

05 de noviembre de 2018
DA-1679-2018

Señores (as)
Coordinadores de Unidades Hidrológicas y Departamentos
Dirección de Agua

Asunto: Indicadores de proceso y financieros.

Estimados señores y señoras;

La Dirección de Agua en busca de la mejora continua, ha venido desarrollando una serie de actividades orientadas a optimizar procesos, la atención al cliente y la reducción de los tiempos de respuesta. Las tareas desarrolladas, están alineadas a la demanda de servicios que por ley corresponde y a la ejecución de proyectos, como Ventanilla Única de Inversión (VUI), la incorporación del país a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), proceso en el que existe un plan de acción que ejecuta la Institución.

Para poder cumplir estos objetivos es necesario en primera instancia un compromiso institucional de equipo, como existe, además de tener una medición constante por medio indicadores de proceso y financieros que, a partir de estos, cada coordinador de la unidad hidrológica, departamento y Dirección debemos implementarlo.

Además, en el seno de su ámbito de acción y conforme la técnica y la ley, deben poner en marcha acciones o proponer mejoras del proceso, optimizando la ejecución del mismo.

Como se informará en la reunión de Jefaturas del pasado lunes 28 de octubre de 2018, para el cálculo de los indicadores de proceso, se utilizó información obtenida de la base de datos, que esta Dirección considera como OFICIAL, a partir del reporte denominado como: *Expedientes por funcionario*. Para el cálculo del tiempo de ciclo, se utilizó el reporte denominado como: *Concesiones por cliente*, esto para el caso de las Unidades Hidrológicas y Departamento Legal e Información.

Para el cálculo de la carga de expedientes en cada etapa del proceso y el tiempo requerido para resolverlos, fue necesario obtener un reporte de la base de datos con corte al 2 de octubre de 2018. En el reporte se incluyeron los expedientes tramitados de manera impresa clasificados como: superficial, subterráneo, quejas, rural, hidroeléctrico, drenaje y obra en cauce; independientemente del trámite requerido, por ejemplo: control, renovación, solicitud

nueva, copias entre otras. Los resultados obtenidos al realizar los cálculos se muestran en la tabla 1.

Debido a las limitaciones del reporte, no se consideran los expedientes tramitados por la vía digital, y los clasificados como vertidos. Este análisis tampoco considera las quejas tramitadas mediante el Sistema Integrado de Atención y Trámite de Denuncias Ambientales (SITADA).

Para facilitar la explicación de los cuadros, se debe considerar las etapas generales que integran el proceso, agrupadas y detalladas de la siguiente forma:

- Admisibilidad: contempla las etapas de recepción, admisibilidad y notificación.
- Asignación de expediente: corresponde a la fila técnica.
- Fase técnica: contempla la inspección técnica y el informe técnico.
- Fila legal: se considera de igual forma como la fila legal.
- Propuesta de resolución: contempla el trabajo realizado por la Asesoría Legal.
- Resolución y firma: contempla la firma y notificación de la resolución.
- Carga final: considera la actualización de la base de datos con la información final de la concesión o permiso.

De la tabla 1 es importante indicar que, para las unidades hidrológicas el cálculo de la cantidad de expedientes pendientes y el tiempo de resolución únicamente contemplando la etapa de admisibilidad y técnica. La etapa legal, la firma de resoluciones y la carga final, son cálculos realizados para toda la organización, ya que son etapas que trascienden lo regional.

También es importante recordar que para las unidades hidrológicas de Tárcoles y Caribe, la etapa de admisibilidad es responsabilidad del departamento de Información, equipo que le brinda soporte en este sentido a ambas unidades. Los resultados obtenidos en los indicadores, están en función del desempeño del Departamento y no necesariamente de la unidad hidrológica en estudio.

Para mostrar los resultados consolidados de la Dirección de Agua, se construyó la tabla 2 mostrando todas las etapas del proceso visualizándolo como de alcance nacional. Los resultados de los indicadores, son calculados a partir de los resultados obtenidos en las unidades hidrológicas.

Tabla 1. Valor de los indicadores de proceso para cada unidad hidrológica.

UH/DPTO	Indicador	Etapa					
		Recepción	Admisibilidad	Notificación	Asignación expediente	Inspección Técnica	Informe Técnico
San Juan	Tiempo (días)		181			42	320
	Carga		13			41	187
Tempisque	Tiempo (días)		181			160	254
	Carga		23			163	384
Terraba	Tiempo (días)		56			14	71
	Carga		32			27	279
Caribe	Tiempo (días)		105			53	103
	Carga		0			41	152
Tárcoles	Tiempo (días)		67			52	170
	Carga		60			15	192

Tabla 2. Valor de los indicadores de proceso para la totalidad de la Dirección de Agua.

UH/DPTO	Indicador	Etapa										Carga final
		Recepción	Admisibilidad	Notificación	Asignación expediente	Inspección Técnica	Informe Técnico	Fila Legal	Propuesta Resolución	Resolución Y firma	Notificación	
Dirección	Tiempo (días)		118		64	184		323	86	16	8	
	Carga		128		287	1194		229	383	N/A	28	

El tiempo total de ciclo de la Dirección de Agua se calculó, aplicando la fórmula de promedio simple en cada etapa de proceso realizada en las unidades hidrológicas y luego se sumaron las duraciones promedio de cada etapa. El cálculo de la cantidad se realizó, sumando los trámites pendientes en cada unidad hidrológica, más la fila legal, propuesta de resolución, resolución, firma y carga final.

El aporte de los departamentos que intervienen en el proceso, son igual de importantes a los aportes que realizan las unidades hidrológicas, esto debido a que su desempeño interviene en el valor del indicador. Aquí es importante resaltar el aporte que realiza la Asesoría Legal en la etapa *Fila legal* y *Propuesta de resolución*, también la *resolución* y *firma*, así como, la *carga final*, son etapas ejecutadas en la oficina central pero tienen un aporte fundamental en el cálculo.

Para complementar la información brindada en las tablas 2 y 3, se elaboró una tabla que consolida la información y la muestra de forma más sencilla.

Tabla 3. Tiempo total requerido para atender los trámites en las unidades hidrológicas y cantidad de trámites pendientes

Unidad hidrológica	Indicador	
	Tiempo (días)	Carga
San Juan	543	200
Tempisque	595	407
Térraba	141	311
Caribe	261	152
Tárcoles	289	252
Dirección	476	1733

Para el área financiera, se están calculando 2 indicadores, el primero para definir la efectividad de la gestión de cobro enfocado en la morosidad y el segundo para obtener el valor porcentual de ejecución presupuestaria. Los datos fueron obtenidos a partir del Sistema Integrado de Gestión Administrativa Financiera (SIGAF) y de la información generada por la base de datos de la Dirección de Agua.

Para el cálculo de la efectividad en la gestión de cobro, es necesario explicar lo siguiente:

- Monto de dinero factura por la Institución: esto corresponde a la facturación trimestral realizada por la Dirección de Agua. Del monto total facturado, los clientes tienen la responsabilidad de realizar el pago y de esta manera mantener al día la cuenta.
- Morosidad: la morosidad está constituida por un monto de dinero que no ha sido cancelado por los clientes, sobrepasando el periodo de facturación. Para este caso se ha definido en morosos hasta 6 trimestres y morosos mayores a 6 trimestres.

Bajo el concepto de morosidad detallado, el cálculo del indicador se fundamenta en otros conceptos que se detallan a continuación:

- Aduddado: lo constituye el monto de dinero que el cliente tiene pendiente de pago.
- Recuperado: lo constituye el monto de dinero pagado por el cliente a la Dirección de Agua, producto de la gestión de cobro realizada por la Institución.

Los resultados de ambos resultados se muestran en las tablas 4 y 5 respectivamente.

Tabla 4. Valores de la eficacia en la gestión de cobro.

Trimestre de cobro	Condición del monto	6 trimestres pendientes	Recaudado %	Morosos + de 6 trimestres	Recaudado %
II trimestre de 2018	Adeudado	₡ 6 516 289,81	27,15%	₡ 79 157 697,13	70,83%
	Recuperado	₡ 1 769 449,48		₡ 56 068 691,80	
III Trimestre de 2018	Adeudado	₡ 9 909 065,45	79,45%	₡ 90 567 598,00	77,55%
	Recuperado	₡ 7 872 761,32		₡ 70 237 908,29	

Tabla 5. Valores de la ejecución presupuestaria al 30 de junio de 2018.

2018		Porcentaje de ejecución
Presupuesto	₡ 5.909.269.594	59,54%
Ejecutado	₡ 3.518.329.298	

Con relación a la gestión de la correspondencia, se están calculando el indicador de porcentaje de resolución y porcentaje pendiente, el cual se obtiene luego de dividir la cantidad de trámites atendidos entre la cantidad de trámites recibidos, el resultado es multiplicado por 100. La misma fórmula es aplicada para el cálculo de pendientes, modificando la cantidad de trámites pendientes de atención.

La correspondencia son todas aquellas gestiones que solicitadas por los clientes y que requieren un trámite especial, ya sea que se la solicitud se debe incluir a un expediente de permiso o concesión, o que se requieran acciones técnicas como la elaboración de un cuerpo de agua. Algunas de las gestiones ingresadas, pueden contener invitaciones a talleres o eventos, estas son clasificadas como resueltas y son archivadas.

Los resultados se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. Información sobre el estado de la correspondencia.

Oficina/Dpto.	Total recibido	Resuelta	Pendiente	Anulada
San José	511	241	270	0
San Ramón	0	0	0	0
Liberia	57	35	22	0
Nicoya	10	0	10	0
Pérez Zeledón	59	15	44	0
Golfito	0	0	0	0
San Carlos	47	27	20	0
Cartago	0	0	0	0
Guapiles	47	27	20	0
Administrativo	0	0	0	0
Financiero	0	0	0	0
Asesoría Legal	0	0	0	0
Dirección	0	0	0	0
Información	0	0	0	0
Desarrollo Hídrico	0	0	0	0
Total	731	345	386	0
Porcentaje de resolución	47,19%		Porcentaje pendiente	52,80%

Para el caso de la correspondencia, su cálculo es posible a partir de la implementación de la aplicación informática construida para ese fin. La implementación del nuevo sistema se realizó a finales del 2016, por lo que es a partir de esta fecha que se tienen los registros de pendientes. El sistema antecesor, brindaba información más limitada y el manejo de información era aún más complejo.

Conforme lo descrito en resumen se tiene que:

- La Dirección de Agua tarda en promedio 476 días (durante el año 2018 se bajó la media que estaba en 800 días, dato medido en el 2017) en resolver un trámite de manera impresa ya sea: superficial, subterráneo, quejas, rural, hidroeléctrico, drenaje y obra en cauce.

- La Institución tiene una carga de 1 733 expedientes pendientes de atención, clasificados en los tipos de expedientes indicados en el punto anterior.
- La gestión de cobro de la cartera de morosos mejoró en un 52,3% entre el II y III trimestre para aquellos casos de morosidad clasificados en 6 trimestres. También, para el mismo periodo de análisis se dio una mejora en la recaudación de 6,72% para los casos de morosidad superiores a los 6 trimestres. Los porcentajes indicados representan toda la cartera de morosos.
- El valor porcentual de la ejecución presupuestaria es de 59,54%, según la consulta realizada al Sigas con fecha de corte al 30 de junio de 2018.
- El porcentaje de resolución de correspondencia es de 47,20%, mientras que el porcentaje de pendientes es de 52,80%

La Dirección de Agua a través del Departamento de Desarrollo dará continuidad al cálculo de estos indicadores, se pretende automatizar el cálculo a partir de la participación de la unidad de Informática, además, de una correcta y oportuna alimentación y actualización de la información requerida en la base de datos que esto nos corresponde a todos

En este sentido, quedan oficialmente establecidos estos indicadores que la Dirección continuará el proceso de medición. Cada unidad hidrológica y departamento, a partir de estos indicadores, deberían establecer sus indicadores internos por funcionario y sub proceso, que le permitan hacer mejoras y con lo cual luego, se refleje la mejora en los indicadores acá dispuestos que la Dirección emitirá cada mes para el caso de los indicadores de procesos, morosidad y correspondencia. Para el caso de la ejecución presupuestaria, el indicador será emitido de manera semestral.

Se excluye de estos indicadores al Departamento de Desarrollo en tanto estos están enmarcado principalmente el desarrollo de cada uno de los proyectos que llevan y que tiene sus propios objetivos y plazos que mensualmente se informe a nivel de reunión de Coordinadores.

SE DISPONE QUE EL PRESENTE OFICIO SE SUBA LA WEB

Atentamente,


José Miguel Zeledón Calderón
DIRECTOR



Cc Funcionarios de DA



