

**Universidad Nacional de Costa Rica**

**Sede Regional Chorotega**

**Campus Nicoya**

Informe Final de Práctica Dirigida

**Propuesta de un modelo de gestión para la ASADA de Corralillos,  
Filadelfia del cantón de Carrillo, Guanacaste, Costa Rica para el periodo  
2015-2016**

Trabajo final de graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador  
para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en gestión  
financiera

Sustentantes:

**Eugenith Chaves Martínez**

**María Elena Ochoa Acevedo**

**Rafael Sequeira Gutiérrez**

Supervisor:

Lic. Álvaro Garro Garro

Nicoya, febrero, 2017

## Declaración Jurada

Los suscritos: Eugenith Chaves Martínez, María Elena Ochoa Acevedo y Rafael Sequeira Gutiérrez, de ahora en adelante, “los autores”, declaramos bajo fe de juramento que este trabajo, el cual se denomina **“Propuesta de un modelo de gestión para la ASADA de Corralillos, Filadelfia del cantón de Carrillo, Guanacaste, Costa Rica para el periodo 2015-2016”**, fue realizado sin plagio alguno, y es de nuestra total autoría, por lo tanto, amparándonos en la Ley n° 6683, la cual se refiere a la ley de Derechos de Autor y Conexos, queda totalmente prohibida su reproducción parcial o total, sin autorización de los autores.

---

Eugenith Chaves Martínez

Cédula: 5-0393-0202

---

María Elena Ochoa Acevedo

Cédula: 5-0386-0520

---

Rafael Sequeira Gutiérrez

Cédula: 5-0393-0958

## **Dedicatoria**

Este trabajo lo dedicamos, primeramente a Dios.

A nuestras familias, quienes nunca nos abandonaron durante este proceso de formación académica y profesional.

A los profesores, quienes se cruzaron en nuestros caminos, por su instrucción y compromiso.

**Eugenith**

**María Elena**

**Rafael**

## **Agradecimientos**

Agradecemos, especialmente a nuestro Supervisor de Práctica Dirigida, Lic. Álvaro Garro Garro, por su empeño y dedicación con sus alumnos. Por su valiosa instrucción durante este trabajo académico.

A nuestra querida Universidad Nacional, por ser nuestro segundo hogar en todo este proceso de formación.

A todos los profesores, quienes estuvieron formándonos durante este proceso académico de la licenciatura.

## Hoja de aprobación

---

**Dr. Víctor Julio Baltodano Zúñiga**  
Vicedecano

---

**MBA. José Francisco Vargas Segnini**  
Director Académico, Campus Nicoya

---

**Lic. William Ordoñez Soto**  
Lector

---

**Lic. Álvaro Garro Garro**  
Supervisor

## Índice general

DECLARACIÓN JURADA.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
HOJA DE APROBACIÓN.....	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	IX
ÍNDICE DE TABLA.....	X
RESUMEN EJECUTIVO.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XII
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	5
1.2.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	6
1.2.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	6
1.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL, ESPACIAL E INSTITUCIONAL.....	7
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.5 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	10
1.5.3 FUENTES PRIMARIAS.....	10
1.5.3.1 FUENTES SECUNDARIAS.....	10
1.5.3.2 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	11
1.5.3.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	14
1.5.3.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	14
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO, DE REFERENCIA Y CONCEPTUAL.....	15
2.1 MARCO TEÓRICO.....	16
2.1.1 ADMINISTRACIÓN.....	16
2.1.2 ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	17
2.1.2.1 PLANIFICACIÓN.....	18
2.1.2.2 ORGANIZACIÓN.....	18
2.1.2.3 DIRECCIÓN.....	19
2.1.2.4 CONTROL.....	19
2.1.3 AUDITORÍA.....	20
2.1.3.1 TIPOS DE AUDITORÍA.....	20
2.1.3.1.1 AUDITORÍA INTERNA.....	20
2.1.3.1.2 AUDITORÍA EXTERNA.....	20
2.1.3.1.3 AUDITORÍA FINANCIERA.....	21
2.1.3.1.4 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	21
2.2 MARCO DE REFERENCIA.....	22
2.2.1 GENERALIDADES DE LAS ASADAS.....	22
2.2.1.1 OBJETIVOS.....	22
2.2.1.2 PRINCIPALES ACTIVIDADES.....	23
2.2.1.3 ASPECTOS LEGALES.....	23
2.2.1.4 ASPECTOS ORGANIZATIVOS.....	24

2.2.1.5	ASPECTOS AMBIENTALES .....	24
2.2.1.6	ASPECTOS DE CONTROL.....	26
2.2.1.7	ASPECTOS FINANCIEROS .....	26
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	26
2.3.1	ASPECTOS OPERATIVOS.....	26
2.3.2	ASPECTOS DE COBRO.....	26
2.3.3	CONTROL INTERNO .....	26
2.3.3.1	CLASIFICACIÓN .....	27
2.3.3.1.1	CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	27
2.3.3.1.2	CONTROL INTERNO CONTABLE .....	28
2.3.3.1.3	ACTIVIDADES DE CONTROL.....	28
2.3.4	GESTIÓN DEL RIESGO.....	29
2.3.4.1	RIESGO OPERATIVO .....	29
2.3.4.2	RIESGO LEGAL .....	30
2.3.4.3	RIESGO AMBIENTAL.....	30
2.3.4.4	RIESGO DE SOLVENCIA .....	30
2.3.4.5	RIESGO DE LIQUIDEZ.....	31
2.3.5	ANÁLISIS FINANCIERO.....	31
2.3.5.1	LA INFORMACIÓN FINANCIERA .....	32
2.3.5.1.1	ESTADOS FINANCIEROS .....	32
2.3.5.1.2	ESTADO DE SITUACIÓN.....	33
2.3.5.1.3	ESTADO DE CAJA.....	33
2.3.5.1.4	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO .....	34
2.3.5.1.5	ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO .....	34
2.3.5.1.6	ACTIVOS .....	35
2.3.5.1.7	PASIVOS .....	35
2.3.5.1.8	PATRIMONIO .....	36
2.3.5.1.9	ANÁLISIS VERTICAL.....	36
2.3.5.1.10	ANÁLISIS HORIZONTAL .....	36
2.3.5.1.11	RAZONES FINANCIERAS.....	37
CAPÍTULO III EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA, DE CONTROL INTERNO, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA ASADA DE CORRALILLOS, FILADELFIA, GUANACASTE.....		39
3.1	EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA.....	40
3.1.1	PLANEACIÓN .....	40
3.1.2	OBJETIVOS .....	41
3.1.3	ESTRATEGIAS .....	41
3.1.4	POLÍTICAS .....	41
3.1.5	PROCEDIMIENTOS.....	42
3.1.6	PROGRAMAS .....	42
3.1.7	ORGANIZACIÓN.....	43
3.1.7.1	RECURSOS HUMANOS.....	43
3.1.7.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	43
3.1.7.3	MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS .....	43
3.1.7.4	COMUNICACIÓN .....	44
3.1.7.5	MOTIVACIÓN.....	44
3.1.7.6	TOMA DE DECISIONES .....	45
3.1.8	CONTROL.....	45
3.1.8.1	CONTROL DE CALIDAD.....	45
3.1.8.2	CONTROL INTERNO .....	46
3.1.8.2.1	CONTABILIDAD Y DIVERSOS .....	46
3.1.8.2.2	PAGOS.....	47
3.1.8.2.3	INGRESOS.....	47
3.1.8.2.4	CAJA CHICA .....	49

3.1.8.2.5	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR .....	50
3.1.8.2.6	ACTIVOS .....	50
3.1.8.2.7	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO .....	50
3.2	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	50
3.2.1	ESTADOS FINANCIEROS .....	51
3.2.1.1	ESTADO DE SITUACIÓN .....	52
3.2.1.2	ESTADO DE CAJA.....	52
3.2.1.3	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO .....	53
3.2.1.4	ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO.....	53
3.2.1.5	NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS .....	53
3.2.2	NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA .....	53
3.2.3	EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS .....	54
3.2.4	EVOLUCIÓN DE LOS GASTOS.....	55
3.3	EVALUACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....	56
3.3.1	ASPECTOS DE PRODUCCIÓN EVALUADOS.....	56
3.3.1.1	ESTADO DE LAS BOMBAS DE AGUA.....	56
3.3.1.2	ASEO EN EL LUGAR DONDE ESTÁN LAS BOMBAS DE AGUA .....	56
3.3.1.3	SEGURIDAD DEL LUGAR DONDE ALMACENAN LA BOMBA DE AGUA.....	57
3.3.1.4	ESTADO DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA MANIPULACIÓN DE TUBERÍAS Y BOMBAS.....	57
3.3.1.5	MANEJO DE QUÍMICOS DENTRO DEL LUGAR DE TRATAMIENTO .....	57
3.3.1.6	ESTADO DE LOS MEDIDORES DE AGUA .....	57
3.3.1.7	ESTADO DE LOS REPUESTOS DE PLOMERÍA.....	57
3.3.1.8	ESTADO DE LOS QUÍMICOS PARA TRATAMIENTO DEL AGUA .....	57
3.3.1.9	ESTADO DEL TANQUE DE RESERVA DE AGUA .....	58
3.3.2	ASPECTOS DE COMERCIALIZACIÓN EVALUADOS.....	58
3.3.2.1	PERIODO DE COBRO PARA LOS ABONADOS .....	58
3.3.2.2	RUBROS DE COBRO A LOS ABONADOS .....	58
3.3.2.3	MEDIOS QUE SE MANTIENE HABILITADOS PARA LAS QUEJAS.....	58
3.3.2.4	PROCEDIMIENTO DE CORTA DEL SERVICIO DE AGUA.....	58
3.3.2.5	INFORMACIÓN CONTENIDA EN LOS RECIBOS EMITIDOS A LOS ABONADOS .....	59
	CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	60
4.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN ORGANIZATIVA .....	61
4.1.1	CONCLUSIONES .....	61
4.1.2	RECOMENDACIONES .....	62
4.2	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	63
4.2.1	CONCLUSIONES.....	63
4.2.2	RECOMENDACIONES .....	65
4.3	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA.....	68
4.3.1	CONCLUSIONES.....	68
4.3.2	RECOMENDACIONES .....	68
4.4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN .....	69
4.4.1	CONCLUSIONES.....	69
4.4.2	RECOMENDACIONES .....	71
	CAPÍTULO V PROPUESTA.....	72
	BIBLIOGRAFÍA .....	158
	ANEXOS.....	162

## Índice de gráficos

GRÁFICO #1: EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS.....	54
GRÁFICO #2: EVOLUCIÓN DE LOS GASTOS .....	55

## Índice de tabla

DELIMITACIÓN TEMPORAL, ESPACIAL E INSTITUCIONAL. ....	7
---	---

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo de Práctica Dirigida se titula “*Propuesta de un modelo de gestión para la Asada de Corralillos, Filadelfia del cantón de Carrillo, Guanacaste, Costa Rica para el periodo 2015-2016*”, elaborado para optar por el grado de Licenciatura con énfasis en Gestión Financiera de la carrera de Administración.

Por lo cual, es importante recalcar que, de acuerdo con su función, las ASADAS son conocidas como productoras de servicios sociales. Se entiende por servicio social:

“El servicio es el acto y la consecuencia de servir: realizar una acción con la finalidad de satisfacer una determinada necesidad que tiene una persona. Social, por su parte, es aquello vinculado a la sociedad (la comunidad de individuos que comparten un territorio y una cultura en común). (Pérez Porto y Gardey, 2014).

Por ello, se hace necesario aplicar técnicas y métodos que permitan cumplir con los objetivos propuestos. Además, mediante los diferentes métodos por implementar, se considera relevante abordar aspectos de forma general, propios de la ASADA, necesarios para comprender mejor los objetivos propuestos.

## **Introducción**

Las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueducto y Alcantarillado Comunal, conocidas como ASADAS, y reconocidas como Organizaciones Comunales, representan un ejemplo de democracia participativa única, dirigidas a la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento, así como en la gestión del recurso hídrico de las comunidades donde el AyA no presta sus servicios.

Estos organismos, de carácter local, contribuyen sustancialmente con el desarrollo pleno de sus pueblos, con lo cual se logra el efectivo reconocimiento de sus derechos, específicamente, el de acceso al agua y el saneamiento, lo que resulta básico para el ejercicio de otros derechos, a saber: la vida, la salud, un medioambiente sano.

Es por eso que, para su adecuada gestión, se requiere de diversos factores, entre ellos: ambientales, técnicos, económicos y sociales, que aseguren, de manera eficiente, el acceso de agua y el saneamiento a las personas de las comunidades donde se hacen presentes.

Por lo cual, en el presente trabajo en estudio, se ofrece una propuesta de un modelo de gestión para la ASADA de Corralillos, ubicada en el cantón de Carrillo. El estudio tiene un enfoque cualitativo, de tipo exploratorio-descriptivo, ya que es el método que más se ajusta para lograr el objetivo establecido.

En esa línea, en el capítulo I se muestra los antecedentes de las ASADAS en Costa Rica, y cómo surgieron estas. Además, se detalla la justificación del trabajo en estudio y la metodología empleada.

El capítulo II comprende el marco referencial, teórico y conceptual, donde se aborda generalidades propias de la ASADA; de igual manera, se abarca distintos conceptos fundamentales, los cuales sirven para comprender mejor y alcanzar el objetivo establecido.

Seguidamente, en el capítulo III, se podrá observar la evaluación organizativa de la ASADA, al igual que la evaluación de control interno, financiera, de producción y comercialización. Dicha información se obtuvo mediante los distintos instrumentos aplicados, según cada área.

En el capítulo IV, se expone las conclusiones y recomendaciones obtenidas de la investigación.

Al finalizar, se presenta la propuesta, donde se brinda y detalla aspectos con los cuales se puede beneficiar la ASADA, para su buen funcionamiento y, de esta manera, brindar un servicio eficiente y de buena calidad a todos sus abonados.

# **Capítulo I**

## **Planteamiento de la investigación**

## **Capítulo I**

### **Planteamiento de la investigación**

En este capítulo, se presenta todos los aspectos metodológicos, en donde se señala y analiza los antecedentes, planteamiento del problema, justificación, delimitación espacial y temporal, objetivos de la investigación. Además, se describirá el modelo de análisis y la estrategia de investigación utilizados para la elaboración de la investigación.

#### **1.1 Planteamiento del problema**

##### **1.1.1 Antecedentes del problema**

A inicios de los noventa, surgió la necesidad de obtener un sistema de abastecimiento de agua potable y de buena calidad para los pobladores de la comunidad de Corralillos de Filadelfia, perteneciente al cantón de Carrillo, Guanacaste.

Aproximadamente en 1992, unidos por la necesidad común, fue creada la primera Junta Directiva, junto con el apoyo del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. Antes, las personas de esta comunidad se abastecían de agua, por medio de los pozos con los que contaban en ciertos hogares.

El AyA, en un inicio, extendió el apoyo a esta comunidad, y con el aporte de materiales y tuberías, así como de un maestro de obras, lograron obtener parte de todo con lo que hoy cuenta esta organización.

Cabe recalcar que, con la disponibilidad de agua potable en todas estas zonas, se aceleró el crecimiento poblacional de la comunidad de Corralillos de Filadelfia.

Hoy, trabajan cada día para mantener el gran esfuerzo de todas esas personas fundadoras de ese sistema y, por tal, de la comunidad de Corralillos. Es por ello que ya están pensando, no en 10 o 20 años, sino más allá, por lo que se encuentran realizando estudios de todo el sistema, para gestionar los recursos necesarios, en beneficio del fortalecimiento de la Asada, tal y como les fue inculcado por parte de sus antecesores, para que siempre se pueda brindar un servicio de calidad.

### **1.1.2 Descripción del problema**

Debido a la falta de personal con las cualidades idóneas, existen Asadas que operan de forma empírica, lo cual, en ocasiones, puede dificultar el logro de los objetivos propuestos en las Asadas.

Además de esto, cabe recalcar los problemas con el cambio climático que ha experimentado la zona en los últimos años, específicamente, con el problema de la sequía, por consiguiente, es trascendental que las ASADAS posean una buena gestión del control interno, ya que lo que manejan estas instituciones es un recurso fundamental para la población como es el agua y, de ellos depende, que a este recurso hídrico se le dé un uso responsable.

El control no depende únicamente del recurso hídrico, sino también del dinero que entra en las ASADAS, por el cobro de los recibos de agua y otros conceptos, ya que si este no posee un buen control, no se podrá dar seguimiento a los proyectos que la Asociación establezca, al no contar con los recursos necesarios para poder darle seguimiento.

Por este motivo, es importante que las ASADAS posean una correcta gestión de sus procesos administrativos, que se realice de la forma idónea, y así poder garantizar un buen uso de los recursos, en proyectos que beneficien a la comunidad en estudio.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿Existe una correcta gestión administrativa, control interno, producción, comercialización y financiera de la ASADA de Corralillos de Filadelfia del Cantón de Carrillo, Guanacaste, para el periodo 2015-2016?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

¿Se cuenta con una gestión del control interno en la ASADA de Corralillos de Filadelfia?

¿Se encuentra definida la gestión administrativa en la ASADA de Corralillos de Filadelfia?

¿Se realiza una correcta gestión financiera en ASADA de Corralillos de Filadelfia?

¿Existe un manejo eficiente de la producción del servicio en la ASADA de Corralillos de Filadelfia?

¿Se gestiona correctamente la comercialización del servicio en la ASADA de Corralillos de Filadelfia?

## **1.2 Justificación de la investigación**

Esta investigación tiene como fin primordial, realizar una evaluación de la gestión administrativa, de control interno, producción, comercialización y financiera de la ASADA de Corralillos de Filadelfia del cantón de Carrillo, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015-2016. Adicionalmente, se presenta una opción de crecer como profesional y, a la vez, contribuir con la comunidad de Corralillos, con el mejoramiento de la ASADA.

Hoy, en toda organización, es importante realizar eficientemente los procesos de gestión administrativa, financiera y de control interno, con el objetivo de encaminar la organización hacia la consecución de sus objetivos propuestos, por lo cual, con el presente proyecto, se pretende realizar una evaluación a la ASADA, sita en Corralillos de Filadelfia, Guanacaste, que impacte de manera positiva en su futuro manejo administrativo y, a su vez, en el servicio brindado a la comunidad.

El presente trabajo establecerá si los aspectos organizativos y los financieros garantizan el buen uso de los recursos, los rendimientos y utilidades en la Asada de Corralillos. Además, los principales beneficiados de esta investigación serán los asociados que pertenecen a esta ASADA, puesto que tendrán un mayor conocimiento en asuntos propiamente organizativos.

### **1.2.1 Justificación Teórica**

El fin último que persigue la presente investigación, es lograr determinar, mediante la aplicación de la teoría de conceptos organizacionales, de control interno, financieros, en qué medida sirven de referencia, para determinar si existen situaciones internas y externas con las que se pueda estar viendo afectada la Asada.

### **1.2.2 Justificación Metodológica**

Para el presente trabajo, se hace necesario incluir métodos exploratorios y descriptivos, puesto que se busca obtener información acerca de la gestión administrativa y financiera de la Asada de Corralillos de Filadelfia.

De igual manera, se hará uso de fuentes primarias y secundarias, para obtener la información requerida. Conjuntamente, se empleará los instrumentos elaborados, para que ayuden a obtener la información pertinente.

### **1.2.3 Justificación Práctica**

Al llevar a cabo esta investigación, posibilitará que los integrantes de la Asada de Corralillos conozcan mejor los aspectos organizativos y financieros que componen la Asociación, así como las mejoras que se deben implementar, para brindar un servicio de calidad a la población en estudio.

Además, el presente trabajo permitirá obtener el título de Licenciatura en Gestión Financiera, el cual es de gran provecho profesional, para poder introducirse en el mercado laboral, o bien, para optar por un mayor crecimiento laboral.

### 1.3 Delimitación temporal, espacial e institucional

Tabla #1

#### Delimitación temporal, espacial e institucional.

Temporal	Espacial	Institucional
II ciclo, 2016	Corralillos de Filadelfia, Guanacaste	ASADA de Corralillos de Filadelfia, Guanacaste

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **Delimitación temporal**

La delimitación temporal del presente proyecto comprende el periodo 2015 - 2016

#### **Delimitación espacial**

La evaluación en las distintas gestiones, se llevó a cabo en la comunidad de Corralillos de Filadelfia, perteneciente al cantón de Carrillo, Guanacaste.

#### **Delimitación institucional**

Se llevó a cabo en la ASADA de Corralillos de Filadelfia, Guanacaste, la cual cuenta con aproximadamente 210 abonados.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Evaluar la gestión administrativa, de control interno, producción, comercialización y finanzas de la ASADA de Corralillos de Filadelfia del cantón de Carrillo, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015-2016.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Valorar la gestión administrativa en la ASADA de Corralillos de Filadelfia.
- Determinar si existe y realiza la gestión de control interno en la ASADA de Corralillos de Filadelfia.
- Diagnosticar la gestión financiera en ASADA de Corralillos de Filadelfia.
- Verificar la gestión de la producción en la ASADA de Corralillos de Filadelfia.
- Examinar la comercialización en la ASADA de Corralillos de Filadelfia.

## **1.5 Metodología de investigación**

### **1.5.1 Tipo de investigación**

Existen varios tipos de investigación, dependiendo del método y de los fines que se persiguen, es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna, para entender, verificar, corregir y aplicar el conocimiento.

Para efectos de este trabajo de investigación, se hace énfasis en la investigación de tipo exploratoria y descriptiva.

El autor (Fidias G. Arias, 2012, pág. 23) menciona que “La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos”.

Este tipo de investigaciones presenta una visión general del tema de estudio, sin llegar a desarrollar más que conceptos básicos o caracterizar una situación o problemática determinada.

El mismo autor (Fidias G. Arias, 2012, pág. 24) señala que:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Para llevar a cabo el presente trabajo, se utilizó la investigación de tipo descriptiva y exploratoria, puesto que los aspectos que se desarrollaron se apegaron tanto a la

exploratoria como descriptiva, ya que es un estudio que no se ha realizado en esta institución. Por otra parte, fue descriptiva, porque busca especificar aspectos organizativos, de producción, comercialización y financieros, para generar una propuesta de valor en la ASADA, que se sometió a estudio en este presente trabajo.

### **1.5.2 Fuentes de información**

Los autores (Grande y Abascal, 2009) en su libro Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial definen:

### **1.5.3 Fuentes primarias**

(Grande y Abascal, 2009, pág. 60), “las fuentes primarias es la que no existe antes de desarrollar una investigación y se crea específicamente para ella, a través de observaciones, encuestas, entrevistas o experimentos”.

El instrumento utilizado para obtener datos primarios en esta investigación, fue por medio de entrevistas, las cuales se utilizaron para asegurar un enfoque ordenado y más estructurado, cuando se obtiene los datos. Las entrevistas fueron de tipo personal, con los miembros de la ASADA.

#### **1.5.3.1 Fuentes secundarias**

Según (Grande y Abascal, 2009, pág. 61), las fuentes secundarias son:

Las que están disponibles antes de que surja la necesidad de contar con ella para llevar a cabo la investigación. La información pudo haber sido generada por terceros y entonces recibe el nombre de información secundaria. Esta puede ser información de internet, periódicos, revistas, directorios y bibliografía en general.

Las fuentes de información secundaria que se utilizaron en esta investigación fueron: bibliografías de libros referentes a administración, finanzas, auditoría, marco legal de las ASADAS, artículos, fuentes de Internet, documentos, cuyos contenidos pudieron ayudar a solucionar las necesidades de información.

### **1.5.3.2 Instrumentos para la recolección de datos**

La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. En el caso de seres humanos, en su vida diaria: Como hablan, en qué creen, qué sienten, cómo piensan, cómo interactúan, etcétera. Algunos de los instrumentos de recolección de datos pueden ser las entrevistas, observaciones o los grupos de enfoque. Además de cualquier otro que decida emplear el investigador. (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2010, pág.409).

Para la recolección de datos pertinentes, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Entrevistas

(Lázaro y Asensi, 1987, pág. 287), los cuales fueron mencionados por (Sánchez, 2014), definen la entrevista como "una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar".

Por lo cual, las entrevistas que se implementará al personal de esta ASADA en estudio, llevarán un orden estructurado, para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares del fenómeno en estudio. En este sentido, la entrevista es pertinente y de suma importancia, ya que por medio de ella, se obtiene información de primera mano.

- Cuestionarios

Por cuestionario se entiende al “medio de estructurar la entrevista de forma ordenada, para garantizar que se van a plantear las mismas preguntas y con el mismo orden a las personas encuestadas” (Universidad de Granada, 2005).

(Universidad de Granada, 2005), define al cuestionario como “un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para lograr los objetivos propuestos en un proyecto de investigación”.

Los cuestionarios, son conjuntos de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. Además, permiten estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos.

Por consiguiente, con la aplicación de cuestionarios, se pretende generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos en el presente trabajo. Además, se implementará este instrumento, por su capacidad para proporcionar información en un período bastante breve, y la facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos.

- Observación

Según detalla (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010), “este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías”.

En este trabajo de investigación, se utilizó este método, con el fin de registrar sistemáticamente situaciones que se encuentren durante el desarrollo de él, con el fin de tener información válida y confiable, para emitir un juicio razonablemente correcto.

- Escalas Likert

Es una herramienta contenida en el cuestionario para la recolección de datos, la cual se utilizó en la esta investigación, las cuales comprenden, según (Hernández Sampieri; Fernández Collado y Baptista L, 2010), un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”.

Se utilizó este instrumento, para medir aspectos productivos y operativos de la ASADA en estudio, ya que permite dar una calificación a lo que se está evaluando, de esta forma, se sabrá mediante la calificación obtenida, el estado o situación en que se encuentran ciertos aspectos involucrados, tanto en la producción, como en la operación de esta organización.

- Hojas de cotejo

Según señala el (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, 2015), una hoja o lista de cotejo es “un instrumento estructurado que registra la ausencia o presencia de un determinado rasgo, conducta o secuencia de acciones”.

Mediante este instrumento, se podrá verificar si existen o no diversos de la comercialización, producción y operación de la ASADA sometida a este estudio, con el fin de tener un registro confiable y razonablemente bueno, para poder emitir una evaluación relativamente correcta.

### **1.5.3.3 Análisis e interpretación de la información**

Una vez finalizada la etapa de recolección de todos los datos requeridos para llevar a cabo el presente trabajo, se realizará el análisis y procesamiento de toda la información que fue suministrada por parte de los integrantes de la asociación. Posteriormente, se procede a completar los apartados requeridos, para dar por concluido el presente trabajo, mediante herramientas electrónicas como Microsoft Word, para tener una buena gestión de la información.

### **1.5.3.4 Alcances y limitaciones**

#### **Alcances**

Lograr defender a cabalidad este trabajo de investigación, y obtener el título en gestión financiera por parte de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Crear la propuesta para la ASADA de Corralillos, con el fin de que tengan una herramienta que les ayude a mejorar la gestión general de la organización.

#### **Limites**

El proyecto no cuenta con limitantes que impidan su desarrollo.

## **Capítulo II**

# **Marco teórico, de referencia y conceptual**

## **Capítulo II**

### **Marco teórico, de referencia y conceptual**

Este capítulo explica a los lectores los conceptos básicos sobre administración y sus elementos, con el fin de hacer más sencilla la comprensión del tema de investigación. Además, se presenta aspectos relacionados con las principales generalidades de la ASADA de Corralillos.

#### **2.1 Marco Teórico**

##### **2.1.1 Administración**

La administración se practica dondequiera que exista un organismo social; el éxito de esta depende de una buena administración. Para grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, su adecuado empleo hará que exista aumento de la productividad, lo cual se convierte en un factor importante y preocupante en el campo económico-social.

En general, existen dos tipos de administración: la pública, que se refiere a la actividad gubernamental o del Estado, y tiene la finalidad de alcanzar sus objetivos para beneficio del país. Y la privada, que hace referencia al sector privado (una empresa), cuyo fin es lograr un beneficio para asegurar su permanencia y su crecimiento.

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance

sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo.” (Hurtado Cuartas, 2008)

Para el buen desarrollo de sus funciones, las ASADAS deben crear procedimientos administrativos en diversas actividades de su ámbito de acción.

El AyA administra y opera directamente los sistemas de acueductos y alcantarillados del país, salvo aquellos que están en manos de municipalidades y de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes (ASADAS). Estas últimas, solo pueden administrar y operar sistemas de acueductos y alcantarillados por delegación del AyA. Para que el AyA delegue la gestión de algún sistema a favor de una ASADA, debe haber un acuerdo de su Junta Directiva.

La Administración estará conformada por los funcionarios encargados de implementar los procesos que permitan alcanzar las metas y los objetivos prioritarios para la ASADA. Idealmente, las ASADAS tendrían que contar con un/a administrador/a, un contador/a, un/a secretario/a, fontaneros y cobradores/as. Otros servicios podrían contratarse mediante consultorías: asesoría legal, auditorías, entre otros.

### **2.1.2 Elementos de administración**

El proceso administrativo consiste de 4 etapas o funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Estos entes, para llevar a cabo su propósito, utilizan la gestión administrativa, pues esta es el conjunto de acciones mediante las cuales una organización o entidad desarrolla sus actividades, por medio del cumplimiento de las fases del proceso administrativo, a fin de alcanzar sus objetivos

Dicho proceso administrativo comprende las siguientes fases:

### **2.1.2.1 Planificación**

Esta consiste en prever qué se hará por anticipado, cuál será la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente. ¿Qué se desea conseguir (objetivos)? ¿Qué se va a realizar para alcanzarlo? ¿Quién y cuándo lo va a hacer? ¿Cómo lo va a hacer (recursos)? La planeación trata de crear el futuro deseado.

(Robbins y DeCenzo, 2009) Afirman que planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes.

### **2.1.2.2 Organización**

La organización es un sistema que permite utilizar equilibradamente de los recursos con el fin de establecer una relación trabajo-personal para ejecutarse de la mejor manera. Es un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr la finalidad planeada, dividiendo y coordinando las actividades además de suministrar los recursos.

(Robbins, 2005) Explica que organizar es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Organizar incluye determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

### **2.1.2.3 Dirección**

La dirección trata, a través de una influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos. Esta influencia se ejerce a través de tres sub funciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación.

(Finch Stoner; Freeman y Gilbert, 1996) Dicen que la dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

### **2.1.2.4 Control**

El control es la etapa que efectúa la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (elaborados en la etapa de planeación) con el fin de buscar la mejora continua.

(Alegre; Berné Manero, y Galve Górriz, 2000) Sostienen que el control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones habidas respecto de los objetivos. El control, pues, contrasta lo planeado y lo conseguido para desencadenar las acciones correctoras, que mantengan el sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos.

### **2.1.3 Auditoría**

#### **2.1.3.1 Tipos de auditoría**

La auditoría en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección o con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptados.

La auditoría tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativo-contables presentados por la dirección, así como sugerir las mejoras administrativo-contables que precedan. (Mandariaga, 2004, pág.13).

A continuación, se destaca algunos tipos:

##### **2.1.3.1.1 Auditoría interna**

La auditoría interna es un control de dirección que tienen por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles. Surge con posterioridad a la auditoría externa por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo. (Mandariaga, 2004, pág.25).

##### **2.1.3.1.2 Auditoría externa**

El autor (Mandariaga, 2004, pág.18) define la auditoría externa como “Los métodos empleados por una firma externa de profesionales para averiguar la exactitud del contenido de los estados financieros presentados por una empresa. Se trata de dar carácter público, mediante la revisión, a unos estados financieros que en principio eran privados.

#### **2.1.3.1.3 Auditoría financiera**

El mismo autor (Mandariaga, 2004, p.16). Menciona que la auditoría financiera es una revisión de los estados financieros, similar a la auditoría externa. Su objetivo es expresar una opinión sobre si las cifras del balance y la cuenta de resultados presentan razonablemente la situación de la auditoría, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

#### **2.1.3.1.4 Auditoría administrativa**

Este tipo de auditoría consiste en revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación de los reportes, y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.

Además, se puede decir que es un examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano, a fin de informar los hechos investigados.

Su importancia radica en el hecho que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma cómo está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señala aciertos y desviaciones de aquellas áreas, cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

## **2.2 Marco de Referencia**

### **2.2.1 Generalidades de las ASADAS**

Las ASADAS son órganos locales constituidos como asociaciones que, por delegación del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), administran, operan, dan mantenimiento y desarrollan los sistemas de acueductos y alcantarillados en aquellas comunidades en las que ni este instituto ni la municipalidad respectiva, prestan los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento.

Las ASADAS se conforman por vecinas y vecinos de las comunidades que se benefician con el servicio que prestan, y se rige por la Ley de Asociaciones No. 218, del 8 de agosto de 1939 y por su reglamento.

Bajo la figura jurídica de la delegación, el AyA delega en las ASADAS un servicio público necesario, para hacer valer un derecho humano fundamental: el derecho de acceso al agua potable. Existe una relación estrecha entre este, y el derecho a la salud y a la vida, tutelados constitucionalmente.

#### **2.2.1.1 Objetivos**

- Otorgar el servicio público de dotación de agua, en forma eficiente, igualitaria y oportuna a todos sus clientes, sin distinciones de ninguna naturaleza.
- Velar porque todos los sistemas, sus instalaciones de acueductos cumplan con los principios básicos del servicio público, tanto en calidad, cantidad, cobertura, eficiencia y otros.
- La construcción, administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de acueductos y alcantarillados delegados por el AyA.

- Conservación y aprovechamiento racional de las aguas necesarias para el suministro a las poblaciones: control de su contaminación o alteración; definición de las medidas y acciones necesarias para la protección de las cuencas hidrográficas y la estabilidad ecológica.

### **2.2.1.2 Principales actividades**

En Costa Rica existen aproximadamente 1 500 operadores locales de sistemas de acueductos (incluye ASADAS y Comités Administradores de Acueductos Rurales – CAAR’s), los cuales se encargan de abastecer de agua potable a prácticamente el 30 % de la población. Gestionan el servicio público del agua de forma comunitaria; además del abastecimiento de agua potable. En algunos casos, también tratan el alcantarillado sanitario.

Por la importante labor que realizan estas asociaciones, se han convertido en imprescindibles para la gestión integrada del recurso hídrico y para la gobernanza del agua en Costa Rica.

### **2.2.1.3 Aspectos legales**

Corresponde al acatamiento de las leyes, reglamentos y disposiciones legales que definen y regulan directa o indirectamente el quehacer diario de los prestatarios de los servicios de agua potable y alcantarillado.

La Procuraduría General de la República, en su dictamen C-061-2008, del 4 de marzo de 2008, también ha señalado que las ASADAS:

Constituyen personas jurídicas de naturaleza privada que realizan labores de interés público, pues brindan a la comunidad un servicio público, lo que no modifica su

carácter privado y que, como tales, deben encontrarse organizadas de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Ley de Asociaciones.

Al prestar servicios públicos, en virtud de la figura de la delegación, las ASADAS deben observar los principios que rigen la prestación de los servicios públicos, expresados en el artículo 4 de la Ley General de la Administración Pública, a saber:

- Continuidad.
- Eficiencia.
- Adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisface.
- Igualdad en el trato de los destinatarios, beneficiarios (o usuarios).

#### **2.2.1.4 Aspectos organizativos**

En cuanto a su organización, según Ley No. 218, las ASADAS deben observar las disposiciones contenidas en la Ley de Asociaciones y su reglamento. Esto implica que han de estar conformadas por una Asamblea, una Junta Directiva y una Fiscalía. Los fines de una ASADA no pueden ser distintos de los que indica la Ley Constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados y su reglamento. Para su respectivo cumplimiento, pueden contar con un aparato administrativo.

#### **2.2.1.5 Aspectos ambientales**

En este ámbito, el énfasis está puesto en las iniciativas para la protección del ambiente y del recurso hídrico, así como en el manejo de este último y la observancia de la normativa legal en la materia.

El agua es el elemento fundamental en la prestación de los servicios que brindan las ASADAS. En cuanto al servicio de acueducto, las ASADAS deben garantizar que la calidad del agua que ofrecen sea apta para consumo humano, según los estándares establecidos por las autoridades sanitarias. Esto implica asegurarse que las fuentes de agua y las áreas de recarga estén debidamente protegidas, según la legislación ambiental vigente.

Al respecto, el artículo 1 del Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes, vigente desde febrero del 2005, indica que un acueducto, además de ser un sistema formado por obras accesorias, tuberías, o conductos de caracteres diferentes, cuyo objeto es captar, tratar y distribuir agua potable, también comprende los factores involucrados en la conservación y aprovechamiento del recurso natural y las obras de infraestructura, su construcción, mantenimiento, reposición y sostenimiento.

Para poder aprovechar el recurso hídrico de una manera sostenible, estas deben cumplir con lo establecido en el artículo 21, inciso 8 del mismo reglamento, en el sentido que deben:

Cumplir con los trámites de inscripción de la asignación de los caudales y fuentes de abastecimiento necesarios para la comunidad, por medio del AyA, a efectos de que se mantengan reservados para un fin público, así como mantener un programa y registro permanente de aforos de las fuentes, los cuales serán remitidos a la Dirección de Gestión Ambiental del AyA.

#### **2.2.1.6 Aspectos de control**

Consiste en dar seguimiento a la realización de todas las actividades del acueducto que han sido planificadas, utilizando los recursos disponibles al máximo, para alcanzar, de esta forma, las metas que se establecieron desde el principio.

#### **2.2.1.7 Aspectos financieros**

Cubre todos los aspectos relacionados con el manejo, control de fondos y el financiamiento de obras de inversión para el mejoramiento y reposición de los sistemas: contabilidad, control de egresos e ingresos, presupuesto, entre otros.

### **2.3 Marco conceptual**

#### **2.3.1 Aspectos operativos**

Al hablar de términos operativos, se hace referencia, por lo general, a un dispositivo o plan que se lleva a cabo para desarrollar una acción y conseguir un objetivo.

En este caso, haciendo referencia a las ASADAS, tiene que ver con todas las acciones que se realiza para el buen funcionamiento de cada uno de los componentes y equipos del sistema, para lograr la prolongación de su vida útil, además de la desinfección del agua para garantizar la salud de la población.

#### **2.3.2 Aspectos de cobro**

Abarca lo relacionado con los mecanismos de financiamiento y los sistemas de medición, tarifario y de facturación de cada uno de los abonados.

#### **2.3.3 Control interno**

El control interno en toda organización es de vital importancia, ya que permite un mejor manejo de funciones, información y recursos con los que cuenta la empresa. El

proceso es realizado con la finalidad de obtener un grado de seguridad razonable en cuanto a las operaciones que se lleva a cabo.

Una manera de definirlo también es “como el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos entre ellos: la confiabilidad de la información y la eficiencia y eficacia de las operaciones”. (Programa de preparación económica para cuadros, 2005, p.3).

Por otra parte la Norma Internacional de Auditoría número 6 define un sistema de control interno como:

Todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

### **2.3.3.1 Clasificación**

#### **2.3.3.1.1 Control interno administrativo**

El control interno administrativo no está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios. Entonces, el control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

(Páez, 2014) brinda una definición del control interno administrativo, “es el mecanismo que orienta a la gerencia, asegurando la ejecución efectiva de los objetivos, en concordancia con la planeación estratégica proyectada por la alta dirección, con criterios de eficiencia, eficacia y efectividad.”.

#### **2.3.3.1.2 Control interno contable**

Se deriva del control interno administrativo, de sus sistemas de información, ya que el control interno contable es el que genera la base de datos de la cual se alimentará el sistema de información (Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de República Dominicana, 2003).

El control interno contable comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables.

Estos tipos de controles brindan seguridad razonable:

- 1- Los intercambios son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
- 2- Se registra los cambios para mantener un control adecuado.
- 3- Se salvaguarda los activos con autorización de acceso.
- 4- Los activos registrados se compara con las existencias.

#### **2.3.3.1.3 Actividades de control**

Las actividades de control se definen como las acciones establecidas por medio de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección, para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos (AUDITOL, 2014).

### **2.3.4 Gestión del riesgo**

Toda organización, como parte de su accionar debe contar con una serie de estrategias que le permitan identificar, medir, monitorear, y mitigar los distintos tipos de riesgos en los que puede incurrir para gestionar de una manera razonable el riesgo en su empresa.

(Rodríguez y Ortiz, pág. 3) afirman que

Las entidades deberían desarrollar su propio enfoque y metodología para la gestión de riesgos, de acuerdo con su objeto social, tamaño, naturaleza y complejidad de operaciones y otras características. La implementación del sistema de gestión de riesgo operativo debería considerar todas las etapas de gestión de riesgo, incluyendo la identificación, evaluación, medición, monitoreo y control. (Rodríguez y Ortiz, pág. 3)

#### **2.3.4.1 Riesgo operativo**

El riesgo operativo se deriva de la actividad del personal dentro de la organización, los sistemas de información o alguna falla en el sistema de control interno de la empresa, ninguna empresa está exenta de incurrir en él, y su mitigación va ir ligada a la madurez del sistema de control interno con que cuenten.

Como lo define el Comité de Basilea (citado por Rodríguez y Ortiz)

El riesgo operativo es el que proviene de fallas de información en los sistemas o en los controles internos que pueden provocar una pérdida inesperada. Este riesgo se asocia con errores humanos, fallas en los procesos e inadecuados sistemas y controles. (Rodríguez y Ortiz, pág. 3)

#### **2.3.4.2 Riesgo legal**

Las organizaciones en su gran mayoría, con independencia del sector en que operen, están sujetas al cumplimiento tanto de normas generales como de eventuales regulaciones propias de su actividad.

Bazán, brinda una definición de este tipo de riesgo, el cual es la “posibilidad de ser sancionado, multado u obligado a pagar daños punitivos como resultado de acciones supervisoras o de acuerdos privados entre las partes” (Bazán, 2012).

#### **2.3.4.3 Riesgo ambiental**

Se considera como la capacidad de los actores sociales de desarrollar y conducir una propuesta de intervención consciente, concertada y planificada, para prevenir, mitigar o reducir el riesgo existente, y encaminar así a la localidad, hacia su desarrollo sostenible.

Las organizaciones están ligadas al medio ambiente, por lo tanto están expuestas a incurrir en situaciones accidentales que causen algún tipo de daño al medio ambiente, se puede definir como “la probabilidad de ocurrencia de un fenómeno que afecta directa o indirectamente al medio ambiente” (COEPA, 2007).

#### **2.3.4.4 Riesgo de solvencia**

Toda actividad empresarial conlleva al riesgo, el riesgo lo definimos en pocas palabras como incertidumbre a que aquello que se haga, incurra en algún fallo o simplemente fracase, según (Duarte, 2013), explica en su artículo que: “solvencia es la capacidad de la empresa para atender el pago de todas sus deudas y compromisos, especialmente, aquellas de largo plazo”.

De acuerdo a esta definición se puede decir que el riesgo de solvencia es la incertidumbre de las empresas sobre la capacidad de hacer frente a sus obligaciones financieras, en especial las de largo plazo.

#### **2.3.4.5 Riesgo de liquidez**

(Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2008), define el riesgo de liquidez como:

El riesgo de que la entidad no sea capaz de hacer frente eficientemente a flujos de caja previstos e imprevistos, presentes y futuros, así como aportaciones de garantías resultantes de sus obligaciones de pago, sin que se vea afectada su operativa diaria o su situación financiera.

El riesgo de liquidez se puede definir como la incapacidad para una organización de disponer de los fondos necesarios para hacer frente a sus obligaciones, tanto en el corto plazo como en el mediano o largo plazos.

#### **2.3.5 Análisis Financiero**

El análisis financiero busca obtener relaciones que faciliten la toma de decisiones, para esto se utiliza ciertas herramientas o técnicas con fines diferentes, dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Obtener una idea preliminar acerca de la existencia y disponibilidad de recursos para invertirlos en un proyecto determinado.
- Para dar una idea de la situación financiera futura, así como de las condiciones generales de la empresa y de sus resultados. Además, se puede utilizar como

una herramienta para medir el desempeño de la administración o diagnosticar algunos problemas existentes en la empresa.

### **2.3.5.1 La información financiera**

La información financiera es el conjunto de datos que se emite en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos financieros asignados a una institución.

La NIF A-4 (2009) establece que la información financiera contenida en los estados financieros básicos, debe reunir características cualitativas que permitan satisfacer apropiadamente las necesidades comunes de los usuarios generales de ella y, con ello, asegurar el cumplimiento de los objetivos de los estados financieros.

#### **2.3.5.1.1 Estados financieros**

“Los estados financieros proporcionan información sobre los efectos financieros de transacciones y otros sucesos relativos a un periodo especificado. Esas transacciones y otros sucesos dan lugar a cambios en los activos, pasivos y patrimonio de la entidad” (IFRS Foundation, 2015).

Por otra parte, según la NIC 1, “constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad”. Esta información, junto con la contenida en las notas, ayudará a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros y, en particular, la distribución temporal y el grado de certidumbre de ellos.

Un conjunto completo de estados financieros incluirá los siguientes componentes:

- Balance
- Cuenta de resultados
- Un estado de cambios en el patrimonio neto que muestre: todos los cambios habidos en el patrimonio neto, o bien,

Los cambios en el patrimonio neto distintos de los procedentes de las transacciones con los propietarios de él, cuando actúen como tales.

- Estado de flujos de efectivo.
- Y notas, en las que se incluirá un resumen de las políticas contables más significativas y otras notas explicativas.

#### **2.3.5.1.2 Estado de situación**

También conocido como balance general, es un documento donde se muestra la situación financiera de la empresa. El estado de situación se encuentra conformado por las cuentas de activos, pasivos y patrimonio.

“Este estado es un documento estático ya que representa la situación patrimonial de la empresa en un momento dado. (CEF contabilidad, 2017).

Al elaborar el balance general, el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

El estado de situación se conforma por:

- Activos
- Pasivos
- Patrimonio

#### **2.3.5.1.3 Estado de caja**

El estado de caja, también conocido como estado de resultados, o ganancias y pérdidas es un reporte financiero que, con base en un periodo determinado, muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo para analizar esta información y con base en esto, tomar decisiones de negocio (Gómez, 2001).

#### **2.3.5.1.4 Estado de Flujo de efectivo**

El estado de flujo de efectivo “es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Debe determinarse para su implementación, el cambio de las diferentes partidas del Balance General que inciden en el efectivo” (Gómez, 2001).

Además “El estado de flujo de efectivo contiene todas las actividades del efectivo, tanto ingresos como desembolsos de una empresa, durante un periodo determinado. Explica también, las causas de los cambios en el efectivo suministrando información sobre las actividades operativas de financiamiento e inversión”. (Charles T, Gary L. Sundem, John A. Elliott, 2000, p 396).

#### **2.3.5.1.5 Estado de cambios en el patrimonio**

Es el estado financiero que muestra en forma detallada los aportes de los socios y la distribución de las utilidades obtenidas en un período, además de la aplicación de las ganancias retenidas en períodos anteriores. Muestra por separado el patrimonio de una empresa.

El estado de cambios en el patrimonio tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado.

Según (Mantilla, 2011), la entidad presentará un estado de cambios en el patrimonio que muestre:

(a) -Los ingresos comprensivos totales del periodo mostrando por separado el total de las cantidades atribuibles a los propietarios de la matriz, así como las atribuibles al interés no controlante;

(b) Para cada componente del patrimonio, la conciliación entre el valor en libros al comienzo y al final de cada periodo, revelando por separado los cambios resultantes de:

- Utilidad o pérdida
- Cada elemento de los otros ingresos comprensivos (“cada partida de otro resultado integral”).

-Las transacciones con los propietarios en su capacidad como propietarios, mostrando por separado las contribuciones de y las distribuciones a los propietarios y los cambios en los intereses de propiedad en las subsidiarias que no den lugar a pérdida de control.

#### **2.3.5.1.6 Activos**

Un activo dentro de una organización representa un recurso tangible o intangible, el cual es gestionado y del cual posteriormente se obtienen beneficios en la empresa.

(IFRS Foundation, 2015), lo define como: “Un recurso económico presente controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados”.

De la misma manera, aclara que “un recurso económico es un derecho que tiene el potencial de producir beneficios económicos”.

#### **2.3.5.1.7 Pasivos**

Los pasivos dentro de toda organización son necesarios, ya que permiten tener liquidez en un momento determinado del tiempo para la adquisición de algún activo necesario para la operación cotidiana de la empresa, estos pueden ser a corto o largo plazo y se debe realizar un análisis a la hora de optar por algún tipo de pasivo.

Un pasivo es una obligación presente de la entidad de transferir un recurso económico como resultado de sucesos pasados (IFRS Foundation, 2015).

#### **2.3.5.1.8 Patrimonio**

Patrimonio es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos (IFRS Foundation, 2015).

#### **2.3.5.1.9 Análisis vertical**

El análisis vertical es el que se realiza para determinar la importancia relativa de las diversas cuentas presentes dentro del estado de resultados y balance general de una empresa para un periodo determinado, va de la mano con el análisis horizontal para realizar una comparación más profunda y posteriormente realizar una toma de decisiones más fundamentada basada en estos análisis.

(Bautista, 2012), detalla que “consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros”.

Otro autor como (Salas, 2011), aclara aún más este concepto y explica que “el análisis vertical establece la relación porcentual que guarda cada componente del estado con respecto a la cifra total o principal”.

#### **2.3.5.1.10 Análisis horizontal**

Este análisis se realiza comparando dos periodos, en el cual se muestra los aumentos o disminuciones de las diversas cuentas del estado de resultados y balance general tanto en términos absolutos o relativos, por medio de él se puede determinar la gestión de las diversas secciones que presentan estos estados financieros anteriormente mencionados. M

Este análisis se debe complementar con el análisis vertical para obtener información más detallada y una toma de decisiones más concreta.

Según detalla (Bautista, 2012), el análisis horizontal “determina cuál fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo”.

Por otra parte, (Salas, 2011), explica que un análisis horizontal “consiste en la comparación de un mismo estado financiero, a diferentes fechas o periodos, obteniendo los cambios de aumento o disminución de todas las partidas”.

#### **2.3.5.1.11 Razones financieras**

Según menciona (Cabrera, 2011), en su artículo que: “el análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos”.

El análisis de razones financieras, según detalla (Salas, 2011), “constituyen índices que relacionan a dos partidas de los estados financieros, con el propósito de lograr una medición de un aspecto o área de la situación financiera de la empresa”.

Estas razones se clasifican, usualmente, de la siguiente manera, según especifica (Salas, 2011):

**Razones de liquidez:** Miden la capacidad de la empresa para cubrir y respaldar sus obligaciones a corto plazo.

**Razones de actividad:** Proporcionan una medida o grado de efectividad y eficiencia con que son administrados los recursos de la organización.

**Razones de endeudamiento:** Miden los niveles de endeudamientos que emplean las empresas para financiar inversiones y operaciones.

**Razones de rentabilidad:** Comprenden la medición de los niveles de rendimiento y rentabilidad que genera una empresa por sus actividades.

## **Capítulo III**

**Evaluación administrativa, financiera, de  
control interno, producción y  
comercialización de la ASADA de  
Corralillos, Filadelfia, Guanacaste**

## **Capítulo III**

### **Evaluación administrativa, financiera, de control interno, producción y comercialización de la ASADA de Corralillos, Filadelfia, Guanacaste**

En este capítulo, se determinará todos los elementos administrativos de estudio, y brinda las observaciones del caso; además, se analizará los aspectos financieros de la ASADA de Corralillos.

#### **3.1 Evaluación administrativa**

Este apartado describe directa y detalladamente la situación en la cual se encuentra la ASADA de Corralillos, Filadelfia, Guanacaste, en el apartado administrativo, donde se coordina todo el accionar y manejo de la ASADA.

##### **3.1.1 Planeación**

La planeación proporciona la base para una acción efectiva, como resultado de la administración, con el objetivo de prepararse a los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales. Es la base para las funciones administrativas y es necesaria para controlar las operaciones de la organización.

En la ASADA de Corralillos, Filadelfia no se encuentra las herramientas necesarias para elaborar los planes, como la toma de decisiones, y cómo se lleva a cabo el proceso de esta.

Fue necesario entrevistar a los miembros de la ASADA en estudio, para conocer y tomar en cuenta todas las herramientas utilizadas para llevar a cabo una buena planeación, ya que esto ayudará a brindar conclusiones y recomendaciones sobre buenas decisiones y elaboración de un plan que lleve a alcanzar los objetivos de la ASADA.

### **3.1.2 Objetivos**

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad u organización. Esto representa el fin hacia el que se dirige la organización, integración de personal, dirección y control.

Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, la ASADA en estudio no presenta objetivos definidos para su ejecución lo que impide la completa integración de los colaboradores, dirección y control.

### **3.1.3 Estrategias**

El propósito de las estrategias es determinar y transmitir, por medio de objetivos y políticas, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar. Las estrategias no pretenden describir con exactitud cómo ha de lograr la empresa sus objetivos.

Sin embargo, al carecer de objetivos formalmente definidos para el funcionamiento de la ASADA en estudio, las estrategias no existen y, a falta de estas, no se ofrece una estructura para orientar el pensamiento y la acción de la ASADA.

### **3.1.4 Políticas**

Las políticas también son planes, ya que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son "declaraciones"; a menudo, tan solo se deduce de las acciones de los gerentes.

Sin embargo, la ASADA en estudio en este documento, no cuenta con políticas de ninguna índole para el funcionamiento de la entidad.

### **3.1.5 Procedimientos**

Los procedimientos son los planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Además, sirven como guía para la acción, como secuencias cronológicas de acciones requeridas.

Los procedimientos se encuentran en cualquier parte de una organización. La ASADA de Corralillos, Filadelfia cuenta con procedimientos establecidos para ciertas situaciones por presentarse durante el ejercicio de su cargo como miembros de la ASADA.

### **3.1.6 Programas**

Un programa en una organización establece cuál es la secuencia de las actividades por realizar para lograr los objetivos planteados. En un programa se debe ordenar las actividades, de acuerdo con el grado de importancia, y se tiene que determinar cuáles son las fechas de iniciación y terminación de cada actividad.

Un programa va a ser “el documento en el que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de ellos” (Münch, 2010, pág. 46).

La ASADA de Corralillos, Filadelfia, no cuenta con programas, debido a la inexistencia de un plan estratégico donde se encuentre su filosofía, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias. Al no tener esto, no se puede elaborar un programa para lograr los objetivos.

Asimismo, la administración, no cuenta con programas educativos para la protección y conservación del agua, para concienciar a la población sobre la importancia del cuidado del recurso del agua.

### **3.1.7 Organización**

En cuanto a la evaluación de la organización, se obtuvo que esta ASADA se apega a la estructura de Junta Directiva, según señala la ley. Todos sus integrantes conocen las funciones que le corresponden.

#### **3.1.7.1 Recursos humanos**

El recurso humano con el que cuenta esta ASADA, son cinco personas, que comprenden: presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, fiscal.

Estos funcionarios son los que se encargan de toda la operación y logística de esta organización. Se reúnen de una a dos veces al mes, en sesiones ordinarias y, de ser requerido, realizan sesiones extraordinarias, para cubrir ciertos temas que surjan de emergencia.

#### **3.1.7.2 Estructura organizacional**

La estructura organizacional de esta ASADA, figura actualmente como Junta Directiva, la cual contempla los siguientes cargos:

- Presidente
- Vicepresidente
- Tesorero
- Secretario
- Fiscal

#### **3.1.7.3 Manual descriptivo de puestos**

El Manual Descriptivo de Puestos es un instrumento técnico de trabajo, el cual se utiliza comúnmente en las empresas e instituciones, con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos. Este

instrumento permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección de personal, orientar a los jefes del tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos y procesos de trabajo, determinar el personal requerido cuando existan plazas vacantes, aplicar debidamente una política de ascensos, realizar reestructuraciones de las dependencias con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento del personal y servir de base al mantenimiento del sistema de salarios (Münch, 2010).

La organización en estudio no presenta un manual descriptivo de puestos.

#### **3.1.7.4 Comunicación**

Los tipos de comunicación que gestiona esta organización son los formales e informales, en cuanto a los formales, son las reuniones ordinarias y extraordinarias en las cuales quedan las decisiones en firme, con todos los integrantes presentes.

La comunicación informal es aquella que se da entre los miembros de la ASADA, para transmitir alguna inquietud o duda, y que esta no llega a proceder a un acto más formal que requiera una reunión.

#### **3.1.7.5 Motivación**

La motivación es uno de los factores claves, puesto que con implicaciones individuales y organizacionales se vuelven indispensables para alcanzar los objetivos propuestos.

El comportamiento de cada una de las personas que forman parte de la ASADA de Corralillos depende, mayormente, de su grado de motivación, por lo cual se considera que este factor es clave y fundamental entre ellos, ya que constantemente se impulsan, uno al otro, para buscar los medios y alcanzar los propósitos que establece la ASADA.

### **3.1.7.6 Toma de decisiones**

Este proceso es de vital importancia en la organización, ya que al tomarlas en el momento adecuado y con información relevante, es clave en todo el proceso.

Por ende, en la ASADA de Corralillos, cada uno de los integrantes tiene presente las funciones que les corresponden y las decisiones que les competen, de acuerdo con su puesto. Cuando se requiere de la aprobación por parte de todos los miembros, se realiza en las sesiones que programan por votación de la mayoría.

### **3.1.8 Control**

El control es tan versátil y necesario, que puede estar presente en cualquier tipo de organización, independientemente del sector en que se desenvuelve, sin importar si es una organización grande o, por el contrario, pequeña.

Tal como lo afirma (Amador, 2002, p. 2) “El control representa por principio una etapa o fase dentro de un proceso funcional, mismo que es identificado en toda organización independientemente del sector o giro al que pertenezca”.

#### **3.1.8.1 Control de calidad**

En cuanto al control de calidad de los servicios que brinda esta organización, se mantienen los de ley, el control periódico en laboratorios del AyA del agua que suministra a los abonados esta ASADA. Mantienen revisiones periódicas de las herramientas con que manipulan las bombas y tuberías, que se utiliza para brindar el servicio de agua potable a la comunidad.

### **3.1.8.2 Control interno**

El control interno, es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección, y el resto del personal de una entidad, para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos, los cuales consisten en: confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y controlar los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

El Control Interno de las entidades u organismos, comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

#### **3.1.8.2.1 Contabilidad y diversos**

El siguiente apartado menciona las condiciones ideales para que haya un adecuado control interno en aspectos contables:

En la ejecución del trabajo deberá existir una adecuada separación de funciones, de manera tal que ningún empleado tenga la posibilidad de iniciar y terminar una transacción sin la debida comprobación y revisión por parte de los funcionarios competentes.

Los registros contables deben estar completos y al día.

Deben existir descripciones escritas de las políticas contables y de los procedimientos en uso. (Venegas, 2007)

En la ASADA en estudio, se encontró que se mantienen al día los registros contables. Por otra parte, la contabilidad la gestiona un ente ajeno a la organización, o lo que se conoce mejor como contabilidad a destajo, se observó también, que los registros

físicos de la contabilidad se encuentran protegidos en un archivero cerrado con llave, la cual está en posesión de la presidenta de la junta. El catálogo de cuentas contables no fue suministrado, solo los estados financieros como tal. En esta organización, carecen del manejo de presupuestos, según datos obtenidos.

#### **3.1.8.2.2 Pagos**

Los pagos juegan un papel importante en el control interno, por lo tanto, merecen un análisis dentro de este trabajo, ya que con políticas correctas de control interno, se evitará muchas contrariedades con el manejo de los cheques, o de los depósitos de pago, en caso de realizar transacciones bancarias.

En la ASADA en estudio, los pagos se gestionan en efectivo, o con chequera, las facturas generadas por estos pagos son almacenadas en un archivero con las medidas de seguridad necesarias, para luego ser pasadas al contador y que este las procese correctamente.

Se utiliza cheques numerados, y se almacena adecuadamente, para que no sean manipulados por terceros. Las facturas cuentan con información de la cédula jurídica de la ASADA, los montos correspondientes a subtotales, descuentos y totales.

#### **3.1.8.2.3 Ingresos**

Otro aspecto que se evaluó en este trabajo, fue el control de los ingresos. (Venegas, 2007), muestra las condiciones ideales que se debe mantener en el control interno de los ingresos:

La función de recepción del efectivo se lleva a cabo con el menor número de personas posible.

Quienes reciben dinero no tienen acceso a los registros contables.

La recepción del efectivo puede comprobarse con otros registros llevados por separado.

Personal independiente de la caja prepara periódicamente conciliaciones de los registros analíticos de entradas de caja con las copias de las fichas de depósito, cuentas por cobrar, cuentas de control de efectivo, etc.

Según los datos obtenidos en esta organización, se confronta los reportes de ventas contra las facturas o comprobantes de ingresos, por otra parte, la información contenida en los recibos emitidos por la ASADA cuentan con la siguiente información:

- Número de recibo
- Nombre de la ASADA
- Cédula jurídica de la ASADA
- Mes al cobro
- Nombre del abonado
- Monto fijo por cancelar (consume o no)
- Monto por cancelar por mantenimiento de hidrantes ( $\text{¢}12 / \text{m}^3$ )
- Monto por morosidad (en caso de pagar en la fecha posterior a la establecida)
- Deducción por adelanto de dinero por parte del abonado (en caso de que aplique)
- Monto total por cancelar

Los ingresos de caja se recaudan en un negocio local, al que se le paga una comisión por recaudar el dinero de los recibos. Se recoge el reporte de los ingresos y las facturas cada ocho días.

#### **3.1.8.2.4 Caja Chica**

La caja chica en una organización ayuda a suplir necesidades que surgen de momento y que deben ser atendidas con la mayor brevedad, por lo tanto, el correcto control interno de la misma permitirá gestionar mejor esos fondos.

(Venegas, 2007), brinda las condiciones ideales que deben imperar en el manejo de caja chica:

Los fondos de caja chica se manejan sobre la base de un fondo fijo con un individuo responsable de este.

Los fondos de caja chica se encuentran separados de cualquier otro fondo.

Existen límites adecuados respecto a las sumas que se pueden entregar para los desembolsos.

Los egresos están amparados por comprobantes aprobados previamente, pre numerados y escritos con tinta.

Los justificantes por gastos realizados se verifican y se inutiliza con el sello

Se practican arqueos a la caja chica en forma sorpresiva y frecuente.

El monto de la caja menor en esta ASADA es fijo, según estipula los datos obtenidos durante la evaluación, este monto no está separado de los ingresos que la organización genera por el cobro de recibos, la misma persona que recoge el dinero de los recibos es el custodio del fondo de caja.

Se genera comprobantes de salida de dinero de este fondo, en caso de necesitar dinero de este monto, por ejemplo, pagar a un fontanero una reparación rápida, se toma de la caja menor y se genera un comprobante, no tienen un tope del monto de este dinero, y no se realiza arqueos sorpresivos.

#### **3.1.8.2.5 Cuentas y documentos por cobrar**

Esta organización, mantiene un registro individual de sus deudores, en caso de que un abonado no logre pagar su servicio, se le da una prórroga especial, si él se presenta a solicitarla, de lo contrario, se procede a la corta del servicio.

No se plasma un registro de las cuentas por cobrar, solamente se realiza un arreglo de pago, en caso de que el abonado no pueda pagar, pero no se lleva un registro del monto que este o más abonados puedan deber a la organización.

#### **3.1.8.2.6 Activos**

No tienen a un responsable de los activos, éstos no están inventariados y, por lo tanto, tampoco se realiza una correcta revisión de ellos.

#### **3.1.8.2.7 Propiedad planta y equipo**

Las bombas están debidamente registradas en contabilidad, al igual que las propiedades donde éstos se ubican, están debidamente registradas en el registro público y se contabilizan.

Tanto las bombas, terrenos e hidrantes, que comprenden los activos de la ASADA, son depreciados, sin embargo, el método utilizado no se especifica en el estado financiero.

Cuentan con bombas de agua que no se utilizan, las cuales se encuentran en las bodegas de la ASADA.

### **3.2 Evaluación financiera**

La información financiera contenida en los estados financieros básicos, debe reunir características cualitativas que permitan satisfacer apropiadamente las

necesidades comunes de los usuarios generales de ella misma y, con ello, asegurar el cumplimiento de los objetivos de los estados financieros.

Por lo tanto, en los siguientes apartados, se evaluará aspectos de la información financiera con los que cuenta esta ASADA en estudio, y verificar si está adecuada, según las Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES (NIFF para PYMES).

### **3.2.1 Estados financieros**

Los estados financieros muestran los resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia: dan cuenta de la responsabilidad en la gestión de los recursos confiados a ella, esto según las NIFF para PYMES, párrafo 2.2.

Los estados financieros presentarán razonablemente, la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de una entidad.

De ahí la importancia de realizar esta evaluación a los estados financieros de esta organización, que se detalla a continuación.

Conforme a las NIFF para Pymes, un juego completo de estados financieros se compone de los siguientes elementos:

Estado de situación financiera o balance general a la fecha que se informa

Estado de resultados del período que se informa

Estado de cambios en el patrimonio neto del período que se informa

Estado de flujos de efectivo del período que se informa

Notas a los estados financieros (comprende un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa).

La Asada de Corralillos suministró para este trabajo los siguientes estados financieros: Estado de situación y Estado de Resultados, de los periodos 2014, 2015, 2016, los cuales, para mayor detalle, pueden verse en los anexos de este trabajo. Asimismo, un auxiliar de activos correspondiente a esta organización.

### **3.2.1.1 Estado de situación**

La ASADA de Corralillos, suministró el Estado de situación de tres periodos fiscales, los cuales comprenden: 2014, 2015 y 2016, que presenta la siguiente cuenta:

- Activos corrientes:
  - Cajas
  - Bancos
- Activos no corrientes
  - Propiedad planta y equipo
- Patrimonio
  - Superávit
  - Resultado del periodo

### **3.2.1.2 Estado de caja**

Los estados de caja, o de resultados de esta ASADA corresponden a los periodos 2014, 2015, y 2016, presenta las siguientes partidas:

- Ingresos
- Costos de venta
- Gastos generales y administración
- Gastos por depreciación activos
- Resultado de la operación

### **3.2.1.3 Estado de Flujo de efectivo**

En los documentos suministrados por esta organización, no se obtuvo este estado financiero.

### **3.2.1.4 Estado de cambios en el patrimonio**

La ASADA de corralillos no suministró el estado de cambios en el patrimonio.

### **3.2.1.5 Notas a los estados financieros**

Esta organización no cuenta con notas a los estados financieros.

## **3.2.2 Normas internacionales de información financiera**

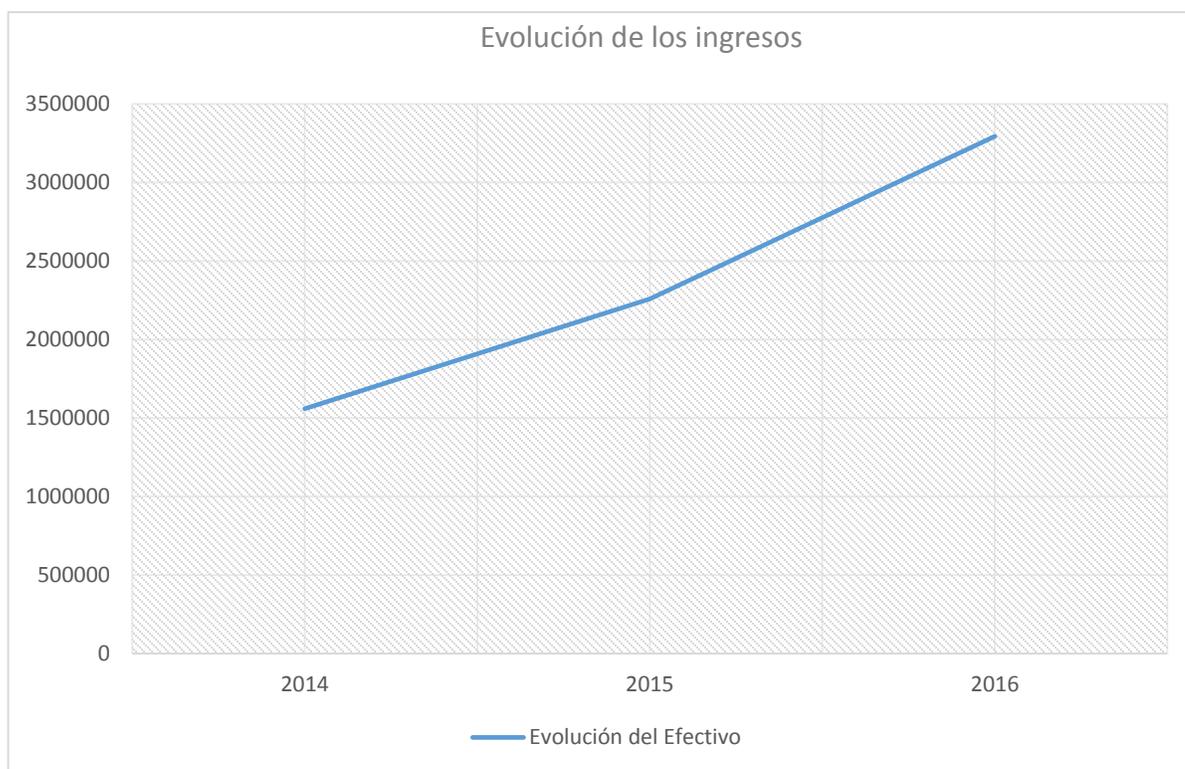
No se especifica el uso de Normas Internacionales de Información Financiera en la información suministrada.

### 3.2.3 Evolución de los ingresos

Según la información recolectada de los estados financieros, en los cuales se fundamenta esta evaluación, el efectivo tuvo un comportamiento creciente durante estos tres años, el precio del servicio que brinda actualmente la institución es fijo, ¢4000 mensuales por abonado. A continuación, se presenta dicha evolución en el siguiente gráfico:

**Gráfico #1: Evolución de los ingresos**

**ASADA Coralillos Filadelfia  
Periodo comprendido del 2014 al 2016**



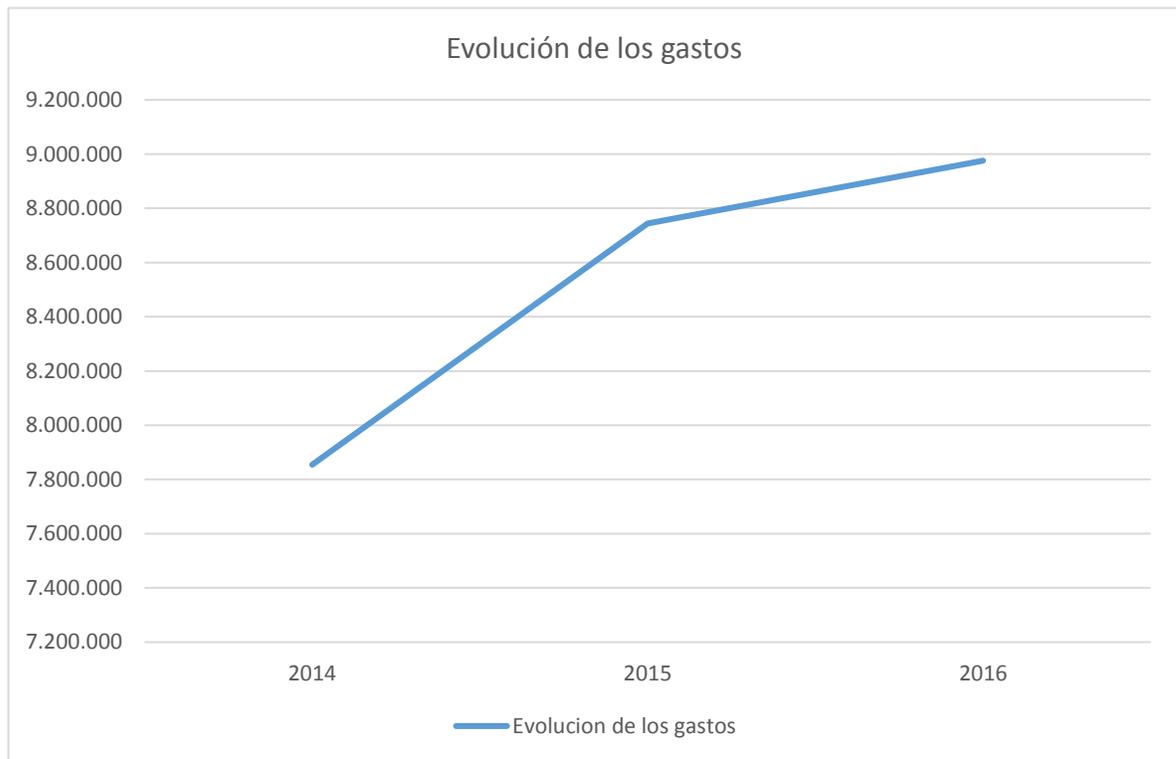
**Fuente:** Elaboración propia, con base en los estados financieros de la Asada, 2016.

### 3.2.4 Evolución de los gastos

Los gastos, en los estados de resultados suministrados no están segmentados por lo tanto no se puede dar un mayor detalle de los mismos, estos se comportan de manera creciente, y se representan de la siguiente manera, por medio de un gráfico para su mejor comprensión.

**Gráfico #2: Evolución de los gastos**

**ASADA Coralillos Filadelfia**  
**Periodo comprendido del 2014 al 2016**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en los estados financieros de la Asada, 2016.

### **3.3 Evaluación de Producción y comercialización**

Los siguientes apartados describen el proceso de producción y comercialización de la ASADA de Corralillos. Detalla el sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas y orientan a la transformación y comercialización del servicio de agua potable.

De esta manera, los elementos de entrada, pasan a ser elementos de salida (servicio), tras este proceso, se incrementa su valor; todos estos aspectos se evaluarán con respecto al Manual Informativo Aspectos básicos para la gestión de las nuevas Juntas Directivas de las ASADAS, elaborado por el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

#### **3.3.1 Aspectos de producción evaluados**

##### **3.3.1.1 Estado de las bombas de agua**

Las tres bombas con las cuales cuenta la ASADA de Corralillos se encuentran en buen estado, se les brinda mantenimiento preventivo dos veces al año. Este aspecto se realiza únicamente en esos dos tiempos, ya que la bomba que se encuentra en funcionamiento, se considera de buena marca y no presenta problemas.

##### **3.3.1.2 Aseo en el lugar donde están las bombas de agua**

El lugar, tanto donde se encuentra la bomba de repuesto, como la bomba en funcionamiento, se encuentran con aseo adecuado, ya que existe una limpieza de raíces, sedimentos y otros en el lugar.

#### **3.3.1.3 Seguridad del lugar donde almacenan la bomba de agua**

Existe una construcción como parte de las obras de protección de nacientes, pozos y demás fuentes de agua, que incluyen mallas, tapas metálicas y rotulación en el lugar correspondiente.

#### **3.3.1.4 Estado de las herramientas para la manipulación de tuberías y bombas**

La ASADA cuenta con herramientas para la manipulación de tuberías y bombas, que según el criterio de los miembros de la ASADA, son las útiles y necesarias para su adecuado funcionamiento.

#### **3.3.1.5 Manejo de químicos dentro del lugar de tratamiento**

Los miembros de la ASADA de Corralillos expresan que el manejo de químicos en el lugar de tratamiento lo realizan expertos en la materia que se encargan del tratamiento del agua.

#### **3.3.1.6 Estado de los medidores de agua**

En este apartado, la ASADA no cuenta con medidores de agua instalados para su funcionamiento, sin embargo, en su inventario cuentan con medidores para su pronta instalación.

#### **3.3.1.7 Estado de los repuestos de plomería**

En referencia a los repuestos de plomería, se destaca que no se mantiene un inventario amplio en cuanto a repuestos de plomería se refiere.

#### **3.3.1.8 Estado de los químicos para tratamiento del agua**

Los químicos para tratamiento del agua de consumo, son manejados por los expertos que se encargan del tratamiento del agua.

### **3.3.1.9 Estado del tanque de reserva de agua**

Existe un tanque para la reserva del agua, el cual se encuentra a poca distancia de las oficinas de la ASADA. Este tanque se halla en un punto fuera del alcance de las personas ajenas a la ASADA.

### **3.3.2 Aspectos de Comercialización evaluados**

#### **3.3.2.1 Periodo de cobro para los abonados**

El periodo de cobro en el cual se rige la ASADA es la fecha del 12 de cada mes, y en cada recibo extendido, tiene como fecha de cobro el 12 de cada mes.

#### **3.3.2.2 Rubros de cobro a los abonados**

El principal y único rubro que los miembros de la ASADA utilizan para el cobro del servicio que se brinda es una tarifa fija para todos los abonados, debido a que no se encuentran instalados los medidores de agua.

#### **3.3.2.3 Medios que se mantiene habilitados para las quejas**

Los medios más conocidos por los abonados del servicio de agua de Corralillos son las cartas de queja, o mediante expresión pública, en una Asamblea General con el pueblo, o una reunión de los miembros de la ASADA.

#### **3.3.2.4 Procedimiento de corta del servicio de agua**

La fecha de cobro se encuentra a plena vista del abonado en el respectivo recibo al cobro, en algunas ocasiones, se realiza perifoneo, para recordar la fecha de corta del servicio.

### **3.3.2.5 Información contenida en los recibos emitidos a los abonados**

- Número de recibo
- Nombre de la ASADA -Cédula jurídica de la ASADA
- Tipo de recibo (lectura, suspensión, conexión nueva, reconexión)
- Mes en cobro
- Nombre del abonado
- Monto fijo por cancelar (consume o no)
- Monto por cancelar por mantenimiento de hidrantes ( $\phi$ 12 / m3)
- Monto por morosidad (en caso de pagar en la fecha posterior a lo establecido)
- Monto total por cancelar

## **Capítulo IV**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

## **4.1 Conclusiones y recomendaciones de la evaluación organizativa**

### **4.1.1 Conclusiones**

Al finalizar el presente trabajo y según la información recopilada mediante los diferentes instrumentos aplicados, se concluye lo siguiente, en las distintas áreas evaluadas de la ASADA de Corralillos:

A pesar del crecimiento que presentó la Asada de Corralillos, se evidenció que no cuenta con una planificación estratégica definida, de acuerdo con las acciones que deben ejecutar, para alcanzar, de la mejor manera, cada uno de los proyectos para beneficio de la comunidad.

Se detecta que en la ASADA de Corralillos, la mayoría de los integrantes que forman parte de la junta directiva, no tienen bien definido su rol, de acuerdo con el puesto que ejercen, lo que dificulta, de cierta manera, las funciones que deben realizar, por el desconocimiento de las labores que competen, según el cargo ejercido.

Es fundamental que la Asada cuente con un organigrama bien definido, ya que es clave para agilizar los procesos y detectar las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la organización.

La ASADA no cuenta con objetivos definidos de manera formal, lo cual es fundamental establecerlos, ya que éstos definen el rumbo que deben seguir para cumplir los proyectos.

Se evidencia que en la ASADA no se realiza ningún tipo de evaluación a los integrantes, que permita conocer sobre la manera en que llevan a cabo sus tareas y funciones asignadas, según su cargo.

Las Asociaciones Administradoras de Acueductos y Alcantarillados, se rigen según lo establecido por el AyA. Aun así, la ASADA de Corralillos no cuenta con políticas internas claras.

#### **4.1.2 Recomendaciones**

Se recomienda a la Asada de Corralillos, elaborar un plan estratégico donde quede plasmado, de forma clara, sus objetivos, misión y visión. Sus principales fortalezas y debilidades, además de un análisis del entorno para determinar qué factores pueden influir de manera positiva o negativa para lograr todos sus proyectos.

Realizar un manual descriptivo de puestos, con el fin de que cada uno de los integrantes de la ASADA conozca mejor el rol que deben desempeñar, de acuerdo con el puesto que ejercen dentro de la Junta Directiva.

Elaborar un organigrama donde los integrantes de la Asada identifiquen la labor que hacen y al sector que pertenecen.

Establecer objetivos que sean medibles y alcanzables, los cuales sean necesarios para que los integrantes se sientan identificados con ellos, y logren obtener mejores resultados en la organización.

Llevar a cabo una evaluación del desempeño, para asegurar que el trabajo que llevan a cabo los integrantes de la Asada esté alineado con los objetivos estratégicos de la Asociación.

Elaborar políticas internas que servirán para la toma de decisiones, y que determinarán el comportamiento de los integrantes en la Asociación.

## **4.2 Conclusiones y recomendaciones de la evaluación del control interno**

### **4.2.1 Conclusiones**

Se concluye que, en aspectos de control de calidad, cumplen la normativa de las ASADAS, que los obliga a realizar una revisión periódica de los químicos del agua. Existe un poco o nulo control de calidad por parte del AyA, el cual no supervisa, muy a menudo, las operaciones de la ASADA.

El ente regulador de los precios del servicio, en este caso, es la Asociación Reguladora de Servicios Públicos (ARESEP), la cual brinda los parámetros para que esta organización cobre por sus servicios, pero en esta ASADA no pueden aplicar ese régimen tarifario, ya que sus usuarios no cuentan con medidor de agua. Se cobra una tarifa fija a sus abonados.

En cuanto a control interno de esta organización, no cuenta con políticas de control interno definidas como tal, además, se realizó una evaluación por áreas específicas, las cuales involucran:

- Contabilidad y diversos
- Pagos
- Ingresos
- Caja chica
- Documentos y cuentas por cobrar
- Activos
- Propiedad planta y equipo

De las cuales surgieron las siguientes conclusiones:

Los registros contables mantienen una seguridad relativa y están bien protegidos para evitar el manejo de esos archivos por terceros. No se realiza una separación de tareas adecuada, ya que la misma persona que recibe el dinero, realiza los reportes y hace la entrega de ellos a contabilidad.

Se concluye, también, que no cuentan con políticas contables descritas para un mejor control de ella dentro de la empresa, a pesar de que esta se lleva de manera externa, debe existir un control previo al envío de los documentos al contador, para que este realice su trabajo.

En cuanto a los pagos, realizan un buen manejo de ellos. No realizan muchos pagos, pero en su momento, en caso de emitir cheques, este se expide con todos los controles para que éstos no salgan de la organización con errores. Se realiza el pago en efectivo a los fontaneros que se contratan en el momento, cuando se reporta una fuga o algún daño

Se llegó a la conclusión que los ingresos son manejados por la menor cantidad de personas posibles, y quien recibe el dinero en la recaudadora no tiene acceso a los registros contables de ninguna manera.

La persona que realiza las confrontaciones entre el reporte de la recaudadora y el efectivo tiene acceso a los registros contables.

Los montos de caja chica requieren un mejor control, ya que este no se gestiona por separado de los ingresos por operaciones de la ASADA, además, este no tiene un toque ni se realiza una planificación de las necesidades de caja chica en esta organización.

Los activos carecen de un control, no tienen ninguna nomenclatura ni código que los identifique como propiedad de la ASADA, carecen de un auxiliar de todos los activos, entiéndase como: tuberías, repuestos, químicos, medidores, ya que la propiedad, planta y equipo sí están contabilizados.

La propiedad, planta y equipo están contabilizadas y se deprecia con un sistema que no se especifica en los estados financieros, además, que cuentan con activos ociosos.

En cuanto al recurso humano, se concluyó que se mantiene un buen nivel de involucramiento entre los integrantes de la junta directiva, quienes están muy anuentes a los problemas que se presentan, y tratan de resolverlos como equipo, no tienen una jornada de trabajo como tal, por la naturaleza de la organización, sin embargo, mantienen los horarios y lugares establecidos para las sesiones ordinarias y extraordinarias, así como de las asambleas comunales, para brindar los informes de esta ASADA.

#### **4.2.2 Recomendaciones**

Se recomienda, en primera instancia, el uso de medidores de agua para cada usuario, de esa manera, poder aplicar el tarifario emitido por la ARESEP, ejercer un mejor control sobre sus ingresos, analizar el consumo mensual de cada abonado, estudiar inconsistencias, entre otros datos que se puede obtener al implementar los medidores de agua.

- Contabilidad y diversos

En el área de contabilidad, se recomienda adoptar un esquema organizativo, el cual se propone en este mismo proyecto, que permita dividir tareas, de tal forma que si una persona inicia una tarea, sea otra la que la aprueba y termine, para no caer en vicios de control interno.

- Ingresos

De igual manera, para los ingresos, se recomienda separar funciones para que queden separadas las funciones de recibir dinero y la de realizar los reportes, como mínimo, para que no ocurran errores del control de los ingresos.

- Caja chica

Se recomienda para la caja chica, que se mantenga un monto fijo y un responsable permanente, con el fin de mantener este dinero, lo más controlado posible, para tener un mejor respaldo de éstos ante Tributación Directa del Ministerio de Hacienda, ya que las ASADAS deben declarar el formulario D151, por ser organización sin fines de lucro, además, este fondo debe estar separado de cualquier otro fondo dentro de la organización.

También, se recomienda establecer límites adecuados para el desembolso de estos fondos, y que estos egresos vayan acompañados de un comprobante, debidamente sellado, firmado y pre-numerado, por ambas partes: el que autoriza el desembolso y quien lo recibe, con tinta negra.

Por otra parte, para los fondos de caja chica, se propone realizar arquezos sorpresivos y periódicos, para detallar aún más el control sobre este monto.

- Activos

Se recomienda asignar a un responsable los activos de la organización y adoptar un sistema de control de inventarios, como lo es el método ABC, de control de inventarios, que logrará segmentar en prioridad de control muy minucioso hasta poco minucioso y, de esta manera, el responsable que se asigne a los activos tenga en un documento, la prioridad de cada uno de los activos.

- Propiedad planta y equipo

Se recomienda adoptar un método de depreciación, ya que este no es indicado en los estados financieros, que se adapte a la legislación vigente dentro del país, para que esta organización realice una correcta declaración de su actividad ante el Ministerio de Hacienda, la comunidad y demás entes supervisores.

### **4.3 Conclusiones y recomendaciones de la evaluación financiera**

#### **4.3.1 Conclusiones**

La ASADA de Corralillos no cuenta con el juego completo de estados financieros, según lo estipula las Normas de Información Financiera para Pymes (NIFF Pymes).

Los estados financieros que fueron suministrados, el Balance General y el estado de resultados de los periodos 2014, 2015, 2016, solo cuentan con un auxiliar, en este caso, el auxiliar de los activos fijos de la ASADA.

En el estado de resultados, no se suministró un auxiliar de gastos, por lo tanto, no se puede hacer una búsqueda más minuciosa del origen de los gastos de esta organización, los cuales deben estar muy bien controlados, para mantener la estabilidad financiera de esta organización.

#### **4.3.2 Recomendaciones**

Se recomienda adoptar los modelos de estados financieros, según lo establecen las normas internacionales de información financiera para Pymes, con el fin de brindar al público en general, información financiera bien estructurada, con información más detallada y fidedigna, para lograr una seguridad razonable, tanto para los usuarios externos como internos, en el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte, también se recomienda a esta ASADA, realizar el auxiliar de gastos, con el fin de mejorar el control de éstos y, a su vez, mejorar las finanzas de la organización.

## **4.4 Conclusiones y recomendaciones de la evaluación de producción y comercialización**

### **4.4.1 Conclusiones**

De acuerdo con las herramientas utilizadas para la evaluación de producción y comercialización, se llega a conclusiones como las siguientes:

Se encontró que el Estado de las tres bombas con las cuales cuenta la ASADA de Corralillos, se hallan en buen estado, y se les brinda mantenimiento preventivo dos veces al año.

El lugar, tanto donde se encontraban las bombas de repuesto, como la bomba en funcionamiento, se encuentran con aseo adecuado, ya que existe una limpieza de raíces, sedimentos y otros en el lugar.

Al existir una construcción como parte de las obras de protección de nacientes, pozos y demás fuentes de agua, como las que incluyen mallas, tapas metálicas y rotulación en el lugar correspondiente, se concluye que la seguridad es considerablemente buena.

La ASADA cuenta un pequeño inventario de herramientas para la manipulación de tuberías y bombas que, según el criterio de los miembros de la ASADA, son las útiles y necesarias para su adecuado funcionamiento. Este apartado puede obtener mejoras.

Los miembros de la ASADA de Corralillos expresaron que el manejo de químicos en el lugar de tratamiento lo realizan expertos en la materia, los que se encargan del tratamiento del agua. Se puede dar mejoras en cuanto a la información y manejo de químicos.

En este apartado, se encontró que la ASADA no cuenta con medidores de agua instalados para su funcionamiento, sin embargo, en su inventario, disponen de medidores para su pronta instalación.

En referencia a los repuestos de plomería, se destaca que no se mantiene un inventario amplio en cuanto a repuestos de plomería se refiere, sin embargo, se brindará las recomendaciones del caso.

Los químicos para tratamiento del agua de consumo, son manejados por los expertos que se encargan del tratamiento del agua.

Existe un tanque para la reserva del agua, el cual se encuentra a poca distancia de las oficinas de la ASADA, sin embargo, se halla en condiciones óptimas.

El periodo de cobro en el cual se rige la ASADA tiene una fecha previamente establecida y fija.

El único rubro que los miembros de la ASADA utilizan para el cobro del servicio que se brinda es una tarifa fija. No se hace diferencia de consumo.

Los medios más conocidos por los abonados del servicio de agua de Corralillos son exclusivamente dos para la comunidad.

Los procedimientos de suspensión para el servicio de agua, según los miembros, está explícito en el recibo cobro extendido.

Existen muchos datos claros y relevantes contenidos en el recibo, sin embargo, se podría agregar otros necesarios.

#### **4.4.2 Recomendaciones**

Se brinda las siguientes recomendaciones a la ASADA, a saber:

Mantener la limpieza de los alrededores de la propiedad de la ASADA donde se encuentran la bomba, el tanque y la oficina.

Se sugiere solicitar al técnico que brinda los servicios profesionales de mantenimiento a la bomba, elaborar un informe sobre el estado en que se encuentra, para evitar posibles emergencias con el equipo.

Además, se sugiere agregar a los recibos la dirección del abonado, ya que el recibo actual no cuenta con ellos y, al instalarse los nuevos medidores, se necesitará la dirección del abonado.

Se sugiere a la ASADA, que cuente con una persona para la atención al público, con la cual sus abonados puedan solicitar copias de recibos, dejar sus quejas o realizar cualquier clase de consultas.

# **Capítulo V**

## **Propuesta**

**Universidad Nacional de Costa Rica**

**Sede Regional Chorotega**

**Campus Nicoya**

**Modelo de gestión para la ASADA de Corralillos, Filadelfia  
del cantón de Carrillo, Guanacaste, Costa Rica para el  
periodo  
2015-2016**

Elaborado por:

**Eugenith Chaves Martínez**

**María Elena Ochoa Acevedo**

**Rafael Sequeira Gutiérrez**

Supervisado por:

Lic. Álvaro Garro Garro

Nicoya, febrero 2017

# Índice General

5.1	MODELO DE GESTIÓN ORGANIZATIVA PARA LA ASADA CORRALILLOS.....	- 75 -
5.2	MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA ASADA DE CORRALILLOS .....	102
5.3	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA ASADA .....	116
5.4	MODELO DE GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA ASADA.....	147

## **5.1 Modelo de gestión organizativa para la ASADA Corralillos**



## Índice

5.1.1	MISIÓN.....	78
5.1.2	VISIÓN .....	78
5.1.3	OBJETIVOS DE LA ASADA .....	79
5.1.4	ESTRATEGIAS .....	79
5.1.5	POLÍTICAS INTERNAS.....	80
5.1.6	FODA.....	81
5.1.7	MODELO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO.....	82
5.1.8	ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	84
5.1.9	MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS.....	85
5.1.10	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	86

En los siguientes apartados, se encontrará propuestas de cómo gestionar la parte organizativa de la ASADA. Se brinda una serie de recomendaciones y modelos por seguir para una correcta gestión organizativa.

Primeramente, se propone adoptar estos aspectos de planificación estratégica para esta organización.

### **5.1.1 Misión**

Al declarar una misión, una organización debe estar consiente que en ella se determina la razón de ser, en este caso, se propone como parte de las herramientas de gestión administrativa para la ASADA la siguiente misión.

**“Ofrecer un servicio de agua potable de alta calidad a toda la comunidad de Corralillos de Filadelfia, Guanacaste, Costa Rica, cumpliendo con estándares y utilizando eficientemente de los recursos.”**

### **5.1.2 Visión**

La declaración de una visión es otra de las herramientas de suma importancia para la gestión administrativa de una organización, en ella se traza un rumbo a largo plazo al cual se debe apegar toda la empresa, es como se visualiza, en este caso, la ASADA en un futuro.

**“Ser una ASADA que se destaque a nivel nacional en el servicio de administración de acueductos rurales, siempre en pro del mejoramiento de la calidad de vida de sus abonados.”**

### 5.1.3 Objetivos de la ASADA

Los objetivos en una empresa deben ser apegados a la misión y visión que se establezca para su funcionamiento y por medio de estos poder llevar a la empresa en el rumbo deseado.

- Lograr la participación de la comunidad en cuanto al mantenimiento y mejoras del acueducto.
- Mantener el acueducto de acuerdo con el reglamento que emite el AyA.
- Contribuir a mejorar el medio ambiente, haciendo un uso eficiente de los recursos con los que se cuenta.
- Brindar un excelente servicio de agua potable a toda la comunidad.
- Mejorar la Asada, mediante una Junta Directiva más eficiente y eficaz, enfocada siempre en brindar un servicio de alta calidad a toda la comunidad.

### 5.1.4 Estrategias

1. **Mejoramiento continuo:** Lograr el compromiso por parte de todos los integrantes de la Asada, para llevar a cabo acciones que aseguren el buen rendimiento en cada uno de los factores que intervienen, para el logro de los proyectos en la organización.
2. **Contar con dispositivos (medidores e hidrantes) y tuberías de reglamentación** Mantener los medidores en óptimas condiciones, para evitar el riesgo de posibles desperdicios de agua potable y lograr con esto un servicio de buena calidad en todo momento a la comunidad.

**3. Evaluar el desempeño de los integrantes y dar seguimiento a los resultados:**

Al llevar a cabo la evaluación del desempeño, se obtendrá información relevante para la toma de decisiones, posteriormente, dando seguimiento, se podrá implementar acciones correctivas para mejorar el desempeño de los integrantes.

**4. Alianzas estratégicas:** Llevar a cabo alianzas puede resultar fundamental, ya sea con entidades públicas o privadas, donde se logre promover campañas o talleres dirigidos a la comunidad, y que ayuden a preservar los medios con los cuales se abastece de agua a la comunidad.

**5.1.5 Políticas Internas**

- Efectuar al menos dos evaluaciones al personal durante el año.
- Cumplir con los horarios establecidos para las labores y atención de los abonados.
- Realizar constantemente revisiones y darle mantenimiento a las tuberías, bombas y pozos.
- Hacer inventario físico de las herramientas, equipos y materiales con los que cuenta la ASADA.
- Prohibido el uso de cigarrillos, alcohol u otro tipo de sustancias ilícitas.
- Realizar duplicado de las facturas para su posterior envío al contador.
- Salvaguardar documentos y libros contables.
- Hacer uso apropiado de la vestimenta para efectuar sus labores.

### 5.1.6 FODA

Este es un análisis del entorno externo e interno de esta organización, de este se desprende las estrategias propuestas para este modelo de gestión organizativa.

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Personas comprometidas con todos los proyectos.</li><li>➤ Cuentan con oficina propia.</li><li>➤ Adecuado servicio al cliente.</li><li>➤ Valores bien definidos.</li><li>➤ El tanque se encuentra en buen estado.</li><li>➤ Red de distribución en buen estado.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Alta participación en capacitaciones a nivel regional.</li><li>➤ Se toma en cuenta la opinión del pueblo.</li><li>➤ Crecimiento de la población.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Poca tecnología.</li><li>➤ Falta de políticas internas.</li><li>➤ No tienen bien definido su rol en la organización.</li><li>➤ No tienen definida su misión y visión de manera formal.</li><li>➤ Poco trabajo en equipo.</li><li>➤ Problemas personales entre los miembros de la ASADA.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sequías en la zona.</li><li>➤ Problemas con algunas tuberías.</li><li>➤ Inconvenientes con ciertos abonados.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.1.7 Modelo para evaluar el desempeño

Se presenta un instrumento para evaluar el rendimiento de los colaboradores de la ASADA. Con la aplicación de este instrumento, se tendrá más información acerca de cómo se desempeña cada colaborador en su rol asignado.

**Nombre del Funcionario:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

A continuación, se presenta una serie de preguntas y una escala de posibles respuestas:

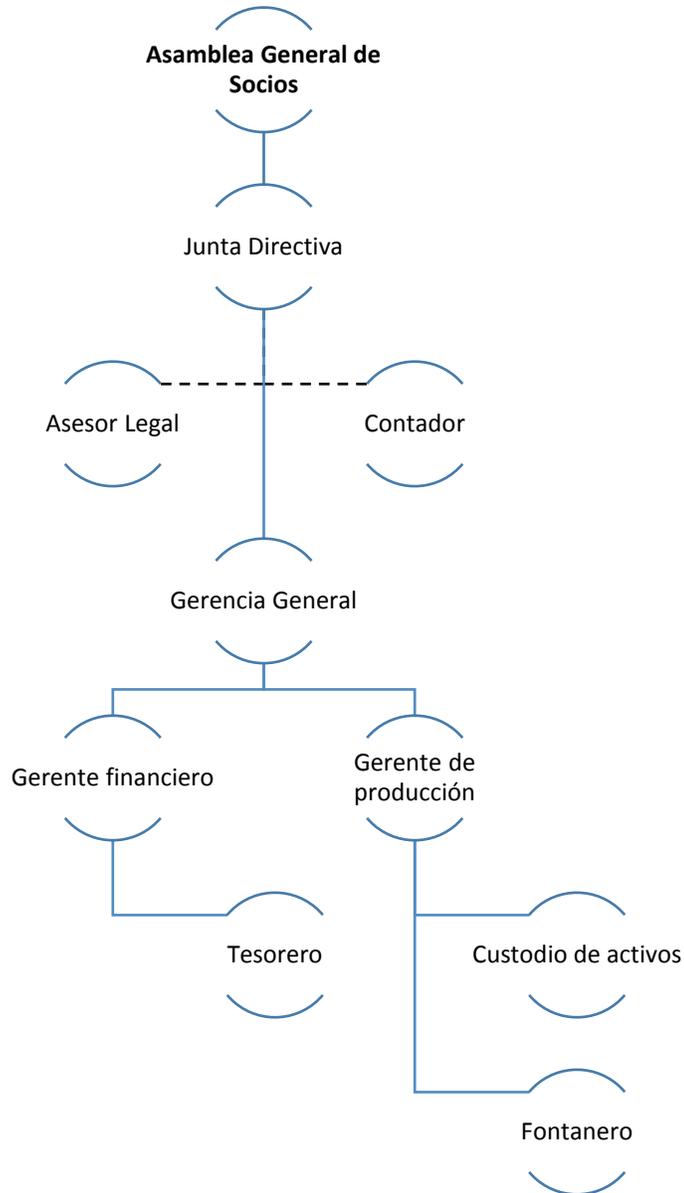
1. Nunca
2. Pocas veces
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Todas esas opciones tienen un valor numérico predeterminado.

<b>Nombre del funcionario:</b>					
<b>Puesto:</b>				<b>Fecha de aplicación:</b>	
<b>Escala</b>	<b>1- Nunca</b>	<b>2- Pocas veces</b>	<b>3- A veces</b>	<b>4- Casi siempre</b>	<b>5- Siempre</b>
1- Acepta responsabilidades					
2- Acepta cambios					
3- Tiene iniciativa personal					
4- Posee Liderazgo					
5- Se esmera en el servicio que brinda					
6- Se expresa con facilidad					
7- Se deje influir por los demás					
8- Tiene Conocimiento del trabajo					
9- Su planeación y organización es adecuada					
10- En su trabajo siempre hay errores					
11- Acepta críticas constructivas					
12- Tiene buena memoria					
13- Tiene miedo a pedir ayuda					
14- Espera siempre una recompensa por su trabajo					
15- Tiene interés en aprender hechos nuevos					
16- Usualmente es alegre y sonriente					
17- Duda al tomar decisiones					
18- Se siente identificado con su trabajo					
19- Cumple con todas las políticas de la Asociación					
20- Presenta facilidad de aprendizaje					
21- Aprende de los errores cometidos					
22- Tiene buena voluntad para escuchar a los demás					
23- Se considera una persona leal					
24- Es eficiente con los recursos de la Asada					
25- Se siente apoyado por los demás integrantes					
26- Presenta buenas relaciones con los demás integrantes					
27- Su trabajo le demora más tiempo del requerido					
28- Disfruta lo que hace					
29- Tiene suficiente tiempo para realizar su trabajo					
30- Analiza la organización de la Asada					
31- Aporta sugerencias a sus compañeros					
32- Organiza eficiente sus actividades					
33- Cree que su trabajo le impide realizar otras actividades personales					
34- Presenta constantemente problemas con los demás					
35- Se ha sentido excluido por sus compañeros					
36- Se encuentra activamente dispuesto a participar en capacitaciones					
37- Logra siempre lo propuesto					
38- Recibe motivación por parte de los demás					
39- Se siente privilegiado con su puesto					
40- Es puntual con la hora de llegada a sus labores					

### 5.1.8 Organigrama propuesto

Este es un esquema organizativo, el cual se propone para que se adopte como el esquema organizativo de esta ASADA, y así tener más claro los roles y niveles de jerarquía dentro de esta organización.



**Fuente:** Elaboración propia

### **5.1.9 Manual descriptivo de puestos**

El manual de puestos es un instrumento que indica los distintos puestos en la organización. En él se describe, de manera detallada, los objetivos, funciones y responsabilidad de todos los puestos de trabajo que componen la estructura organizativa de la ASADA.

A continuación, se detalla cada puesto dentro de la ASADA Corralillos, de acuerdo con el esquema organizativo que se propuso, en el cual se detalla la dependencia del puesto, las actividades que debe realizar y los requisitos para estar en ese puesto.

#### **Objetivo general**

Elaborar un manual descriptivo de puestos, que sirva de guía a los integrantes de la Asada de Corralillos de Filadelfia, con el fin de que cada uno conozca muy bien su rol por desempeñar en la organización.

#### **Objetivos específicos**

- Diseñar una herramienta que sirva a los miembros de la ASADA, de acuerdo con cada una de las funciones que deben desempeñar.
- Conocer la estructura organizativa que compone la Asada de Corralillos.
- Elaborar un documento que describa, de la mejor manera, las actividades por ejecutarse en la ASADA, y que cumpla con los requisitos necesarios para su posterior uso.

### **5.1.10 Descripción de puestos**

#### **Junta Directiva**

La Junta Directiva debe estar compuesta de al menos cinco miembros, entre los cuales se debe nombrar un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y un vocal. Dentro de sus 49 funciones se encuentra hacer cumplir las políticas de la asociación, de conformidad con lo establecido en la ley y el estatuto de la Asociación. Las Asociaciones pueden nombrar, asimismo, todo tipo de apoderados para que actúen en su representación.

La dirección de la Asociación reside en la Junta Directiva compuesta (mínimo por cinco miembros): La Junta se reunirá en forma ordinaria cada quince días y extraordinaria cuando lo considere necesario.

Será convocada por el secretario(a) por medio de carta circular con el número de días (ocho días) de anticipación. El cincuenta y uno por ciento de sus miembros formarán quórum y sus acuerdos se tomarán por simple mayoría de votos. - Presidente(a) - Vicepresidente(a) - Secretario(a) - Tesorero(a) - Vocal - El Fiscal

#### **Actividades que realiza**

- Tomar los acuerdos necesarios para que la Asociación cumpla con sus fines.
- Presentar anualmente un informe de labores a la Asamblea General.
- Convocar a asambleas generales mediante el Secretario o Presidente.
- Nombrar comisiones que considere necesarias.
- Supervisar conjuntamente con la Fiscalía, las labores de las comisiones establecidas.
- Recibir las solicitudes de afiliación y otorgarles aprobación o desaprobación.
- En caso de desaprobación, se elevará a conocimiento de la Asamblea General.

- Recibir las solicitudes de renuncia voluntaria y recomendar la expulsión o no de alguno de los asociados por las causales que indica el artículo octavo, del acta constitutiva.
- Remitir un informe contable al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, al menos, una vez al año.
- Cumplir las leyes, reglamentos y directrices o dictámenes técnicos, económicos o legales que emita el AyA y otros entes rectores.
- Contratar los servicios de personal necesario para la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas, de acuerdo con su presupuesto anual, (apegados al Capítulo V del Reglamento de ASADAS).
- Suscribir junto con el personero del AyA, el Convenio de Delegación para la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de Acueductos y Alcantarillados.
- Designar y remover al administrador, contador, fontanero y demás personal del sistema y establecerá sus deberes, derechos, obligaciones y salarios.
- Adquirir los materiales y equipos necesarios para la administración de los sistemas.
- Establecer el procedimiento de comercialización de los servicios, revisiones domiciliarias, medición, control de fugas, así como las funciones del personal con la asesoría del AyA.
- Informar periódicamente a los asociados, vecinos y usuarios sobre los planes, proyectos y funcionamiento de los sistemas y la administración.
- Someter a la autorización de la Junta Directiva de AyA, cualquier gestión de endeudamiento o garantía de préstamos necesarios para el sistema, siempre que para dicha gestión se comprometa los activos del operador.
- Enviar al AyA una copia de la memoria anual de actividades.

## **Características que requiere**

- Integridad personal y rendición de cuentas.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Buenas habilidades de comunicación.
- Liderazgo.
- Fuertes habilidades analíticas.
- Coraje/valor, autoconfianza y capacidad de cuestionar a otros directores, o miembros de la organización.

## **Puesto: Presidente (a)**

**Principal actividad que realiza:** será el representante judicial y extrajudicial de la Asociación, con carácter de Apoderado(a) Generalísimo(a) sin límite de suma (SI EL PODER ES LIMITADO DEBE INDICARSE EL MONTO LÍMITE), conforme a las atribuciones del artículo 1253 del Código Civil, acatando, en todo momento, lo indicado en el artículo 13, inciso c) y del cuarto inciso 10) del estatuto.

### **Otras actividades**

- Presidirá las sesiones de Asamblea y las reuniones de Junta Directiva y firmará las actas junto con el Secretario(a).
- Autorizará junto con el Tesorero(a) los pagos que la Junta Directiva acuerde y llevará la iniciativa en todas las gestiones que emprenda la Asociación.
- El (la) Vicepresidente(a) sustituirá al Presidente(a) en sus ausencias temporales, con iguales atribuciones y obligaciones.

### **Características que requiere**

- Poder de resolución: Debe ser bueno a la hora de tomar decisiones, ser resolutivo y tener una visión empresarial.
- Adaptable: En un mundo tan cambiante como el actual, es bueno quien es capaz de adaptarse a los cambios, es flexible y sabe cómo actuar frente a la presión o la incertidumbre.
- Deben saber tratar con personas, entender sus necesidades y conocer sus motivaciones.
- Debe ser un líder en todo el sentido de la palabra. Sabe dónde está, para dónde va y se pone en marcha hacia sus objetivos.
- Debe ser visionario, innovador y apasionado.

## **Puesto: Fiscalía**

**Depende de: Junta Directiva.**

### **Actividades que realiza**

- Supervisar todas las operaciones y movimientos económicos de la Asociación.
- Velar por el fiel cumplimiento de la Ley y los Estatutos, así como los acuerdos y reglamentos que emita la Asociación.
- Rendir un informe anual a la Asamblea. Atender los reclamos de los asociados y realizar la investigación pertinente.
- Solicitar la convocatoria a una asamblea extraordinaria cuando lo considere necesario.
- Participar con voz, pero sin voto, en las sesiones de Junta Directiva, donde se trate asuntos que tengan injerencia con su gestión.
- Comunicar al AyA los asuntos que se discuten o aprueban en la Junta Administradora y no se encuentren regulados en el reglamento de las Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueducto y Alcantarillado Comunal, referentes a aspectos técnicos y operativos de los sistemas.

### **Características que requiere**

- Capacidad para interpretar y razonar jurídicamente, a partir de casos concretos.
- Vocación de servicio a la sociedad y sentido de justicia.
- Capacidad para identificar y prevenir el delito y los conflictos sociales dentro del ámbito de su competencia.
- Conocimiento de la realidad nacional y prácticas culturales del lugar donde desempeña su función.
- Compromiso con la promoción y defensa de los derechos humanos.

## **Puesto: Secretario (a)**

**Depende de: Gerente General.**

### **Actividades que realiza**

- Confeccionar las actas de las reuniones de Asamblea General y de Junta Directiva y firmarlas junto con el Presidente(a), una vez que han sido aprobadas por el órgano respectivo. Deberá llevar en perfecto orden y debidamente legalizado el libro de actas de Asambleas Generales, el libro de actas de Junta Directiva y el libro de Registro de Asociados, cuyos asientos de inscripción serán firmados por el Presidente y el Secretario.
- Dará lectura a la correspondencia y la tramitará lo más pronto posible, llevará un archivo ordenado, completo y general, tendrá a su cargo la custodia de los documentos y archivos, y deberá remitir al AyA la información solicitada en los plazos indicados.

### **Características que requiere**

- Orden para archivar correctamente y ejercer un control sobre los documentos.
- Organización y planificación del tiempo y del trabajo.
- Conocimientos de los objetivos y misión de la empresa y para la cual se trabaja.
- Capacidad de observación y amplitud de memoria.
- Habilidad para seguir instrucciones.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Habilidad para comunicarse efectiva y fácilmente.  
Simpatía y cortesía en el trato de las personas.
- Responsabilidad y discreción.

## **Puesto: Vocal**

**Depende de: Junta Directiva.**

### **Actividades que realiza**

- Son atribuciones del o la Vocal: Ayudar en las tareas que le encomiende la Junta Directiva y sustituir en forma temporal, cuando se ausente, algún miembro de la Junta Directiva, a excepción del Presidente.

### **Características que requiere**

- Habilidad para saber comunicar de manera adecuada a los demás integrantes de la organización.
- Buena comunicación.
- Saber escuchar.
- Compromiso y responsabilidad, según puesto.
- Disposición de servicio a la comunidad.

## **Puesto: Gerente general**

**Depende de:** Junta Directiva.

**Subordinados:** Gerente financiero, Gerente de producción.

**Actividad principal que realiza:** Examinar todas las áreas propias de la ASADA, para conocer las necesidades que requiere organización, además de tomar las decisiones más importantes, junto con los demás miembros de la ASADA.

### **Otras actividades**

- Brindar informes anuales a la Asamblea Ordinaria del desempeño de labores.
- Tomar los acuerdos necesarios para que la Asociación cumpla con sus fines.
- Convocar a Asamblea General.
- Cumplir las leyes, reglamentos y directrices o dictámenes técnicos, económicos o legales que emita el AyA y otros entes rectores.
- Será el representante judicial y extrajudicial de la Asociación, con carácter de Apoderado(a) Generalísimo(a) sin límite de suma (si el poder es limitado debe indicarse el monto límite).
- Enviar al AyA una copia de la memoria anual de actividades.
- Presidirá las sesiones de Asamblea y las reuniones de Junta Directiva y firmará las actas.
- Los depósitos o retiros se harán con la firma del Gerente General y Financiero.
- Ofrecer tecnología para poder realizar las actividades de la Asociación.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas.
- Recibir las solicitudes de afiliación y otorgarles aprobación o desaprobación.

- Contratar los servicios de personal necesario para la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas, de acuerdo con su presupuesto anual.
- Enviar al AyA una copia de la memoria anual de actividades.
- Hacer una Asociación inteligente, dinámica y creativa.
- Establecer buenas relaciones a nivel interno y externo.

### **Características que requiere**

- Motivación para dirigir, capacidad de comunicación, integridad moral y ética, capacidad de escucha, perseverancia y constancia.
- Poseer un espíritu emprendedor: Tener la capacidad para incursionar en hechos nuevos y desconocidos, con la certeza y convicción de que todo saldrá bien.
- Habilidades interpersonales: Comprende la capacidad para comunicarse e influenciar sobre los demás y para resolver conflictos. Por ejemplo: Sensibilidad y empatía ante los demás.
- Adaptabilidad: Implica ser flexibles y de una mentalidad abierta. Siempre dispuesto al cambio y atento a aprovechar las oportunidades que emanan de ellos.
- Inteligencia emocional: Tener calma en los momentos difíciles y serenidad ante la incertidumbre.

## **Puesto: Gerente Financiero**

**Depende de:** Gerente general.

**Subordinados:** Tesorero (a).

**Actividad principal que realiza:** Es la persona encargada de la administración eficiente de la Asociación, del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad.

### **Otras actividades**

- Custodiar los dineros recaudados por concepto de cobro de cualquier otra actividad desarrollada por el ente, con la finalidad de obtener fondos para las obras de mantenimiento, administración, operación y desarrollo del Acueducto y Alcantarillado Sanitario.
- Brindar informes anuales a la Asamblea Ordinaria del desempeño de labores.
- Análisis de los flujos de efectivo.
- Manejo correcto y eficiente de los recursos.
- Acordar la compra de bienes y aceptar donaciones y legados.
- Los depósitos o retiros se harán con la firma del Gerente General y Financiero.
- Autorizará todos los pagos que acuerde la Junta Directiva.
- Tiene como obligación cobrar las tarifas que se fije a los clientes.
- Cuidar de los fondos de la Asociación, los que depositará en una cuenta corriente, en uno de los bancos del Sistema Bancario Nacional Público, a nombre de la Asociación.

- Deberá rendir un informe anual a la asamblea y llevará al día, ordenados y legalizados los libros, diario, mayor e inventarios y balances.
- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de conocer la posición financiera de la Asociación.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.

### **Características que requiere**

- Debe ser leal y confidente. Que no revele información importante de la Asociación.
- Capaz de tomar decisiones en situación de estrés.
- Tener habilidades de liderazgo, comunicación y una visión hacia el futuro.
- Tener el conocimiento contable básico.
- Tener valores sociales, espirituales y morales.
- Debe tener principios y ética.
- Ser nombrado por la Asamblea General.
- Tiene que ser una persona con principios y ética, que no revele información importante de la Asociación.

## **Puesto: Tesorero (a)**

**Depende de:** Gerente financiero.

**Subordinados:** Ninguno.

**Actividad principal que realiza:** Es la persona encargada de recolectar la mensualidad de todos los abonados.

### **Otras actividades**

- Realizar boletines de información de la ASADA.
- Entrega de materiales de la bodega al fontanero.
- Recibir el pago de los recibos del mes.
- Cobrar el monto correcto que se encuentra en el recibo de agua.
- Abrir y cerrar la oficina.

### **Características que requiere**

- Ser una persona responsable y organizada con el dinero.
- Tener conocimiento de aplicaciones ofimáticas
- Tener habilidades matemáticas.
- Tener buenas relaciones interpersonales.

## **Puesto: Gerente de producción y operaciones**

**Depende de:** Gerente General.

**Subordinados:** Fontanero, custodio de activos.

### **Actividad principal que realiza**

- Planifica, supervisa y suaviza la comunicación, desempeña un papel de liderazgo en la gestión, tanto de las materias primas como de los integrantes de la organización.

### **Otras Actividades**

- La supervisión del inventario, de las compras y los suministros.
- Control de costos y el mantenimiento de organización en un buen camino financiero.
- Mantener actualizadas las funciones y responsabilidades de las diferentes organizaciones de su dependencia.
- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales que le sean asignados para el cumplimiento de la planificación anual de la organización y las funciones y procesos que le son propios.
- Mantener excelentes relaciones y compromiso con todo el personal bajo su cargo, velar por el cumplimiento del Reglamento Interno.
- Definir los planes, políticas y objetivos de la asociación, revisar los resultados de indicadores, cumplimiento de metas y evaluar la eficacia y oportunidad de las acciones determinadas
- Velar por el mejoramiento continuo de los procesos y capacidades de los estamentos bajo su mando, administrativos y operativos.

### **Características que requiere**

- Requiere una buena comunicación y habilidades interpersonales para ayudar a las diferentes partes de la organización a trabajar en conjunto.
- Tener un alto grado de ética y lealtad.

- Tener una fuerte capacidad de liderazgo, buenas dotes comunicativas y aptitudes para la planificación estratégica.
- Poder resolver problemas y tomar decisiones de forma rápida y eficiente.

**Puesto: Fontanero**

**Depende de:** Gerente de producción y operaciones.

**Subordinados:** Ninguno.

**Actividad principal que realiza:** Ejecutar reparaciones de fugas e instalaciones de a nuevos hidrómetros a los nuevos abonados.

**Otras actividades**

- Limpieza de las servidumbres a favor de la ASADA.
- Lavado de tanque, captación y quiebra gradientes.
- Manejar equipo de cloración y realizar las pruebas con el comparador de cloro.
- Realizar un aforo mensual de los aprovechamientos (nacientes o pozos), anotar en bitácora.
- Mandados a la Junta Directiva.
- Mantenimiento a la infraestructura de la oficina.
- Revisiones domiciliarias.
- Depuración o lavado de las líneas de distribución y conducción.
- Reparación de fugas.
- Manejar equipo de bombeo.
- Realizar inspecciones técnicas para nuevos servicios.
- Distribución de recibos.
- Distribución de notificaciones.
- Mantenimiento (limpieza) de hidrómetros e hidrantes.

- Lectura de medidores.
- Realizar el inventario de bodega conjuntamente con el administrador.
- Rendir un informe quincenal a la Junta Directiva.
- Instalación de nuevos servicios.
- Reportar ante la junta directiva o administrador (a) de las nuevas construcciones de casas, con el fin de que se verifique, si la ASADA otorgó la carta de disponibilidad de agua potable, para evitar la construcción de viviendas, según la capacidad de los aprovechamientos.
- **Característica requerida**
- El operador (fontanero) tiene que ser una persona leal a la Junta Directiva.
- Saber leer y escribir.

#### **Características que requiere**

- Deberá tener como mínimo experiencia de un año en labores de fontanería
- El fontanero deberá contar con un reglamento interno y manuales de operación para regular las actividades de custodia básica.
- No podrá asignar o delegar sus funciones de fontanería a cualquier otra persona o entidad.
- El Fontanero no podrá realizar operaciones de reporto y préstamo de valores con activos que no estén permitidos.

## **Puesto: Custodio de activos**

**Depende de:** Gerente de producción y operaciones.

**Subordinados:** Ninguno.

### **Actividad principal que realiza**

- Velar por la correcta adquisición, conservación, mantenimiento, y valoración de los activos de la organización.

### **Otras Actividades**

- Verificar la calidad y estado de los bienes que se ha solicitado reposición.
- Suministrar oportunamente a todas las dependencias, funcionarios y trabajadores, los muebles y equipos necesarios para sus labores, de acuerdo con las disponibilidades de ellos.
- Efectuar la recepción, el almacenamiento temporal la custodia y control de los bienes muebles y equipos de la organización.
- Mantener un control sobre el traslado interno de los bienes.

### **Características que requiere**

- El custodio deberá contar con un reglamento interno y manuales de operación para regular las actividades de custodia básica.
- No podrá asignar o delegar sus funciones de custodia a cualquier otra persona o entidad.
- El custodio no podrá realizar operaciones de reporto y préstamo de valores con activos que no estén permitidos.
- El custodio deberá ser puntual en la recolección, registro y guarda de activos.

## **5.2 Modelo de Control interno para la ASADA de Corralillos**

## Índice

5.2.1	OBJETIVO GENERAL.....	104
5.2.2	POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO GENERALES.....	104
5.2.3	PROCEDIMIENTOS GENERALES DE CONTROL INTERNO.....	105
5.2.4	MEDIDAS DE CONTROL INTERNO EN ÁREAS ESPECÍFICAS DE LA ORGANIZACIÓN..	106
5.2.5	PROPUESTA DE COMPROBANTE DE CAJA CHICA.....	107
5.2.6	PROPUESTA PARA EL REEMBOLSO DEL MONTO DE CAJA CHICA .....	108
5.2.7	PROPUESTA PARA LOS ARQUEOS DE CAJA CHICA.....	109
5.2.8	ACTIVOS .....	111
5.2.8.1	POLÍTICAS.....	111
5.2.9	SISTEMA ABC DE CONTROL DE INVENTARIOS PARA LA ASADA DE CORRALILLOS ..	112
5.2.10	SISTEMA DE CÓDIGOS PARA LOS ACTIVOS EN BODEGA .....	113
5.2.11	BOLETA PARA EL CONTROL DE LOS ACTIVOS .....	114
5.2.12	BOLETA PARA REQUISICIÓN DE LOS ACTIVOS .....	114
5.2.13	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO.....	115

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Los responsables de ejecutar estas medidas son todos los integrantes de la organización.

### **5.2.1      Objetivo general**

- Establecer un modelo general de control interno, con el fin de mejorar las operaciones dentro de la organización y alcanzar los objetivos de ella.

### **5.2.2      Políticas de control interno generales**

- Respetar los niveles jerárquicos de dependencias, según el manual de puestos y esquema organizativo de la organización.
- Mantener el respeto entre compañeros de trabajo.
- Hablar con educación en cada reunión o asamblea.
- Mantener una vestimenta adecuada para no herir susceptibilidades entre los miembros de la junta directiva de la ASADA.
- Ser respetuoso con los horarios de reuniones y tareas que se asigna a cada colaborador.
- Respetar los horarios de reuniones y asambleas.

### **5.2.3 Procedimientos generales de control interno**

- Delimitar responsabilidades y autorizaciones dentro de la organización apegados al esquema organizativo.
- Realizar arqueos periódicos de caja chica y de ingresos.
- Tomar la hora de llegada de cada miembro de la junta a sus labores o asambleas.
- Delimitar funciones y delegar responsabilidades, según las habilidades de cada miembro de la ASADA.
- Mantener un sistema de comunicación escrito entre los colaboradores.
- Depositar lo más rápido posible los ingresos generados por la prestación de servicios.
- Utilizar lo menos posible el efectivo.
- Orden y aseo dentro del local de la ASADA.
- Inspeccionar y realizar conteo físico de inventarios periódicos y frecuentes.

#### **5.2.4 Medidas de control interno en áreas específicas de la organización**

##### **- Caja chica**

Debe existir una caja chica para subsanar los gastos menores que surjan de emergencia en las operaciones diarias de la organización, por lo tanto, se propone un modelo para controlar este monto de caja chica y realizar los debidos reportes para contabilidad.

##### **Políticas**

- No se debe entregar efectivo o cheque sin el comprobante necesario y la correspondiente autorización.
- De haber anomalías en el comprobante, se indica al colaborador y se corrige.
- Deberá adjuntar las facturas correspondientes y ser adjuntadas al comprobante de caja chica debidamente autorizado.
- No se debe utilizar estos fondos para préstamos para los colaboradores.
- Se recomienda solicitar la capacitación del uso de esta herramienta al contador para su mayor comprensión.

**5.2.5 Propuesta de comprobante de caja chica**

<b>ASADA de Corralillos</b> <b>Comprobante de Caja Chica</b>	
	<b>Fecha:</b> _____
<b>Entregar dinero a</b>	_____
<b>Monto:</b>	_____
<b>Justificación del gasto:</b>	_____ _____
_____ <b>Autoriza</b>	_____ <b>Recibe</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**5.2.6 Propuesta para el reembolso del monto de caja chica**

- Se debe solicitar un reembolso de caja chica cuando esté a un 50 % consumido.
- Debe ir firmado por el responsable, el jefe que autoriza y el contador

<b>ASADA CORRALILLOS</b>			
<b>Reintegro de caja chica</b>			
<b>Ubicación:</b> _____		<b>Fecha:</b> _____	
<b>Montos en caja chica:</b> _____		<b>Efectivo:</b> _____	
<b>Periodo:</b> _____		<b>Banco:</b> _____	
<b>Responsable</b>		<b>de caja chica:</b>	
_____		_____	
Cuenta contable	Descripción	Debe	Haber
<b>Reintegro Solicitado</b>	¢ _____		
<b>Reintegro Entregado</b>	¢ _____		
_____	_____	_____	
<b>Responsable del fondo</b>	<b>Jefe que autoriza</b>	<b>Contabilidad</b>	

**Fuente:** Elaboración propia.

### **5.2.7 Propuesta para los arqueos de caja chica**

- Los fondos de caja chica son muy importantes en una organización, y éstos son motivos de control de su gestión.
- Estos arqueos deben realizarse de manera periódica y sin previo aviso.
- Que al realizarse este no haya ni sobrante ni faltante de efectivo, de esta manera, se demuestra la correcta gestión de estos fondos

En este apartado, se propone un modelo para realizar los arqueos de caja chica de esta organización, el cual se expone en la siguiente página.

ASADA DE CORRALILLOS ARQUEO DE CAJA CHICA CON CARGO _____ AL ____ DE ____ DE 201__					
POR CONTAR					
BILLETES			MONEDAS		
CANTIDAD	DENOMINACIÓN	TOTAL	CANTIDAD	DENOMINACIÓN	TOTAL
	₡50 000			₡500	
	₡20 000			₡100	
	₡10 000			₡50	
	₡5 000			₡25	
	₡2 000			₡10	
	₡1 000			₡5	
TOTAL BILLETES ₡ _____			TOTAL MONEDAS ₡ _____		
TOTAL EFECTIVO (MONEDAS + BILLETES)			₡ _____		
DOCUMENTOS					
FECHA	NÚMERO	MONTO			
TOTAL DOCUMENTOS ₡ _____					
TOTAL DOCUMENTOS + EFECTIVO					₡ _____
SOBRANTE O FALTANTE					₡ _____
El suscrito _____ hace constar que el efectivo y documentos fueron revisados y contados por los auditores ante mí y me fueron devueltos a mi entera satisfacción.					
_____ ENCARGADO CAJA CHICA			_____ CONTADOR		

Fuente: Elaboración propia.

## **5.2.8 Activos**

Para el debido control interno de los activos, se debe tener un solo responsable a cargo de ese manejo, para dicha gestión, se propone utilizar el método de inventarios ABC, para segmentar por prioridades los activos de esta empresa, los cuales deben ser debidamente inventariados.

Para realizar una eficiente administración, los responsables de esta área deben controlar todos los niveles del inventario, y considerar que esta es una inversión significativa, que si no se maneja de una forma adecuada, puede convertirse en un problema que afectaría la gestión financiera de la empresa.

### **5.2.8.1 Políticas**

- Asignar un responsable de estos activos.
- Elaborar un sistema de codificación para los diferentes activos de la ASADA.
- Realizar conteo físico periódico de las existencias en bodega.
- Establecer una boleta de entrada y salida de activos de la bodega.

### 5.2.9 Sistema ABC de control de inventarios para la ASADA de Corralillos

- Los ítems de clase **A** son menos, pero tienen un elevado costo.
- Los artículos de clase **B** se encuentran justo en medio entre baratos y caros, por lo que hay que tomar en cuenta la demanda y el consumo.
- Por último, los artículos de clase **C** son los que tienen menos costo y, por tanto, los que más reservas de emergencia van a tener.

Nombre del activo	Clasificación		
	A	B	C
1. Medidores	X		
2. Químicos de limpieza para bombas	X		
3. Químicos de limpieza general		X	
4. Tuberías y repuestos de fontanería			X

**Fuente:** Elaboración propia.

Se propone utilizar este sistema, ya que permite clasificar los inventarios en nivel de prioridad y costo, empezando desde los más costosos (A) para la ASADA, hasta los menos costosos (C), se propone una clasificación, para que se tome en cuenta a la hora de implementarlo de lleno en la organización.

### 5.2.10 Sistema de códigos para los activos en bodega

<b>Nombre del activo</b>	<b>Código</b>
Medidores	A1001
Químicos de limpieza para bombas	A2001
Químicos para limpieza general	B1001
Tuberías y repuestos de fontanería	C1001
Donde:	
<b>A= Prioridad del activo según sistema ABC</b>	
<b>Primer Número= Número en la prioridad correspondiente</b>	
<b>Tres últimos números= consecutivo del activo</b>	

**Fuente:** Elaboración propia.

La codificación propuesta para las existencias en bodegas de la ASADA, se elaboró de la manera más sencilla, para su mejor comprensión e implementación, con el fin de tener todo controlado dentro de la bodega, poder hacer las requisiciones con mayor facilidad, y tener un conteo más específico de las existencias dentro de la bodega.

### 5.2.11 Boleta para el control de los activos

Nombre del activo	Código	Cantidad
Medidores	A1001	10

**Fuente:** Elaboración propia.

Esta boleta se propone para ser utilizada al realizar el conteo físico de los activos dentro de bodega, para luego ser comparados con los reportes existentes en el área administrativa, y saber si hay faltantes o sobrantes o, si todo marcha bien, con las existencias en bodega de los materiales y herramientas.

### 5.2.12 Boleta para requisición de los activos

Boleta de requisición de materiales		
ASADA Corralillos		
Consecutivo: _____		
Fecha de solicitud: _____		
Nombre y código del activo	Cantidad requerida	Cantidad entregada
_____ <b>Responsable de los activos</b>		_____ <b>Autoriza esta requisición</b>

Para la requisición de activos, se propone utilizar esta boleta, para tener un mejor control de los materiales o herramientas nuevos que entran en la bodega.

### 5.2.13 Propiedad planta y equipo

Se propone adoptar el método de depreciación en línea recta, ya que es el aceptado por el Ministerio de Hacienda en nuestro país, en el cual se detalla lo siguiente:

Se utiliza la ecuación:

$$Dt = \frac{P - VR}{n}$$

Donde:

t = año (1,2, 3...)

Dt= Depreciación anual.

P= Costo inicial o base no reajustada

VR = Valor Residual

n = Vida depreciable esperada (años de vida útil)

Al depreciarse un bien en una misma cantidad cada año, el valor en libros, después de un determinado número de años (t) de servicio, será igual al costo inicial del activo, menos la depreciación acumulada.

$$VLt = P - t \cdot Dt$$

Donde:

VLt = Valor en libros en un determinado número de años (t)

P = Costo inicial

Dt = Depreciación Total

t = Año de Depreciación

La tasa de depreciación (d) es constante y es la fracción en la cual la cantidad depreciable (P – VR) decrece cada año.

## **5.3 Modelo de gestión financiera para la ASADA**

## Índice

5.3.1	INFORMACIÓN FINANCIERA.....	118
5.3.2	ESTADO DE SITUACIÓN .....	119
5.3.3	ESTADO DE RESULTADOS .....	121
5.3.4	ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO .....	123
5.3.5	ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO.....	125
5.3.6	NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS .....	127
5.3.7	ANÁLISIS HORIZONTAL .....	130
5.3.8	ANÁLISIS VERTICAL.....	130
5.3.9	ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL EN EL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	131
5.3.10	ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL EN EL ESTADO DE RESULTADOS.....	132
5.3.11	MODELO DE ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	134
5.3.12	MODELO DE ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA .....	135
5.3.13	MODELO DE ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	136
5.3.14	MODELO DE ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS .....	137
5.3.15	RAZONES FINANCIERAS .....	138

### **5.3.1 Información Financiera**

La información financiera contenida en los estados financieros básicos, debe reunir características cualitativas, que permitan satisfacer apropiadamente las necesidades comunes de los usuarios generales de ella y, con ello, asegurar el cumplimiento de los objetivos de los estados financieros.

Conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes, se propone un modelo del juego completo de estados financieros, para una presentación relativamente correcta de la información financiera de esta ASADA para los usuarios externos a esta organización, quienes deseen acudir a esta información de índole pública.

Se brindará a esta ASADA el modelo para los siguientes estados financieros:

- Estado de situación financiera o balance general a la fecha que se informa.
- Estado de resultados del período que se informa.
- Estado de cambios en el patrimonio neto del período que se informa.
- Estado de flujos de efectivo del período que se informa.
- Notas a los estados financieros (comprende un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa).

### **5.3.2 Estado de Situación**

Este estado financiero es una especie de fotografía, que retrata la situación contable de la empresa en un determinado periodo. Gracias a este documento, los encargados de esta ASADA, acceden a información vital sobre el estado de su organización, tales como son los activos, pasivos y su patrimonio.

Se presenta, a continuación, un modelo sugerido para implementarse, en la organización, con el fin de tener una presentación de este informe, de una mejor manera, a la que se utiliza hoy en la organización, además de estar adaptados a las Normas Internacionales

<b>ASADA Corralillos</b>			
<b>Estado de Situación Financiera</b>			
<b>Al 30 de septiembre del año 201x y 201x</b>			
<b>(Valores expresados en colones costarricenses)</b>			
	<b>** Nota</b>	<b>201x</b>	<b>201x</b>
<b><u>ACTIVOS</u></b>			
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			
Propiedad planta y equipo	xx	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<i>Alguna otra cuenta de activos no corrientes</i>	xx	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			
Cajas	xx	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Bancos	xx	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Cuentas por cobrar	xx		
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b><u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u></b>			
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>			
Documentos por pagar	xx	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Cuentas por pagar		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
Cuentas por pagar		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>TOTAL PASIVO</b>		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>PATRIMONIO</b>			
Superávit por reevaluación de activos		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Superávit por donaciones		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Utilidad del periodo		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
_____	_____	_____	
<b>Gerente Financiero</b>	<b>Presidente de la Junta Directiva</b>	<b>Contador</b>	

### **5.3.3 Estado de resultados**

Este es un reporte financiero que, con base en un periodo determinado, muestra de manera detallada, los ingresos obtenidos, los gastos en el momento cuando se producen y, como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho, para analizar esta información y, con base en ello, tomar decisiones de negocio.

Se presenta, a continuación, un modelo sugerido para su implementación en la ASADA, con el fin de tener una presentación de este informe de una mejor manera a la que se utiliza hoy, además de estar adaptados a las Normas Internacionales.

**ASADA Corralillos**  
**Estado de resultados**  
**Al 30 de setiembre del año 201x y 201x**  
**(Valores expresados en colones costarricenses)**

	Notas	201x	201x
<b>INGRESOS</b>			
Ingresos por venta de servicios	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>Gastos operativos</b>	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Gastos generales y administrativos		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Gastos de ventas	XX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Gastos de mantenimiento		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>Total Gastos operativos</b>		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>			
Gastos financieros		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>UTILIDAD NETA</b>		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX

\_\_\_\_\_  
**Gerente Financiero**

\_\_\_\_\_  
**Presidente de la Junta  
Directiva**

\_\_\_\_\_  
**Contador**

**\*\* Las notas adjuntas son parte integral del presente informe**

#### **5.3.4 Estado de flujos de efectivo**

El estado de flujo de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Debe determinarse para su implementación el cambio de las diferentes partidas del Balance General que inciden en el efectivo.

Este estado financiero, proporciona a los usuarios de los estados financieros, la base para evaluar la capacidad de la entidad, para generar efectivo y equivalentes de efectivo, así como las necesidades de la entidad para utilizar flujos de efectivo.

Se presenta a continuación, un modelo sugerido, para su implementación en la ASADA, con el fin de tener una presentación de este informe, de una mejor manera a la que se utiliza hoy en la organización, además de estar adaptados a las Normas Internacionales.

**ASADA Corralillos**  
**Estado de Flujos de Efectivo**  
**Al 30 de setiembre del año 201x y 201x**  
**(Valores expresados en colones costarricenses)**

	** Nota	201x	201x
<b>Utilidad o pérdida</b>		xxxxx	xxxxx
<b>+ Depreciaciones</b>		xxxxx	xxxxx
+ Incobrables	xx	xxxxx	xxxxx
<b>Subtotal</b>		xxxxx	xxxxx
<b>Ajustes para conciliar el flujo de efectivo</b>	xx	xxxxx	xxxxx
<b>Efectivo provisto para actividad de operación</b>		xxxxx	xxxxx
± Cuentas por cobrar		xxxxx	xxxxx
± Cuentas por pagar		xxxxx	xxxxx
± Inventario		xxxxx	xxxxx
± Pagos realizados por adelantado	xx	xxxxx	xxxxx
<b>Total de efectivo provisto para actividades de operación</b>		xxxxx	xxxxx
<b>Efectivo provisto para actividades de financiamiento</b>		xxxxx	xxxxx
± Capital		xxxxx	xxxxx
± Documentos por pagar		xxxxx	xxxxx
<b>Total de efectivo provisto para actividades de financiamiento</b>	xx	xxxxx	xxxxx
<b>Efectivo provisto para actividades de inversión</b>		xxxxx	xxxxx
+ Terrenos		xxxxx	xxxxx
<b>Total efectivo provisto para actividades de inversión</b>		xxxxx	xxxxx
<b>Flujo de efectivo</b>		xxxxx	xxxxx
<b>Efectivo al inicio</b>		xxxxx	xxxxx
<b>Efectivo al final</b>		xxxxx	xxxxx
_____	_____	_____	_____
<b>Gerente Financiero</b>	<b>Presidente de la Junta Directiva</b>	<b>Contador</b>	

\*\* Las notas adjuntas son parte integral del presente informe

### **5.3.5 Estado de cambios en el patrimonio**

El estado de cambios en el patrimonio tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado.

Se presenta, a continuación, un modelo sugerido, para su implementación en la ASADA, con el fin de tener una presentación de este informe, con una mejor manera de la que se utiliza hoy en la organización, además de estar adaptados a las Normas Internacionales.

**ASADA Corralillos**  
**Estado de cambios en el patrimonio**  
**Al 30 de setiembre del año 201x y 201x**  
**(Valores expresados en colones costarricenses)**

<b>Cuenta</b>	<b>Nota</b>	<b>201x</b>	<b>Aumento</b>	<b>Disminución</b>	<b>201x</b>
Superávit por reevaluación de activos	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
Superávit por donaciones	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
Utilidad del periodo					
<b>Total</b>	<b>xxxxx</b>	<b>xxxxx</b>	<b>xxxxx</b>		
_____ <b>Gerente Financiero</b>		_____ <b>Presidente de la Junta Directiva</b>		_____ <b>Contador</b>	

**\*\* Las notas adjuntas son parte integral del presente informe**

### 5.3.6 Notas a los estados financieros

#### Notas de carácter general

#### ASADA Corralillos

**Nota aclaratoria:** Para este modelo de notas a los estados financieros, se propone un esquema general por seguir, el cual cuenta con aspectos básicos para una correcta presentación de notas a los estados financieros de esta ASADA, mas no son las notas definitivas y completas por presentar en la información financiera de esta ASADA, pues están sujetas a modificaciones por parte del contador de esta organización, ya que no se cuenta con la información contable completa para proponer más notas a los estados financieros.

### 6. Información General

ASADA Corralillos, es una organización sin fines de lucro, que brinda el servicio de acueducto rural a la comunidad de Corralillos, Filadelfia, Guanacaste, de ahora en adelante, llamada **la organización**, la cual está constituida como XXX, registrada con el número de cédula jurídica número XXX

Esta organización entró en funcionamiento en el año 20 XXX.

Los estados financieros fueron aprobados por la Junta directiva de esta ASADA, según consta en el acta del día XXX del mes XXX del año XXX.

## **7. Resumen de principales políticas contables**

### **2.1 Base de preparación**

Los estados financieros de ASADA de Corralillos, han sido preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), emitidas por el International Accounting Standards Board (IASB). Los estados financieros han sido preparados sobre la base del costo histórico.

Otras bases de preparación.

### **2.2 Base de contabilidad de causación**

La Empresa prepara sus estados financieros, excepto para la información de los flujos de efectivo, usando la base de contabilidad de causación.

### **2.3 Importancia relativa y materialidad**

La presentación de los hechos económicos se hace de acuerdo con su importancia relativa o materialidad.

Para efectos de revelación, una transacción, hecho u operación es material, cuando debido a su cuantía o naturaleza, su conocimiento o desconocimiento, considerando las circunstancias que lo rodean, incide en las decisiones que puedan tomar o en las evaluaciones que puedan realizar los usuarios de la información contable.

## **2.4 Cambios en las políticas contables y en la información por revelar**

- ✓ Cambio 1
- ✓ Cambio 2
- ✓ Cambio 3

## **2.5 Traducción de moneda extranjera**

### **a) Moneda funcional y moneda de presentación**

Las partidas incluidas en los estados financieros se expresan en la moneda del ambiente económico primario donde opera la entidad (colones costarricenses).

Los estados financieros se presentan en “colones costarricenses”, que es la moneda funcional de la Organización y la moneda de presentación.

### **Notas de carácter específico**

#### **ASADA Corralillos**

Se pone como ejemplo algunas de las cuentas presentes en la información financiera de la ASADA de Corralillos, pero puede haber más.

- 1) Propiedad, planta y equipo.
- 2) Cajas y bancos.
- 3) Reconocimiento de ingresos.
- 4) Servicios de acueducto.
- 5) Reconocimiento de costos y gastos.

### **5.3.7 Análisis horizontal**

Un análisis horizontal consiste en la comparación de un mismo estado financiero, a diferentes fechas o periodos, obteniendo los cambios de aumento o disminución de todas las partidas.

Por medio de este análisis, se podrá evaluar la evolución y los cambios de las cuentas en específico en el estado de resultados y el balance general y de todos los periodos suministrados para efectos de este trabajo.

En este caso, se ofrecerá un modelo para realizar las debidas comparaciones con los estados financieros propuestos en este modelo, para así mostrar los cambios, tanto absolutos como relativos, que han ocurrido durante los periodos 2014, 2015

### **5.3.8 Análisis vertical**

El análisis vertical establece la relación porcentual que guarda cada componente del estado con respecto a la cifra total o principal.

Con este análisis, se pondrá en evidencia la importancia relativa de cada cuenta, con respecto a la cifra total o principal.

Para efectos de uso de esta herramienta de evaluación, por medio del análisis vertical, se utilizará el balance general y el estado de resultados de la ASADA de Corralillos, de los periodos 2014, 2015.

### 5.3.9 Análisis horizontal y vertical en el Estado de situación financiera

#### - Horizontal

Como paso inicial, en las celdas donde se ubica los **años (201x, 201x)**, se coloca las cifras correspondientes a cada año, en cada una de las cuentas del estado de situación, recordar que este análisis se debe realizar entre dos años, y siempre se deben realizar las operaciones del año posterior con el año anterior ejemplo, (2015 con 2014).

Para obtener el resultado absoluto en el análisis horizontal, se debe restar la cuenta del año más reciente contra el año anterior, por ejemplo, a la cuenta de **cajas**, se debe **restar** el monto de esa misma cuenta del año 2015, con el del 2014, y así se obtiene el monto absoluto en el análisis horizontal, en la tabla propuesta identificado como **Hor. Abs.**

En cuanto al resultado relativo del análisis horizontal, identificado como **Hor. Rel**, en la tabla propuesta, se obtiene dividiendo el resultado absoluto entre el año anterior, ejemplo, en la cuenta de cajas, se obtuvo un resultado absoluto de  $\text{¢}2\ 000$ , los años en comparación son el 2014 y 2015, ese monto se divide entre el monto correspondiente a esa cuenta en el año 2014, que ejemplificaremos con  $\text{¢}100\ 000$ , el resultado relativo sería el 2 %.

Importante recordar que este resultado relativo se interpreta en porcentaje y significaría el cambio en términos porcentuales que tuvo la cuenta entre un año y otro.

#### - Vertical

Para obtener el resultado en la celda nombrada como **vertical**, se debe dividir la cuenta entre el total de esa sección de cuentas, ejemplo, **cajas / total de activos**, para poder identificar la importancia relativa de esa cuenta con respecto al total de activos, y

así consecutivamente, para todas las cuentas y los años que se sometan a análisis vertical.

Es importante señalar que siempre se debe dividir con el total de la sección de cuentas correspondiente, por ejemplo, (cajas/total de activos, cuentas por cobrar / total pasivos, superávit / total patrimonio).

### **5.3.10 Análisis horizontal y vertical en el Estado de Resultados**

Como paso inicial, en las celdas donde se ubica los años (201x, 201x), se coloca las cifras correspondientes a ese año en cada una de las cuentas del balance general, recordar que este análisis se debe realizar entre dos años, y siempre se deben realizar las operaciones del año posterior con el año anterior ejemplo, (2015 con 2014).

#### **- Horizontal**

Para obtener el resultado absoluto en el análisis horizontal, se debe restar la cuenta del año más reciente contra el año anterior, por ejemplo, la cuenta de **ingresos**, se debe **restar** el monto de esa misma cuenta del año 2015 con el del 2014, y así se obtiene el monto absoluto en el análisis horizontal, en la tabla propuesta identificado como **Hor. Abs.**

En cuanto al resultado relativo del análisis horizontal, identificado como **Hor. Rel**, en la tabla propuesta, se obtiene dividiendo el resultado absoluto entre el año anterior, ejemplo, en la cuenta de **ingresos**, se obtuvo un resultado absoluto de ¢150 000, los años en comparación son el 2014 y 2015, ese monto de ¢150 000 se divide entre el

monto correspondiente a esa cuenta en el año 2014, que ejemplificaremos con ¢900 000, el resultado relativo sería el 16,6 %.

Importante recordar que este resultado relativo se interpreta en porcentaje y significaría el cambio en términos porcentuales que tuvo la cuenta entre un año y otro.

- **Vertical**

Para obtener el resultado en la celda nombrada como **vertical**, se debe dividir la cuenta entre el total de ingresos, ejemplo, **utilidad neta / ingresos totales**, para poder identificar la importancia relativa de esa cuenta, con respecto al total de los ingresos en el periodo sometido a análisis, y así consecutivamente para todas las cuentas y los años que se someta a análisis vertical. Importante señalar que siempre se debe dividir con el total de ingresos del periodo correspondiente, por ejemplo (utilidad neta / ingresos, gastos administrativos / ingresos totales).

### 5.3.11 Modelo de análisis horizontal del Estado de Situación Financiera

<b>ASADA de Corralillos</b> <b>Análisis Horizontal</b> <b>Estado de Situación Financiera</b> <b>Periodo 201x y 201x</b>				
Cuentas	201x	201x	Hor. Abs	Hor. Rel
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
Propiedad planta y equipo				
<i>Alguna otra cuenta de activos no corrientes</i>				
<b>TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>				
Cajas				
Bancos				
Cuentas por cobrar				
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>				
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>				
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
Documentos por pagar				
Cuentas por pagar				
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Cuentas por pagar				
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>TOTAL PASIVO</b>				
<b>PATRIMONIO</b>				
Superávit por reevaluación de activos				
Superávit por donaciones				
Utilidad del periodo				
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>				
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>				

### 5.3.12 Modelo de análisis vertical del Estado de Situación Financiera

ASADA de Corralillos Análisis Vertical Estado de Situación Financiera Periodo 201x y 201x				
Cuentas	201x	Vertical	201x	Vertical
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
Propiedad planta y equipo				
<i>Alguna otra cuenta de activos no corrientes</i>				
<b>TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>				
Cajas				
Bancos				
Cuentas por cobrar				
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>				
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>				
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
Documentos por pagar				
Cuentas por pagar				
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>				
Cuentas por pagar				
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>TOTAL PASIVO</b>				
<b>PATRIMONIO</b>				
Superávit por reevaluación de activos				
Superávit por donaciones				
Utilidad del periodo				
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>				
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>				

5.3.13 Modelo de análisis horizontal del Estado de Resultados

<b>ASADA de Corralillos</b> <b>Análisis Horizontal</b> <b>Estado de Resultados</b> <b>Periodo 201x y 201x</b>				
Cuentas	201x	201x	Hor. Abs	Hor. Rel
Ingresos por venta de servicios				
<b>Gastos operativos</b>				
Gastos generales y administrativos				
Gastos de ventas				
Gastos de mantenimiento				
<b>Total Gastos operativos</b>				
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>				
Gastos financieros				
<b>UTILIDAD NETA</b>				

5.3.14 Modelo de análisis vertical del Estado de Resultados

<b>ASADA de Corralillos</b> <b>Análisis Horizontal</b> <b>Estado de Resultados</b> <b>Periodo 201x y 201x</b>				
Cuentas	201x	Vertical	201x	Vertical
Ingresos por venta de servicios				
<b>Gastos operativos</b>				
Gastos generales y administrativos				
Gastos de ventas				
Gastos de mantenimiento				
<b>Total Gastos operativos</b>				
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>				
Gastos financieros				
<b>UTILIDAD NETA</b>				

### **5.3.15 Razones financieras**

La evaluación de los estados financieros de una organización por medio de razones financieras, permite medir la realidad económica y financiera de la empresa, en este caso, de la ASADA de Corralillos, la cual es sujeto de estudio en este trabajo de investigación, mediante el análisis de la liquidez, rentabilidad, riesgo y actividad.

#### **a- Razones de liquidez**

Estas razones financieras se refieren a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que esta puede pagar sus cuentas.

En este caso, estas razones por la situación actual de la organización de no contar con pasivos no son útiles, pero se propone como modelo, en caso de adquirir obligaciones en un futuro.

La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que esta puede pagar sus cuentas.

#### **1- Liquidez corriente**

- ✓ Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.
- ✓ Se interpreta como: número de veces, porcentaje o colones.
- ✓ Por lo general, cuanto mayor es la liquidez corriente, más líquida es la empresa.
- ✓ En ocasiones, una liquidez corriente de 2,0 se considera aceptable.

**Se calcula:**

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

## **2- Razón rápida (prueba ácida)**

- ✓ La razón rápida (prueba ácida) es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que esta excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido.
- ✓ El inventario se vende generalmente a crédito, lo que significa que se convierte en una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo.
- ✓ Se recomienda una razón rápida de 1,0 o más, aunque, como sucede con la liquidez corriente, el valor aceptable depende, en gran medida, de la industria.
- ✓ Se interpreta como: número de veces, porcentaje o colones.

**Se calcula:**

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

## **b- Razones de actividad**

Los índices de actividad reflejan cuán rápido algunas cuentas se convierten en efectivo para la organización.

Para efectos de esta ASADA, no aplicará ciertas razones como la rotación de inventarios, ya que ella no tiene inventarios y, por lo tanto, no se puede realizar esta medición.

Se propone el uso de los siguientes índices de actividad.

### **1- Periodo promedio de cobro**

- ✓ El periodo promedio de cobro, o edad promedio de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobro.
- ✓ Número de días promedio que tarda la empresa en recuperar las ventas a crédito.
- ✓ A menor tiempo mejor, siempre y cuando no genere deterioro en las relaciones cliente empresa.
- ✓ Se interpreta como: número de días.

**Se calcula:**

$$\text{Periodo promedio de cobros} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\left(\frac{\text{Ventas a Crédito Anuales}}{365}\right)}$$

Véase también

$$\frac{365 * \text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas a credito}}$$

## 2- Periodo promedio de pago

- ✓ Tiempo promedio o número de días promedio en que tarda la empresa en pagar sus compras a crédito.
- ✓ La dificultad para calcular este índice, se debe a la necesidad de calcular las compras anuales.
- ✓ Normalmente, las compras se calculan como un porcentaje específico del costo de los bienes vendidos.
- ✓ Se interpreta como: número de días.

**Se calcula:**

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\left( \frac{\text{Compras a Credito Anuales}}{365} \right)}$$

Véase también

$$= \frac{365 * \text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras netas a credito}}$$

## c- Rotación de activos totales

- ✓ La rotación de los activos totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ingresos.

- ✓ Mide eficiencia en la administración del activo fijo. ¿Cuánto genera en ingresos cada colón de activo fijo?
- ✓ Se interpreta como: número de veces o colones.
- ✓ Generalmente, cuanto mayor es la rotación de los activos totales de una empresa, mayor es la eficiencia con la que se han usado sus activos.

**Se calcula:**

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Activo Total}}$$

**d- Razones de endeudamiento**

La posición de deuda de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades.

Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos y llegue a la quiebra, en este caso, la ASADA aún no cuenta con pasivos de ningún tipo, pero se les brinda el modelo por seguir para calcular los índices de endeudamientos, en caso de adquirirlos en el futuro.

**1- Índice de endeudamiento**

- ✓ Mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa.
- ✓ Si no se desea utilizar capital propio, la razón de deuda puede ser alta.
- ✓ Se interpreta como porcentaje.

**Se calcula:**

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\textit{Pasivos Totales}}{\textit{Activo Total}}$$

## 2- Razón de cargos de interés fijo

- ✓ Denominada en ocasiones razón de cobertura de intereses.
- ✓ Mide la capacidad de la empresa para pagar la carga financiera anual con sus utilidades.
- ✓ Mide el número de veces que la utilidad de operación cubre al gasto financiero.
- ✓ Entre más alta, mayor probabilidad de que se cubra los gastos financieros.
- ✓ Se interpreta como número de veces.

Se calcula:

$$\text{Razón cargos de intereses fijos} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Intereses}}$$

### e- Razones de rentabilidad

Con estos indicadores, permitirá evaluar las utilidades de la organización sujeta a análisis, con respecto a un nivel de ingresos o a un nivel de activos.

Para efectos de la ASADA en estudio, la rentabilidad se entenderá como los beneficios económicos que se obtiene al brindar el servicio de agua potable para la comunidad, y esta rentabilidad generada será utilizada, en pro de mejorar los servicios.

Estas medidas permiten a los analistas, evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ingresos, cierto nivel de activos.

## 1- Margen de utilidad bruta

- ✓ Mide el porcentaje de cada colón de ingresos, después de que la empresa pagó sus bienes.
- ✓ Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (es decir, es menor el costo relativo del servicio prestado).
- ✓ Cuánto se genera de utilidad bruta, con cada colón de ingresos.
- ✓ Se interpreta como porcentaje o colones.

Se calcula:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ingresos Totales}}$$

## 2- Margen de utilidad neta

- ✓ Mide el porcentaje de cada colón de ingresos, el cual queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos; incluye los intereses.
- ✓ Es la ganancia neta obtenida por cada colón de ingresos.
- ✓ Se interpreta como porcentaje o colones.

Se calcula:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Totales}}$$

### 3- Rendimiento sobre los activos totales

- ✓ También denominada RSIT (Rendimiento sobre la inversión total).
- ✓ Mide la eficacia general de la administración, para generar utilidades con sus activos disponibles.
- ✓ Cuanto más alto es el rendimiento sobre los activos totales de la empresa, mejor.
- ✓ Muestra cuán adecuado es el nivel de utilidad final con respecto a las inversiones totales de los activos para producir utilidades.
- ✓ Se interpreta como colones o porcentaje.

Se calcula:

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de activos}}$$

## **5.4 Modelo de gestión de la producción y comercialización de la ASADA**

## Índice

5.4.1	ESTADO, ASEO Y SEGURIDAD DEL LUGAR DONDE SE ENCUENTRAN LAS BOMBAS DE AGUA PROPUESTO.....	149
5.4.2	ESTADO DE LAS HERRAMIENTAS Y REPUESTOS PARA LA MANIPULACIÓN DE TUBERÍAS Y BOMBAS PROPUESTO .....	150
5.4.3	MANEJO DE QUÍMICOS PROPUESTO.....	151
5.4.4	ESTADO DE LOS MEDIDORES DE AGUA PROPUESTO.....	151
5.4.5	ESTADO DEL TANQUE DE RESERVA DE AGUA PROPUESTO .....	151
5.4.6	PERIODO DE COBRO PARA LOS ABONADOS PROPUESTO.....	152
5.4.7	RUBROS DE COBRO A LOS ABONADOS PROPUESTOS.....	152
5.4.8	MEDIOS MANTIENEN HABILITADOS PARA LAS QUEJAS PROPUESTO.....	153
5.4.9	PROCEDIMIENTO DE CORTA DEL SERVICIO DE AGUA PROPUESTO .....	155
5.4.10	SUSPENSIÓN Y RECONEXIÓN DEL SERVICIO.....	155
5.4.11	INFORMACIÓN CONTENIDA EN LOS RECIBOS EMITIDOS A LOS ABONADOS PROPUESTA .....	156
5.4.12	MODELO DE RECIBOS PARA LA ASADA.....	157

#### **5.4.1 Estado, aseo y seguridad del lugar donde se encuentran las bombas de agua propuesto**

Según el Manual informativo sobre Aspectos básicos para la gestión de las nuevas Juntas Directivas de las ASADAS, se propone las siguientes condiciones para el mantenimiento y estado de las bombas de agua.

Las instalaciones de bombeo se deben proteger contra el vandalismo y el ingreso de personas no autorizadas. El perímetro de la propiedad debe estar cercado y las puertas y ventanas del exterior del edificio se deben cerrar con candado. Deben existir paneles eléctricos, interruptores y válvulas en los alrededores del edificio. Asimismo, existir orificios de drenaje y ventilación en el edificio, y proteger con mallas para prevenir el ingreso de animales.

La estación de bombeo se debe ubicar por lo menos a 30 cm por encima del nivel más alto de inundación. La escorrentía superficial debe drenar lejos de la estación de bombeo. La estación de bombeo debe contar con drenajes adecuados para que el equipo no se inunde, en caso de que se rompa una tubería.

Los compartimentos que están por debajo del nivel del piso, tales como los pozos de agua y fosas secas, se deben rotular debidamente, para prevenir la entrada de agua indeseable, ya sea por las paredes o por la escorrentía superficial. Las fosas secas deben incluir un sumidero y una bomba de sumidero.

El polvo se puede combinar con lubricantes y reducir la duración de los engranajes. Asimismo, el polvo y la humedad forman un revestimiento aislante en el

bobinado del motor, lo cual puede producir calentamiento. En la mayoría de casos, la falta de orden y limpieza reflejan una operación y mantenimiento deficientes.

Sin embargo, no suponga que debido a que una habitación se mantiene ordenada y limpia, se están siguiendo buenas prácticas de orden y mantenimiento, por lo que se recomienda que se realice limpieza en el lugar tres veces a la semana.

Se debe identificar todos los espacios confinados del sistema de agua y mejorar la ventilación. El operador deberá encender los ventiladores antes de ingresar. Se debe tomar todas las precauciones de seguridad antes de ingresar en espacios confinados.

La instalación de bombeo se deberá equipar con un extinguidor de incendios de clase B (líquidos inflamables) y clase C (equipo eléctrico).

#### **5.4.2 Estado de las herramientas y repuestos para la manipulación de tuberías y bombas propuesto**

Se sugiere a la ASADA elaborar un Registro de cada una de las herramientas de manipulación de tuberías y bombas con datos, tales como: números de modelo y serie, registros de los fabricantes y especificaciones del rendimiento, con el fin de mantener un mejor control de estas herramientas.

<b>ASADA de Corralillos, Filadelfia del cantón de Carrillo, Guanacaste, Costa Rica</b>			
<b>Control de Herramientas</b>			
<b>Herramienta</b>	<b>Modelo y Serie</b>	<b>Fabricante</b>	<b>Especificaciones de rendimientos</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### **5.4.3 Manejo de químicos propuesto**

Todas las instalaciones que almacenen químicos de cualquier índole deberán contar con las hojas de seguridad de las sustancias que manejan, las cuales deberán estar accesibles para cualquier persona que requiera consultarlas. No se debe mezclar residuos incompatibles químicamente.

Los químicos que se encuentren en estado sólido, deberán almacenarse y disponerse de manera separada de los que se encuentren en estado líquido. El material de vidrio roto se debe desechar por separado.

### **5.4.4 Estado de los medidores de agua propuesto**

En este apartado, la ASADA no cuenta con medidores de agua instalados para su funcionamiento, por ello, se recomienda la pronta instalación de ellos.

Esto, debido a que la elaboración y aprobación de las tarifas están regidas con base en un servicio medido. Mediante el efecto controlador del desperdicio de agua, que se obtiene mediante el medidor, se logrará un efecto de equidad en la distribución del agua para todos los usuarios.

### **5.4.5 Estado del tanque de reserva de agua propuesto**

Por razones económicas, es recomendable ubicar el reservorio próximo a la fuente de abastecimiento y dentro de la zona de mayores consumos.

Las escaleras de acceso deberían ser tipo marinera y estar provistas de jaula de protección, de manera que permitan el acceso hasta la losa de cubierta del reservorio. La parte superior del reservorio debería contar con una baranda de protección.

Existen varias actividades que conforman el área comercial, por ejemplo, micro-medición del agua consumida por los clientes y la facturación de los consumos, de acuerdo con la tarifa establecida por ARESEP.

#### **5.4.6 Periodo de cobro para los abonados propuesto**

Para el cobro de estos servicios, la ASADA deberá utilizar herramientas informáticas que permitan un sistema de facturación moderno y confiable. Se sugiere un paquete informático específico, que permita desarrollar procesos de facturación y la emisión de los recibos.

Además, se recomienda que el periodo de cobro para los usuarios del servicio sea en fechas donde se conoce pago a los jefes de hogar, como lo son el 15 y el 30 de cada mes, asimismo, se fijaría una fecha de toma de lectura de medidas para cada periodo de cobro, en el cual se registraría la ASADA.

#### **5.4.7 Rubros de cobro a los abonados propuestos**

La elaboración y aprobación de las tarifas está regida bajo la base de un servicio medido. La Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos establece que todo servicio público que se brinde, debe ser medido y, además, deberá garantizarse el buen funcionamiento de dicho medidor, para el cobro justo y real del servicio prestado. Por lo cual, se sugiere la instalación de los medidores, en forma oportuna.

El principal y más importante de los beneficios que se puede obtener al instalar medidores, es la reducción del desperdicio y gasto del agua; diversos estudios han determinado que, en promedio, un servicio fijo o sin medición, consume el doble de agua que otro en condición de medido y, en algunos casos, valores aún mayores al doble.

Mediante el efecto controlador del desperdicio de agua, que se obtiene con el medidor, se logrará un efecto de equidad en la distribución del agua para todos los usuarios.

#### **5.4.8 Medios mantienen habilitados para las quejas propuesto.**

La ASADA deberá mejorar los mecanismos para que el cliente pueda acudir a la ASADA y exponer su reclamo. La instalación de un buzón, le permitirá a la ASADA, conocer la percepción, inquietudes y quejas de sus clientes, para así evaluar su labor y poder mejorar la gestión.

Se sugiere que la ASADA destine una persona para encargarse de la atención al cliente, así él o ella, dará trámite y resolución de quejas; y las gestionará ante los miembros de la Junta Directiva.

La persona encargada de la atención al usuario, requiere registrar y clasificar las quejas:

- Tipo de queja
- Cantidad de queja de cada tipo
- Frecuencia (¿cada cuánto?)

Con esa información, se evaluará la calidad de los servicios, se identificará deficiencias y se creará planes para resolverlas.

**ASADA de Corralillos, Filadelfia del cantón de Carrillo, Guanacaste, Costa Rica**

**Boleta de inconformidad o Sugerencia**

**Tipo de Queja**

**Inconformidad con el servicio**

**Reporte de avería**

**Sugerencia**

**Fuente:** Elaboración propia

#### **5.4.9 Procedimiento de corta del servicio de agua propuesto**

Se sugiere a la ASADA, el siguiente procedimiento para la recolección y suspensión del servicio:

- Levantamiento y actualización del catastro de usuarios.
- Medición de los consumos mensuales de los clientes.
- Identificación de usuarios con servicios fijos.
- Aplicación de tarifas aprobadas. Facturación de usuarios.
- Emisión de recibos.
- Recaudación.
- Identificación de clientes morosos.
- Suspensión de servicios por falta de pago del mes al cobro.
- Reconexión de servicios.
- Identificación de clientes con servicios suspendidos que no han pagado.
- Verificación de servicios suspendidos, que no han cancelado los montos.
- Proceder con el cobro judicial a los clientes que no cancelen los montos adeudados, a pesar de tener los servicios desconectados.

#### **5.4.10 Suspensión y reconexión del Servicio**

- Identificación de cliente moroso.
- Notificación al cliente en condición de moroso, donde se le indique el monto adeudado y el tiempo máximo para cancelar.
- Una vez notificado el cliente y expirado el tiempo máximo de cancelación, se procede con la suspensión del servicio.
- La suspensión de los servicios no puede realizarse los días viernes, sábado o domingo, ni víspera de un día feriado.
- Al cliente que se le suspendió el servicio de agua potable, la ASADA le instalará una fuente pública a una distancia no mayor a los 100 metros.
- Una vez que el cliente cancele a la ASADA el monto del recibo y los montos correspondientes por desconexión y reconexión, se le reconectará el servicio, dentro de las 24 horas posteriores al pago.

Los clientes a los que se suspendió el servicio y no se aproximaron a cancelar, la ASADA deberá realizarles una inspección de campo para constatar que no estén conectados de manera fraudulenta, de ser así, se debe desconectar de nuevo y cobrarle la multa correspondiente. Si la situación de fraudulencia persiste, se debe desconectar el servicio desde su derivación del tubo madre.

#### **5.4.11 Información contenida en los recibos emitidos a los abonados propuesta**

- Número de recibo
- Nombre de la ASADA
- Cedula jurídica de la ASADA
- Número del abonado (consecutivo asignado en el registro)
- Nombre del abonado
- Dirección del domicilio
- Tipo de recibo (lectura, suspensión, conexión nueva, reconexión)
- Numero de paja (un mismo usuario puede tener varios medidores a su nombre)
- Mes al cobro (en el que se dio el consumo de agua)
- Lectura inicial (según medidor)
- Lectura final (según medidor)
- m<sup>3</sup> de agua consumidos en el mes
- Monto fijo por cancelar (consume o no)
- Monto por cancelar por mantenimiento de hidrantes (∅12 / m3)
- Monto por morosidad (en caso de pagar en la fecha posterior a lo establecido)
- Monto por cancelar por consumo de agua (según medidor)
- Deducción por adelanto de dinero por el abonado a la cuenta (nota que incluya: nombre del abonado y número de paja)
- Monto total por cancelar

**5.4.12 Modelo de recibos para la ASADA**

<b>ASADA de Corralillos</b>				Fecha: _____		Recibo n° _____			
Céd. Jurídica: _____						Telefax: 2688- xx xx			
Nombre del Abonado: _____						N° abonado: _____			
Dirección: _____									
Tipo	N° PAJA	Mes cobro	Lec. Inc	Lec. Fin	m3	Costo Base	Excedente	Hidrantes	Total
<b>Nota: Referente a la fecha de vencimiento y otros asuntos de interés por comunicar</b>									
_____ <b>Firma Recaudadora (incluir nombre)</b> (nulo sin sello)						<b>Multa por morosidad</b>		¢ _____	
						<b>Hidrantes</b>		¢ _____	
						<b>Consumo de agua</b>		¢ _____	
						<b>- Reajustes/Adelantos</b>		¢ _____	
						<b>Total por cancelar</b>		¢ _____	

**Fuente:** Elaboración propia

## Bibliografía

AUDITOL. (31 de julio de 2014). *Actividades de Control según COSO III*. Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/2867-actividades-de-control-segun-coso-iii>

Amador Sotomayor, A. (2002). *Control interno y auditoría*. Recuperado el 21 de julio del 2017, de [http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399\\_MA.PDF](http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1080123399/1080123399_MA.PDF)

Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Episteme.

Bautista, L. V. (2012). *Análisis Financiero*. Obtenido de [http://repository.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/2565/3/TCA\\_BautistaArenasLibiaVannesa\\_2012.pdf](http://repository.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/2565/3/TCA_BautistaArenasLibiaVannesa_2012.pdf)

Bazán, E. (diciembre de 2012). *Gestión de riesgos: legal y reputacional*. Recuperado el 20 de julio de 2017 de <http://www.ernestobazan.com/seminarios/ERNESTO%20BAZAN%20Seminario%20RIESGO%20LEGAL%20&%20REP.pdf>

Caim, J. (2014). *Los recursos de la empresa*. Recuperado el 3 de agosto del 2016, de <https://es.scribd.com/doc/54296924/Los-Recursos-de-La-Empresa>

Cabrera, H. (2015). *Técnicas de análisis financieros. Los indicadores financieros*. Recuperado el 31 de agosto del 2016, de <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-analisis-financiero-los-indicadores-financieros/>

- Camacaro, P. R. (2006). *Instrumentos de recolección de datos*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/prc/INSTRUMENTOS%20DE%20RECOLECCION%20DE%20DATOS.htm>
- COEPA (Confederación Empresarial de la Provincia de Alicante) (2007). *El riesgo ambiental: Guía de gerencia de riesgos ambientales*. Obtenido de <http://www.coepa.es/GuiasMA/Riesgo%20Ambiental%20def.pdf>
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (s.f.). *Riesgo de liquidez*. Recuperado el 21 de julio del 2017, de [http://www.bis.org/publ/bcbs144\\_es.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs144_es.pdf)
- CEF Contabilidad. 2017. *Concepto estado de situación*. Recuperado el 21 de julio del 2017, de <http://www.contabilidad.tk/node/155>
- Duarte, C. (01 de marzo del 2013). *Indicadores de solvencia o riesgo*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/indicadores-de-solvencia-o-riesgo.html>
- Del Toro Rios, J. C., Fonteboa Vizcaino, A., Armada Trabas , E., & Santos Cid , C. M. (2005). *Concepto de control interno*. Recuperado el 19 de julio del 2017, de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material\\_\\_consulta\\_ci.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material__consulta_ci.pdf)
- Gómez, G. (11 de febrero del 2001). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/estado-flujos-efectivo/>
- Gómez, G. (s.f.). *Control interno en la organización empresarial*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>
- Horngren, C., Sundem, G., & Ellio, J. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. México, D.F: PRENTICE HALL ARGENTINA.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill. Recuperado el 31 de agosto del 2016.
- IFRS Foundation. (Mayo de 2015). *Marco Conceptual para la Información Financiera*. Obtenido de [http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Conceptual-Framework/Documents/June%202015/ES\\_ED\\_Conceptual-Framework\\_MAY-2015.pdf](http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Conceptual-Framework/Documents/June%202015/ES_ED_Conceptual-Framework_MAY-2015.pdf)
- Ildefonso Grande, E., & Abascal Fernández, E. (2013). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Mantilla, S. A. (2011). *Estándares/Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS/ NIFF)*. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/unacrsp/reader.action?docID=10559763>
- Michael A. Hitt, R. D. (2008). *Administración Estratégica* (7a. Ed.). Cengage Learning Editores.
- Michael C. Ehrhardt, E. F. (2007). *FINANZAS CORPORATIVAS*. (S. Cengage Learning Editores). Obtenido de [http://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Finanzas-Corporativas-2edi-Ehrhardt-FL\\_redacted.pdf](http://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Finanzas-Corporativas-2edi-Ehrhardt-FL_redacted.pdf)
- Mandariaga, J. (2014). *Manuel práctico de auditoria*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Páez Sabolla, M. R. (08 de junio de 2014). *La importancia del control interno administrativo y financiero en la implementación de las normas internacionales de información financiera en las empresas agropecuarias*. Obtenido de

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12240/1/PaezSaboyaMyriamRocio2014.pdf>

Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Shalom 2008. Recuperado el 31 de agosto del 2016.

Rodriguez, F. A., Ortiz, W. (s.f). *Riesgo Operativo*. Recuperado el 20 de julio de 2017, de [https://www.ccpm.org.mx/veritas/diciembre2010/images/Riesgo\\_Operativo.pdf](https://www.ccpm.org.mx/veritas/diciembre2010/images/Riesgo_Operativo.pdf)

Salas, T. (2011). *Análisis y Diagnóstico Financiero Enfoque Integral*.

Sánchez, C. Q. (26 de junio del 2014). *El papel de la entrevista y la observación*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/7812/1/TFM-G%20335.pdf>

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). (07 de junio del 2015). *Instrumentos de Evaluación*. Obtenido de [http://www.sence.cl/601/articles-4777\\_recurso\\_10.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-4777_recurso_10.pdf)

Thompson, I. (19 de abril del 2012). *¿Qué es Gestión de Empresa?* Recuperado el 3 de agosto de 2016, de <http://www.gestiondeempresas.com/notas/que-es-gestion-de-empresas.html>

Universidad de Granada. (14 de octubre del 2005). *El Cuestionario*. Obtenido de <http://www.ugr.es/~diploeio/documentos/tema2.pdf>

Váquiro, J. D. (febrero del 2010). *Periodo de recuperación de la inversión - PRI*. Recuperado el 19 de abril del 2016, de <http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>

Venegas, W. (2007). *El trabajo de campo en auditoría, papeles de trabajo. Un caso práctico*. San José: Euned.

## Anexos

### Anexo 1

#### Balance General ASADA Corralillos

Periodo 2014

<b>Asada Corralillos</b>	
3002591462	
Balance General	
AL 30/09/2014	
<b><u>ACTIVOS</u></b>	
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>	
CAJAS	505,357.88
BANCOS	1,053,770.82
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,559,128.70</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,559,128.70</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>	
SUPERAVIT ASADA CORRALILLOS	932,877.00
RESULTADO DEL PERIODO	626,251.70
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,559,128.70</b>
-	
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>1,559,128.70</b>

## Anexo 2

### Balance General ASADA Corralillos

Periodo 2015

<b>Asada Corralillos</b>		
3002591462		
Balance General		
AL 30/09/2015		
<b><u>ACTIVOS</u></b>		
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>		
CAJAS	117,753.34	
BANCOS	2,141,138.10	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>2,258,891.44</b>
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>		
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	2,786,750.00	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>2,786,750.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>5,045,641.44</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		
SUPERAVIT ASADA CORRALILLOS	1,084,133.82	
RESULTADO DEL PERIODO	3,961,507.62	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>5,045,641.44</b>
-		
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>		<b>5,045,641.44</b>

### Anexo 3

### Balance General ASADA Corralillos

Periodo 2016

Asada Corralillos

3002591462

Balance General

AL 30/09/2016

#### ACTIVOS

##### ACTIVO CORRIENTE

CAJAS 70,950.03  
BANCOS 3,222,741.81

**TOTAL ACTIVO CORRIENTE 3,293,691.84**

##### ACTIVO NO CORRIENTE

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO 5,155,258.14

**TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE 5,155,258.14**

##### **TOTAL ACTIVOS**

**8,448,949.98**

##### PATRIMONIO

SUPERAVIT ASADA CORRALILLOS 5,045,641.44  
RESULTADO DEL PERIODO 3,403,308.54

##### **TOTAL PATRIMONIO**

**8,448,949.98**

-

##### **TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO**

**8,448,949.98**

Anexo 4

Estado de Resultados

Periodo 2014

Asada Corralillos

3002591462

Estado de Resultados Consolidado

AL 30/09/2014

DESCRIPCION	ESTE MES	ACUMULADO
INGRESOS		
INGRESOS	1,107,100.00	8,480,700.00
>INGRESOS TOTAL.....	1,107,100.00	8,480,700.00
COSTO DE VENTAS		
>COSTOS TOTAL.....	0.00	0.00
GASTOS		
GASTOS	978,612.15	7,854,448.30
>GASTOS TOTAL.....	978,612.15	7,854,448.30
>RESULTADO DE OPERACION.....	128,487.85	626,251.70

Anexo 5

Estado de Resultados

Periodo 2014

Asada Corralillos

3002591462

Estado de Resultados Consolidado

AL 30/09/2015

DESCRIPCION	ESTE MES	ACUMULADO
INGRESOS		
INGRESOS	928,600.00	12,705,900.00
>INGRESOS TOTAL.....	928,600.00	12,705,900.00
COSTO DE VENTAS		
>COSTOS TOTAL.....	0.00	0.00
GASTOS		
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRACION	1,154,158.33	8,626,142.38
GASTOS POR DEPRECIACION ACTIVOS	118,250.00	118,250.00
>GASTOS TOTAL.....	1,272,408.33	8,744,392.38
>RESULTADO DE OPERACION.....	(343,808.33)	3,961,507.62

**Anexo 6**

**Estado de Resultados**

**Periodo 2016**

Asada Corralillos

3002591462

Estado de Resultados Consolidado

AL 30/09/2016

<b>DESCRIPCION</b>	<b>ESTE MES</b>	<b>ACUMULADO</b>
<b>INGRESOS</b>		
INGRESOS	1,019,620.00	12,378,920.00
<b>&gt;INGRESOS TOTAL.....</b>	<b>1,019,620.00</b>	<b>12,378,920.00</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		
<b>&gt;COSTOS TOTAL.....</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>GASTOS</b>		
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRACION	405,482.00	8,705,926.56
GASTOS POR DEPRECIACION ACTIVOS	41,693.27	269,684.90
<b>&gt;GASTOS TOTAL.....</b>	<b>447,175.27</b>	<b>8,975,611.46</b>
<b>&gt;RESULTADO DE OPERACION.....</b>	<b>572,444.73</b>	<b>3,403,308.54</b>

Anexo 7

Auxiliar de activos

Asada Corralillos

Activos por Tipo

AL 30/09/2016

001		Terreno				
001		Asada				
CODIGO	DESCRIPCION	ENCARGADO				
ESTADO	FECHA ADQ/IDA UTIL	VALOR ADQ.	V. RESCATE	DEPREC. ACUM	VALOR ACTUAL	
0001	Terrenos					
ACTIVO	01/04/2016 1	540,000.00	540,000.00	0.00	540,000.00	
TOTAL ESTE TIPO.....				0.00	540,000.00	
TOTAL ESTE DEPARTAMENTO.....				0.00	540,000.00	
002		Equipo de Bombeo				
001		Asada				
CODIGO	DESCRIPCION	ENCARGADO				
ESTADO	FECHA ADQ/IDA UTIL	VALOR ADQ.	V. RESCATE	DEPREC. ACUM	VALOR ACTUAL	
0003	Bomba Dosificadora Cloro					
ACTIVO	01/02/2016 120	192,000.00	0.00	12,800.00	179,200.00	
CODIGO	DESCRIPCION	ENCARGADO				
ESTADO	FECHA ADQ/IDA UTIL	VALOR ADQ.	V. RESCATE	DEPREC. ACUM	VALOR ACTUAL	
0002	Bombra Franklin 7.5 HP					
ACTIVO	01/04/2015 120	2,365,000.00	0.00	354,750.00	2,010,250.00	
TOTAL ESTE TIPO.....				367,550.00	2,189,450.00	
TOTAL ESTE DEPARTAMENTO.....				367,550.00	2,189,450.00	
003		Equipo Hidrantes				
001		Asada				
CODIGO	DESCRIPCION	ENCARGADO				
ESTADO	FECHA ADQ/IDA UTIL	VALOR ADQ.	V. RESCATE	DEPREC. ACUM	VALOR ACTUAL	
004	2 Hidrantes con accesorios					
ACTIVO	01/09/2016 120	2,446,193.04	0.00	20,384.94	2,425,808.10	
TOTAL ESTE TIPO.....				20,384.94	2,425,808.10	
TOTAL ESTE DEPARTAMENTO.....				20,384.94	2,425,808.10	
TOTAL GENERAL.....				387,934.94	5,155,258.10	

## Anexo 8

### Instrumento de recolección de datos: cuestionarios

#### Cuestionario de control interno

##### INFORME DE CARÁCTER GENERAL

Nombre de la representante: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Contacto inicial: \_\_\_\_\_

Personas que brindan la información:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

#### CONTABILIDAD GENERAL Y DIVERSOS

##### Condiciones ideales

- ✓ En la ejecución del trabajo deberá existir una adecuada separación de funciones, de manera tal que ningún empleado tenga la posibilidad de iniciar y terminar una transacción sin la debida comprobación y revisión por parte de los funcionarios competentes.
- ✓ Los registros contables deben estar completos y al día.
- ✓ Deben existir descripciones escritas de las políticas contables y de los procedimientos en uso.

**Procedimientos ¿Emplea el procedimiento el cliente?**

**N/A SI NO**

1- ¿Se mantienen al día los libros de contabilidad mayor, diario e inventario?

\_\_\_\_\_

2- ¿Existen una adecuada distribución de funciones, especialmente en lo relativo al manejo de la contabilidad y el control de activos?

\_\_\_\_\_

3- ¿Existe un catálogo de cuentas completo y actualizado?

\_\_\_\_\_

4- ¿Existe un manual de contabilidad que incluya responsabilidades por puestos y procedimientos de trabajo?

\_\_\_\_\_

5- ¿Están protegidos físicamente los registros contables?

\_\_\_\_\_

6- ¿Está limitado el acceso a los registros contables?

\_\_\_\_\_

7- ¿Se utilizan los presupuestos?

\_\_\_\_\_

## PAGOS

- 1- ¿Son pasadas las facturas directamente a la contabilidad y sellada las copias con la palabra “duplicado” Al procesar facturas?  
\_\_\_\_\_
- 2- ¿Es efectuado todo pago con cheque?  
\_\_\_\_\_
- 3- ¿Se utilizan secuencialmente los cheques pre numerados?  
\_\_\_\_\_
- 4- ¿Es adecuado el control físico de los cheques en blanco?  
\_\_\_\_\_
- 5- ¿Son preparados los cheques por empleados independientes de aquellos que aprueban la documentación?  
\_\_\_\_\_

## INGRESOS

### Condiciones ideales

- ✓ La función de recepción del efectivo se lleva a cabo con el menor número de personas posible.
- ✓ Quienes reciben dinero no tienen acceso a los registros contables.
- ✓ La recepción del efectivo puede comprobarse con otros registros llevados por separado.
- ✓ Personal independiente de la caja prepara periódicamente conciliaciones de los registros analíticos de entradas de caja con las copias de las fichas de depósito, cuentas por cobrar, cuentas de control de efectivo, etc.

**Procedimientos ¿Emplea el procedimiento el cliente?**

**N/A SI NO**

1- ¿Son confrontadas las facturas o comprobantes de ingreso contra los reportes de ventas?

\_\_\_\_\_

2- ¿Contienen los recibos toda la información necesaria para identificar claramente la transacción?

\_\_\_\_\_

3- ¿Existe garantía de que todos los ingresos ganados se perciban realmente?

\_\_\_\_\_

4- ¿Se preparan recibos de caja y se adjuntan los datos pertinentes?

\_\_\_\_\_

5- ¿Se depositan los ingresos intactos diariamente?

\_\_\_\_\_

6- ¿Existen controles físicos adecuados sobre los ingresos de caja?

\_\_\_\_\_

## CAJA CHICA

### Condiciones ideales

- ✓ Los fondos de caja chica se manejan sobre la base de un fondo fijo con un individuo responsable de este.
- ✓ Los fondos de caja chica se encuentran separados de cualquier otro fondo.
- ✓ Existen límites adecuados respecto a las sumas que se pueden entregar para los desembolsos.
- ✓ Los egresos están amparados por comprobantes aprobados previamente, pre numerados y escritos con tinta.
- ✓ Los justificantes por gastos realizados se verifican y se inutilizan con el sello
  
- ✓ Se practican arqueos a la caja chica en forma sorpresiva y frecuente.

### Procedimiento ¿Emplea el procedimiento el cliente?

#### N/A SI NO

1- ¿Es el custodio del fondo un empleado separado de la custodia de los fondos pendientes de registrar, de las entradas y salidas de efectivo y de las cuentas por cobrar?

\_\_\_\_\_

2- ¿Se utilizan comprobantes de salida de este fondo con numeración?

\_\_\_\_\_

3- ¿Hay un funcionario responsable de aprobar estas salidas de efectivo?

\_\_\_\_\_

## **CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR**

**Procedimiento ¿Empleado el Procedimiento el cliente?**

**N/A SI NO**

### **A. Cuentas por cobrar**

1- ¿Se mantienen registros individuales para cada cliente?

\_\_\_\_\_

2- ¿Se efectúa periódicamente el análisis por antigüedad de saldos?

\_\_\_\_\_

3- ¿Se revisan adecuadamente las cuentas morosas?

\_\_\_\_\_

4- ¿Están autorizadas las cancelaciones por cuentas morosas?

\_\_\_\_\_

5- ¿Se envían el estado de los saldos a los clientes?

\_\_\_\_\_

## **ACTIVOS**

- 1- ¿Están todos los activos bajo el control de un responsable?  
\_\_\_\_\_
- 2- ¿Se mantienen libros con el registro del movimiento en bodegas, incluyendo cantidades y valores?  
\_\_\_\_\_
- 3- ¿Se realizan periódicamente recuentos de las existencias en bodega, que permitan comprobar las cantidades en existencia según los registros?  
\_\_\_\_\_
- 4- ¿Se conservan archivadas la hoja original de los conteos físicos de inventarios?  
\_\_\_\_\_
- 5- ¿Se verifica la valoración del inventario?  
\_\_\_\_\_
- 6- ¿Se encuentran las bodegas en buenas condiciones físicas?  
\_\_\_\_\_

## **PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO**

- 1- ¿Se especifica y autoriza el monto que se asigna a mejoras, adiciones o reparaciones en la organización?  
\_\_\_\_\_
- 2- ¿Se toman inventarios y se comparan con los registros contables?  
\_\_\_\_\_
- 3- ¿Se revisan esos inventarios y se comparan con los registros contables?  
\_\_\_\_\_

4- ¿Tiene la empresa terrenos que no se usan?

\_\_\_\_\_

5- ¿Se desprecian o amortizan los bienes?

\_\_\_\_\_

6- ¿Se resguardan apropiadamente los títulos de propiedad?

\_\_\_\_\_

## **CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR**

### **A. Cuentas por pagar**

1- ¿Han sido las compras debidamente autorizadas?

\_\_\_\_\_

2- ¿Es apropiado el sistema existente para la colocación de pedidos, la recepción de artículos, la verificación de facturas y su pago?

\_\_\_\_\_

3- ¿Se verifica el monto en las facturas a crédito?

\_\_\_\_\_

4- ¿Se reciben periódicamente los estados de cuentas de los acreedores?

\_\_\_\_\_

5- ¿Requieren el endeudamiento el visto bueno del personal autorizado al efecto?

\_\_\_\_\_

## Cuestionario legal

- 1- ¿Se encuentra la ASADA suscrita al convenio de delegación con el AYA para la delegación de la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de acueductos y/o alcantarillados comunales?
- 2- ¿Es miembro la ASADA de federaciones, ligas o uniones o confederaciones en el ámbito cantonal, regional o de otra clase, para el recurso hídrico y mejorar el servicio público que ofrecen?
- 3- ¿Cuenta con autorización de AYA para disponer de bienes muebles o inmuebles, así como autorizar a las ASADAS para endeudamiento o garantías de préstamos?
- 4- ¿Cuenta con autorización para obras de construcción, ampliación y mejoramiento de los sistemas de acueductos y alcantarillados?
- 5- ¿Cuenta con el registro correspondiente de caudales de la ASADA extendido por el Departamento de Aguas del MINAET?
- 6- ¿Existe el registro de los caudales necesarios ante el Departamento de Aguas del MINAET?
- 7- ¿Recibe alguna clase de asesoría sobre la prestación de servicios correspondiente? ¿Quién se la brinda?
- 8- ¿Cuenta con tarifas fijas por cobrar por la prestación del servicio público?
- 9- ¿Cuenta con un sello de disponibilidad hídrica para los usuarios que soliciten servicios nuevos?
- 10- ¿Están inscritos ante tributación directa?
- 11- ¿Los terrenos donde tienen sus bombas, bodegas, oficinas, están inscritos ante el registro público?
- 12- ¿En los terrenos de los pozos de agua se realizaron las debidas expropiaciones?
- 13- Se lleva registro legal de los siguientes tipos de recursos:
- 14- Cuotas de ingreso y cuotas mensuales de los asociados, que fijará la Asamblea General.
- 15- Donaciones y legados.

16-Subvenciones.

17-Partidas específicas del Estado.

18-Ayudas económicas del Estado, sus instituciones, sus instituciones municipales y de cualquier persona física o jurídica, pública o privada, nacional e internacional.

### **Cuestionario área administrativa**

- 1- ¿Tienen declarada su misión y visión?
- 2- ¿Tienen especificados sus valores?
- 3- ¿Cuentan con un debido planteamiento de estrategias?
- 4- ¿Las políticas de la ASADA están bien detalladas y relacionadas con los objetivos?
- 5- ¿Cuentan con estructura organizativa?
- 6- ¿La estructura organizativa de la asociación contribuye eficientemente al logro de los proyectos?
- 7- ¿Dividen el trabajo en sub-áreas con límites y plazos de entrega?
- 8- ¿Se propicia un ambiente agradable en las sesiones programadas?
- 9- ¿La filosofía de trabajo empleada por los miembros de la Asociación está encaminada al logro de los objetivos?
- 10- ¿Las disposiciones establecidas por la Asociación son adecuadas para estimular y reconocer el desempeño de sus integrantes?
- 11- ¿En la Asociación se fomenta y se desarrolla el trabajo en equipo?
- 12- ¿La manera de abordar los conflictos que se presentan en la Asociación es adecuada?
- 13- ¿Los integrantes de la Asociación están siempre dispuestos a contribuir al logro de los objetivos?
- 14- ¿Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de los objetivos?
- 15- ¿El planteamiento de cualquier actividad mejora la dirección de la organización?
- 16- ¿Determinan el orden en el deben realizarse las actividades?

- 17- ¿Las personas asignadas al desarrollo y cumplimiento de las diferentes funciones cuentan con el apoyo además de los demás integrantes de la organización?
- 18- ¿Organizan oportunamente cada una de sus actividades con anterioridad?
- 19- ¿Cuentan con manual descriptivo de puestos?
- 20- ¿Se sigue un proceso determinado para la toma de decisiones?
- 21- ¿Se realizan evaluaciones del desempeño entre los integrantes de la organización?

### **Cuestionario área de producción**

- 1- ¿Con cuantas bombas cuenta la ASADA?
- 2- ¿Cada cuánto se les brinda mantenimiento?
- 3- ¿La bodega donde se almacenan los insumos esta con la debida seguridad?  
¿Cuáles?

### **Cuestionario área de operación**

- 1- ¿Se registra el consumo de agua de cada cliente con medidores?
- 2- ¿Se mantiene el registro total de consumo de los clientes?
- 3- ¿Las tuberías cuentan con las especificaciones técnicas adecuadas?
- 4- ¿Cuentan con un procedimiento para el reporte de fugas?
- 5- ¿Cuál es la logística que se lleva a cabo para la gestión de las averías reportadas?
- 6- ¿Cumplen con las regulaciones de saneamiento del agua según la regulación actual?
- 7- ¿Se realiza el análisis de los incrementos y decrementos de consumo por abonado (en caso de usar medidor)?
- 8- ¿En caso de inconsistencias de consumo, qué medidas se toman al respecto?

### **Cuestionario área de comercialización**

- 1- ¿Cuál es el periodo de cobro para los abonados?
- 2- ¿Bajo qué rubros se les realiza el cobro a los abonados?
- 3- ¿Cuáles medios mantienen habilitados para las quejas?
- 4- ¿Cuál es el procedimiento de corta del servicio de agua?
  
- 5- ¿Los recibos emitidos a los abonados cuentan con la siguiente información?

- Numero de recibo
- Nombre de la ASADA
- Cedula jurídica de la ASADA
- Tipo de recibo (lectura, suspensión, conexión nueva, reconexión)
- Código del abonado (#paja)
- Mes en cobro
- Nombre del abonado
- Dirección
- Lectura inicial (según medidor)
- Lectura final (según medidor)
- Consumo en m3 anterior
- Consumo en m3 actual
- Monto a fijo cancelar (consume o no)
- Monto a cancelar por m3
- Monto a cancelar por mantenimiento de hidrantes ( $\phi$ 12 / m3)
- Monto por morosidad (en caso de pagar en la fecha posterior a lo establecido)
- Dedución por adelanto de dinero por parte del abonado ( en caso de que aplique)
- Monto total a cancelar

## Instrumento de recolección de datos: escala de Likert

<b>ASADA Corralillos, Filadelfia, Guanacaste</b> <b>Evaluación de la producción</b>				
	Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Bueno (4)
1. Estado de las bombas de agua				
2. Aseo en el lugar donde están las bombas de agua				
3. Seguridad del lugar donde almacenan las bombas de agua				
4. Estado de las herramientas para la manipulación de tuberías y bombas				
5. Manejo de químicos dentro del lugar de tratamiento				
6. Estado de los medidores de agua				
7. Estado de los repuestos de plomería				
8. Estado de los químicos para tratamiento del agua				
9. Estado del tanque de reserva de agua				
Calificación total de esta escala	Muy malo	Malo	Regular	Bueno
Calificación máxima (36)	9	18	27	36
Calificación mínima (9)				

## Instrumento de recolección de datos: hoja de Cotejo

<b>ASADA Corralillos</b> <b>Hoja de cotejo</b> <b>Aspectos generales de la comercialización, producción y operación</b>						
Ítem	Si	No	Total		% Si	Observaciones
			Si	No		
1. Oficina administrativa						
2. Inmobiliario						
3. Herramientas de plomería						
4. Repuestos para medidores						
5. Llaves para medidores						
6. Tubos PVC						
7. Soplete						
8. Hidrantes						
9. Tubería						
10. Uniones						
11. Bomba para pozo						
12. Tanque de reserva de agua						
13. Filtros de agua						
14. Recibos timbrados						