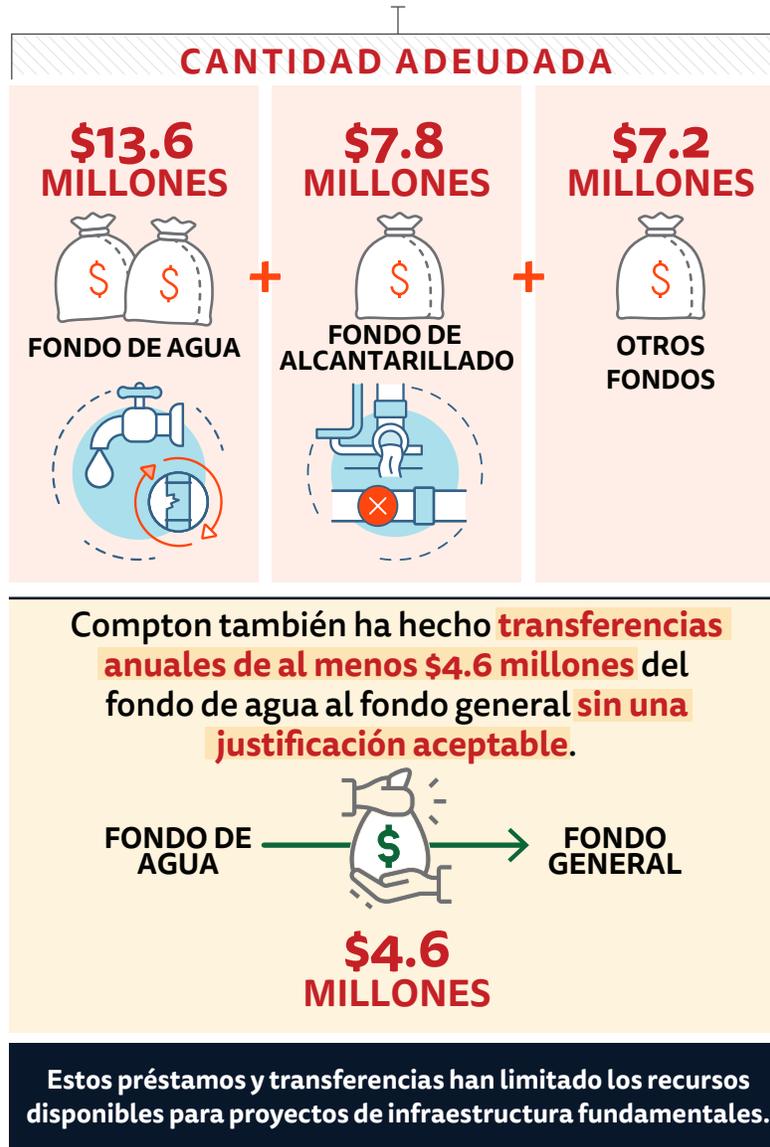
Aunque el ayuntamiento aprobó en 2014 un acuerdo de reembolso a 15 años de los \$42 millones de préstamo del fondo general, el auditor municipal externo indicó en marzo de 2022 que Compton no ha continuado haciendo los pagos requeridos. Además, los montos adeudados a los fondos de agua y alcantarillado se han mantenido prácticamente iguales desde junio de 2012. El auditor externo indicó que el fondo general no disponía de suficiente efectivo para cumplir el acuerdo de reembolso, y recomendó que Compton elaborara un plan más realista para reembolsar los fondos recibidos en préstamo. En la respuesta de la ciudad a esa auditoría, reconoció la necesidad de reembolsar estos fondos, una posición que la contralora de la ciudad nos reiteró. Sin embargo, la ciudad también indicó que está investigando la actividad del fondo general en el pasado y haciendo otras labores que podrían cambiar los montos que necesita reembolsar. Compton debe completar este trabajo, aprobar un plan de reembolso actualizado y comenzar a hacer los pagos lo antes posible.

<sup>2</sup> Compton no había emitido estados financieros auditados más actuales además de los estados del año fiscal 2019-2020 en el momento de nuestra revisión. Sin embargo, la información contable preliminar no auditada que la contralora de la ciudad nos facilitó en agosto de 2022 indicaba que el fondo general aún no había reembolsado estos casi \$29 millones en los dos años transcurridos desde entonces.

**ALTO RIESGO LOCAL****Figura 5**

El fondo general de Compton ha dependido de préstamos y transferencias cuestionables, lo que reduce los recursos disponibles para proyectos de infraestructura

En junio de 2020, el fondo general de Compton aún **debía casi \$29 millones que había tomado prestados** de otros fondos, y la ciudad no ha cumplido con su acuerdo de devolver estos otros fondos.



Fuente: Presupuestos y estados financieros auditados de Compton.

Además del endeudamiento excesivo, Compton ha hecho transferencias anuales de al menos \$4.6 millones del fondo de agua al fondo general sin justificar debidamente que estos montos eran pertinentes. El propósito de las transferencias parece haber sido reembolsar al fondo general la parte correspondiente al Departamento de Agua por

los servicios administrativos de toda la ciudad, como las actividades realizadas por la Oficina del Administrador Municipal y otros departamentos de servicios centrales. Sin embargo, desde 2013, Compton no ha actualizado su plan de asignación de costos, un estudio realizado por los gobiernos para determinar y justificar la participación de cada programa o fondo en estos gastos generales centralizados. El plan de 2013 sugería que la parte de los gastos generales correspondiente al Departamento de Agua era prácticamente similar a los montos que ha estado transfiriendo recientemente. Sin embargo, la GFOA indicó que las asignaciones de costos solo deben utilizarse por un máximo de tres años; por lo tanto, el plan de Compton de 2013 se basa en información que ahora es obsoleta, como los gastos presupuestados totales del Departamento de Agua del año fiscal 2011-2012. En los últimos años, el presupuesto del Departamento de Agua ha disminuido. Además, los presupuestos de la ciudad indican que, desde al menos el año fiscal 2017-2018, no se han hecho transferencias de la misma magnitud de otros fondos restringidos similares al fondo de agua y tipo al fondo general. Estos aspectos plantean dudas sobre si los montos de las transferencias del fondo de agua son demasiado elevados o no están justificados.

En efecto, estas transferencias anuales han sido considerables. Por ejemplo, en el año fiscal 2021-2022, la transferencia de al menos \$4.6 millones al fondo general representó cerca del 20 por ciento de los gastos presupuestados totales del Departamento de Agua. Según el antiguo administrador general del Departamento de Agua, las transferencias han disminuido la capacidad del departamento para financiar proyectos y servicios esenciales, como la mejora de los pozos de agua. La contralora de la ciudad indicó que no tenía conocimiento de una justificación detallada que respaldara los montos de las transferencias, y declaró que ya había planteado el problema a los directivos de la ciudad, y que ha estado trabajando en un nuevo plan de asignación de costos que determinará si los montos de las transferencias son adecuados. Mientras tanto, *Compton sigue haciendo estas transferencias sin una debida justificación, lo que genera inquietudes porque podría estar incumpliendo los requisitos de la constitución estatal*, los cuales prohíben que los gobiernos locales cobren cuotas o tarifas de derecho de propiedad y que después utilicen esos fondos para fines no relacionados o para servicios generales del gobierno.

### La ciudad carece de un plan adecuado para hacer frente a sus problemas financieros

Debido a estas prácticas problemáticas y demás problemas, es posible que Compton continúe enfrentando desafíos importantes para mantener un saldo positivo en su fondo general. La información de los últimos años, aunque es difícil de conseguir por la falta de estados financieros auditados completos, confiables y oportunos, indica que los ingresos del fondo general de Compton han superado sus gastos desde al menos el año fiscal 2015-2016. La información contable no auditada preliminar que la contralora de la ciudad nos proporcionó en agosto de 2022 también indica que el saldo del fondo general de Compton puede haber mejorado a un déficit de aproximadamente \$3.2 millones al final de año fiscal 2020-2021. Sin embargo, estas tendencias prometedoras se ven obstaculizadas por el hecho de que Compton tiene numerosas vacantes que llenar y salarios que posiblemente tendrá que aumentar, como analizaremos más adelante, así como proyectos de infraestructura que tendrá que pagar, lo que podría llevar al límite aún más los recursos financieros de su fondo general y de otros fondos. En otras palabras, aunque parece que Compton podría estar a un paso de eliminar finalmente el déficit del fondo general, es posible que la ciudad siga necesitando millones de dólares en ingresos adicionales para hacer frente a las vacantes y a los problemas salariales, satisfacer sus necesidades de infraestructura y devolver el dinero prestado.

**ALTO RIESGO LOCAL**

Por lo tanto, Compton necesitará un plan sólido para aumentar los ingresos y lograr la sostenibilidad fiscal a corto y largo plazo. Aunque el ayuntamiento aprobó en marzo de 2022 una resolución que incluye 16 elementos de sostenibilidad fiscal, dichos elementos son de carácter general, y la resolución indica que los elementos tenían como propósito servir como marco básico, al que seguirá un plan de sostenibilidad fiscal más detallado, que se presentará en junio de 2023. La contralora de la ciudad nos proporcionó una lista informal con diversas medidas que podrían promover la sostenibilidad fiscal y que son más específicas. Algunos ejemplos de estas medidas son reforzar los servicios de seguridad pública a fin de aumentar el valor de las propiedades y animar a las personas a gastar dinero en los comercios de la ciudad. Sin embargo, la lista no muestra el impacto fiscal estimado de estas posibles medidas ni proporciona los pasos detallados para implementarlas. Formalizar y aprobar un plan a largo plazo con acciones específicas y cuantificables a fin de aumentar los ingresos, reducir los gastos y eliminar el déficit de los fondos es un paso fundamental que Compton debe dar para lograr la sostenibilidad fiscal.

Un ejemplo de un tipo de gasto que la ciudad debería abordar son los costos obligatorios relacionados con las pensiones y otras prestaciones posteriores al empleo (OPEB), es decir, el costo de las prestaciones de atención médica de las personas jubiladas. *Los costos relacionados con las pensiones y OPEB podrían suponer una importante carga financiera para la ciudad si no toma las medidas para reducir sus obligaciones*, como reservar fondos para cubrir costos a futuro. Por ejemplo, dado que Compton ha utilizado el método de pago sobre la marcha para OPEB (cubrir solo el costo anual de las prestaciones de las personas jubiladas actualmente en lugar de prefinanciar proactivamente los costos a futuro), es posible que sus obligaciones sigan aumentando y, con el tiempo, esto podría obligar a la ciudad a hacer pagos considerables que reduzcan su capacidad para financiar otros servicios, como la reparación de calles o la seguridad pública.

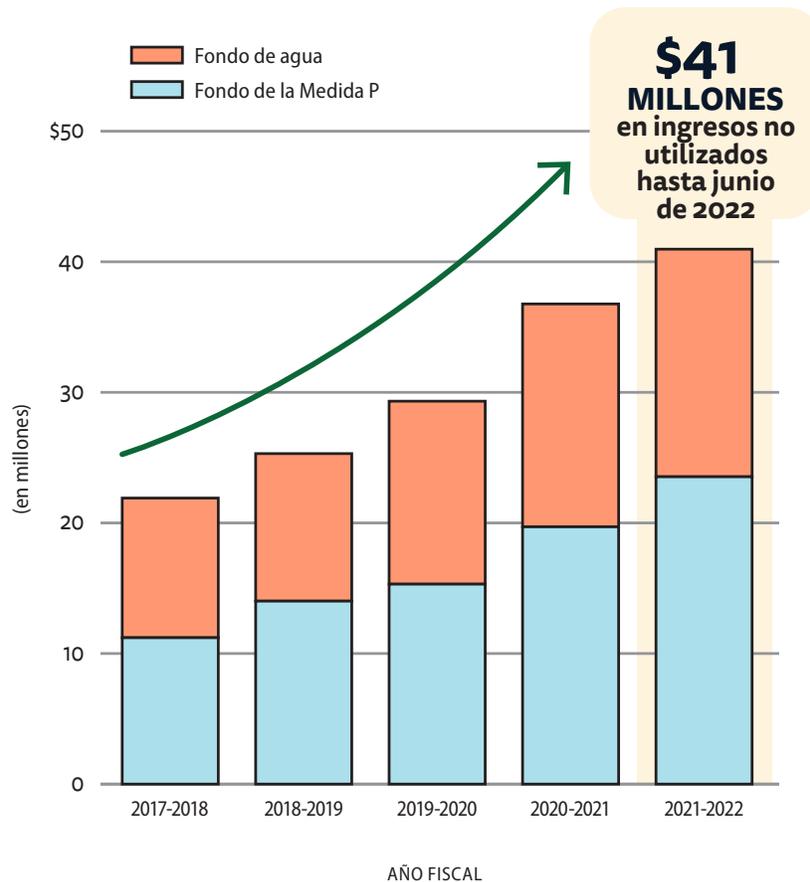
La contralora de la ciudad afirmó que su principal recomendación para hacer frente a las obligaciones de pensiones y OPEB es que la ciudad ponga al menos una parte de los ingresos que recauda para financiar los costos de jubilación en un fondo fiduciario a fin de generar más intereses y, por consiguiente, reducir las obligaciones a largo plazo. La contralora también analizó junto con dirigentes de la ciudad otras ideas para reducir costos, como negociar cambios en las ofertas de pensiones y OPEB de la ciudad para sus empleados. Del mismo modo, observamos que Compton ha optado por pagar tanto su parte como la de los empleados, de los costos de pensiones para empleados contratados antes de 2013, lo que ha costado a la ciudad al menos \$1 millón al año según sus recientes estados financieros auditados, y no ha solicitado a ningún empleado que haga contribuciones a los costos de OPEB de la ciudad. Como parte de su planificación financiera a largo plazo, Compton debería formalizar y llevar a cabo un plan para reducir las obligaciones de pensiones y OPEB, y considerar la negociación con los sindicatos correspondientes a fin de establecer aportaciones de los empleados para aquellos que actualmente no están contribuyendo a sus planes de jubilación.

**Las prácticas presupuestarias problemáticas de la ciudad han impedido la transparencia y dejado fondos no utilizados**

Las prácticas presupuestarias inadecuadas de la ciudad han hecho que millones de dólares permanezcan inactivos mientras se deteriora la infraestructura de Compton. La GFOA recomienda que las ciudades incluyan los saldos iniciales de sus fondos en el momento de elaborar sus presupuestos anuales, y que evalúen sus opciones de ingresos y gastos. Sin embargo, Compton ha omitido incluir todos los saldos existentes

de determinados fondos en el momento de presupuestar los gastos y, en su lugar, básicamente ha presupuestado gastar solo lo que espera recaudar en ingresos para ese año fiscal en particular. No utilizó estos fondos disponibles debido a que carece, de cierta forma, de una política formal que le obligue a incluir todos los saldos de fondos disponibles para su consideración como parte de su proceso presupuestario. Como resultado, sus fondos de agua y de la Medida P han acumulado saldos por un total de aproximadamente \$41 millones, que la ciudad no ha ejercido, como lo muestra la figura 6. Aunque el fondo de agua debe mantener cierto nivel de reservas para cubrir las operaciones en caso de emergencia, Compton podría haber utilizado el saldo restante del fondo de agua, así como el saldo de la Medida P para los proyectos de infraestructura hídricos y de las calles necesarios, respectivamente. Además, la ciudad no ha sido transparente con los residentes con respecto a estos saldos elevados en el fondo de la Medida P y el fondo de agua. La ciudad no informó el monto total de los saldos en estos fondos en los documentos presupuestarios publicados en el sitio web de la ciudad desde al menos los años fiscales 2017-2018 a 2021-2022, lo que impide que los contribuyentes conozcan la cantidad de recursos financieros que tienen disponibles los fondos para que los utilice la ciudad.

**Figura 6**  
Dos de los fondos de la ciudad siguen acumulando millones en ingresos no ejercidos



Fuente: Información financiera no auditada de Compton.

**ALTO RIESGO LOCAL**

Por otro lado, la legislación municipal exige que el ayuntamiento establezca un comité de supervisión ciudadana a fin de vigilar el gasto de los ingresos de la Medida P. Sin embargo, la ciudad no ha utilizado de forma sistemática este comité para los fines previstos. Precisamente, a agosto de 2022, faltaba un miembro en el comité conformado por cinco miembros, y dicho comité no se ha reunido desde 2020, a pesar del requisito de que debe reunirse por lo menos una vez al año. Un comité activo podría haber ayudado a la administración municipal a identificar los más de \$23 millones en ingresos no utilizados de la Medida P que los registros contables no auditados de la ciudad declararon al final del año fiscal 2021-2022. También podría haber planteado preguntas sobre el uso de algunos de estos ingresos a fin de ayudar a pagar los litigios. Por ejemplo, Compton incluyó en su presupuesto para el año fiscal 2019-2020 cerca de \$1 millón en ingresos de la Medida P para costear reclamaciones legales relacionadas con baches. En su presupuesto para el año fiscal 2022-2023, Compton incluyó otros \$5.8 millones en ingresos de la Medida P para contribuir al fondo de responsabilidad civil de la ciudad. Los ingresos de la Medida P tenían como propósito, en parte, reparar las calles de la ciudad, como lo describimos en la introducción. Sin embargo, aunque no es ilegal, la ciudad está utilizando actualmente una parte de estos ingresos para pagar litigios, que se deben, entre otros, a reclamaciones por daños derivados del mal estado de las calles de la ciudad.

Otra razón por la que Compton mantiene ingresos no utilizados es que *la ciudad no ha supervisado adecuadamente la relación entre el presupuesto y el gasto real*. La GFOA recomienda que las administraciones públicas evalúen sus resultados financieros en relación con el presupuesto aprobado, incluida la comparación de los ingresos, gastos y saldos de fondos presupuestados con los reales. Este seguimiento puede alertar a los responsables de la toma de decisiones con la suficiente antelación para que implementen medidas en caso de que se produzcan desviaciones importantes del presupuesto. Sin embargo, Compton no ha identificado de manera proactiva los casos en los que gasta menos de lo previsto y respondido en consecuencia. Por ejemplo, en el año fiscal 2020-2021, los registros contables de la ciudad mostraron que los ingresos de la Medida P fueron \$1.4 millones más de lo proyectado; sin embargo, la ciudad gastó \$5.3 millones menos de lo que presupuestó gastar para la Medida P, y no utilizó los ingresos disponibles para proyectos adicionales, como la reparación de calles.

Compton tampoco ha seguido otras buenas prácticas presupuestarias, lo que ha obstaculizado su capacidad para administrar los recursos de manera eficaz. La figura 7 muestra las mejores prácticas presupuestarias clave de la GFOA que la ciudad no ha implementado. Una de las mejores prácticas clave consiste en utilizar proyecciones de ingresos plurianuales a fin de tener en cuenta los ingresos no recurrentes y evaluar la forma en la que los ingresos pueden cambiar con el tiempo. Sin embargo, la ciudad no ha implementado dicha práctica y, en su lugar, se basa únicamente en el uso de una proyección a un año, cuya precisión varía de un año a otro. En el año fiscal 2019-2020, los ingresos del fondo general fueron solo de unos \$2.4 millones por debajo de las proyecciones, mientras que en el año fiscal 2020-2021, fueron de unos \$8.5 millones por encima de las proyecciones, de acuerdo con los registros contables de la ciudad. Las proyecciones notablemente inexactas, como esta última, pueden dejar fondos no utilizados, mismos que podrían usarse para proyectos que son necesarios. Recientemente, la ciudad se ha esforzado por seguir esa buena práctica al redactar una política presupuestaria que exige una previsión quinquenal.

**Figura 7**

**Compton no sigue varias de las mejores prácticas presupuestarias, lo que da lugar a errores y a la falta de transparencia**

Evaluar las necesidades y prioridades de la comunidad	Desarrollar políticas sobre el uso de los saldos de los fondos	Llevar a cabo provisiones plurianuales de ingresos	Evaluar los resultados financieros en relación con el presupuesto aprobado y ajustar el gasto	Hacer que el documento presupuestario sea de fácil comprensión
Compton no tiene la obligación de solicitar la opinión de los residentes sobre las prioridades antes de iniciar el proceso presupuestario, lo que significa que corre el riesgo de no atender las prioridades de su comunidad.	Compton no cuenta con una política que determine la forma de incorporar los saldos de fondos existentes en los procesos de elaboración del presupuesto; como resultado, muchos de estos recursos no se están utilizando para proyectos y servicios.	La ciudad ha realizado la previsión de ingresos únicamente con un año de antelación, y la exactitud de esas provisiones varía considerablemente, lo que dificulta el financiamiento y la conclusión de proyectos clave.	La ciudad no cuenta con una política para evaluar el presupuesto de forma adecuada y coherente a lo largo del año, por ejemplo, una política para identificar de manera proactiva los casos en los que gasta más o menos de lo previsto y actuar en consecuencia.	Los últimos documentos presupuestarios publicados en el sitio web de la ciudad contienen muchos errores, lo que genera confusión.

Fuente: Mejores prácticas de la GFOA y análisis de las políticas presupuestarias de Compton.

*Un ejemplo de la deficiente elaboración de presupuestos de la ciudad es su incapacidad para proyectar y supervisar con precisión el gasto en horas extra de su Departamento de Bomberos.* De manera sistemática, Compton ha gastado más de lo que ha presupuestado cada año en dichos gastos de horas extra. Desde el año fiscal 2017-2018 hasta marzo de 2022, la ciudad presupuestó un total de \$10.8 millones para dichas horas extra; sin embargo, gastó \$16.3 millones. Este gasto excesivo sugiere la necesidad de que la ciudad evalúe la cantidad adecuada de horas extra, y si requiere contratar más bomberos. El jefe del Departamento de Bomberos indicó que las horas extra son necesarias para desempeñar sus funciones. Sin embargo, señaló que la ciudad no cuenta con una política que describa la forma de determinar la cantidad de horas extra del Departamento de Bomberos que presupuesta cada año, pero indicó que el departamento considera los gastos del año anterior y del siguiente para hacer una recomendación presupuestaria a la administración municipal. No obstante, el Departamento de Bomberos no pudo proporcionar ningún análisis que comparara el costo de estas horas extra con el costo de contratar más bomberos a fin de reducir la necesidad de horas extra. La falta de estas prácticas plantea dudas sobre la conveniencia de estimar los gastos de horas extra.

Muchos de los problemas del proceso de elaboración del presupuesto de Compton posiblemente se deban a la falta de una política presupuestaria formal que acate el personal. Aunque existe una política no fechada, el personal clave, como el responsable interino del presupuesto, nos dijo que la desconocían. Sin una política presupuestaria oficial para toda la ciudad, es posible que se produzcan errores y malentendidos. La contralora de la ciudad presentó un nuevo proyecto de política presupuestaria que, una vez aprobado por el ayuntamiento e implementado por el personal de la ciudad, atenderá algunas de nuestras inquietudes. Sin embargo, cuando revisamos el proyecto de política, descubrimos que no aborda otras deficiencias de la ciudad. Por ejemplo, el proyecto de política no incluye el requisito de solicitar la opinión de los residentes sobre las prioridades antes de iniciar el proceso presupuestario. Antes de aprobar este proyecto de política, Compton debería asegurarse de que se ajuste a las mejores prácticas de la GFOA.

**ALTO RIESGO LOCAL**

Compton tampoco ha garantizado de forma coherente que sus presupuestos sean de fácil comprensión. El documento presupuestario de Compton para el año fiscal 2021-2022 contiene varios errores, lo que dificulta la comprensión de algunas partes del presupuesto y genera confusión. De hecho, el ayuntamiento aprobó una resolución en junio de 2022 en la que reconoce varios errores en este presupuesto y aprueba correcciones a los mismos. Por ejemplo, ciertos montos presupuestados que figuran en el resumen de ingresos y gastos difieren de los que figuran en los presupuestos detallados de determinados departamentos. El monto presupuestado del Departamento de Desarrollo Comunitario que figura en el resumen de toda la ciudad y el monto presupuestado que figura en la sección de departamentos difieren en aproximadamente \$10 millones. Descubrimos incongruencias similares en anteriores documentos presupuestarios de la ciudad. Antes de finalizar y aprobar su presupuesto anual, la ciudad debería asegurarse de que sus documentos presupuestarios no contengan errores y sean comprensibles a fin de aumentar la transparencia hacia los residentes.

**Al no actualizar las tarifas de los servicios de la ciudad, Compton ha renunciado a ingresos potenciales**

Además de recaudar ingresos fiscales, Compton cobra a los residentes determinados servicios de la ciudad, como las inspecciones de edificios. Sin embargo, Compton no ha evaluado las tarifas de sus servicios de forma regular, por lo que ha dejado de percibir posibles ingresos para cubrir sus gastos. Las mejores prácticas de la GFOA sugieren que las ciudades revisen y actualicen periódicamente las tarifas de los servicios a fin de garantizar que dichas tarifas cubran los costos de la prestación de los servicios. No obstante, en octubre de 2017, Compton actualizó por última vez las tarifas de determinados servicios de la ciudad, como permisos de construcción y licencias comerciales.

Además, *Compton no ha actualizado las tarifas de los servicios de agua y alcantarillado en varios años, a pesar de que la infraestructura en estas áreas se está deteriorando.*

De acuerdo con su sitio web, la ciudad no ha aumentado sus tarifas de consumo de agua desde 2014. De igual forma, la ciudad no pudo proporcionarnos documentación que indicara cuándo fue la última vez que actualizó sus tarifas de inspección del alcantarillado. Sin embargo, un miembro del personal que desde hace mucho pertenece a la División de Ingeniería del Departamento de Obras Públicas declaró que no tiene conocimiento de ningún aumento a las tarifas de alcantarillado al menos desde 2009.

Compton tampoco había evaluado de forma regular las tarifas de los servicios de recolección de basura, lo que contribuyó a una reciente controversia con el proveedor de servicios de recolección. Según el acuerdo de julio de 2019 entre la ciudad y el proveedor, el proveedor afirmó que Compton le debía \$1.6 millones debido a que la ciudad había cobrado montos menores a los clientes y no compensó al proveedor por los pagos faltantes de los clientes con cuentas morosas, entre otros problemas. Para resolver esta controversia, la ciudad revisó posteriormente su acuerdo con el proveedor de servicios de recolección de basura y aceptó hacer pagos a plazos por un total de \$1.6 millones en los tres años siguientes. Para efectuar el pago final de \$1.2 millones en 2022, la ciudad tuvo que tomar prestado ese monto de su fondo de alquiler de equipos. Sin embargo, cuando solicitamos información sobre el acuerdo entre la ciudad y el proveedor, el personal de la ciudad no pudo proporcionar un desglose detallado de la forma en la que se estableció el monto del acuerdo. Esta falta de documentación plantea dudas sobre la exactitud y conveniencia del monto que pagó la ciudad al proveedor en un intento por resolver esta controversia.

Dado que no ha actualizado periódicamente las tarifas de los servicios para asegurarse de justificar los costos actuales, es posible que Compton esté cobrando montos menores por sus servicios y, por tanto, no esté obteniendo ingresos que podrían ayudar a mitigar el déficit del fondo general o a concluir los proyectos de infraestructura necesarios.

Compton carece de un estudio integral de las tarifas actuales que demuestre que son lo suficientemente altas como para recuperar los costos de la prestación de los servicios asociados. A falta de dicho estudio, utilizamos las tasas de inflación correspondientes a los años que revisamos a fin de ilustrar de forma prudente los posibles aumentos de las tarifas por la prestación de los servicios. Con base en los registros contables de la ciudad, estimamos que, si la ciudad hubiera actualizado algunas de sus tarifas de ingresos altos de servicios como licencias comerciales y permisos de construcción a fin de seguir el ritmo de la inflación, podría haber recaudado más de \$900,000 en ingresos adicionales para el fondo general desde el año fiscal 2017-2018 hasta diciembre de 2021. Del mismo modo, durante el mismo periodo podría haber recaudado al menos \$1 millón más para su fondo de agua, que podría haberse utilizado para las reparaciones de infraestructura necesarias. La contralora de la ciudad indicó que desconocía la existencia de un proceso para estudiar y actualizar las tarifas y cuotas de manera regular, aunque la ciudad ha elaborado un proyecto de política para ello. La evaluación periódica de sus tarifas y cuotas podría proporcionar a la ciudad la información que necesita en relación con los cargos por los servicios y podría ayudar a garantizar la recuperación total de los costos.

### **Las salvaguardas inadecuadas de Compton en materia de compras aumentan el riesgo de fraude, despilfarro y abuso**

La deficiencia en los controles de compras y contrataciones de Compton aumentan el riesgo de que se hagan gastos inapropiados o un uso indebido de los fondos de la ciudad. Un control importante es disponer de un sistema centralizado para supervisar las compras y contrataciones. Tanto los estatutos de la ciudad como el manual de operaciones estándar de la ciudad (manual de operaciones), el cual contiene las políticas relativas a las funciones de la ciudad, exigen que la ciudad cuente con un sistema de compras centralizado que pueda garantizar la aplicación de las normas de adquisiciones. Además, el manual de operaciones hace referencia al papel del responsable de adquisiciones, cuyas obligaciones incluyen la compra y contratación de suministros y servicios que necesita la ciudad, y de adquirirlos con la máxima calidad y al menor costo. El sistema centralizado de compras, junto con el responsable de adquisiciones, está destinado a funcionar como un centro de actividades que permita la obtención y seguimiento de las adquisiciones.

Estos controles no existen en la práctica real, ya que Compton no dispone de un sistema central de compras. Según la contralora de la ciudad, *la Contraloría funge como oficina centralizada de compras. Sin embargo, descubrimos que la Contraloría no conservaba documentación básica relacionada con los contratos, que es un elemento esencial de las compras centralizadas.* Específicamente, para seis de los 10 gastos de los años fiscales 2019-2020 y 2020-2021 que revisamos, la Contraloría no pudo proporcionar los documentos de respaldo que demostraran que se habían licitado los contratos correspondientes. El contralor adjunto nos informó que cada departamento conserva de forma individual los documentos de respaldo de las adquisiciones. Al no disponer de estos registros que demuestren que la ciudad siguió las políticas de compras, la Contraloría no está actuando de la manera que se espera de una oficina de compras centralizada. Además, la Contraloría no pudo proporcionar documentos de respaldo, como órdenes de compra firmadas, para cuatro de estos gastos, por un total de \$130,000. Sin estos registros, la Contraloría no pudo demostrar que estas transacciones se autorizaron correctamente.

**ALTO RIESGO LOCAL**

Por otro lado, el ayuntamiento permitió que tres diferentes administradores municipales aumentaran considerablemente el monto acordado para un proveedor sin llevar a cabo licitaciones. Una resolución del ayuntamiento de abril de 2019 determinó que el administrador municipal tiene la autoridad para comprar bienes o servicios y firmar contratos en nombre de la ciudad por montos de \$25,000 o menos. En nuestra revisión de cuatro contratos, identificamos uno en el que un exadministrador de la ciudad utilizó esta autoridad de compra para firmar un contrato por \$25,000 con un proveedor en febrero de 2020 para obtener servicios de tránsito e ingeniería a petición, que incluye estudios para la instalación de señales de tránsito y de alto. Posteriormente, en julio de 2020, el ayuntamiento aprobó la renovación de ese contrato por \$150,000 para obtener servicios similares sin exigirle al administrador municipal que siguiera el proceso de licitación. Después, el ayuntamiento autorizó a ese administrador municipal, a un posterior administrador municipal interino y al administrador municipal actual modificar el contrato en varias ocasiones a fin de proporcionar una compensación adicional al proveedor por otros servicios relacionados, lo cual aumentó el costo total del contrato a casi \$344,000 en marzo de 2022. Esta práctica de establecer un contrato por \$25,000 y posteriormente aumentar el monto en cientos de miles de dólares sin hacer licitaciones aumenta el riesgo de la ciudad de no obtener la mejor oferta por estos servicios.

*Auditorías anteriores también han detectado problemas en las prácticas de compra y contratación de Compton.* El auditor municipal externo informó de un hallazgo en múltiples años fiscales de que Compton había hecho pagos a proveedores sin conservar las facturas originales para respaldar esos pagos. En lugar de eso, se basaba en los montos incluidos en las cotizaciones de los proveedores para hacer los pagos, lo que puso a la ciudad en riesgo de pagar gastos no autorizados y hacer mal uso de los fondos de la ciudad. El auditor externo también incluyó una observación en el informe de auditoría financiera del año fiscal 2019-2020 de la ciudad, que indicaba que, en 10 de los 15 contratos que revisó, Compton no anunció la oportunidad de contratación en el sitio web de la ciudad. Las auditorías independientes anteriores identificaron hallazgos similares en ambas actividades desde el año fiscal 2013-2014. Además, la última vez que se revisó la política de adquisiciones incluida en el manual de operaciones fue en abril de 1997. El auditor externo de la ciudad declaró que esta política es obsoleta y que no cumple con las regulaciones federales. La combinación de estos hallazgos recurrentes en las auditorías y las deficientes prácticas de compra existentes de Compton aumenta el riesgo de fraude, despilfarro y abuso.

---

**Consulte la sección que comienza en la página 3 para conocer las recomendaciones que hicimos para abordar estas áreas de riesgo para la ciudad.**

# La ciudad ha tenido dificultades para conservar a sus dirigentes y a su personal

---

## La alta rotación y las vacantes en puestos directivos clave han provocado una falta de continuidad en el liderazgo de Compton

Compton ha tenido seis administradores municipales y al menos tres contralores de la ciudad durante los últimos seis años fiscales, lo cual ha derivado en una falta de continuidad y liderazgo, y contribuido a los problemas financieros y operativos de la ciudad. El administrador municipal es el director ejecutivo de la ciudad y jefe de su rama administrativa. Las responsabilidades del puesto incluyen la preparación del presupuesto anual de la ciudad y la presentación de informes sobre la situación financiera al ayuntamiento. Las obligaciones del contralor de la ciudad incluyen la presentación de los estados financieros anuales de la ciudad y el mantenimiento del sistema de contabilidad general. En conjunto, dichos puestos son fundamentales para garantizar la estabilidad financiera de Compton. *La frecuente rotación en estos puestos ha desempeñado un papel importante en los continuos problemas de la ciudad, los cuales describimos en las secciones anteriores.*

Compton también ha experimentado una falta de liderazgo estable y numerosas vacantes en sus departamentos. La figura 8 muestra ejemplos de la rotación de personal y las vacantes que han limitado la capacidad de la ciudad para funcionar con eficacia. Por ejemplo, la falta de un director en el Departamento de Recursos Humanos ha afectado la capacidad de Compton para llenar debidamente las vacantes de manera oportuna y eficaz, como veremos más adelante. Del mismo modo, las vacantes en puestos de liderazgo, como el de ingeniero municipal y el de director de desarrollo comunitario, han representado un obstáculo significativo en el momento de abordar importantes necesidades de infraestructura y desarrollo económico.

Además, las vacantes en la oficina del abogado municipal y la Contraloría han afectado la capacidad de Compton para hacer frente a sus obligaciones legales y problemas de información financiera. Dos de los cuatro puestos de abogado municipal de la ciudad estaban vacantes según un organigrama que la ciudad nos proporcionó en abril de 2022, y la ciudad aprobó dos puestos más de abogado en su presupuesto del año fiscal 2022-2023, que también tendrán que llenarse. Según la fiscal principal adjunta de la ciudad (jefa adjunta), las vacantes de la Oficina del Fiscal de la Ciudad han limitado su capacidad para realizar el trabajo necesario. Por ejemplo, la jefa adjunta señaló que la ciudad depende en gran medida de la contratación de asesoramiento jurídico para atender los casos, lo que resulta costoso. De hecho, una resolución del ayuntamiento de junio de 2022 indica que una grave escasez de personal ha hecho que la ciudad dependa de abogados externos para proporcionar representación legal en más de 40 demandas civiles desde otoño de 2021, y que la ciudad autorizó el pago continuo a cinco bufetes de abogados en el año fiscal 2022-2023 por montos que no exceden los \$3 millones, aproximadamente, según el presupuesto de la ciudad. La ciudad también tiene antecedentes de presentar informes financieros tardíos y poco confiables debido, en gran parte, a las vacantes en la Contraloría, que ha tenido dificultades para llenarlas con personal cualificado.

**ALTO RIESGO LOCAL****Figura 8**

La alta rotación de personal y las vacantes han limitado la capacidad de Compton para funcionar con eficacia



Fuente: Estatuto de Compton, registros de su Departamento de Recursos Humanos y entrevistas con el personal de la ciudad.

Compton tampoco ha elaborado un plan de relevo eficaz para hacer frente a la rotación y las vacantes generalizadas. La falta de un plan de sucesión ha dado lugar a la pérdida de conocimiento institucional en el momento en que el personal clave abandona el gobierno de la ciudad, lo que ha dejado a la ciudad poco preparada para cubrir los puestos directivos clave con personal cualificado. Por ejemplo, después de que su anterior ingeniero municipal

dejara el puesto en febrero de 2020, Compton no designó a nadie que desempeñara formalmente el puesto de ingeniero municipal interino o temporal durante más de dos años, un vacío que posiblemente contribuyó a que la ciudad no planificara adecuadamente o no concluyera proyectos clave de infraestructura tal y como mencionamos anteriormente. Además, *ante la falta de un plan de sucesión, la pérdida de conocimiento institucional impide que el personal actual y futuro adquiera información esencial que necesitará para desempeñar eficazmente las funciones de sus predecesores*. Por ejemplo, la actual jefa adjunta indicó que no se llevó a cabo una transición adecuada de conocimiento y funciones cuando un fiscal principal adjunto de la ciudad se jubiló después de muchos años de estar en el puesto. La jefa indicó que el funcionario que se jubiló no se comunicó formalmente con los colegas correspondientes en cuanto a todas las responsabilidades del puesto, incluidas aquellas relacionadas con la carga de trabajo jurídico en curso, lo cual dejó al personal poco preparado para asumir las funciones. Básicamente, la falta de un plan de sucesión, junto con la falta de liderazgo continuo de la ciudad, ha perjudicado la capacidad de Compton para funcionar con eficacia.

### **El proceso de contratación deficiente de Compton no ha garantizado que el personal clave esté cualificado para desempeñar sus funciones**

Es posible que la alta rotación en el puesto de administrador de la ciudad de Compton se deba en parte a la falta de coherencia entre los métodos de contratación que se emplean. Las directrices de contratación para este puesto son extremadamente imprecisas. De acuerdo con el Código Municipal de Compton, el ayuntamiento nombrará al administrador municipal basándose exclusivamente en las capacidades y cualificaciones administrativas y ejecutivas. El estatuto de la ciudad contiene una disposición igualmente imprecisa. Sin embargo, el ayuntamiento no ha definido las cualificaciones mínimas ni ha especificado la forma en que se evaluarán estas, por ejemplo, mediante un proceso abierto y competitivo. De hecho, en al menos una ocasión, el ayuntamiento ha nombrado a un administrador municipal permanente sin llevar a cabo un proceso de contratación abierto y competitivo para identificar al candidato más cualificado. Además, al contratar a otros administradores de la ciudad, que se han desempeñado en el puesto desde 2016, la ciudad nombró a candidatos para desempeñar un puesto interino o no pudo proporcionar los documentos suficientes que detallaran la forma en la que había evaluado a los solicitantes y seleccionado al aspirante más apto.

Compton también se ha enfrentado a las consecuencias de nombrar a un administrador municipal permanente elegido de entre su personal en activo sin seguir un proceso de contratación riguroso. En 2019, el ayuntamiento nombró al abogado municipal de Compton como administrador municipal, sin seguir un proceso de contratación competitivo o documentar y evaluar formalmente sus capacidades para administrar una ciudad. Durante su mandato, dicho administrador municipal, con la aprobación del ayuntamiento, reorganizó diversos departamentos y creó puestos de personal, al parecer sin negociar adecuadamente con un sindicato de empleados, según una queja que presentó el sindicato. Sus acciones dieron lugar a disputas legales, y posiblemente contribuyeron a prolongar las vacantes en ciertos puestos de liderazgo afectados por la reorganización; tal es el caso del puesto de director de Desarrollo Comunitario y el de director de Recursos Humanos. En julio de 2021, el ayuntamiento votó por no prolongar el contrato de este administrador municipal, que vencía ese mismo mes. Aunque varios miembros del ayuntamiento argumentaron el tiempo o el costo de llevar a cabo una contratación competitiva como razones para nombrar a este administrador municipal, sin buscar propiamente tal contratación, *la importancia del puesto de administrador municipal y el historial de rotación de administradores municipales de Compton sugieren que el uso de un proceso de contratación riguroso es, pese a todo, esencial para la ciudad*.

**ALTO RIESGO LOCAL**

En contraste con el nombramiento de dicho administrador municipal, el ayuntamiento siguió un proceso más competitivo para seleccionar al actual administrador municipal, a quien nombró en marzo de 2022. De acuerdo con una resolución de la ciudad, después de nombrar al jefe de bomberos de Compton como administrador municipal interino, el ayuntamiento autorizó, en septiembre de 2021, que Compton recurriera a una empresa externa para llevar a cabo un proceso de contratación y elaborar una lista de candidatos cualificados que el ayuntamiento pudiera utilizar para nombrar a un administrador municipal permanente. Los documentos de la ciudad muestran que la ciudad consideró al menos a ocho candidatos, algunos de los cuales, al parecer, ocupaban puestos de liderazgo en ciudades dentro y fuera de California, y seleccionó a un candidato que tenía experiencia previa como administrador municipal. Esta reciente contratación refleja mejor el tipo de competitividad que es esencial para Compton en el momento de contratar jefes ejecutivos cualificados y otros directivos clave.

Las prácticas de contratación no competitivas también limitan la capacidad de Compton para contratar a candidatos cualificados para otros puestos importantes de la ciudad. Los estatutos de la ciudad y las normas y los reglamentos de personal dan prioridad a los nombramientos internos por encima de los procesos de contratación abiertos y competitivos para la mayoría de los puestos de la ciudad. Esta prioridad frena la capacidad de Compton de atraer personal competente y cualificado. Por ejemplo, el auditor municipal externo descubrió en el año fiscal 2019-2020 que la prioridad que da la ciudad a las contrataciones internas por encima de las contrataciones externas era una causa de las continuas vacantes dentro de la Contraloría.

El puesto de responsable de presupuesto, que es el que se encarga de coordinar la elaboración del presupuesto anual de la ciudad, es otro puesto clave para el que la ciudad no siempre ha seguido un proceso de contratación abierto y competitivo. Por ejemplo, Compton contrató a un responsable de presupuesto anterior sin tener en cuenta a candidatos externos. La ciudad nombró primero a un analista financiero de otro departamento como responsable interino de presupuesto. Posteriormente, publicó un boletín de empleo para cubrir de forma permanente el puesto de responsable de presupuesto, y clasificó la contratación como “oportunidad de promoción únicamente”, lo que significaba que solo los empleados de la ciudad en activo eran elegibles. Solo se presentaron dos candidatos: el responsable interino de presupuesto y otro empleado de la ciudad. Finalmente, el responsable interino de presupuesto recibió las mejores calificaciones durante el proceso de evaluación y entrevista, y la ciudad lo nombró para el puesto permanente. Sin embargo, además de los cinco meses que trabajó como responsable interino de presupuesto, su solicitud de empleo no incluía ninguna experiencia previa en presupuestos públicos, que es un requisito mínimo para el puesto de responsable de presupuesto. Las deficiencias presupuestarias que analizamos anteriormente ponen en tela de juicio la decisión de la ciudad de recurrir a un proceso no competitivo para cubrir este puesto.

**Las deficiencias en su Departamento de Recursos Humanos han impedido que Compton llene vacantes y conserve al personal**

*Compton ha tenido dificultades para llenar vacantes cruciales, en parte debido a que su Departamento de Recursos Humanos no ha desempeñado diversas funciones básicas de reclutamiento y contratación de forma adecuada.* La figura 9 detalla dichas funciones clave. Por ejemplo, el sitio web de Compton señala que su Departamento de Recursos Humanos lleva a cabo encuestas salariales según sea necesario, en las que normalmente

se comparan los salarios de Compton con los de puestos similares en otras ciudades o que ofrecen otros empleadores, para determinar si se justifican ajustes salariales. Sin embargo, el departamento no ha llevado a cabo ninguna encuesta salarial para todos los puestos de la ciudad en los últimos años. Varios administradores de otros departamentos argumentaron los bajos salarios como una de las principales causas de la rotación de personal y las constantes vacantes; sin embargo, la ciudad no pudo facilitarnos una encuesta salarial integral actual que demostrara los esfuerzos de Compton por ofrecer salarios competitivos.

### Figura 9

El Departamento de Recursos Humanos no ha desempeñado funciones básicas de reclutamiento y contratación de forma adecuada.

Aunque es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos garantizar que Compton contrate y retenga personal cualificado, **la ciudad ha seguido teniendo vacantes en puestos cruciales**, debido en parte a que el departamento no ha hecho lo siguiente:



Revisado regularmente **los salarios** de cada puesto para garantizar que sean competitivos.



Desarrollado un proceso de revisión periódica y proactiva de las **especificaciones de los puestos de trabajo**, que incluyen las funciones y los requisitos mínimos, para garantizar que estén actualizadas.



Documentado adecuadamente una **estrategia de reclutamiento y difusión** para atraer a solicitantes cualificados.



Asumido la **responsabilidad** de aspectos clave del proceso de reclutamiento y contratación, como la gestión de las negociaciones laborales y la garantía de que la ciudad cubra los puestos con prontitud.



Evaluado **de forma rutinaria las contrataciones realizadas** para determinar cómo pueden mejorarse los procesos.

En general, estas deficiencias son el resultado de una **escasez crónica de personal, falta de coherencia en el liderazgo y responsabilidades y procesos documentados de manera inadecuada** en el Departamento de Recursos Humanos.

Fuente: Análisis de los requisitos, las políticas y los procedimientos del Departamento de Recursos Humanos, y análisis de documentos relacionados con las vacantes de una serie de puestos.

**ALTO RIESGO LOCAL**

Algunos miembros del personal nos proporcionaron ejemplos de revisiones limitadas que llevaron a cabo y que demuestran que los salarios de Compton son posiblemente demasiado bajos para al menos algunos puestos, lo que obstaculiza los esfuerzos de la ciudad para conservar y contratar personal cualificado. Por ejemplo, un gerente de aplicación de códigos anterior, que ahora es el director de Servicios de Mejora Comunitaria, revisó los salarios del personal de seguridad y de estacionamientos en octubre de 2018 bajo la dirección de un administrador municipal adjunto. Esa revisión limitada constató que el salario anual máximo de los oficiales de seguridad de Compton, que brindan seguridad armada en parques e instalaciones de la ciudad, era de tan solo \$40,000, en comparación con los salarios anuales máximos que oscilaban entre \$58,000 y \$60,000 para puestos similares en tres ciudades cercanas.

A pesar de esta comprobación, Compton aún no había aumentado los salarios de sus oficiales de seguridad cuando, en marzo de 2022, emprendió una labor de contratación para llenar cuatro vacantes entre sus ocho puestos de oficial de seguridad. Durante ese proceso, la ciudad recibió pocas solicitudes de candidatos cualificados, y solo programó una entrevista. En agosto de 2022, una vez más, el Departamento de Recursos Humanos abrió posteriormente un nuevo proceso de contratación continua para el puesto de oficial de seguridad sin aumentar los salarios. El director de servicios de mejora comunitaria indicó que estas vacantes, que parecen persistir desde al menos agosto de 2021, han dado lugar a que Compton no brinde seguridad en parques públicos, donde se han reportado actividades de pandillas, robos y otros delitos. La directora adjunta interina de Recursos Humanos, que recientemente obtuvo una copia de la revisión salarial de octubre de 2018, opina que es posible que Compton tenga que aumentar los salarios de los oficiales de seguridad a fin de atraer a más solicitantes cualificados. Sin embargo, reconoció que este paso retrasará aún más el proceso de contratación, ya que aumentar los salarios requiere de negociaciones laborales, un financiamiento adecuado y la aprobación del ayuntamiento. La ciudad podría haber evitado estos retrasos si el Departamento de Recursos Humanos hubiera realizado una encuesta salarial actualizada, o tomado medidas en función de la revisión limitada de 2018, antes de intentar llenar estas vacantes.

La directora adjunta interina declaró que los desafíos de las negociaciones laborales, como la intención de los sindicatos de obtener aumentos salariales para todos los puestos, han impedido que la ciudad aumente los salarios de puestos específicos. Sin embargo, no tenía conocimiento de la realización de una encuesta salarial en toda la ciudad más reciente que la de 2015, la cual no pudo localizar en el momento de nuestra auditoría. La encuesta salarial en toda la ciudad más reciente que nos pudo facilitar se realizó en 2009. *La realización y actualización periódica de una encuesta salarial en toda la ciudad es fundamental para que la ciudad pueda demostrar qué puestos carecen de salarios competitivos y estudiar el financiamiento necesario para aumentarlos*, lo que podría servir como argumento para sus negociaciones con los sindicatos. La ciudad aumentó recientemente el rango salarial antes de iniciar la contratación para el puesto de supervisor de contabilidad que, según la contralora de la ciudad, estaba mal pagado debido a que el salario de ese puesto no se había actualizado en más de 10 años. Este ejemplo sugiere que es posible aumentar los salarios de puestos específicos si existe una justificación razonable.

La vacante de ingeniero municipal, que persistió durante más de dos años, representa las deficiencias del Departamento de Recursos Humanos. Aunque el puesto quedó vacante en febrero de 2020 y la pandemia posiblemente dificultó que se llenara, otros problemas dentro del Departamento de Recursos Humanos fueron factores importantes para que el puesto siguiera vacante. Por ejemplo, hubo que esperar hasta marzo de 2021, más de un año después de que el puesto quedara vacante, para que la ciudad aprobara

una actualización a las especificaciones del puesto, que implicaba cambiar el nombre de “director de Obras Públicas y Servicios Municipales” a “ingeniero municipal”. Además, después de que el Departamento de Recursos Humanos hiciera finalmente una oferta de trabajo para el puesto en abril de 2021, las deficiencias en la contratación y la difusión posiblemente obstaculizaron los esfuerzos del Departamento para atraer a candidatos cualificados. El Departamento no disponía de un plan documentado de contratación y difusión para llenar el puesto, y solo recibió unas cuantas solicitudes a pesar de abrir la convocatoria durante varios meses en 2021. Posteriormente, en marzo de 2022, el Departamento reabrió la convocatoria y experimentó un aumento en el número de solicitudes recibidas, debido quizá, al menos en parte, al uso de un sitio web de reclutamiento externo. Finalmente, Compton contrató a uno de los nuevos aspirantes como ingeniero municipal a partir de agosto de 2022.

Las dificultades del Departamento de Recursos Humanos son el resultado de una escasez crónica de personal y de la falta de procesos eficaces y debidamente documentados. Las vacantes han predominado en el Departamento durante años. En su revisión de marzo de 2018, la Contraloría estatal constató que las vacantes en puestos cruciales habían dificultado la capacidad del Departamento para tomar decisiones oportunas, y que el proceso de contratación parecía ser extremadamente lento. El organigrama del Departamento que se nos facilitó en abril de 2022 mostraba que cuatro de los siete puestos de Recursos Humanos estaban vacantes. La directora adjunta interina de Recursos Humanos confirmó en agosto de 2022 que aún existían varias vacantes, incluida la de director de Recursos Humanos que, históricamente, ha sido responsable de supervisar los procesos de contratación y selección, de evaluación del desempeño y de negociaciones laborales de la ciudad.

De hecho, el puesto de director ha estado vacante durante gran parte de la última década, debido, en parte, a las malas decisiones de la anterior administración municipal. Por ejemplo, en 2014, se descubrió que un administrador municipal anterior rescindió el contrato del director de Recursos Humanos en 2011, sin causa justificada, lo que provocó que el director no se reincorporara en más de tres años. Además, en 2020, otro administrador municipal decidió consolidar el Departamento de Recursos Humanos en un departamento más grande y eliminar el puesto de director como parte de la reorganización que mencionamos anteriormente. El presupuesto del año fiscal 2022-2023 de Compton restableció el puesto de director, y el actual administrador municipal proporcionó documentos que muestran que, en agosto de 2022, la ciudad inició un nuevo y competitivo proceso de contratación para ese puesto.

Los problemas relacionados con la dotación de personal del Departamento de Recursos Humanos se han visto agravados por la falta de una documentación adecuada de las responsabilidades y los procesos. El estatuto de la ciudad, el código municipal y las normas y los reglamentos de personal no especifican las responsabilidades clave del director de Recursos Humanos ni las del departamento. Además, el manual de contratación y pruebas del departamento que nos facilitó la directora adjunta interina es un documento impreso con fecha de 2008 que tiene como propósito ser un recurso central de las políticas y los procedimientos actuales del Departamento que rigen el proceso de contratación y reclutamiento. El manual incluye varias notas manuscritas que indican la necesidad de actualizar su contenido. Por ejemplo, el manual contiene notas de actualizar y añadir información relativa a la planificación de la contratación, y una sección contiene la nota de actualizar una lista de recursos de la ciudad para anunciar ofertas de empleo, que depende en gran medida de periódicos y revistas. *A falta de la documentación adecuada de las responsabilidades y los procesos, el Departamento no ha desempeñado de forma sistemática funciones importantes, como el desarrollo y la actualización de estrategias eficaces de contratación y difusión, y la evaluación una vez finalizadas.*

**ALTO RIESGO LOCAL****La ciudad no proporciona capacitación periódica al ayuntamiento sobre sus responsabilidades de supervisión financiera y operativa**

El ayuntamiento es el responsable en última instancia de los problemas de Compton durante estos años. Numerosas auditorías previas de la ciudad han señalado problemas similares a los que describimos en este informe; sin embargo, Compton no ha abordado las principales inquietudes de estas auditorías, en especial las relacionadas con el liderazgo, la dotación de personal y la administración financiera. De hecho, la Contraloría estatal declaró en su informe de marzo de 2018 que observó una falta de supervisión por parte del ayuntamiento, de las actividades financieras y operativas de la ciudad. Además, el informe sugería que el ayuntamiento debía ser más disciplinado en controlar el gasto operativo de la ciudad, y recomendaba que el ayuntamiento cumpliera con su responsabilidad fiduciaria al ejercer una supervisión satisfactoria de los asuntos de la ciudad.

Aunque al ayuntamiento se le confieren todos los poderes de la ciudad y es responsable de hacer cumplir las disposiciones de los estatutos de la ciudad, *sus miembros no reciben capacitación periódica sobre temas importantes, como la aprobación de presupuestos, el seguimiento de la situación financiera de la ciudad y la supervisión de las operaciones de la ciudad.* Cuatro de los cinco concejales son nuevos en el ayuntamiento desde junio de 2021. Un concejal declaró que no recibió ninguna orientación cuando fue electo como miembro del ayuntamiento, y tuvo que solicitar una copia del estatuto de la ciudad. También indicó que la ciudad no dispone de un programa de capacitación continua para los concejales que abarque temas como la aprobación de presupuestos y el seguimiento de las finanzas. Cuando preguntamos a la directora adjunta interina de Recursos Humanos acerca de la capacitación sobre el ayuntamiento, afirmó que había recomendado a la Liga de Ciudades de California como recurso para los concejales. Además, la contralora de la ciudad indicó que había proporcionado a los concejales publicaciones de la GFOA para los funcionarios electos. No cuestionamos el valor de estas fuentes de orientación; sin embargo, sugerir que los concejales consulten dichas fuentes no sustituye la obligación de la ciudad de que los concejales reciban capacitación periódica relativa a sus cruciales responsabilidades de supervisión.

Mediante la implementación de un programa de capacitación formal, la ciudad ayudaría a garantizar que sus concejales estén bien preparados para tener éxito en sus funciones de liderazgo. El ayuntamiento desempeña el papel más importante cuando se trata de garantizar que la ciudad sirva a los residentes en toda su capacidad. Dados los importantes problemas a los que se enfrenta la ciudad en materia de infraestructura, finanzas y personal, un sólido programa de orientación y capacitación para el ayuntamiento podría ayudar a garantizar que sus concejales dispongan de los conocimientos y las herramientas pertinentes para tomar decisiones sensatas e informadas en nombre de la comunidad.

En términos más generales, la capacitación obligatoria para los concejales de la ciudad podría mejorar la gobernanza de las ciudades de todo el estado. En varias auditorías anteriores de otras ciudades, tanto en el marco de nuestro programa local de alto riesgo como a través de auditorías solicitadas por la Legislatura, detectamos problemas similares de supervisión inadecuada de las finanzas y operaciones por parte de los ayuntamientos. Además, California ya ha aprobado requisitos de capacitación a nivel estatal para miembros de los ayuntamientos sobre temas como la ética. Al ampliar los requisitos de capacitación del estado a fin de incluir temas como la elaboración de presupuestos y la supervisión, la Legislatura tendría que considerar la autoridad de las ciudades autónomas sobre los asuntos municipales, tema que mencionamos en

la introducción. Aun así, la Legislatura podría mejorar la capacidad de las ciudades para servir a los residentes mediante la implementación de requisitos más amplios de capacitación del personal del ayuntamiento en todo el estado.

En última instancia, *los problemas generalizados de Compton y la falta de liderazgo adecuado de Compton pueden justificar una supervisión externa continua si la ciudad no logra tener un progreso importante en la atención de los riesgos que hemos identificado.*

Debido a la gravedad de los problemas históricos que enfrenta Compton, y con el fin de dar rumbo a ciudad, nuestras recomendaciones se clasifican por orden de importancia, y varias de ellas son de carácter más normativo que las recomendaciones de las anteriores auditorías de la ciudad. Como parte de nuestro programa local para ciudades de alto riesgo, también haremos un seguimiento semestral con la ciudad de Compton de su progreso en la resolución de las deficiencias que identificamos en este informe. Sin embargo, como explicamos en esta sección y en las secciones previas, la ciudad aún tiene que resolver varios problemas que numerosas auditorías anteriores han identificado. Si después de tres años, Compton aún no ha avanzado lo suficiente en la resolución de sus riesgos más significativos, es posible que la Legislatura deba considerar la posibilidad de trabajar con el ayuntamiento de Compton para implementar la supervisión continua de las finanzas y funciones de la ciudad, por ejemplo, mediante el nombramiento de un asesor independiente que ayude a supervisar e informar sobre la administración diaria de la ciudad, a fin de garantizar que sirva adecuadamente a sus residentes.

.....

**Consulte la sección que comienza en la página 3 para conocer las recomendaciones que hicimos para abordar estas áreas de riesgo para la ciudad.**

Llevamos a cabo esta auditoría de acuerdo con los estándares de auditoría gubernamental generalmente aceptados y en virtud de la autoridad conferida al auditor estatal de California por la sección 8543 y siguientes del Código de Gobierno. Dichos estándares exigen que planeemos y hagamos la auditoría para obtener pruebas suficientes y adecuadas que proporcionen una base razonable para nuestros resultados y conclusiones basados en los objetivos de la auditoría. Consideramos que las pruebas obtenidas proporcionan un fundamento razonable para nuestros resultados y conclusiones basados en los objetivos de nuestra auditoría.

Presentado respetuosamente,



MICHAEL S. TILDEN, CPA  
Auditor estatal interino de California

13 de octubre de 2022

**ALTO RIESGO LOCAL**

Página en blanco insertada únicamente con fines de reproducción.

## APÉNDICE A

---

### **El programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo del auditor estatal**

La sección 8546.10 del Código de Gobierno autoriza al auditor estatal de California (auditor estatal) a establecer un programa local de alto riesgo a fin de identificar a las agencias gubernamentales locales que presentan alto riesgo de despilfarro, fraude, abuso o mala administración, o que tienen importantes desafíos asociados con su economía, eficiencia o eficacia. Las regulaciones que definen el alto riesgo y describen el funcionamiento del programa local de alto riesgo entraron en vigor el 1.º de julio de 2015. Tanto la ley como las regulaciones exigen que el auditor estatal solicite la aprobación del Comité Legislativo Conjunto de Auditoría (Comité de Auditoría) para llevar a cabo auditorías de las entidades locales.

Para identificar a las entidades locales que podrían presentar alto riesgo, analizamos los estados financieros auditados y la información no auditada relacionada con las pensiones de más de 470 ciudades de California. Esta revisión detallada incluye el uso de datos financieros para calcular indicadores que podrían ser pruebas de dificultades fiscales de una ciudad. Estos indicadores nos permiten evaluar la capacidad de cada ciudad para pagar sus facturas tanto a corto como a largo plazo. En particular, los indicadores miden las reservas financieras de cada ciudad, la carga de deuda, la situación de efectivo o liquidez, la evolución de los ingresos y la capacidad de pago de las prestaciones de jubilación de los empleados.

En octubre de 2019, determinamos que Compton cumplía en gran medida los criterios para estar en alto riesgo, y tomamos una decisión similar en noviembre de 2020 en función de los datos financieros actualizados. Hicimos una evaluación en febrero de 2021 para determinar el conocimiento y las respuestas de la ciudad a estos problemas, así como para identificar cualquier otro problema en curso que pudiera afectar nuestra decisión de si la ciudad está en alto riesgo. Después de hacer la evaluación inicial, concluimos que las circunstancias de Compton justificaban una auditoría. Presentamos la solicitud y, en junio de 2021, obtuvimos la aprobación del Comité de Auditoría para hacer una auditoría a Compton.

Si una agencia local es designada de alto riesgo como resultado de una auditoría, debe presentar un plan de medidas correctivas. Si no ha presentado su plan de medidas correctivas a tiempo para su inclusión en el informe de auditoría, debe presentar el plan a más tardar 60 días después de la publicación del informe. Posteriormente, debe presentar por escrito, cada seis meses a partir de la emisión del informe de auditoría, actualizaciones sobre su progreso en la implementación de su plan de medidas correctivas. Este plan de medidas correctivas debe describir las medidas específicas que la agencia local pondrá en marcha para solucionar las condiciones que nos llevaron a designarla como de alto riesgo, así como el calendario propuesto para poner en marcha esas medidas. Retiraremos la designación de alto riesgo cuando concluyamos que la agencia ha tomado medidas correctivas satisfactorias y que las deficiencias identificadas en la auditoría se han solucionado satisfactoriamente.

Página en blanco insertada únicamente con fines de reproducción.

## APÉNDICE B

---

### Alcance y metodología

En junio de 2021, el Comité de Auditoría aprobó una propuesta del auditor estatal para hacer una auditoría a Compton en el marco del programa de auditoría de la agencia gubernamental local de alto riesgo del auditor estatal. Hicimos una evaluación inicial de Compton en febrero de 2021, en la que revisamos la situación financiera y operativa de la ciudad para determinar si mostraba características de alto riesgo relacionadas con los siguientes seis factores de riesgo especificados en las regulaciones estatales:

- La situación financiera de la agencia de gobierno local podría perjudicar su capacidad para prestar servicios de manera eficiente o para cumplir con sus obligaciones financieras o legales.
- La capacidad de la agencia de gobierno local para mantener o restaurar su estabilidad financiera es deficiente.
- La información financiera de la agencia de gobierno local no sigue los principios de contabilidad de gobierno generalmente aceptados.
- Las auditorías anteriores reportaron hallazgos relacionados con problemas financieros o de desempeño, y la agencia de gobierno local no ha tomado las correctivas adecuadas.
- La agencia de gobierno local utiliza un sistema ineficaz para supervisar y dar seguimiento a los fondos estatales y locales que recibe y gasta.
- Un aspecto de la operación o la administración de la agencia de gobierno local es ineficaz o ineficiente; presenta el riesgo de despilfarro, fraude o abuso, o no proporciona el nivel de servicio público previsto.

Con base en nuestra evaluación inicial, identificamos problemas relacionados con la situación y estabilidad financieras de Compton, su capacidad para tomar medidas correctivas adecuadas para solucionar las observaciones de las auditorías anteriores, y aspectos de sus funciones que parecían ser ineficaces o ineficientes. La siguiente tabla enumera los objetivos que el Comité de Auditoría aprobó y los métodos que utilizamos para alcanzarlos.

Durante la auditoría, Compton tuvo dificultades para facilitar determinados documentos por razones como la rotación de personal, la cual analizamos en nuestro informe. En el momento de la revisión, la ciudad tampoco había publicado algunos documentos clave en su sitio web, como sus normas y reglamentos de personal, lo cual dificultó, tanto a nosotros como a los residentes, acceder a estos documentos. Sin embargo, obtuvimos pruebas suficientes y adecuadas para fundamentar los resultados, las conclusiones y las recomendaciones que formulamos en el presente informe.

**ALTO RIESGO LOCAL****Objetivos de la auditoría y métodos utilizados para alcanzarlos**

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA	MÉTODO
1 Revisar y evaluar las leyes, las normas y las regulaciones pertinentes para los objetivos de la auditoría.	Revisamos los estatutos de Compton y otras leyes, normas, regulaciones, directrices y políticas pertinentes relacionadas con la administración financiera y operativa de la ciudad.
2 Evaluar la situación financiera actual de Compton, su capacidad para cumplir con las obligaciones financieras a corto y largo plazo, y sus planes para hacer frente a cualquier déficit de gasto o de reservas.	Revisamos la información financiera, incluidos los presupuestos, estados financieros auditados y los costos de jubilación, y evaluamos el impacto de la situación financiera en la capacidad de la ciudad para prestar servicios a su comunidad, incluida su capacidad para mantener una infraestructura adecuada.
3 Determinar las causas de los problemas financieros de Compton y las medidas que requiere adoptar para solucionarlos. Evaluar los esfuerzos de la ciudad para mejorar su situación financiera mediante el aumento de los ingresos y la reducción de costos.	Nos basamos en auditorías, revisiones y estados financieros anteriores para determinar las principales causas de los problemas financieros de Compton. Entrevistamos a la contralora municipal y a otros empleados de la ciudad sobre los planes de Compton para resolver estos problemas y evaluamos sus planes preliminares.
4 Determinar si las prácticas presupuestarias de Compton se ajustan a las mejores prácticas. Además, evaluar los procedimientos de la ciudad y los supuestos subyacentes para proyectar los ingresos y gastos futuros, y determinar si las proyecciones dan lugar a presupuestos equilibrados y a provisiones financieras precisas.	Revisamos los documentos presupuestarios de Compton y entrevistamos al personal municipal pertinente para determinar si la ciudad elabora los presupuestos de acuerdo con las mejores prácticas de la GFOA. Evaluamos los problemas derivados de las prácticas presupuestarias de la ciudad, incluidas las diferencias entre los ingresos y los gastos previstos y reales.
5 Evaluar el proceso de Compton para establecer, aumentar o reducir las cuotas o tarifas, a fin de garantizar que cumpla las leyes, las normas, las ordenanzas y las regulaciones aplicables, y con las mejores prácticas correspondientes. Para una selección de estas cuotas y tarifas, determinar si cubren los costos de la prestación de servicios de la ciudad.	Obtuvimos la tabla actual de cuotas y tarifas de Compton y entrevistamos a empleados de la ciudad para determinar cuándo actualizó estas cuotas y tarifas la ciudad en el pasado y cómo tiene previsto hacerlo en el futuro. Para una serie de cuotas y tarifas de la ciudad, utilizamos los incrementos del índice de precios al consumidor a lo largo del tiempo para hacer una estimación general de los ingresos potenciales perdidos por no actualizar estas cuotas y tarifas.
6 Evaluar los esfuerzos de Compton para solucionar las deficiencias identificadas por la Contraloría estatal en su informe de 2018, por su auditor externo durante la auditoría más reciente de los estados financieros de la ciudad y por otras auditorías pertinentes de los últimos cinco años.	Revisamos las auditorías pertinentes de Compton, incluidas las revisiones realizadas por la Contraloría estatal y por el auditor externo de la ciudad. Evaluamos la medida en la que la ciudad ha abordado las principales inquietudes planteadas en estas auditorías, como las observaciones relacionadas con la dotación de personal y los controles financieros.
7 Examinar los esfuerzos de Compton para cubrir los puestos directivos clave y mantener la continuidad organizativa y de liderazgo dentro de las funciones de la ciudad.	Revisamos las directrices de la ciudad y entrevistamos a personal del Departamento de Recursos Humanos para conocer el proceso de contratación de Compton. Evaluamos las prácticas y las decisiones de contratación anteriores y los esfuerzos actuales para cubrir las vacantes de una selección de puestos administrativos y de personal. Entrevistamos al alcalde, a otro concejal y a responsables de departamentos de la ciudad para averiguar las principales causas de la rotación de personal y otros problemas de la administración de la ciudad.

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA	MÉTODO
8 Revisar las políticas y prácticas de Compton para supervisar y aprobar los gastos y contratos, y determinar si cumple las leyes y las políticas aplicables, y con las mejores prácticas estatales pertinentes.	Revisamos las políticas y los procedimientos de compra y contratación de Compton, y evaluamos si una selección de gastos y contratos de la ciudad cumplía los requisitos, como la licitación pública.
9 Revisar y evaluar cualquier otro asunto que sea significativo para la auditoría.	No se identificó ninguno.

Fuente: Documentos de las auditorías.

### Evaluación de la fiabilidad de la información

La Oficina de Contabilidad del gobierno de EE. UU., cuyos estándares estamos obligados a seguir por ley, nos exige que evaluemos la suficiencia e idoneidad de la información procesada por computadora que utilizamos para respaldar nuestros resultados, conclusiones o recomendaciones. Para llevar a cabo esta auditoría, nos basamos en los archivos de datos electrónicos relacionados con la información financiera y de personal, y que obtuvimos de la Contraloría y el Departamento de Recursos Humanos de Compton. Para evaluar los datos, revisamos la información existente sobre los mismos, entrevistamos a personal con conocimiento sobre los datos y pusimos los datos a prueba. Consideramos que la información sobre el personal es fiable para nuestros propósitos. Sin embargo, consideramos que los datos financieros tienen una fiabilidad indeterminada debido a que el auditor externo de Compton emitió dictámenes con reservas sobre los estados financieros durante varios años. Además, Compton no disponía de estados financieros auditados de otros años. Aunque reconocemos que estas limitaciones podrían afectar la precisión de las cifras que presentamos, hay suficientes pruebas en general para respaldar nuestros resultados, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

**ALTO RIESGO LOCAL**

Página en blanco insertada únicamente con fines de reproducción.



*City of Compton*  
**OFFICE OF THE CITY MANAGER**

THOMAS THOMAS  
City Manager

Office: (310) 605-5065  
Fax: (310) 761-1429  
email: [tthomas@comptoncity.org](mailto:tthomas@comptoncity.org)

27 de septiembre de 2022

Estimada Sra. Howle:

El ayuntamiento y la administración municipal se comprometen por completo a llevar a cabo una gestión financiera responsable e inteligente de la ciudad de Compton. Lo hemos demostrado con nuestra implementación continua de los elementos del Plan de Acciones Correctivas que surgió de la auditoría del contralor municipal en 2018.

Las acciones que la ciudad ha realizado desde la auditoría del contralor municipal (como se muestra en las actualizaciones del Plan de Acciones Correctivas en su último Informe de auditoría única del año fiscal 2020) en 2018 demuestran la dedicación de la ciudad para corregir su posición fiscal. Entre estas acciones se incluyen las siguientes:

1. Se eliminaron dos dictámenes con salvedades de la auditoría de los estados financieros auditados de la ciudad.
2. Se implementaron parcialmente al menos 100 observaciones.
3. Se encontraron y corrigieron más de \$20 millones en errores por irregularidades contables del pasado.
4. Se hicieron conciliaciones bancarias con respecto al dólar.
5. Mayor control presupuestario de los gastos.
6. Se elaboraron seis importantes políticas financieras y se inició su implementación.
7. Se redujeron los costos de auditoría.
8. Reunión del Comité de Finanzas y Auditoría.
9. Mayor control sobre el cumplimiento del gasto del impuesto a la gasolina.
10. Aumento de la capacitación del personal de finanzas y contabilidad.

Además, recibimos con satisfacción su informe de auditoría como un mecanismo con el que la ciudad puede identificar y orientar más específicamente las acciones correctivas a fin de mejorar toda la organización, lo cual a su vez reforzará la posición financiera de la ciudad.

Si tiene alguna pregunta, no dude en comunicarse conmigo al (310) 605-5585.

Atentamente,

THOMAS THOMAS  
ADMINISTRADOR MUNICIPAL

