

Universidad Nacional de Costa Rica

Sede Regional Chorotega

Campus Nicoya

Informe Final de Práctica Dirigida

Evaluación de la Gestión Organizativa, Control Interno, Gestión Financiera, de Producción y Comercialización para la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados en la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015 – 2016.

“Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del Jurado Examinador para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera”

Sustentantes:

Cinthia Nicaragua Padilla

Karina González Tablada

Supervisor:

Lic. Álvaro Garro Garro

Nicoya, Guanacaste

Dedicatorias

A Dios, en primera instancia, porque es el que me ha prestado la vida y gracias a ÉL es posible todo esto.

A mi madre Guadalupe Padilla, que ha sido mi apoyo en toda mi vida y la que me ha impulsado a realizar todas mis metas y sueños.

A mi hija Tamara, porque es mi motor para seguir adelante con mis estudios y ser mejor persona cada día.

A Karina, mi compañera de proyecto, porque me ha acompañado a lo largo de este periodo.

A mis familiares y amigos, que hacen un balance en mi vida.

¡Esto es por ellos y para ellos!

Cinthia Nicaragua Padilla

Dedicatorias

A Dios, en primer lugar, porque me ha guiado en este largo camino.

A mi marido Fabián y mi hijo Matías, porque me han apoyado y me han acompañado, y son mi motor para seguir luchando y procurando ser mejor cada día.

A mi padre Ronald y a mi madre Nuri, quienes me dan aliento y han acompañado en todo momento. Son mi ejemplo de superación, persistencia y disciplina.

A mis hermanas Alejandra, Isabel y Yasmín, por el apoyo y comprensión que me han brindado.

A mi suegro Luis Enrique y a mi suegra Felicia, quienes me han motivado a ser cada día mejor persona y a lograr el grado de licenciatura, superándome profesional y espiritualmente.

A Cinthia, mi compañera de proyecto, y amistades que me han brindado palabras de aliento

¡Los quiero a todos!

Karina González Tablada

Agradecimientos

A Dios, por prestarnos vida y hacer esto posible.

Al profesor Lic. Álvaro Garro Garro, quien también es nuestro supervisor y nos ha acompañado y orientado a lo largo de este proceso, y por toda su ayuda, dedicación, asesoramiento y entrega.

A la Universidad Nacional, Sede Regional Chorotega, Campus Nicoya, en especial a la Directora Académica Dra. Aurora Hernandez Ulate, por aprobar la realización de esta Práctica Dirigida.

A los colaboradores de la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillado Rural de la comunidad de Artola de Sardinal de Carrillo, Guanacaste, por abrirnos las puertas y permitirnos realizar esta Práctica Dirigida en su Asada.

Hoja de Aprobación

“Evaluación de la Gestión Organizativa, Control Interno, Gestión Financiera, de Producción y Comercialización para la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados en la comunidad de Artola de Sardinal del cantón Carrillo, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015 – 2016”

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración por parte del Jurado Calificador para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera.

Aprobado por:

M.Sc. Doriam Chavarría López
Vicedecana

M.Sc. Laura Obando Villegas
Representante Dirección Académica

Lic. Alvaro Garro Garro
Director del Proyecto

MARH. Alex Dávila Romero
Lector

MBA. Jose Francisco Vargas Segnini
Lector

Sustentantes:

Cinthia Nicaragua Padilla

Karina González Tablada

Derechos de autor

Las suscritas: **Cinthia Nicaragua Padilla**, cédula **8-0117-0727**, y **Karina González Tablada**, cédula **5-0393-0044**, estudiantes de Licenciatura en la carrera de Administración con Énfasis en Gestión Financiera, supervisados por el Lic. Álvaro Garro Garro, indicamos que hemos elaborado el proyecto titulado “**Evaluación de la Gestión Organizativa, Control Interno, Gestión Financiera, de Producción y Comercialización para la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados en la comunidad de Artola de Sardinal del cantón Carrillo, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015 – 2016**”, por lo cual queda prohibido copiar, reproducir, publicar, difundir o transmitir de manera parcial o total este proyecto, en cualquier medio o procedimiento, sin nuestra previa autorización.

Cinthia Nicaragua Padilla

Karina González Tablada

Lic. Alvaro Garro Garro
Supervisor

Declaración jurada

Las suscritas **Cinthia Nicaragua Padilla** y **Karina González Tablada**, autoras, del presente escrito, declaramos, bajo fe de juramento y bajo el apercibimiento de las penas con las cuales se sanciona el perjurio en nuestra legislación penal, que el presente trabajo, el cual se denomina “**Evaluación de la Gestión Organizativa, Control Interno, Gestión Financiera, de Producción y Comercialización para la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados en la comunidad de Artola de Sardinal del cantón Carrillo, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015 – 2016**” fue realizado sin plagio alguno, es decir, que éste no ha sido presentado ni publicado para obtener ningún título o grado académico.

Cinthia Nicaragua Padilla

Karina González Tablada

Tabla de contenidos

Dedicatorias	ii
Agradecimientos	iv
Hoja de Aprobación.....	v
Abreviaturas	xviii
Resumen ejecutivo.....	xix
Introducción.....	xxi
Capítulo I.....	23
Planteamiento de la investigación	23
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. Antecedentes del problema	3
1.1.2. Descripción del problema	4
1.1.3. Formulación del problema	5
1.1.4. Sistematización del problema.....	5
1.2. Justificación de la investigación	6
1.2.1. Justificación teórica	7
1.2.2. Justificación metodológica.....	7
1.2.3. Justificación práctica	8
1.3. Delimitación institucional, espacial y temporal máxima.....	8
1.4. Objetivos de la investigación.....	9
1.4.1. Objetivo general	9

1.4.2. Objetivos específicos.....	9
1.5. Metodología de la investigación	10
1.5.1. Tipo de investigación.....	10
1.5.1.1. Investigación descriptiva	11
1.5.1.2. Investigación exploratoria	11
1.5.2. Enfoque de la investigación.....	12
1.5.3. Fuentes de información	12
1.5.3.1. Fuentes primarias	13
1.5.3.2. Fuentes secundarias.....	13
1.5.4. Población y muestra	13
1.5.5. Instrumentos para la recolección de datos	14
1.5.6. Análisis e interpretación de la información	15
1.5.7. Alcances y limitaciones.....	16
1.5.7.1. Alcances	17
1.5.7.2. Limitaciones.....	17
Capítulo II.....	18
Marco teórico, de referencia y conceptual.....	18
Este capítulo brinda al lector los conceptos básicos en materia de administración, gestión, finanzas, entre otros términos abordados en la investigación, así como algunas generalidades propiamente de las Asadas, con el fin de hacer más sencillo el entendimiento, como parte de la dinámica investigativa.....	19

1.6. Marco teórico	19
1.6.1. Administración	19
2.1.1. Elementos de la planificación	20
2.1.1.1. Planificación.....	20
2.1.1.2. Organización.....	20
2.1.1.3. Dirección	21
2.1.1.4. Control	22
2.1.2. Auditoría	22
2.1.3. Tipos de auditoría.....	23
2.1.3.1. Auditoría interna.....	24
2.1.3.2. Auditoría externa.....	24
2.1.3.3. Auditoría financiera	25
2.1.3.4. Auditoría administrativa.....	25
2.2. Marco de referencia	26
2.2.1. Generalidades de la Asada	26
2.2.2. Objetivos.....	27
2.2.3. Principales actividades	27
2.2.4. Aspectos legales	28
2.2.5. Aspectos organizacionales.....	30
2.2.6. Aspectos ambientales.....	31

2.2.7.	Aspectos de control	32
2.2.8.	Aspectos financieros	33
2.3.	Marco conceptual.....	37
2.3.1.	Aspectos operativos	37
2.3.2.	Aspectos de cobro	38
2.3.3.	Control interno	38
2.3.3.1.	Control interno administrativo	39
2.3.3.2.	Control interno contable	39
2.3.3.3.	Actividades de control	40
2.3.1.	Gestión del riesgo.....	41
2.3.1.1.	Riesgo operativo	42
2.3.1.2.	Riesgo legal	43
2.3.1.3.	Riesgo ambiental	43
2.3.1.4.	Riesgo de solvencia	44
2.3.1.5.	Riesgo de liquidez.....	44
2.3.2.	Análisis financiero.....	45
2.3.3.	Información financiera	45
2.3.3.1.	Estados financieros.....	46
2.3.3.2.	Estado de situación.....	47
2.3.3.3.	Estado flujo de caja.....	47

2.3.3.4.	Estado de flujo de efectivo	48
2.3.3.5.	Estado de cambios en el patrimonio	48
2.3.3.6.	Activos	49
2.3.3.7.	Pasivos	50
2.3.3.8.	Patrimonio.....	50
2.3.3.9.	Análisis vertical	51
2.3.3.10.	Análisis horizontal	51
2.3.4.	Razones financieras	51
Capítulo III.....		56
Evaluación organizativa, de control interno, financiero y de producción, y comercialización de la Asada de Artola de Carrillo, Guanacaste		56
3.1.	Aspectos legales	57
3.2.	Evaluación organizativa	59
3.2.1.	Planeación.....	59
3.2.2.	Objetivos.....	60
3.2.3.	Estrategias.....	61
3.2.4.	Políticas	61
3.2.5.	Procedimientos.....	61
3.2.6.	Programas.....	62
3.2.7.	Organización	62
3.2.7.1.	Recurso humano.....	63

3.2.7.2.	Estructura organizacional.....	64
3.2.7.3.	Manual descriptivo de puestos.....	65
3.2.7.4.	Comunicación	65
3.2.7.5.	Motivación.....	66
3.2.7.6.	Toma de decisiones.....	67
3.3.	Control interno.....	67
3.3.1.	Control.....	67
3.3.2.	Control interno	68
3.3.3.	Control de calidad.....	69
3.4.	Evaluación financiera	69
3.4.1.	Estados financieros	70
3.4.1.1.	Estado de situación.....	70
3.4.1.2.	Estado de resultados	71
3.4.1.3.	Estado de flujos de efectivo	71
3.4.1.4.	Estado de cambios en el patrimonio	72
3.4.1.5.	Notas a los estados financieros	72
3.4.2.	Normas Internacionales de Información Financiera	73
3.4.3.	Evolución de los ingresos.....	73
3.4.4.	Evolución de los gastos.....	73
3.4.5.	Razones financieras	74

3.5. Producción y comercialización	74
3.5.1. Sistema de producción	74
3.5.2. Sistema de comercialización	75
Capítulo IV.	88
Conclusiones y recomendaciones.....	88
4.1. Conclusiones y recomendaciones de los aspectos legales	89
4.2. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación organizativa.....	90
4.3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación del control interno	93
4.4. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación financiera	94
4.5. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación de producción y comercialización	95
Capítulo V.	97
Propuesta de un Modelo de Gestión para la Asada de Artola.....	97
Modelo organizativo	102
Plan estratégico	104
Misión.....	104
Visión	104
Objetivos	104
Valores	105
ANÁLISIS FODA	106
Organigrama	108
Manual descriptivo de puestos	109

Introducción.....	110
Modelo de control interno.....	121
Políticas generales de control interno	123
Compras.....	124
Ingresos	125
Caja Chica.....	125
Reglamento de Caja Chica	126
Cuentas por Cobrar.....	130
Activos.....	131
Reglamento para el control de los activos.....	132
Cuentas por Pagar	133
Modelo de gestión financiera	136
Políticas financieras generales.....	137
Estado de situación o balance general.....	138
Estado de resultados.....	140
Estado de flujo de efectivo	141
Estado de cambios en el patrimonio	142
Notas a los estados financieros	143
Análisis vertical y horizontal en el Estado de situación financiera.....	144
Análisis horizontal	144
Análisis vertical	144
Análisis vertical y horizontal en el estado de resultados	146
Modelo de análisis horizontal del estado de situación financiera para dos periodos fiscales	149

Modelo de análisis vertical del estado de situación financiera para dos periodos fiscales	150
Modelo de análisis horizontal del estado de resultados para dos periodos fiscales....	151
Modelo de análisis vertical del estado de resultados para dos periodos fiscales	152
Razones financieras.....	153
Modelo de producción y comercialización.....	158
2.1. Protección de activos	160
2.2. Mantenimiento de equipos	160
2.3. Control de medición de pozo.....	161
2.4. Logo	162
2.5. Método de información y notificación	162
Referencias bibliográficas	165
ANEXOS	169

Índice de tablas

Tabla 1. Estado de situación	139
Tabla 2. Estado de resultados.....	140
Tabla 3. Estado de flujo de efectivo	141
Tabla 4. Estado de cambios en el patrimonio	142
Tabla 5. Notas de estados financieros	143
Tabla 6. Análisis horizontal de estado de situación financiera	149
Tabla 7. Análisis vertical de estado de situación financiera.....	150
Tabla 8. Análisis horizontal de estado de resultados	151
Tabla 9. Análisis vertical de estado de resultados	152

Abreviaturas

ARESEP: Autoridad Reguladora de Servicios Públicos

Asada: Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados

AyA: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad

LAC: Ley de Auditoría de Cuentas

NIIF: Normas Internacionales de Información Financiera

NIC: Norma Internacional de Contabilidad

Resumen ejecutivo

El presente escrito es un Trabajo Final de Graduación, bajo la modalidad de Practica Profesional Dirigida, para optar por el Título de Licenciatura en Administración con Énfasis en la Gestión Financiera, que además será una guía para la Junta Directiva de la Asada de la Comunidad de Artola del cantón de Carrillo Guanacaste. En dicho trabajo, se incluye una propuesta de un Modelo de Gestión (organizativa, control interno, financiera, de producción y comercialización) para la Asada de Artola.

Dicho escrito tiene como finalidad evaluar la gestión administrativa, control interno, financiera, producción y comercialización de la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillado Rural de la Asada de Artola de Sardinal de Carrillo, Guanacaste, para el periodo 2015-2016, con el principal objetivo de aportar mejoras en su desempeño.

Por lo tanto, se realizó una investigación en la Asada de Artola de Sardinal de Carrillo, Guanacaste, en las diferentes áreas de gestión con el fin de evaluarla y poder determinar su situación actual. Para ello, se implementaron diferentes definiciones teóricas mediante la recopilación de bases bibliográficas para que la investigación fuera más clara y de fácil entendimiento para el lector.

A su vez, también se aplicaron diferentes instrumentos de recolección de datos, como entrevistas a los usuarios de la Asada, hojas de cotejo, cuestionarios, visitas a la Asada y a la Dirección Regional de Asadas, ubicada en Liberia, Guanacaste, como trabajo de campo que sirvió para diagnosticar y plasmar la situación actual de la Asada

y también conocer los lineamientos legales, operativos y financieros con los cuales dicha Asada debe realizar sus labores diarias, para finalmente realizar el informe.

Dicho informe se divide en cinco capítulos, que en su orden completan una propuesta de: plan estratégico, manual descriptivo de puestos, métodos de control, estados financieros, mejoras en producción y comercialización para la Asada de Artola del cantón de Carrillo, Guanacaste.

Los capítulos explican la metodología teórica y los conceptos referentes a la Asada y su gestión, generalidades de las Asadas, así como conclusiones y recomendaciones que sirven como guía para la elaboración de la propuesta o modelo de gestión como resultado de la evaluación del desempeño de la Asada de Artola de Carrillo, Guanacaste, en el periodo 2015-2016.

Introducción

El presente estudio consta de una evaluación y una propuesta de gestión organizativa, control, financiera, producción y comercialización de la Asada de Artola de Sardinal de Carrillo, Guanacaste, para el periodo 2015- 2016.

Surge de los resultados obtenidos mediante la recopilación de información, tanto primaria, como secundaria. Información primaria porque se recolectó mediante entrevistas, cuestionarios y hojas de cotejo, y secundaria porque se consultaron diferentes libros y bases de datos bibliográficas para definir algunos conceptos de importancia para la investigación.

Este trabajo está desarrollado en cinco capítulos, los cuales se dividen de la siguiente manera:

Primer capítulo. Es el planteamiento de la investigación, donde se desarrollan aspectos como justificación de investigación, formulación del problema, alcances y limitaciones, objetivo general y objetivos específicos.

Segundo capítulo. Se desarrollan los marcos teórico, referencial y conceptual, donde se introducen conceptos importantes de administración, y se habla de las generalidades de las Asadas como tal, mediante la información secundaria.

Tercer capítulo. Se detallan los hallazgos de la evaluación realizada a la Asada de Artola, enfocada en sus áreas funcionales, tales como: área organizativa, control interno, financiera, producción y comercialización, mediante la aplicación de

instrumentos, como hojas de cotejo, entrevistas, cuestionarios, visitas a la Asada y observaciones.

Capítulo cuarto. Se enlistan las recomendaciones y las conclusiones de acuerdo con la evaluación realizada en el apartado anterior.

Capítulo quinto. Se elabora la propuesta para la Asada de Artola de Sardinal de Carrillo, Guanacaste, lo cual va de la mano con las recomendaciones planteadas en el capítulo anterior. Esta propuesta se elabora para cada una de las áreas de gestión de la Asada (organizativa, de control, financiera, producción y comercialización).

Capítulo I.

Planteamiento de la investigación

En este capítulo, se abordan todos los aspectos que dan lugar al planteamiento de la investigación. A partir de ello, se analiza el planteamiento del problema que provoca la situación actual de la Asada y sus antecedentes para determinar cuál fue la necesidad que dio origen a esta organización y tener un parámetro del cómo ha estado funcionando esta organización en los últimos años.

Asimismo, en forma breve, se realiza la descripción del problema con el fin de que se pueda originar la formulación del problema, la cual consiste en una serie de interrogantes o cuestionamientos derivados del problema como tal.

Posteriormente, se realiza la justificación de la investigación, tanto teórica, como práctica, con lo cual se pretende explicar por qué es importante abordar el problema planteado, seguidos de objetivos de la investigación y todos los aspectos metodológicos de la misma (tipo de investigación, fuentes, instrumentos, etc.)

1.1. Planteamiento del problema

Para formular el problema de la investigación, es de suma importancia conocer sus antecedentes, para que se formule adecuadamente y se incluyan los aspectos de interés para la investigación. Posterior a conocer sus antecedentes, se procede a hacer una breve descripción, para finalmente realizar la sistematización, la cual consiste en una serie de cuestionamientos que abarcan el problema investigativo.

1.1.1. Antecedentes del problema

Las Asadas (Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios) están compuestas por vecinos de una comunidad que buscan organizarse para administrar el servicio de agua potable, en comunidades rurales donde ni AyA ni los gobiernos locales han podido abarcar.

Se dice que estas Asadas surgieron desde hace unos 50 años aproximadamente y se rigen por la Ley de Asociaciones N°.218, del 8 de agosto de 1939 y por su reglamento, según el artículo N°3 del Reglamento de las Asadas del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA).

En Costa Rica, existen aproximadamente 1500 Asadas, las cuales se encargan de abastecer de agua potable a un 30% de la población. Este dato ratifica la importancia del papel desempeñado por estas organizaciones.

La Asada de Artola del cantón de Carrillo, Guanacaste es parte de este grupo de organizaciones, la cual fue inaugurada en el año 1992, inicialmente para abastecer a 80 casas de habitación de esa comunidad.

En sus inicios, la Asada de Artola operaba de manera artesanal. Se cobraba una tarifa de 200 colones, los cuales eran recaudados en la casa del tesorero, sin embargo, esto ha ido cambiando con el pasar de los años.

En la actualidad, todos los usuarios de la Asada de Artola de Carrillo, Guanacaste, cuentan con su hidrómetro y se brinda el servicio a 300 usuarios de la comunidad. Por ello, al brindar este servicio vital, que satisface la necesidad de agua potable, se debe

controlar y gestionar todas las funciones en pro del bienestar de los usuarios y del medio ambiente, cuidando este recurso tanpreciado por los habitantes del planeta.

Como las Asadas brindan un servicio público, sus labores deben realizarse bajo el marco legal que las ampara. La Autoridad Reguladora de Servicios Públicos (Aresep) y el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados son las dos instituciones encargadas de regular el funcionamiento de las Asadas en Costa Rica.

Las Asadas, al brindar un servicio de bien público, deben rendir cuentas al Estado y a sus asociados. Por ende, el incumplimiento de los reglamentos y las disposiciones podría acarrear responsabilidad civil y penal.

Al tener en claro los antecedentes de la Asada de Artola desde sus inicios hasta la actualidad, se procede a realizar la descripción del problema.

1.1.2. Descripción del problema

Toda organización, por más pequeña que sea, deben plantearse objetivos, y más que plantearlos, se debe trabajar día tras día de la mejor manera para el logro de dichos objetivos. El logro de objetivos va de la mano con el buen funcionamiento de la organización en sus áreas funcionales (organizativa, control, financiera, producción y comercialización).

Debido a la falta de personal con las cualidades idóneas, existen Asadas que se manejan en forma empírica, lo cual entorpece las labores o hace más difícil alcanzar los objetivos propuestos. Por ende, se deben realizar las gestiones correctamente. La Asada de Artola es una Asada que, a pesar de que ha ido evolucionando con el paso del tiempo,

aún no desarrolla sus áreas de gestión de la mejor manera y hasta cierto punto operan en forma empírica en algunos aspectos.

Por ello, es sumamente importante que las gestiones organizativas, de control interno, de producción y comercialización de la Asada se realicen de la mejor manera, así como determinar si el sistema financiero se presenta en tiempo y forma según lo establecido por las NIIF.

1.1.3. Formulación del problema

¿Se realiza una adecuada gestión organizativa, de control interno, financiera, de producción y comercialización, en la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste?

1.1.4. Sistematización del problema

¿Cumple la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste, con las disposiciones legales establecidas para las Asadas de Costa Rica?

¿Cuenta la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste, con una estructura organizativa funcional?

¿Existe un sistema de control interno en la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste?

¿Es eficiente el sistema financiero de la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste?

¿Es eficiente la gestión de producción y comercialización que realiza la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste?

1.2. Justificación de la investigación

Hace unos años, se decía que el agua era un recurso inagotable, sin embargo, éste se ha explotado sin conciencia alguna. Por consiguiente, en la actualidad se presentan problemas de desabastecimiento de agua en algunos sectores. Por lo anterior, su correcto uso y administración es de suma importancia para seguir disfrutando de este recurso tanpreciado para la vida.

En ese sentido, se crearon organizaciones administradoras de agua, como la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados y los Comités Administradoras de Acueductos Rurales, las cuales se encargan de administrar este recurso en comunidades donde el AyA u otras organizaciones gubernamentales no han podido acceder.

Su correcta gestión es de suma importancia, pues representan organizaciones establecidas que brindan un bien público. A continuación, se detalla la justificación tanto teórica, metodológica y práctica de la investigación.

1.2.1. Justificación teórica

Esta investigación se realiza con el propósito de emplear la teoría ya existente, al recurrir a diversos conceptos en relación con la gestión de una organización y con la Asada en estudio, que permita realizar una evaluación de la Asada de la comunidad de Artola de Sardinal de Carrillo, Guanacaste. El resultado obtenido serviría de parámetro para medir qué tan bien o mal está operando esta organización y así poder sistematizar una propuesta de gestión para dicha Asada.

1.2.2. Justificación metodológica

Para la investigación, es de suma importancia establecer una metodología donde se incluyan fundamentos teóricos relacionados con el tema, así como también la utilización de instrumentos para la recopilación de información relevante para el estudio.

Los aspectos teóricos se requieren para entender claramente los aspectos de las áreas funcionales de la empresa y para facilitarle al lector un mayor entendimiento. Por otra parte, también se aplicaron herramientas de recolección de información como hojas de cotejo y entrevistas. Éstas fueron utilizadas para colaboradores de la Asada (personas internas) que brindaron datos exactos y reales sobre la Asada de Artola. Mientras tanto, las entrevistas se realizaron usuarios de la Asada con el fin de medir la percepción de éstos sobre la Asada en estudio.

1.2.3. Justificación práctica

Con la realización de este trabajo, se pretenden poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante toda la carrera de Administración con Énfasis en Gestión Financiera, al evaluar, realizar conclusiones y recomendaciones, y crear una propuesta de gestión organizativa, de control interno, financiera, de producción y comercialización para la Asada de la comunidad de Artola.

Así mismo, los resultados obtenidos en este trabajo le permitirán a la Junta Directiva de la Asada el considerar si el modelo gestión que poseen ayuda a la toma de decisiones oportuna en pro del bienestar de la Asada y de sus asociados. Además, permiten rendir cuentas con transparencia, por lo cual la Junta Directiva de dicha Asada saldrá beneficiada con este estudio, pues podrá conocer el manejo de la Asada como organización y así realizar sus gestiones de la mejor manera posible al tener acceso a una guía.

1.3. Delimitación institucional, espacial y temporal máxima

La investigación se desarrolló en la Asada de Artola, de Sardinal del cantón Carrillo, Guanacaste, Costa Rica, en un periodo comprendido en los años 2015 y 2016.

Delimitación temporal, espacial e institucional

Institucional	Espacial	Temporal
Asada de la Comunidad de Artola de Sardinal del Cantón de Carrillo Guanacaste.	Artola, Sardinal, Carrillo, Guanacaste, Costa Rica.	2015-2016

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Investigar si la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste, cuenta con un modelo de gestión administrativo, control interno, financiero, de producción y comercialización eficiente.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar si la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste, cumple con todas las disposiciones legales para su funcionamiento.
- Analizar si la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste, cuenta con una estructura organizativa óptima.
- Indagar si la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón Carrillo, Guanacaste, emplea algún sistema de control interno.
- Evaluar si el sistema financiero de la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón Carrillo Guanacaste, es eficiente.
- Identificar las gestiones de producción y comercialización realizadas por la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón Carrillo, Guanacaste.

- Crear una propuesta de gestión organizativa, de control, financiera, de producción y comercialización para la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón Carrillo, Guanacaste.

1.5. Metodología de la investigación

En este punto, se menciona el tipo de investigación, el cual es de carácter exploratorio y descriptivo. Estos dos tipos de investigación se definen para crear mayor claridad y entendimiento al lector.

Además, se menciona el enfoque de la investigación, que de acuerdo con la naturaleza de la investigación, es de enfoque mixto.

Como parte de la metodología, también se menciona los tipos de fuentes de información utilizadas en esta investigación, así como los instrumentos empleados para la recolección de la misma, los cuales se detallarán seguidamente.

1.5.1. Tipo de investigación

La investigación es de carácter exploratorio y descriptivo, ya que se describe la situación actual de la Asada de Artola, la cual es la Asada en estudio. Asimismo, se pretende abordar un problema que no ha sido estudiado con anterioridad en investigaciones pasadas.

1.5.1.1. Investigación descriptiva

Este tipo de investigación pretende describir la situación en la que se encuentra actualmente la Asada de la comunidad de Artola, en cuanto a sus áreas funcionales (organización, control, financiero, producción y comercialización).

Sampieri, Zapata y Mendoza (2013) definen *investigación descriptiva* como:

“Aquellos estudios que se quiere especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Para esta investigación, se tiene como objeto de estudio la Asada de la comunidad de Artola, y se describe desde sus antecedentes, sus características, proceso o evolución que se ha dado a lo largo de los años y la situación actual de ésta. Por ello, se fundamenta que la investigación es descriptiva.

1.5.1.2. Investigación exploratoria

Una de las principales características de las investigaciones exploratorias es que son estudios o investigaciones de temas poco estudiados o estudios nunca antes realizados.

La investigación sobre la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón Carrillo, Guanacaste, es un estudio realizado por primera vez. En ese sentido, la delimitación del tema principal, los objetivos y la problemática nunca antes se habían planteado.

Al no existir una investigación o estudio similar sobre la Asada de Artola, se permite determinar la investigación como exploratoria, ya que en ella se pretende

explorar y conocer el objeto de estudio (Asada de Artola), con base en visitas, trabajo de campo y aplicación de instrumentos, que permitirán conocer el estado actual de la Asada para así sacar conclusiones, y de acuerdo con ello, plantear las recomendaciones pertinentes.

1.5.2. Enfoque de la investigación

Esta investigación es de enfoque mixto, es decir, incluye, tanto el enfoque cuantitativo, como el enfoque cualitativo.

Cuantitativo porque incluye datos numéricos y estadísticos, así como una metodología de recolección de información como los cuestionarios y las hojas de cotejo. Por otro lado, cualitativo porque conlleva preguntas que requieren ser atendidas y se emplea la recolección de datos para dar respuesta a esas interrogantes.

1.5.3. Fuentes de información

Las fuentes de información son toda aquella información que puede recolectarse o sustraerse de diferentes formas o medios, y se dividen en dos tipos:

- Las fuentes de información primaria (de primera mano) recolectada por primera vez.
- Las fuentes de información secundaria (información) ya existente, que se sustraerá de algún estudio previo.

Para este estudio, se utilizaron tanto fuentes primarias, como secundarias, lo cual se detalla a continuación.

1.5.3.1. Fuentes primarias

Dentro de esta investigación, se tienen las fuentes primarias, las cuales se recopilieron mediante la aplicación de instrumentos para la recolección de datos e información importante para el trabajo investigativo.

Estos instrumentos se aplicaron mediante entrevistas estructuradas, hojas de cotejo, observación y encuestas a usuarios de la Asada en estudio.

Las fuentes de información primaria fueron las siguientes:

- La Asada en estudio, la cual fue objeto de observación.
- Personal de la Asada como el presidente y la secretaria, los cuales brindaron valiosa información para este trabajo.
- Usuarios de la Asada de Artola, a los cuales se les aplicó una encuesta.

1.5.3.2. Fuentes secundarias

En la investigación, también se utilizaron fuentes secundarias, mediante la obtención de información de otros documentos primarios, otras investigaciones, libros, sitios *web*, etc. Esto porque existe la necesidad de definir ciertos conceptos en la investigación y conocer algunas generalidades y regulaciones de las Asadas, por lo cual se debió recurrir a otras investigaciones ya existentes, que al plasmarlas en la presente investigación, se consideran como fuentes secundarias.

1.5.4. Población y muestra

En este apartado, se da a conocer la población tomada en cuenta para la investigación, así como la muestra utilizada para la aplicación de los instrumentos.

En resumen, la población es el total de individuos que poseen características comunes en tiempo y lugar, y que pueden ser sometidos a un estudio. Mientras tanto, la muestra es una parte representativa de la población total.

Para esta investigación, se tiene una población de 302 socios, los cuales son los usuarios directos de esta Asada. A partir de esta población, se extrae una muestra con la ayuda de una aplicación denominada Asesoría Económica y Marketing, quedando de la siguiente manera:

Población	Margen de error	Nivel de confianza	Muestra
302	10%	99%	107

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo

De acuerdo con el cuadro anterior, se aprecia que la muestra con la que se trabajó en esta investigación es de 107 personas socias de la Asada de la comunidad de Artola.

1.5.5. Instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección de datos, se realizaron diferentes instrumentos, como entrevistas estructuradas, encuestas con cuestionario previamente estructurado, observaciones, aplicación de hojas de cotejo, visitas de campo e investigación en fuentes primarias o estudios previos referentes al tema.

En cuanto a las entrevistas, éstas se realizaron en la primera visita a la Asada de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste.

Asimismo, se realizaron encuestas a los usuarios de la Asada para conocer su opinión, perspectiva y experiencia que han tenido al ser los principales clientes de esta Asada.

Por otra parte, las visitas de campo se realizaron con el fin de observar aspectos como infraestructura, orden, aseo y recurso humano con el cual opera la Asada de Artola. Además, en dichas visitas de campo, se aplicó la herramienta de recolección de datos llamada “hoja de cotejo”.

También, se recopiló información de estudios o investigaciones realizadas previamente para poder definir o esclarecer algunos conceptos referentes al tema de las organizaciones y de las Asadas como tal.

1.5.6. Análisis e interpretación de la información

Para poder cumplir a cabalidad con los objetivos planteados para esta investigación, fue necesario incluir referencias bibliográficas con el fin de analizarlas y sistematizarlas de acuerdo con los requerimientos del presente estudio.

Al respecto, Rivero (2008) menciona que el objetivo de esta etapa de la investigación es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su comparación con otros conocimientos disponibles: generalizaciones, leyes, teorías, etc.

Por lo tanto, se aplicaron y se lograron sustraer conceptos y datos de otros estudios anteriormente realizados.

Por otra parte, la mayoría de información fue recolectada mediante las entrevistas y visitas realizadas en la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste, la cual fue analizada y sistematizada para determinar la situación actual y real de la Asada, para así realizar las conclusiones y recomendaciones.

Así mismo, se recopiló información por medio de las encuestas aplicadas a los usuarios de la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste, con el fin de obtener un parámetro en cuanto a la percepción de dichos usuarios acerca del servicio brindado por la Asada.

Por otro lado, Rivero (2008) también menciona que, después de haber recolectado la información necesaria, se procederá al análisis. Dicha información se presentará por medio de cuadros representativos y gráficos con su debida explicación, para redactar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Básicamente, el análisis, la interpretación y la discusión de datos es la culminación de todo el proceso de la investigación, porque las fases precedentes se ordenan en función de esta tarea. Cabe mencionar, que dicho análisis y metodología, va en función de los objetivos de la investigación, tanto objetivo general como objetivos específicos.

1.5.7. Alcances y limitaciones

Esta investigación tiene alcances y limitaciones, lo cual es importante mencionar para dar a conocer lo que se pretende alcanzar con este estudio, así como las limitantes presentadas en el momento de desarrollar la investigación.

1.5.7.1. Alcances

La investigación por desarrollarse tiene, como alcance, la optimización y el desarrollo de las áreas funcionales de la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste. Ésta es una organización dedicada a brindar y administrar el servicio de agua potable a los habitantes de la comunidad de Artola.

Por otra parte, con esta investigación, se pretende obtener el título de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera.

1.5.7.2. Limitaciones

Como la principal limitante de la investigación, se tiene la siguiente:

- Se niega acceso a los estados financieros.

Capítulo II.

Marco teórico, de referencia y conceptual

Este capítulo brinda al lector los conceptos básicos en materia de administración, gestión, finanzas, entre otros términos abordados en la investigación, así como algunas generalidades propiamente de las Asadas, con el fin de hacer más sencillo el entendimiento, como parte de la dinámica investigativa.

1.6. Marco teórico

El marco teórico consiste en la explicación general de temas administrativos, tales como administración, proceso administrativo (planeación, organización, dirección, control), auditoría y sus tipos de auditoría (interna, externa, financiera y administrativa), los cuales se desarrollan a continuación.

1.6.1. Administración

La administración es de suma importancia para el buen funcionamiento de todo negocio. Por ello, es muy importante conocer sus generalidades para así tener un mejor entendimiento sobre el tema.

García (2010), en su libro titulado *Administración Financiera*, define *administración* de la siguiente manera:

“El proceso formal de planear y organizar, ejerciendo para estos efectos un liderazgo de dirección y control, que nos permitan obtener los resultados deseados por conducto de otros. La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros y así obtener resultados, para la toma de decisiones.

La administración consiste en seguir el proceso de planeación, organización, control, con el propósito de cumplir con los objetivos y con las metas propuestas en

la empresa, ya sean éstas en el mediano o largo plazo, todo esto para lograr así mejorar y permanecer en el mercado.

2.1.1. Elementos de la planificación

2.1.1.1. Planificación

La planificación es la primera etapa o función administrativa porque ésta sirve de base para las demás funciones (organización, dirección y control).

En esta primera etapa, se deben establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden deben hacerse las situaciones. Chiavenato (2001) menciona que “la planeación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden”.

En ese sentido, en esta etapa de la administración, se debe fijar el curso que debe seguirse, realizarlo con orden y en el tiempo establecido. Ésta ayuda a crear una visión de las metas que se quieren alcanzar en la empresa. Sin ella, sería casi incierto el rumbo de empresa, por lo cual se tomarían decisiones erradas.

2.1.1.2. Organización

Asimismo, la organización va ligada con la planificación. Es necesario aplicarla en todas las áreas funcionales de la empresa, ya que ayuda a simplificar y a mejorar los procesos. Se aplica en gestión del personal, funciones y ambiente laboral.

García (2010) hace referencia al concepto de *organización* como:

“El establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas, de modo que puedan trabajar juntas con eficiencia, y que de esta manera, puedan obtener una satisfacción personal al hacer sus tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales, con el firme propósito de alcanzar una meta o un objetivo”.

Es decir, la organización es una etapa primordial en la administración, porque en ésta se estructuran todos los recursos, sean humanos o no humanos, con el fin de lograr los objetivos establecidos. La organización va de la mano con planeación, la dirección y el control para formar el proceso administrativo.

2.1.1.3. Dirección

Después de las etapas de planeación y organización, el siguiente paso es la dirección. La etapa de la dirección se relaciona en forma directa con la manera de alcanzar los objetivos de la organización. Cuando ya se han trazado los objetivos, definido las estrategias para alcanzarlos, definido la planeación, detallados los programas y procedimientos, es aquí donde la función de dirección se encarga de la ejecución de las operaciones y del logro de los objetivos.

La dirección es la función administrativa referente a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación (Chiavenato, 2001).

El autor interpreta el autor que toda organización está conformada por personas. Sin el empeño de estas personas que son miembros de la organización, no se podría operar eficazmente. Es el norte que se le da al personal de la organización, por tanto, todo gerente debe procurar mantener a su personal motivado y capacitado.

2.1.1.4. Control

Esta función administrativa se encargará de confeccionar normas o políticas que ayuden a medir el estado de determinada área o en la empresa en general.

Según Chiavenato (2001), “la esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados”. Esta etapa verifica si los resultados son los esperados. Entonces, el control se rige por los objetivos y planes de la organización, ya que no se puede controlar sin que haya planes definitorios de lo que debe hacerse.

La función del control es verificar si la ejecución está acorde con lo pactado en la planeación, y cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control.

2.1.2. Auditoría

Uno de los términos de gran interés de este estudio es la auditoría, por lo cual es importante conocer su concepto, los tipos de auditoría y otras de sus generalidades. A continuación, se mencionan, en forma resumida, algunos conceptos de auditoría:

La Ley de Auditoría de Cuentas (LAC) y su Reglamento definen la auditoría como: “la actividad consistente en la revisión y verificación de las cuentas anuales, así como de

otros estados financieros o documentos contables, elaborados con arreglo al marco normativo de información financiera que resulte de la aplicación, siempre que aquélla tenga por objeto la emisión de un informe sobre la fiabilidad de dichos documentos que puede tener efectos frente a terceros”.

Es decir, el término de auditoría se refiere a verificar que la información financiera, administrativa y operacional generada sea confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, los fenómenos y las operaciones se den en la forma como fueron planteados, y que las políticas y procedimientos establecidos se han observado y respetado. Además, es evaluar la forma como se administra y se opera en una empresa para aprovechar al máximo los recursos.

Por otro lado, Holmes (1997) menciona lo siguiente: “La auditoría profesional es una disciplina intelectual; se basa en la lógica, porque la lógica tiene como fin el establecimiento de hechos y la evaluación de las conclusiones resultantes, juzgando si son o no válidas”.

También, hace mención de los tipos de auditoría: interna, externa, administrativa y financiera.

2.1.3. Tipos de auditoría

Existen varios tipos de auditoría, sin embargo, para el presente trabajo se mencionarán solamente las auditoría interna, externa, administrativa y financiera, las cuales se definen a continuación.

2.1.3.1. Auditoría interna

La auditoría interna es un control realizado en una empresa para garantizar que las operaciones se llevan a cabo de acuerdo con la política general de la entidad, evaluando la eficacia y la eficiencia, y proponiendo soluciones a los problemas detectados.

Según Holmes (1977), “una auditoría interna es aquella llevada a cabo por los empleados de la organización y dependiendo de la administración de dicha empresa. La auditoría interna es función consultiva (pág. 14)

Este tipo de auditoría es realizada por personas dependientes de la organización, pero con un grado de independencia suficiente para realizar el trabajo objetivamente. De los resultados de éstas, se refleja el funcionamiento de la empresa.

2.1.3.2. Auditoría externa

La auditoría externa debe realizarla una persona o firma independiente o ajena a la empresa, pero con la capacidad profesional reconocida. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta acerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión debe acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión.

Holmes (1997) define la *auditoría externa* de la siguiente manera:

Una auditoría externa es aquella llevada a cabo por una persona independiente o firma de contadores públicos. El auditor independiente no es un empleado del cliente.

Su relación con la administración no es otra distinta a una relación profesional, cuyos objetivos inmediatos son:

1. Juzgar si lo que presenta la administración, en los estados financieros, es correcto.
2. Rendir una opinión profesional e independiente con respecto a la condición financiera y resultados de operación de la empresa auditada.

Por otra parte, se dice que la auditoría externa normalmente se realiza por exigencia legal.

2.1.3.3. Auditoría financiera

La auditoría financiera, también conocida como *auditoría tradicional*, se enfoca básicamente por determinar cómo se encuentran los estados financieros básicos preparados por la administración. La opinión de ésta debe ir enfocada de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera.

2.1.3.4. Auditoría administrativa

Otro tipo de auditoría analizado en este estudio es la auditoría administrativa, para lo cual se menciona su concepto y sus objetivos.

La auditoría administrativa es fundamental en cualquier campo económico, ya que es una herramienta idónea para examinar el desempeño de una organización, empresa pública o privada, detectar oportunidades de mejora, corregir deficiencias, superar

obstáculos y analizar causas - efectos de los hechos en relación con las ideas para impulsar su crecimiento.

2.2. Marco de referencia

Como segundo punto de este capítulo, se tiene el marco de referencia, el cual consiste en una serie de conceptos relacionados directamente con las Asadas, entre los cuales se puede encontrar algunas generalidades, aspectos legales de éstas, características, actividades realizadas, entre otros aspectos, con el fin de tener una base del funcionamiento de estas asociaciones.

2.2.1. Generalidades de la Asada

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 donde ni el AyA ni la municipalidad respectiva prestan los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento.

Las Asadas tienen como función aspectos como administración, mantenimiento, operación y desarrollo de un acueducto comunal, convirtiéndose en una organización privada prestataria de un servicio público por delegación del AyA, sin fines de lucro, las cuales están regidas por la Ley de Asociaciones No. 218.

2.2.2. Objetivos

El artículo 16 del Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes hace mención de los principales objetivos de las Asadas, los cuales se mencionan a continuación:

- a) Construir, administrar, operar, mantener y desarrollar los sistemas delegados por el AyA.
- b) Aprovechar, en forma racional, las aguas necesarias para el abastecimiento poblacional, dentro del marco de la gestión integral del recurso hídrico.
- c) Vigilar, proteger y preservar las fuentes de agua superficiales y subterráneas, captaciones y sus respectivas áreas de protección y recarga acuífera, que están registradas a nombre de la Asada.
- d) Los demás que determine esta Ley, su Reglamento y la legislación afín.
- e) Realizar el control de la calidad del agua.
- f) Realizar todas aquellas actividades económicas en plena armonía con sus objetivos.

2.2.3. Principales actividades

Las Asadas tienen las siguientes actividades principales:

- La construcción, administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de acueductos y alcantarillados delegados por el AyA.
- Otorgación del 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 y sus instalaciones de acueductos cumplan con los principios básicos del servicio público, tanto en calidad, cantidad, cobertura, eficiencia y otros.
- Conservación y aprovechamiento racional de las aguas necesarias para el suministro a las poblaciones.
- Recaudación
- Instalación de cajas de registradoras en la sede de la Asada o a través de otros entes recaudadores.
- Realización de depósitos al sistema bancario con los montos recaudados por los servicios brindados.
- Suspensión y reconexión de los servicios.
- Atención y resolución de quejas y reclamos de los asociados.
- Aplicación del reglamento de prestación de servicios a los clientes.
- Inventarios de materiales, inventarios de equipos y manejo y administración de bodegas.
- Otras labores administrativas.

2.2.4. Aspectos legales

Las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales se rigen bajo el Reglamento de Asadas, publicado en el periódico oficial *La Gaceta* del 5 de agosto del 2005. Sin embargo, también están regidas por otras leyes y reglamentos que les permitan operar bajo un buen marco de legalidad. Estas leyes y reglamentos se mencionan a continuación:

- Constitución Política.
- Ley General de Administración Pública.
- Ley de Aguas N°276.
- Ley de la ARESEP.
- Ley General de Agua Potable.
- Ley de Asociaciones N°218.
- Ley Constitutiva de A y A.
- Reglamento de la calidad del agua potable.
- Reglamento de uso y vertido de aguas residuales.
- Reglamento de prestación de servicio al cliente.
- Reglamento de aprobación y operación de sistemas de aguas residuales.
- Reglamentos de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes (Asadas).
- Reglamento de canon ambiental por vertidos.
- Reglamento técnico denominado: Prestación de los Servicios de Acueductos, Alcantarillados Sanitarios e Hidrantes, AR-PSAYA-2013.
- Reglamento de calidad de agua, Art 38 de la Ley de Planificación Urbana.
- Norma técnica de instalación de medidores (ARESEP).

El Reglamento de las Asadas establece que éstas deben cumplir con las siguientes formalidades legales:

- La Asada deberá tramitar y obtener personería jurídica e inscribirse ante el Registro de Asociaciones del Registro Público.

- La Asada y el AyA deberán firmar un Convenio de Delegación, en el cual el instituto faculta y acredita mediante la delegación a la Asada, para que asuma la administración, operación y mantenimiento de los sistemas de acueductos y alcantarillados.
- La Asada deberá remitir al AyA, los nombres y calidades de los miembros de la Junta Administradora, así como del fiscal, haciendo constar quién ostenta la personería jurídica.
- Uno de los fines de las Asadas es la gestión de los sistemas de agua potable mediante delegación del AyA, por lo tanto, no deberán realizar acciones para fines distintos.

2.2.5. Aspectos organizacionales

De acuerdo con lo establecido por el reglamento de las Asadas, estos aspectos se refieren a todos los aquellos asuntos ligados con el cumplimiento de los estatutos, los reglamentos y la Ley de Asociaciones N°218. A partir de ello, se establecen algunas disposiciones organizativas para constituir una asociación.

1. **Asamblea General:** según el *Manual Informativo de Aspectos Básicos para la Gestión de las Nuevas Juntas Directivas de las Asadas*, elaborado por el AyA, “la Asamblea General es el órgano máximo de la asociación compuesta por la totalidad de sus asociados”.

La Asamblea se reunirá en forma ordinaria una vez al año, para escuchar los informes de labores del presidente, tesorero de la Junta Directiva y del fiscal.

2. **Junta Directiva:** la dirección de la Asociación reside en la Junta Directiva compuesta (mínimo por cinco miembros).
- a. Presidente: será el representante judicial, con carácter de Apoderado Generalísimo sin límite de suma (si el poder es limitado, debe indicarse el monto límite). Presidirá las sesiones de Asamblea y las reuniones de la Junta Directiva.
 - b. Vicepresidente: el vicepresidente sustituirá al presidente en sus ausencias temporales, con iguales atribuciones y obligaciones.
 - c. Secretaria: confecciona las actas de las reuniones.
 - d. Tesorero: cuida de los fondos de la Asociación.
 - e. Vocal: ayuda en las tareas que le encomiende la Junta Directiva.
 - f. Fiscal: supervisa todas las operaciones y los movimientos económicos de la Asociación.

2.2.6. Aspectos ambientales

Las Asadas deben velar y participar por la preservación y conservación del recurso hídrico generado para los sistemas de abastecimiento a la población, coordinando para ello con las instituciones involucradas en la conservación y manejo del recurso.

Respecto de los aspectos ambientales, se puede rescatar lo establecido en los artículos 46 y 47 del reglamento de Asadas, los cuales se mencionan seguidamente.

Artículo 46 del Reglamento de Asadas: las Asadas deberán velar y participar por la preservación y conservación del recurso hídrico que se genera para los sistemas

de abastecimiento a la población, coordinando para ello con las instituciones involucradas en la conservación y en el manejo del recurso.

Artículo 47 del Reglamento de Asadas: con el fin de proteger los recursos hídricos, los entes operadores deberán implementar los programas y planes nacionales de prevención y control de incendios forestales que, en forma conjunta con la Comisión Nacional de Incendios Forestales, elabore AyA para la zona de protección, recarga y terrenos donde se ubiquen los componentes de los sistemas de acueductos y alcantarillados. Para esto, se deberá coordinar con el Instituto, el cual facilitará, en la medida de sus posibilidades, a los capacitadores en control de incendios forestales.

Esto debido a la problemática ambiental que se ha dado últimamente, lo cual ha conllevado desabastecimiento de agua, siendo éste un recurso vital para la vida.

2.2.7. Aspectos de control

Toda organización o empresa, por más pequeña que sea, debe crear estrategias por seguir para el buen funcionamiento de la organización. Estas estrategias van acompañadas de un control y seguimiento para constatar que se están llevando a cabo.

El Reglamento de Asadas establece que el proceso de control interno para las Asadas se realiza mediante la Ley N°8292, Ley de Control Interno.

En ese sentido, se identifican cuatro actividades importantes de aplicación en la gestión administrativa de las Asadas:

1. Procedimientos administrativos:

- a. Ejecución de labores operativas: ejecución de los trabajos de atención de fallas y mantenimiento periódico, utilizando bitácoras de campo donde se registre la descripción del trabajo, la hora de ejecución, los materiales, las personas y el equipo utilizado.
 - b. Ejecución de labores comerciales: órdenes de servicio, plan de mantenimiento, ejecución de las lecturas de los medidores, facturación, emisión y distribución de recibos, recaudación, entre otros.
2. Recurso humano: levantar una planilla, confeccionar un expediente para cada funcionario y elaborar un reglamento interno.
3. Contratación administrativa: las Asadas deberán adquirir los bienes, materiales y equipos necesarios para la administración y operación de los sistemas, aplicando los principios, según se define en la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento.
4. Control interno: para garantizar la transparencia en el manejo de fondos públicos y velar por el buen uso del patrimonio destinado a la prestación de servicios a la colectividad, las Asadas deben aplicar la legislación e implementar procedimientos administrativos y controles para el buen uso de los materiales, el equipo y vehículos, y la ejecución correcta de labores administrativas, operativas y comerciales.

2.2.8. Aspectos financieros

Los aspectos financieros en una organización son de vital importancia, ya que en ellos se plasma la información financiera de la empresa, lo cual permite observar cómo está funcionando, si es rentable y si está generando ganancias o pérdidas. Por ello, es

importante tener esta información ordenada y de manera adecuada, según lo establecido por las NIIF

En caso de las Asadas, éstas deben regirse bajo la Ley de Asociaciones (N°. 218), el Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes (Decreto Ejecutivo No. 32529), la Ley General de Control Interno (No. 8292), así como las “Normas de Control Interno para los sujetos privados que custodien o administren, por cualquier título, fondos públicos y los principios de la contratación administrativa” (Resolución RCO-5-2009).

Dada la importancia de esta área, las Asadas deben comprender y aplicar ciertas prácticas que facilitan el manejo correcto y eficiente de sus recursos, con el fin de evitar que se den malas prácticas o fraudes, lo cual se castiga con cárcel.

La Administración Financiera, en el artículo 22 de la Ley 8292, menciona lo siguiente:

Artículo 22: Para llevar a cabo la gestión administrativa, financiera y comercial del sistema de agua potable y alcantarillado sanitario, la Asada deberá llevar un registro de los abonados y deberá cumplir con los siguientes lineamientos:

Inciso 1) Contratar servicios de contaduría y disponer de personal capacitado en el área de administración.

Inciso 2) Señalar el lugar de recaudación para el cobro por concepto de prestación de los mismos y deberá la Junta Directiva de la Asada velar porque los montos

recaudados sean depositados a nombre de la Asociación Administradora en cualquier banco del Sistema Bancario Nacional Público.

Inciso 3) Remitir, a la Dirección de Sistemas Comunales mensualmente (cuando el sistema se encuentre en etapa de construcción) y a la Dirección Regional que corresponda (una vez que se ha finalizado y entregado la obra), un informe contable periódico, el cual debe estar firmado por el contador autorizado, el tesorero y el presidente de la Asada.

Inciso 4) En el caso de los morosos, aplicar las acciones legales pertinentes, de acuerdo con lo dispuesto en el “Reglamento para la suspensión de servicios, cobro administrativo y cobro judicial” vigente.

Inciso 5) Aplicar las tarifas aprobadas por la Aresep para los sistemas comunales, o en su defecto, elaborar y someter al AyA los pliegos tarifarios de sus servicios, así como las tasas, los derechos de conexión y reconexión, quien hará las modificaciones que estime oportunas y las remitirá para su aprobación a la ARESEP. Para realizar modificaciones a las tarifas de los acueductos y/o alcantarillados sanitarios comunales, se deberá contar con el criterio técnico de AyA sobre el tema, previo envío a la ARESEP para respectivo trámite.

Inciso 6) Establecer los sistemas de control financiero y de recaudación que recomiende AyA y mantener el dinero en cuentas, títulos y valores. Estos dos últimos, cuando la disponibilidad de caja lo permita, en los bancos del Sistema Bancario Nacional Público. Para tales efectos, sus activos deberán depreciarse y revaluarse en los registros contables de la Asada, y cumplir con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

Inciso 7) Elaborar su presupuesto anual para la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas y remitir una copia a la Dirección Regional, a más tardar el 31 de octubre de cada año, quien podrá pronunciarse sobre los mismos, siendo vinculantes las recomendaciones o modificaciones que realice de conformidad con el artículo 2 inciso d) de la Ley Constitutiva del AyA.

Inciso 8) 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 comprometan los activos del operador.

Inciso 9) Enviar semestralmente, a la Dirección Regional, un detalle de usuarios del sistema de la siguiente forma: número de abonados, cantidad de servicios (fijos y medidos), consumo, producción y tarifa aplicada, entre otros aspectos.

Inciso 10) Hacer uso de los recursos, activos y dineros recaudados por el concepto de pago de los servicios de agua y alcantarillado, destinándolos a la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de esto.

Inciso 11) Inventariar, registrar e inscribir, a su nombre, todos los bienes muebles e inmuebles, los cuales, para efectos financieros, tarifarios y de responsabilidad, se confederarán bajo la administración de la respectiva Asada. La inscripción registral indicará, en forma expresa, que dichos bienes quedan afectados a perpetuidad al dominio público y al servicio del sistema de acueductos y alcantarillados de la respectiva comunidad. Así mismo, al disolverse por cualquier circunstancia la Asada o terminar la administración del sistema, AyA asume y conserva la titularidad sobre tales bienes para destinarlo a ese fin del servicio público.

Inciso 12) De estar aprobado en la estructura tarifaria, o de existir disponibilidad presupuestaria, las asociaciones administradoras deberán contar con seguros, para: a) Daños a terceros; a) Para los componentes críticos del sistema y c) Para las zonas de protección.

2.3. Marco conceptual

Dentro del marco conceptual, se pueden encontrar algunos aspectos referentes al manejo de las organizaciones, con la finalidad de orientar y validar los siguientes capítulos, los cuales son meramente de la evaluación y los hallazgos de la Asada en estudio (Asada de Artola, Sardinal de Carrillo, Guanacaste)

Por lo anterior, se considera este capítulo como una guía que permitirá orientar aún más al lector.

2.3.1. Aspectos operativos

Los aspectos operativos o administrativos de una empresa son todos aquellos lineamientos que tienen como finalidad lograr todos los objetivos propuestos en un tiempo determinado.

Éstos se establecen mediante controles internos y manuales de procedimiento sobre cómo deberán ser llevados los distintos procesos en la empresa, y cada cierto tiempo, se van evaluando para determinar si éstos han sido debidamente aplicados.

2.3.2. Aspectos de cobro

Para las empresas, es de suma importancia el flujo monetario, por tanto, cada empresa opta por la implementación de técnicas, las cuales se espera que sean eficientes en la gestión de cobro.

En toda empresa, es muy importante realizar una gestión de cobros y pagos eficiente. La actividad a la que se dedica la empresa puede ser muy o moderadamente rentable, pero en todo caso, se necesita hacer una gestión adecuada de los flujos de fondos para asegurar la continuidad de la operativa diaria.

La eficiente gestión de cobro también tendrá un efecto positivo sobre la rentabilidad financiera de la compañía en la medida en que reduce las necesidades de financiación. Lo anterior hace tener menores gastos financieros, y por ende, mejora la rentabilidad financiera del accionista.

En sentido inverso, podría provocar escasez del efectivo, lo cual impediría atender los compromisos propios de la compañía y hacia terceros, debiendo recurrir al apalancamiento financiero y afectando significativamente a algunos de los principales indicadores de gestión de la compañía: liquidez, eficiencia operativa y rentabilidad financiera.

2.3.3. Control interno

El control interno es el proceso efectuado por la Junta Directiva, la gerencia u otro personal de la entidad, el cual es diseñado para proporcionar seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad de la información financiera

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones correspondientes por parte de la entidad.

2.3.3.1. Control interno administrativo

El control interno administrativo busca garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas. Asimismo, vela porque todas las actividades y los recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.

2.3.3.2. Control interno contable

En la parte contable, es de suma importancia que la organización establezca controles para garantizar que la información financiera se está ejecutando de buena manera.

Urrutia (1992) define *control financiero* como:

Las actividades financieras propiamente dichas, y puede describirse como un sistema en que la responsabilidad de quien maneja los activos y el trabajo de una persona sean comprobados por otro, sin que exista duplicidad en la función o esfuerzo desempeñado.

Los controles contables comprenden: el plan de organización y todos los métodos y procedimientos, cuya misión es salvaguardar los activos y la confiabilidad de los registros contables.

Además, deben brindar seguridad razonable sobre lo siguiente:

1-Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la Administración.

2-Las operaciones se registran debidamente para:

-Facilitar la preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

-Lograr salvaguardar los activos.

3- Poner, a disposición de la gerencia, información suficiente y oportuna para la toma de decisiones

4- La existencia contable de los bienes se debe comparar periódicamente con la existencia física y se toman las medidas oportunas en caso de presentarse diferencias.

Un efectivo control interno contable asegura la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión

2.3.3.3. Actividades de control

Estas son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar el cumplimiento de las directrices de la gerencia.

Mantilla (2008) define *actividades de control* de la siguiente manera:

“Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo.

Ayuda a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones”.

Como parte de las actividades de control, se pueden mencionar las siguientes:

- **Información y comunicación**

Estos elementos claves ayudan a la gerencia a cumplir con sus responsabilidades. La gerencia debe establecer un proceso oportuno y eficaz para la transmisión de comunicaciones.

- **Vigilancia**

Es el proceso empleado por la entidad para evaluar la calidad de su desempeño en materia de control interno.

2.3.1. Gestión del riesgo

El riesgo se asocia con las amenazas y oportunidades transversales a la organización y relacionadas con las definiciones estratégicas, su filosofía de operación e imagen, tales como: visión, misión, valores y objetivos.

La gestión de riesgos significa desarrollar una serie de medidas que permitan conocer y dimensionar todos los elementos relacionados con éstos, para poder hacerles frente, hacerlos decrecer, o bien, en el mejor de los casos, anularlos en lo referente a los ámbitos económico financiero, operacional, estratégico, entre otros.

A continuación, se detalla la gestión de riesgo en las diferentes áreas organizacionales

2.3.1.1. Riesgo operativo

Este tipo de riesgo se asocia con los procesos operacionales, sus elementos y sus resultados. Cada “proceso” del Sistema de Gestión Operacional y su entorno debe ser analizado para identificar riesgos operacionales a partir de amenazas detectadas y evaluar el nivel de riesgo para tomar medidas correctivas y preventivas.

Según Rodríguez (2014), el *riesgo operativo* es “la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos”.

La gestión del riesgo operacional tiene como objetivo principal asegurar la producción del producto o servicio, mediante la generación de medidas preventivas a partir de la evaluación del riesgo detectado.

En el caso de empresas que ofrecen un servicio continuo o un servicio futuro (por ejemplo, empresas de generación de energía eléctrica, empresas de distribución de gas domiciliario, empresas de transporte terrestre, marítimo, fluvial o aéreo), la gestión del riesgo está asociada con mantener la continuidad y confiabilidad del servicio.

2.3.1.2. Riesgo legal

Este tipo de riesgo se puede aplicar en cualquier organización al incumplir alguna de las normas estipuladas en reglamentos y normas oficiales, según las políticas de cada país.

Según Rodríguez (2014), el *riesgo legal* es “la posibilidad de pérdida en que incurre una compañía al ser multada, sancionada u obligada a reparar daños, como resultado de haber incumplido normas legales u obligaciones de los contratos”.

2.3.1.3. Riesgo ambiental

El riesgo ambiental está relacionado con los daños que pueden producirse por factores del entorno, ya sean propios de la naturaleza o provocados por el ser humano. La actividad productiva o económica y la ubicación geográfica son cuestiones que pueden dejar a una persona o a un grupo de individuos en una situación de riesgo ambiental.

Ize, Zuk y Rojas (2010) define *riesgo ambiental* como aquellos “contaminantes químicos y sus posibles impactos adversos sobre la salud humana y los ecosistemas”. Esta situación genera dificultades para las partes involucradas, de tal forma que se puede arriesgar la vida de seres vivos.

2.3.1.4. Riesgo de solvencia

Es la contingencia de pérdida por deterioro de la estructura financiera del emisor o garantía del título y que puede generar disminución en el valor de la inversión o en la capacidad de pago.

2.3.1.5. Riesgo de liquidez

Una de las preguntas comunes en las organizaciones en cuanto a la liquidez es calcular cuánto dinero deben mantener en efectivo para pagar todas sus obligaciones a tiempo. En algunas organizaciones, en su mayoría, éstas provienen de la recuperación en la cartera de sus proveedores de fondos.

Por ello, la liquidez mal administrada puede conducir a la insolvencia. Este peligro es conocido como *riesgo de liquidez*.

En ese sentido, Lara (2008) define *riesgo de liquidez* de la siguiente manera:

“Se refiere a las pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable... El riesgo de liquidez se refiere también a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolios”.

Para mitigar este riesgo, las organizaciones deben realizar permanentemente cálculos que les permitan establecer las fechas y los montos del dinero necesario para

cumplir con sus obligaciones, así como del dinero que podrían recibir en concepto de depósitos y pagos de servicio o los préstamos concedidos.

2.3.2. Análisis financiero

El análisis financiero representa el estudio hecho de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

Es importante aclarar que el análisis financiero consiste en la recopilación, gestión, informe, análisis, conclusiones y recomendaciones de todos los estados financieros básicos de una empresa o negocio y sus antecedentes.

El análisis financiero permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad si no es interpretada, simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad. Luego, el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada: servir de base para la toma de decisiones.

2.3.3. Información financiera

La información financiera es el conjunto de datos emitidos en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos financieros asignados a una institución. Es decir, la información financiera es toda aquella información que produce la contabilidad indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas. Por lo tanto, es procesada y concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa.

La necesidad de esta información produce los estados financieros. La información financiera se ha convertido en un conjunto integrado de estados financieros y notas, para expresar cuál es la situación financiera, el resultado de operaciones y los cambios en la situación financiera de una empresa.

2.3.3.1. Estados financieros

Los estados financieros son la manifestación fundamental de la información financiera; además, son la representación estructurada de la situación y del periodo definido.

Su propósito general es proveer información de una entidad acerca de la posición financiera, del resultado de sus operaciones y de los cambios en su capital contable y en sus recursos o fuentes.

Según las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 1), los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.

Los estados financieros también muestran los resultados del manejo de los recursos encomendados a la administración de la entidad. En ese sentido, para satisfacer ese objetivo, deben proveer información sobre la evolución de los siguientes aspectos: los activos, los pasivos, el capital contable o patrimonio contable, los ingresos,

los costos o gastos, los cambios en el capital contable o el patrimonio contable, y los flujos de efectivo o, en su caso, los cambios en la situación financiera.

2.3.3.2. Estado de situación

El estado de situación financiera comúnmente denominado *balance general* es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico a una fecha determinada. Su estructura está conformada por cuentas de activo, pasivo y patrimonio o capital contable.

Su formulación está definida por medio de un formato, el cual, en la mayoría de los casos, obedece a criterios personales en el uso de las cuentas, razón por el cual su forma de presentación no es estándar.

El estado de situación debe ser presentado de acuerdo con las NIIF.

2.3.3.3. Estado flujo de caja

Los flujos de caja son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo en un período dado para una empresa.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. El flujo de caja se analiza a través del estado de flujo de caja.

El objetivo del estado de flujo de caja es proveer información relevante sobre los ingresos y egresos de efectivo de una empresa durante un período de tiempo. Es un estado financiero dinámico y acumulativo.

2.3.3.4. Estado de flujo de efectivo

Es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para tal efecto, debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo.

El objetivo del flujo de efectivo es básicamente determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión. Adicionalmente, el flujo de efectivo permite hacer un estudio o análisis de cada una de las partidas con incidencia en la generación de efectivo. Estos datos pueden ser de gran utilidad para el diseño de políticas y estrategias encaminadas a realizar una utilización de los recursos de la empresa de forma más eficiente.

2.3.3.5. Estado de cambios en el patrimonio

El estado de cambios en el patrimonio es uno de los cinco estados financieros básicos, el cual tiene como finalidad mostrar las variaciones sufridos por los diferentes elementos que componen el patrimonio en un periodo determinado. Además de mostrar esas variaciones, el estado de cambios en el patrimonio busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa.

En la NIC 1, párrafo 106, se menciona la estructura básica que debe tener el estado de cambios en el patrimonio:

“(a) El resultado integral total del periodo, mostrando, en forma separada, los importes totales atribuibles a los propietarios de la controladora y los atribuibles a las participaciones no controladoras;

(b) Para cada componente de patrimonio, los efectos de la aplicación retroactiva o la reexpresión retroactiva reconocidos según la NIC 8.

(c) Para cada componente del patrimonio, una conciliación entre los importes en libros, al inicio y al final del periodo, revelando por separado (como mínimo) los cambios resultantes de:

(i) el resultado del periodo;

(ii) otro resultado integral; y

(iii) transacciones con los propietarios en su calidad de tales, mostrando por separado las contribuciones realizadas por los propietarios y las distribuciones a éstos y los cambios en las participaciones de propiedad en subsidiarias que no den lugar a una pérdida de control.

2.3.3.6. Activos

En contabilidad, se denomina así al total de recursos de que dispone la empresa y son propiedad del negocio.

Según Ávila (2007), en lo referente a los activos, “en contabilidad se le denomina así al total de recursos de que dispone la empresa para llevar a cabo sus operaciones; representa todos los bienes y derechos que son propiedad del negocio”.

El activo se clasifica en: corriente y no corriente. Se considera activo corriente todo aquel activo que es susceptible de convertirse en efectivo en un plazo igual o inferior a un año. Es corriente todo aquel activo que se puede vender en un tiempo corto, mientras que los activos no corrientes son los activos que para poderlos convertirlos en efectivo se requiere de un plazo mayor a un año.

2.3.3.7. Pasivos

En contabilidad, se le denomina así al total de deudas y obligaciones contraídas por la empresa o a cargo del negocio.

Según Ávila (2007), en relación con los pasivos, “en contabilidad, se le denomina así al total de deudas y obligaciones contraídas por la empresa o a cargo del negocio”.

2.3.3.8. Patrimonio

Esta expresión es empleada en contabilidad para referirse a la suma de las aportaciones de los propietarios modificada por los resultados de operación de la empresa; es el capital social más las utilidades o menos las pérdidas.

2.3.3.9. Análisis vertical

Consiste en determinar la participación relativa de cada rubro sobre una categoría común. Establece la estructura del activo (Inversiones) y su financiación a través de la presentación de índices de participación.

En este tipo de análisis, se pueden observar los cambios estructurales.

2.3.3.10. Análisis horizontal

En el análisis horizontal, se busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto de otro. 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.

2.3.4. Razones financieras

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada. Asimismo, su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para desarrollar su objeto social.

Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables o económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de ésta durante el tiempo, y por ejemplo, poder hacer proyecciones a corto, mediano y largo

plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si fuere necesario.

Meoño & Jara (2012), en su libro *Análisis financiero en el corto plazo*, clasifican las razones financieras de la siguiente manera:

- **Razones de liquidez**

Según Meoño & Jara (2012), la razón de liquidez muestra la relación existente entre activos circulantes y pasivos circulantes de una empresa, e indican la capacidad de ella para hacer frente a sus deudas y obligaciones a corto plazo. Las principales razones en este grupo son: razón circulante y la razón de prueba de ácido.

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa. Para ello, se utilizan los siguientes indicadores:

- Capital neto de trabajo o índice de solvencia: se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1).
- Prueba ácida: es un índice de solvencia más exigente en la medida en que se excluyen los inventarios del activo corriente (Activo corriente – Inventarios) / pasivo corriente.
- Rotación de inventarios: indicador que mide cuánto tiempo le toma a la empresa rotar sus inventarios.
- Rotación de cartera: es el mismo indicador conocido como rotación de cuentas por cobrar que busca identificar el tiempo que le toma a la empresa convertir en efectivo

las cuentas por cobrar que forman parte del activo corriente. Consulte: rotación de cartera.

- Rotación de cuentas por pagar: identifica el número de veces que en un periodo la empresa debe dedicar su efectivo en pagar dichos pasivos (compras anuales a crédito/promedio de cuentas por pagar).

- **Razones de endeudamiento**

Revelan el grado en que la empresa se ha financiado con deudas o la probabilidad de incumplimiento, según sus obligaciones crediticias. Las principales razones de este grupo son: la razón de endeudamiento y la razón de capacidad de pago de intereses

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan, se pueden mencionar los siguientes:

- Razón de endeudamiento: mide la proporción de los activos que están financiados por terceros. Se debe recordar que los activos de una empresa son financiados por los socios o por terceros (proveedores o acreedores). Se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total.

- Razón pasivo capital: mide la relación o proporción existente entre los activos financiados por los socios y los financiados por terceros, y se determina dividiendo el pasivo a largo plazo entre el capital contable.

- **Razones de rentabilidad**

Muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de deudas, sobre los resultados de operación. Entre las razones

más relevantes de este grupo, se encuentran las siguientes: margen de utilidad bruta, neta, rendimiento sobre los activos y capital.

Con estas razones, se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad obtenido por la empresa, ya sea con respecto a las ventas, al monto de los activos de la empresa o al capital aportado por los socios. Los indicadores más comunes son los siguientes:

- Margen bruto de utilidad.
- Margen de utilidades operacionales.
- Margen neto de utilidades.
- Rotación de activos.
- Rendimiento de la inversión
- Rendimiento del capital común.
- Utilidad por acción.

- **Razones de cobertura**

Las razones de cobertura miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones o determinados cargos que pueden comprometer la salud financiera de la empresa. Entre los indicadores por utilizar, están los siguientes:

- Cobertura total del pasivo: determina la capacidad que tiene la empresa para cubrir el costo financiero de sus pasivos (intereses) y el abono del capital de sus deudas. Se determina dividiendo la utilidad antes de impuestos e intereses entre los intereses y abonos a capital del pasivo.

- Razón de cobertura total: este indicador busca determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir, con las utilidades, los costos totales de sus pasivos y otros gastos como arrendamientos. Para ello, se divide la utilidad antes de intereses impuestos y otra erogación importante que se quiera incluir entre los intereses, los abonos a capital y el monto de la erogación sustraído del dividendo, por ejemplo, el arrendamiento.

Capítulo III.

Evaluación organizativa, de control interno, financiero y de producción, y comercialización de la Asada de Artola de Carrillo, Guanacaste

En este capítulo, se plasma la información sustraída de las diferentes formas utilizadas para la recolección de la información, por ejemplo, las visitas realizadas a la Asada de Artola, con el fin de observar algunos aspectos de relevancia que permiten realizar la evaluación de dicha Asada.

Así mismo, se sintetiza la información sustraída por medio de las entrevistas realizadas a personas directas de la Asada de la comunidad de Artola, como el presidente, la secretaria, y por último, pero no menos importante, se plasman los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas a los usuarios de la Asada, con el fin de determinar cómo perciben el servicio brindado estos usuarios de la Asada de Artola.

En general, en este apartado, se pretende mostrar el estado actual como se encuentra esta Asada y tener un criterio para realizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes a cada una de sus áreas, lo cual dio como resultado lo siguiente:

3.1. Aspectos legales

Se consideran aspectos legales a todos aquellos requerimientos establecidos de tipo legal, para que la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola, de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste, pueda funcionar legalmente de acuerdo con lo establecido por las diversas normativas que las rigen en Costa Rica.

Dentro de estos aspectos, se pueden mencionar los siguientes:

- La Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal, cantón de Carrillo, Guanacaste, cuenta con personería jurídica, la cual se muestra en el anexo 1. Sin embargo, dicha personería jurídica se encuentra vencida.
- Otra de las disposiciones legales para la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste, es que cuenta con el convenio con el AyA, otorgado para prestar el servicio de abastecimiento de agua potable en la comunidad mencionada.
- La Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste, cuenta la siguiente documentación contable: Libro de Actas de la Junta Directiva (véase anexo 2) y Libro de Acta de las Asambleas realizadas (véase anexo 3), donde se plasman, tanto las asambleas ordinarias, como las asambleas extraordinarias.
- La Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste, cuenta con los estudios microbiológicos, de agua potable (véase anexos 4 y 5) y permiso del Ministerio de Salud al día.
- Actualmente, la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste, no se encuentra inscrita ante Tributación Directa. Sin embargo, se mantiene al día ante

la C.C.S.S., con los pagos de planilla de dos colaboradores: la cajera recaudadora y el fontanero.

3.2. Evaluación organizativa

En este apartado, se describen aspectos organizativos de la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste, y se evalúa si esta asociación cuenta con esos aspectos.

Para ello, la información obtenida mediante la aplicación de hojas de cotejo fue de mucha ayuda para determinar si la Asada de Artola cuenta y pone en práctica los aspectos organizacionales que toda organización debe aplicar.

3.2.1. Planeación

En este apartado, la organización determina su rumbo y anticipa los cambios que pueda presentar el entorno, lo cual genera opciones para el mejor aprovechamiento de las oportunidades y la minimización de riesgos.

Toda empresa u organización debe tener una planeación que le permita determinar los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, planteando las metas y actividades por realizar para el logro de los objetivos.

Sin embargo, la Asada de Artola no posee planeación a largo plazo. En ese sentido, la planeación es realizada en un corto plazo, únicamente determinando los planes conforme surgen las necesidades de inmediata atención.

Cabe mencionar que la Junta Directiva de la Asada, anualmente, realiza una Asamblea General, donde los usuarios afiliados exponen las necesidades prioritarias de la Asada y se elabora un plan de trabajo. Sin embargo, esto solamente queda plasmado en papel, ya que en su mayoría no se cumplen todas esas necesidades expuestas. Esto debido a que la planeación es deficiente o, mejor dicho, casi nula.

3.2.2. Objetivos

Los objetivos reflejan los resultados que se desean conseguir, ya sea en una empresa u organización.

En la Asada de Artola, no hay objetivos definidos por periodo, por lo tanto, no se sabe el rumbo por seguir en esta Asociación. Solamente, se tiene claro el objetivo para lo cual fueron creadas las Asadas en general.

Sin embargo, a pesar de que existen muchas Asadas en la actualidad, no todas pueden tener los mismos objetivos, ya que cada una tiene necesidades diferentes. Es decir, unas están más desarrolladas y establecidas que otras, por lo cual el rumbo por seguir, los objetivos y el periodo de cumplimiento de los objetivos siempre serán variables entre una Asada u otra.

3.2.3. Estrategias

Las estrategias van de la mano con los objetivos, ya que éstas permiten determinar los medios y los recursos que se pueden emplear para el logro de los objetivos.

La estrategia se puede definir como un plan maestro integral que establece la manera como una organización logrará su misión y sus objetivos.

La Asada de Artola no posee misión, visión, ni objetivos, lo cual permite deducir que no existen estrategias concretas, lo cual dificulta su crecimiento paulatino.

3.2.4. Políticas

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Esta Asada no posee políticas internas, pues solo se rige con las establecidas por el Reglamento general de Asadas, y en su gran mayoría, no se cumplen dichas políticas o directrices.

3.2.5. Procedimientos

El concepto de *procedimiento* puede definirse como la secuencia de ciertos pasos o actividades preestablecidas, para que una labor o tarea se desarrolle de manera eficaz, es decir, los pasos por seguir para ejecutar un trabajo o una tarea.

La Asada en estudio no cuenta con procedimientos definidos en la ejecución de sus labores. Esto porque tampoco existe un manual descriptivo de puestos que permita visualizar las funciones de cada colaborador.

En ese sentido, se cuenta solo con una rutina ambigua, ya que las acciones realizadas para su funcionamiento han sido aprendidas a lo largo del tiempo y por la costumbre, mas no porque se encuentren plasmadas en un manual descriptivo de puestos.

3.2.6. Programas

En las organizaciones, los programas tienen como fin detallar el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para lograr los objetivos planteados.

Al no existir un plan estratégico, tampoco existe un programa de actividades por seguir.

En cuanto a la parte ambiental, la Asada cuenta con un miniprograma de reforestación de los terrenos de la zona, en conjunto con el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), el cual podría incluirse como un programa ambiental y de responsabilidad social.

3.2.7. Organización

En relación con la administración, una *organización* consiste en dos o más personas trabajando conjuntamente para el logro de un objetivo en común. Es la coordinación, división de tareas y responsabilidades de las personas y todos aquellos

métodos, sistemas y procesos que contribuyen a la simplificación y optimización del trabajo.

En la Asada, existen algunos procedimientos y procesos que le ayudan a realizar más eficientemente sus labores, en una forma de organización, la cual no es tan eficiente debido a la falta de una estructura organizacional.

3.2.7.1. Recurso humano

Los recursos humanos son todas las personas que colaboran en una organización a cambio de una remuneración; actualmente, el recurso humano es considerado como uno de los mayores pilares de toda organización, ya que son los encargados de cumplir con el trabajo que previamente se ha planificado y se ha delegado.

Dentro de las empresas, es importante que se les dé un valor a sus colaboradores, con la finalidad de lograr que el colaborador se sienta a gusto en la empresa. Por consiguiente, dicho colaborador podrá desarrollar sus conocimientos y podrá aportar positivamente a la organización, la cual se verá beneficiada.

En la organización, existen dos personas que están contratadas en forma indefinida: la cajera recaudadora y el fontanero. Dichos colaboradores están respaldados con las garantías establecidas por la legislación laboral del país. El resto de colaboradores es contratado por servicios profesionales, los cuales se contratan únicamente cuando se requiere de sus servicios.

3.2.7.2. Estructura organizacional

Mintzberg (1984) define la *estructura organizacional* como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de éstas.

En la Asada se le delegan las funciones que deben de realizar sus colaboradores para lograr un servicio continuo y de calidad para sus abonados.

De acuerdo con la evaluación realizada, se encontró con el hecho de que esta Asada maneja una estructura organizativa estipulada por la normativa de las Asadas, bajo la modalidad de Junta Directiva y se estructura de la siguiente manera:

- a. Presidente.
- b. Vicepresidente.
- c. Tesorero.
- d. Secretario.
- e. Fiscal.
- f. Vocal.

Sin embargo, para poder llevar a cabo sus funciones, se requiere de otro tipo de estructura organizativa. Si bien es cierto, la Junta Directiva debe ser partícipe de dicha estructura, se requieren otros puestos meramente operacionales: fontanero, recaudador, tesorero, etc.

3.2.7.3. Manual descriptivo de puestos

Un manual descriptivo de puestos, básicamente detalla cada una de las funciones y requerimientos de cada puesto que se establezca en una u otra organización.

Münch (2010) define *manual descriptivo de puestos* como “un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las empresas e instituciones con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos”. Dicho manual 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 para el mantenimiento del sistema de salarios

Los manuales son documentos que contienen, en forma sistemática, información acerca de las labores de la organización. Sin embargo, la Asada no cuenta con un manual descriptivo de puestos con el cual los colaboradores puedan orientarse y cumplir con sus funciones a cabalidad.

3.2.7.4. Comunicación

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y se recibe información.

En una organización, la comunicación comprende múltiples interacciones que abarcan, desde las conversaciones telefónicas informales, hasta los sistemas de

información más complicados. Para ejecutar el trabajo, se requieren sistemas de comunicación eficaces. Cualquier información confusa origina errores que disminuyen el rendimiento en el trabajo y van en detrimento del logro de los objetivos.

La Asada de Artola maneja comunicación de tipo verbal y escrita con sus abonados de manera verbal mediante visitas, ya sea de algún colaborador como el fontanero, únicamente cuando se deben hacer cobros o cortes del servicio de agua.

3.2.7.5. Motivación

En su definición más sencilla, *motivar* significa “mover, conducir, impulsar a la acción”.

La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, y al mismo tiempo, de las más complejas, ya que, por medio de ésta, se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos. Además, a través de la motivación es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano. Se determina que los colaboradores de la Asada de Artola de Sardinal, cantón de Carrillo, Guanacaste, no están motivados.

3.2.7.6. Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona, entre varias alternativas, el curso de acción óptimo, de acuerdo con la situación actual que esté atravesando una empresa u organización.

La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, al producto y al personal, y externas, ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc.

Actualmente, la toma de decisiones es realizada por la Junta Directiva en las sesiones ordinarias y extraordinarias. No obstante, en algunas ocasiones, cuando es necesario, sus abonados participan en la toma de ellas.

3.3. Control interno

3.3.1. Control

La evaluación y control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa.

Según Chiavenato (2001), “la esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados”. Esta etapa verifica si los resultados son los esperados. Entonces, el control se rige por los objetivos y los planes de la organización, ya que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse.

El control tiene, como función principal, el verificar si la ejecución está acorde con lo pactado en la planeación, y cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control. En la Asada de Artola, existe el control del manejo del dinero y de salida de insumos para operar diariamente.

3.3.2. Control interno

En cuanto al control interno, es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que:

- Los activos estén debidamente protegidos.
- Los registros contables sean fidedignos.
- La actividad se realice eficazmente de acuerdo con políticas trazadas por la gerencia.

Sin embargo, esta organización no posee un método de control de arqueos, inventario y horarios de colaboradores de entrada y salida. Así mismo, la Asada sí posee un control diario del cierre de lo recaudado en los ingresos y egresos, lo cual se registra en un libro del tesorero. Éste anota los cierres diarios y los consolida mensualmente. Posteriormente, la Junta Directiva presenta esta información en sus reuniones, con el fin de informar mensualmente el estado de los ingresos y egresos realizados en la Asada de Artola.

3.3.3. Control de calidad

En cuanto a gestión de calidad, la Asada de Artola realiza los controles microbiológicos en control de la calidad del agua. Ello con el fin de asegurarse de la calidad del agua potable brindada. También, como parte de estos controles, cada cuatro días se cambian las pastillas para el agua potable.

Por otra parte, la Asada de Artola no realiza mantenimiento a los medidores de los usuarios, ya que hay unos donde se dificulta la lectura, pues el vidrio se empaña, y esto no contribuye a la calidad del servicio prestado y dificulta la labor cada vez que se realiza la lectura del medidor.

Cabe mencionar que la Asada de Artola realiza inspecciones periódicas los días martes y jueves, con el fin de velar por el buen funcionamiento del servicio.

3.4. Evaluación financiera

La evaluación financiera es un pilar muy importante para la empresa. A través de ella, se demuestra el estado actual en sus finanzas, es decir, éste es un examen profundo que se le realiza a la empresa, donde se determina si se alcanzaron las metas, si se creció o si decrecieron o se mantuvieron las ganancias del periodo. Asimismo, ayuda a los administradores y entes fiscalizadores a tomar las decisiones necesarias en beneficio de la organización.

Por ello, se realiza un breve análisis de la información que se logró obtener mediante las hojas de cotejo aplicadas en la Asada de Artola para así sacar las

conclusiones y recomendaciones en esta área, las cuales se desarrollarán posterior a este capítulo.

3.4.1. Estados financieros

Los estados financieros son informes utilizados por las empresas con el propósito de conocer su situación financiera y económica. En ellos, se muestran los cambios por los cuales atraviesa la empresa en un periodo determinado. La importancia de los estados financieros es que suministran información de utilidad para la administración de la empresa, entes fiscalizadores, proveedores, bancos, inversionistas y propietarios.

La elaboración de los estados financieros de cualquier organización debe presentarse con el formato establecido por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Además, estos estados son una herramienta donde se plasma el estado real como se encuentra la organización, lo cual le permite determinar cuáles acciones tomar para operar con eficiencia.

En este apartado, no se puede realizar una evaluación, ya que la Asada de Artola no proporcionó la información necesaria.

3.4.1.1. Estado de situación

La Asada de Artola no presenta un estado de situación que presente datos útiles que se puedan analizar. Esto dificulta la realización de un análisis para mostrar el estado como se encuentra. Por lo anterior, se omite el opinar al respecto en este apartado. Es

importante recalcar que, en este estado, se muestran las variaciones que han sufrido los activos, pasivos y el patrimonio con el cual cuenta la Asada.

3.4.1.2. Estado de resultados

En el estado de resultados se muestra la información sobre los ingresos y gastos presentados por la Asada. De esta manera, se determina la utilidad que se tiene en cada periodo.

La Asada de Artola se abstuvo de brindar esta información, lo cual imposibilita el realizar una evaluación sobre los estados de resultados.

3.4.1.3. Estado de flujos de efectivo

Este apartado presenta la evolución del efectivo en un periodo determinado. En ese sentido, se determina el efectivo con el cual cuenta la Asada. Así mismo, se detalla la forma como se obtuvo dicho efectivo y se anotan las cuentas, y la manera como se le va a dar el uso adecuado.

La Asada presenta un control empírico donde se muestran aquellas personas que pagaron los recibos, así como aquellos recursos donde se utilizó para llevar a cabo las operaciones, se anotan y se detallan en un cuaderno.

3.4.1.4. Estado de cambios en el patrimonio

Se determina la evolución que ha tenido el patrimonio con el cual cuenta la Asada en un periodo determinado, es decir, se detalla en una forma minuciosa qué tan eficiente ha sido con la recaudación del capital.

En la relación con la Asada en cuestión, ésta posee un capital, sin embargo, no se realiza un informe donde se presente o se detalle la evolución que ha tenido dicho capital con el pasar de los periodos, pues dicho proceso es realizado de manera artesanal.

3.4.1.5. Notas a los estados financieros

Aquí se realizan las aclaraciones o explicaciones de hechos o situaciones cuantificables o que no se presentan en el movimiento de las cuentas. Dichas notas deben ser leídas en conjunto con los estados financieros para tener una correcta interpretación de ellas.

La Asada de Artola, al no brindar los estados financieros que deberían realizarse de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera, no puede generar las notas a los estados financieros, ya que una depende de la elaboración de la otra.

3.4.2. Normas Internacionales de Información Financiera

Son una serie de normas por las cuales las empresas sin importar su naturaleza, se rigen para elaborar sus estados financieros. En pocas palabras, son normas con estándares internacionales que permiten una adecuada forma de aplicar correctamente las políticas contables, con el objetivo de simplificar el entendimiento de los estados financieros, con lo cual se logra transparencia en la información contable.

En la Asada, al llevar los procesos contables en una forma no recomendable, es difícil saber si se utilizan las normas.

3.4.3. Evolución de los ingresos

En este apartado, se muestra cómo se comportan los ingresos durante un tiempo determinado o durante un periodo determinado, con el propósito de conocer si se han presentado aumentos o disminuciones en los ingresos.

Esta evaluación no se puede realizar en la Asada, ya que no se brindó la información pertinente para realizar el análisis acertado con el fin de conocer la evolución de los ingresos.

3.4.4. Evolución de los gastos

Aquí se muestra cómo se han comportado los gastos durante un tiempo determinado o durante un periodo, con el propósito de conocer qué ha variado, ya sea en el aumento o en la disminución de los gastos.

Esta evaluación no se puede realizar en la Asada, por el motivo de que no se facilitó la información necesaria para llevar a cabo el análisis pertinente con el fin de conocer la evolución de los gastos.

3.4.5. Razones financieras

Es una serie de instrumentos que permite realizar una comparación entre diferentes periodos contables. Sirve para conocer el comportamiento de dichos periodos durante el tiempo y también les facilita a las empresas el proyectarse en un corto, mediano o largo plazo.

Las razones financieras se encargan de evaluar elementos fundamentales para la organización, tales como: liquidez, endeudamiento, rentabilidad y cobertura, los cuales reflejan el estado como se encuentra la empresa.

Este tipo de análisis no se pudo efectuar, ya que la información no fue facilitada, por lo tanto, es difícil llevar a cabo este estudio.

3.5. Producción y comercialización

3.5.1. Sistema de producción

La producción hace referencia a generar o llevar a cabo un proceso para realizar un producto o servicio final, con la finalidad de satisfacer una necesidad del usuario o cliente. La producción en la Asada se realiza de manera ordenada y sistemática, tienen los días establecidos en los que deben realizarse los procedimientos de las operaciones diarias.

La organización cuenta una bomba de agua, que opera con energía eléctrica y dos pozos, lo cual se emplea para extraer el agua, cumpliendo con la norma de saneamiento y calidad del agua, pues ésta se va a un tanque de agua de almacenamiento en donde se le aplica cloro.

La Asada cuenta con estudios microbiológicos realizados cada seis meses. Además, cada mes se realiza un monitoreo del estado del agua para tomar medidas, y con los resultados, se determina cuáles acciones tomar con el fin de brindar el servicio de agua potable continuo a la comunidad de Artola.

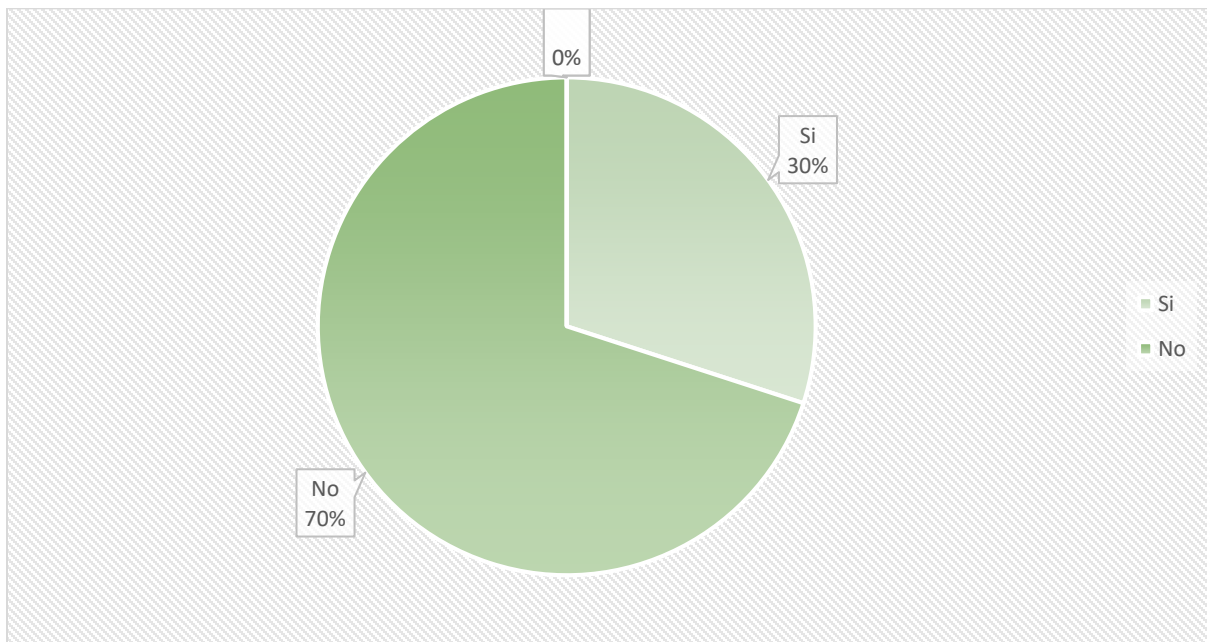
Por otra parte en dichos aspectos de producción, se encontró que la bitácora de trabajo de campo (utilizada por el fontanero), se encuentra desactualizada, por lo cual se desconoce si se están realizando todos los trabajos de campo.

3.5.2. Sistema de comercialización

En este apartado, se muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a diferentes asociados de la Asada de Artola, con el fin de evaluar aspectos relacionados con la gestión de comercialización realizada por esta Asociación, desde el punto de percepción de los usuarios.

Gráfico 1

Opinión de las personas encuestadas sobre si la Asada de Artola de Sardinal de Carrillo, Guanacaste, les dio a conocer, por medio de un documento, los requisitos para solicitar la instalación del servicio de agua y la utilización adecuada del agua potable en la comunidad.



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo (2016)

En el gráfico anterior, se pueden observar las respuestas de los encuestados en relación con el proceso de tramitar la solicitud del servicio de agua potable. A partir de ello, se determina que gran parte coincide que no tenían conocimiento de los requisitos que debían presentar a la Asada, dando como consecuencia que el proceso sea lento en relación con el cumplimiento de los requisitos necesarios, lo cual está representado por el 70% de las personas.

Esto evidencia que existen problemas de comunicación e información hacia sus socios, ya que la mayoría no conocía la información necesaria para solicitar el servicio de agua potable. Lo anterior genera insatisfacción en el cliente e ineficiencia por parte de la Asada.

El restante de los encuestados, correspondiente a un 30% de personas, mencionó que sí conocía los requisitos para solicitar el nuevo servicio de agua potable para sus viviendas.

A partir de las respuestas, se puede deducir que la Asada de Artola debe reforzar sus medios de comunicación e información, ya que la mayoría omitía los requisitos para solicitar un nuevo servicio.

Tabla 1

Opinión de los encuestados sobre si la Asada de Artola de Sardinal, Carrillo, Guanacaste, son convocados con anticipación a las asambleas ordinarias y extraordinarias.

Tipo de respuesta	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí	96	90%
No	11	10%
Total	107	100%

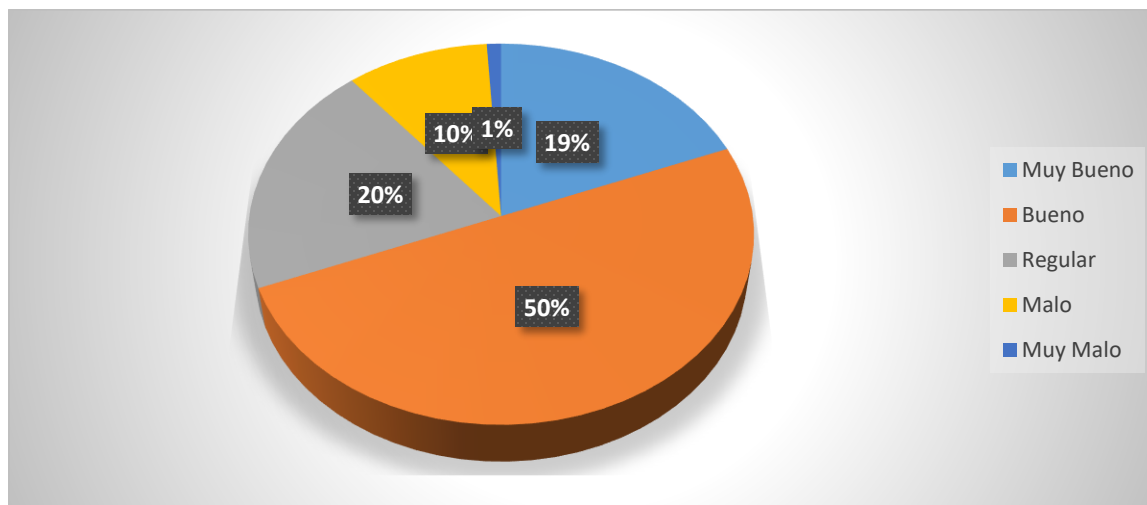
Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos de este trabajo investigativo (2016)

Con respecto al cuadro anterior, se puede determinar que la gran mayoría de los encuestados manifestó que sí se les convoca a las asambleas ordinarias y extraordinarias. Esto implica que, de las 107 personas entrevistadas, el 90% coincidió que se realiza un llamado por medio de perifoneo para que se informen y opinen, y solo el 10% de los encuestados manifestó que no se les convoca a las asambleas.

Esto evidencia que los socios tienen una muy buena percepción de las labores realizadas ante el llamado de sus clientes a asambleas. Sin embargo, se espera que la asistencia sea mayor, ya que muchas veces no se presenta la cantidad necesaria de asociados a las asambleas.

Gráfico 2.

Opinión de los encuestados de la Asada de Artola de Sardinal, Carrillo, Guanacaste, de cómo consideran la gestión de la Junta Directiva en respuesta a los inconvenientes que se han presentado.



Fuente: *Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo (2016)*

El gráfico muestra la percepción de los clientes en relación con el servicio que se les brinda por distintos inconvenientes que se puedan presentar en dicho servicio.

Ante ello, un 19% de la población encuestada menciona que la respuesta es muy buena y se siente satisfecha por el servicio recibido, mostrando que hay integrantes que tienen total disponibilidad a la resolución de problemas.

La mayoría, es decir, el 50% de los usuarios, muestra satisfacción con el servicio que se les brinda. Con respecto a esto, se puede deducir que la asistencia relacionada

y las soluciones brindadas hacen que los clientes consideren que la Junta Directiva está laborando con la calidad que merecen la Asada y sus usuarios.

Tabla 2.

Opinión de los usuarios sobre si la Asada da a conocer los proyectos impulsados y acuerdos que se toman por parte de la Junta Directiva de la Asada de Artola de Sardinal de Carrillo, Guanacaste.

Tipo de respuesta	Valor absoluto	Valor porcentual
Si	42	40%
No	65	60%
Total	107	100%

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo (2016)

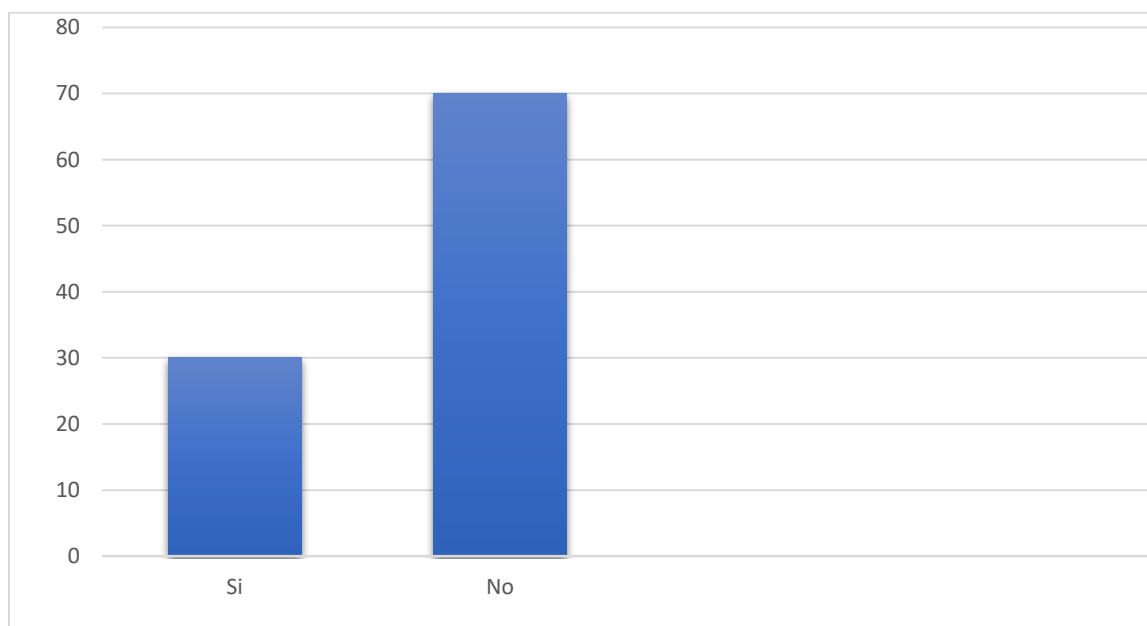
De acuerdo con el gráfico anterior, se demuestra que no tienen conocimiento acerca de los proyectos impulsados, lo cual deja en evidencia la poca comunicación que tiene la Asada y los usuarios que utilizan el servicio de agua potable, lo cual representa el 40% de la muestra.

Por otra parte, el 40% respondió en forma positiva, pues sí tiene conocimiento de los proyectos y acuerdos tomados en la Asada de Artola.

Los resultados anteriores muestran que los socios de la Asada deben mostrar más interés en los asuntos de la Asada. Igualmente, los miembros de la Junta Directiva deben motivar a los usuarios a participar activamente, y de igual manera, que propongan proyectos para mejorar y cuidar el agua potable.

Gráfico 3.

Opinión de los encuestados sobre la rapidez de tiempo de respuesta de la Asada de Artola de Sardinal de Carrillo, Guanacaste, en respuesta a la solicitud de instalación del servicio de agua potable



Fuente: *Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo (2016)*

El gráfico anterior demuestra que a la mayoría de los usuarios no se les instaló de manera pronta el servicio de agua potable, por lo tanto, se deduce que la Asada debe agilizar y disminuir el tiempo de instalación del nuevo servicio, ya que, en la mayoría de

los casos, manifestaron su descontento, lo cual representa el 70% del tamaño de la muestra.

La minoría de las personas encuestadas, es decir el 30%, manifiesta que sí se encuentra satisfecha con la instalación del servicio de agua potable.

Por lo anterior, se recomienda determinar un tiempo específico para que la mayoría de sus nuevos usuarios tenga a la mayor brevedad su servicio de agua potable, para así mejorar su eficiencia y que los usuarios tengan un nivel de satisfacción similar.

Tabla 3.

Opinión de los encuestados de la Asada de Artola de Sardinal, Carrillo, Guanacaste, sobre cuáles son los periodos de facturación, multa por atrasos, cortes por morosidad y reconexión del servicio de agua potable.

Tipo de respuesta	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí	107	100%
No	0	0%
Total	107	100%

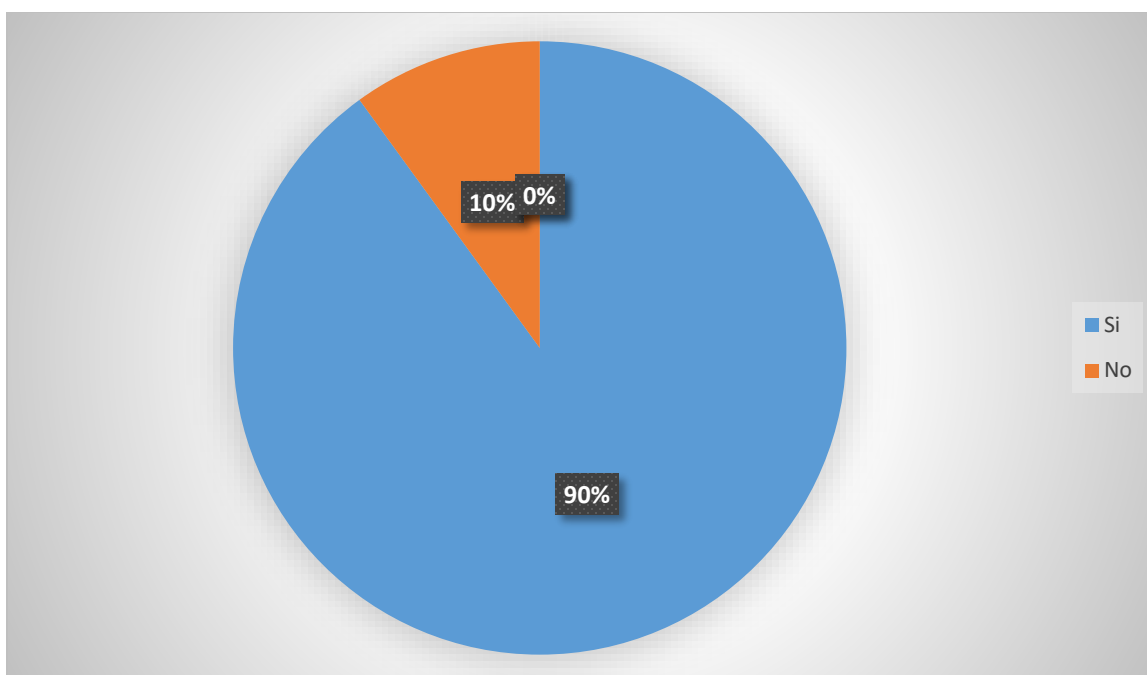
Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo (2016)

El resultado muestra que las 107 personas encuestadas son conscientes de los tiempos de corta y los montos de las multas por morosidad. Lo anterior es positivo para

la Asada, ya que facilita que los niveles de morosidad sean relativamente bajos, garantizando el cobro a tiempo y manteniendo el flujo adecuado de captación de dinero.

Gráfico 4.

Opinión de personas encuestadas sobre si la Asada de Artola de Sardinal de Carrillo, Guanacaste, da a conocer los informes de la gestión realizada o rendición de cuentas.



Fuente: Elaboraci3n propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo (2016)

Seg3n el gr3fico, el 90% de los encuestados s' se entera de los informes que dan los miembros de la Junta Directiva. Muchos asisten, pero de manera anual, sin embargo, no les dan seguimiento a las reuniones mensuales que se tratan de temas relacionados con la Asada.

Mientras tanto, el 10% manifestó que no se brindan los debidos informes. Esto es muy contradictorio, ya que se demuestra que estas personas no asisten a las convocatorias realizadas por la Junta Directiva.

Tabla 4.

Opinión de las personas encuestadas sobre si han tenido inconvenientes en el tiempo que ha utilizado el servicio de agua potable brindado por la Asada Artola de Sardinal, Carrillo, Guanacaste.

Tipo de respuesta	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí	101	95%
No	6	5%
Total	107	100%

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo (2016)

El 95% manifestó que durante el servicio brindado no ha tenido problemas, ya que considera que el servicio es bueno. Son muy escasas las suspensiones de servicio de agua potable, y cuando las realizan, son programadas con anticipación e informan los tiempos exactos de la suspensión del servicio, lo cual minimiza los posibles inconvenientes a los usuarios.

La minoría (5%) indica que sí ha tenido problemas con el servicio brindado por la Asada. Dicha cantidad no es muy representativa, sin embargo, se le debe tener en cuenta y tratar de corregir las debilidades que tienen insatisfechos a los abonados.

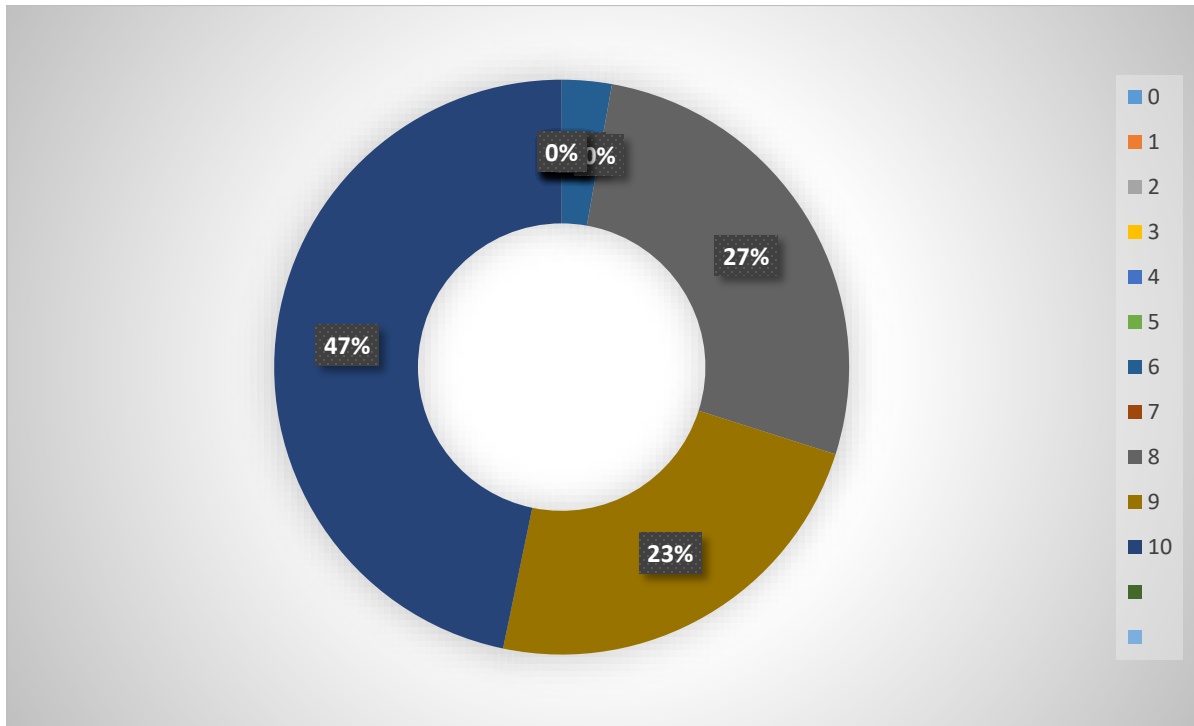
Opinión de los encuestados de los tipos de inconvenientes que han tenido durante el servicio de agua potable brindado por la Asada de Artola de Sardinal, Carrillo, Guanacaste.

- Agua con poca presión.
- Los medidores son viejos y están dañados.
- Cuando se reparan las fugas, el agua sale color café, sucio.
- La tubería principal es vieja y está en mal estado.
- La mayoría de veces que se corta el agua por falta de pago, es reconectada al día siguiente después de mediodía, lo cual provoca atrasos con los oficios domésticos y el aseo personal.

Los usuarios manifestaron su descontento, sin embargo, la mayoría es corregible a la brevedad. Por ello, la Asada debe tratar de erradicar esta debilidad manifestada por los usuarios.

Gráfico 5.

Opinión de los encuestados sobre el grado de satisfacción del servicio brindado por la Asada de Artola de Sardinal de Carrillo, Guanacaste



Fuente: *Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo (2016)*

Con respecto al gráfico anterior, se puede percibir que los usuarios coinciden en el grado de satisfacción respecto de los servicios brindados por la Asada, pues le otorgan calificaciones mayores a 5.

Los grados 10 y 8 fueron los que tienen mayor porcentaje, con el equivalente al 79 en valor absoluto de la población entrevistada, por lo cual se deduce que en general, la satisfacción de los socios de la Asada de la comunidad de Artola es aceptable.

En relación con el resto, la mayoría hace mención de que el servicio es regular. Todos los entrevistados son socios de la Asada, por lo tanto, los resultados son confiables.

Capítulo IV.

Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo, se dan a conocer las conclusiones a las que se llegó luego de haber realizado la evaluación de la Asada de Artola. Después de analizar las conclusiones, se procede a plantear las recomendaciones que se considera que pueden ayudar a cada área funcional de la Asada.

4.1. Conclusiones y recomendaciones de los aspectos legales

Conclusiones

- La Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón Carrillo, Guanacaste, no cuenta con todas las disposiciones legales para su correcto funcionamiento, como lo es el hecho de no estar inscrita ante Tributación Directa.
- La Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón Carrillo, Guanacaste, cuenta con libro de actas de constitución de la Junta Directiva, así como con el libro de las asambleas y de asociados.
- La Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón Carrillo, Guanacaste, cuenta con el convenio delegado por el AyA y con los requerimientos del Ministerio de Salud para prestar el servicio de agua potable.
- A pesar de que la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón Carrillo, Guanacaste, cuenta con personería jurídica, ésta se encuentra vencida.

Recomendaciones

- Se recomienda, a la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón Carrillo, Guanacaste, el inscribirse ante Tributación Directa como declarante, ya que, al ser una organización sin fines de lucro, no es contribuyente de impuestos, pero sí debe estar debidamente inscrita como declarante.
- Por otra parte, se recomienda renovar la personería jurídica de la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón Carrillo, Guanacaste, ya que dicha personería lleva un par de meses vencida.

4.2. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación organizativa

Conclusiones

- La Asada no cuenta con planeación ni a corto ni a largo plazo. Para ejecutar un proyecto, se realiza tal como se presenten las necesidades. Tampoco se cuenta con estructuras metodológicas para realizar la planeación.
- En cuanto a los objetivos, la organización no cuenta con objetivos propios, solamente cuenta con el objetivo que establece el Reglamento General de Asadas.
- De acuerdo con las estrategias, la organización no posee estrategias organizativas y no cuenta con misión, visión y objetivos; sin embargo, sí tiene

valores institucionales. Esto hace difícil que se elabore una estrategia que le ayude a brindar un servicio de calidad.

- La Asada se rige bajo las políticas establecidas por el reglamento de Asadas, por lo cual no cuenta con políticas internas para su funcionamiento.
- Cuenta con ciertos procedimientos en manejo de dinero, manejo de agua potable, periodos de cobro, solicitud de un nuevo servicio, reparación de fugas y reconexión de servicios.
- La Asada cuenta con un programa de reforestación en conjunto con el ICE para proteger los mantos acuíferos explotados.
- En cuanto a la organización, se cuenta con una Junta Directiva, un fontanero y una recaudadora. Sin embargo, no existe un organigrama.
- En recurso humano, cuenta con dos colaboradores: una recaudadora y un fontanero, los cuales están en planilla y están cubiertos por las garantías sociales establecidas por el Código de Trabajo. Estos colaboradores son contratados en tiempo indefinido. Hay un contador contratado por servicios profesionales. En conclusión, sí se cuenta con personal para laborar diariamente y se cumple con las garantías sociales que establece la legislación laboral.
- No existe un manual de puestos, pues actualmente los colaboradores realizan las actividades porque otras personas que estaban en el pasado les indicaban cómo realizar las labores, sin embargo, la Asada no cuenta con un manual descriptivo de puestos.
- La organización se comunica de diferentes formas verbales y no verbales por medio de reuniones y circulares.

- En lo referente a la motivación, los empleados de esta organización no son motivados.
- En la toma de decisiones, se evidencia que existe una participación de los abonados y socios de la organización en la toma de decisiones. De igual manera, se somete a votación, pues la Junta Directiva propone e informa de las actividades que se deben realizar en la ASADA en pro de un servicio de calidad.

Recomendaciones

- Realizar la planeación por medio de un método científico de planeación.
- Plantear objetivos propios de la organización de acuerdo con las necesidades propias de la Asada.
- Elaborar estrategias competitivas, misión y visión.
- Realizar políticas internas para el funcionamiento de la Asada.
- Modificar algunos procedimientos de manejo de dinero, manejo de agua potable, periodos de cobro, solicitud de un nuevo servicio, reparación de fugas y reconexión de servicios
- Promover y mejorar alianzas para aprovechar los programas que facilitan otras instituciones, que en conjunto con el AYA, se encargan de promoverlos con el fin de cuidar el agua.
- Realizar un organigrama que pueda facilitar a cualquier usuario, visitante o colaborador el conocer la estructura organizativa de la Asada.
- Estar al tanto de los cambios en la legislación laboral del país.
- Elaborar un manual descriptivo de puestos.

- Utilizar puntos estratégicos en donde llega más población diariamente e instalar una pizarra informativa de los comunicados emitidos por la Asada.
- Implementar mejoras tecnológicas para realizar las funciones diarias en menor tiempo.
- Motivar a los colaboradores con incentivos, convivios, etc.
- Tomar más en cuenta las sugerencias u opiniones de los abonados con el fin de mejorar la calidad del servicio.

4.3. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación del control interno

Conclusiones

- La Asada no tiene el orden ni el control del dinero que se debe tener en una entidad de su naturaleza.
- No se realizan arquezos de caja a la recaudadora de la Asada.
- La recaudadora realiza sola el cierre diario, además de que debe salir con el dinero a dejarlo a la casa del tesorero.
- El libro contable no está en la oficina de la Asada. Debe permanecer en custodia en la oficina. No lo debe tener el contador en custodia, ya que, si se prescinde de los servicios del contador actual, se puede perder la información contable.
- El Libro de Actas de Asamblea General no se encuentra en la oficina de la Asada. Éste debe permanecer en la oficina, ya que está en custodia de la secretaria.
- El fontanero no tiene actualizado el portafolio de fugas, y en cada reunión de la Junta Directiva, deberá informar acerca de sus labores.

- En el control de activos, se observa que no se realizan inventarios constantemente, por tanto, se desconoce el total de instrumentos o insumos que tienen almacenados. Sin embargo, sí existe un control de éstos en salida, y se tiene un talonario donde se deben especificar los insumos que salen de la bodega, lo cual debe ser firmado por el fontanero y por la persona que entrega. Se realiza un control cruzado.

Recomendaciones

- Realizar arqueos sorpresivos.
- Realizar el cierre de caja en conjunto con el tesorero para que éste verifique que los cierres diarios están bien elaborados, es decir, si lo plasmado coincide con lo que realmente hay en caja, con el fin de tener un mayor control del dinero.
- Tener los libros contables en la oficina de la Asada.
- Realizar diariamente el informe de fugas.
- Realizar inventarios en conjunto con el presidente para evidenciar el correcto número de materiales existentes.

4.4. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación financiera

Conclusiones

Es este apartado, se concluye que la Asada no presenta los estados financieros. Por ende, se omite dar conclusión en este apartado, debido a que no existe tal información.

Recomendaciones

- Elaborar los estados financieros conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera.
- Tener los estados financieros respaldados en la oficina de la Asada.

4.5. Conclusiones y recomendaciones de la evaluación de producción y comercialización

Conclusiones

- En cuanto a la producción, la Asada cuenta con una oficina administrativa en donde se realizan las labores diarias.
- Se establecen días para revisar fugas, días de toma de lectura de los medidores y se tienen instrumentos propios para laborar, sin embargo, muchos de éstos no se encuentran en excelente estado.
- La bomba de agua de la Asada se encuentra a la par de la de oficina, donde está la bodega, y ésta no cuenta con servicio sanitario. La seguridad donde está la bomba de agua es regular, ya que cualquier persona puede ingreso a ella.
- Las herramientas utilizadas por el fontanero se encuentran en estado regular, por ende, se deberían comprar algunas herramientas para que fontanero sea más eficaz en sus labores.
- Los repuestos en plomería se encuentran en buen estado, sin embargo, se observa que no existe una bomba de repuesto. Se concluye que el aseo en el lugar donde está la bomba es adecuado.

- Los recibos emitidos se realizan manualmente y la encargada de confeccionarlos es la recaudadora.
- Los periodos de cobro de la Asada hacia los abonados son muy extensos.
- Se observa que, para suspender un servicio, se le notifica al cliente en un papel, lo cual produce desperdicio de papel y gasto de tiempo del fontanero al ir a entregarlo.

Recomendaciones

- Cerrar con malla el acceso a la bomba de agua, donde solo tengan acceso las personas encargadas.
- Adquirir más herramientas que faciliten la labor del fontanero.
- Comprar una bomba para evitar el desabastecimiento en una emergencia, ya que actualmente la Asada solo cuenta con una bomba.
- Modificar el recibo de consumo de agua a otro machote más ajustado a la Asada.
- Ajustar los periodos de cobro del agua con lo que establece la Ley Reguladora de los Servicios Públicos.
- Mantener más comunicación con los abonados a través de diferentes canales, como redes sociales, pizarra informativa, vía telefónica, etc. Esto para asegurarse de que el mensaje (fecha de vencimiento del recibo, suspensión del servicio, reparaciones, fechas de asamblea, entre otras) realmente les llegue a sus abonados.

Capítulo V.

**Propuesta de un Modelo de Gestión para
la Asada de Artola**

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 la comunidad de Artola de Sardinal del cantón Carrillo, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015 – 2016

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera

Sustentantes:

Cinthia Nicaragua Padilla

Karina González Tablada

Supervisor:

Lic. Álvaro Garro Garro

Tabla de contenidos

Modelo organizativo	124
Modelo de control interno.....	143
Modelo de gestión financiera	158
Modelo de producción y comercialización.....	179

Introducción

El presente capítulo consta de un modelo de gestión en las diferentes áreas funcionales de la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste, de acuerdo con los resultados de la evaluación realizada en dicha Asada.

Dicha propuesta está constituida por un modelo organizativo, el cual incluye misión, visión, objetivos, valores, análisis FODA, una estructura organizativa, acompañado de su respectivo manual descriptivo de puestos, así como estrategias, entre otros aspectos organizativos.

También constituye un modelo de control interno para verificar ingresos, egresos, caja chica, efectivo y otras cuentas como cuentas por cobrar y pagar, y pagos realizados, con el fin de verificar que su uso y manejo sean los correctos.

El Modelo de Gestión para la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste, también incluye un modelo de gestión financiera, que está compuesto por los 5 estados básicos: el estado de situación, el estado de resultados, el flujo de caja, el flujo de efectivo y el estado de cambios en el patrimonio, entre otros aspectos financieros como las notas a los estados financieros.

Por último, pero no menos importante, dicha propuesta cuenta con un modelo de producción y comercialización adaptado a la Asada de Artola, para que ésta pueda sacarle el mejor aprovechamiento.

Cabe mencionar que esta propuesta se realiza de acuerdo con los hallazgos encontrados después de realizar la evaluación a la Asada de Artola, por lo cual se pretenden optimizar las áreas funcionales con respecto a la situación actual que atraviesa esta Asada.

Así mismo, se resalta que las propuestas realizadas en este informe no se realizan para ser utilizadas por siempre en la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados de la comunidad de Artola de Sardinal, del cantón de Carrillo, ya que, según la evolución de ésta, se deberán ir adoptando otras estrategias, objetivos y propuestas que propicien el mejoramiento continuo de la Asada.

Modelo organizativo

Tabla de contenidos

Plan estratégico	104
Misión	104
Visión	104
Objetivos	104
Valores	105
FODA	106
Organigrama	108
Manual descriptivo de puestos	109

En el siguiente apartado, se plantea una propuesta organizativa para la Asada de Artola, con la elaboración de un plan estratégico que incluye misión, visión, objetivos, valores y análisis FODA para la Asada. Dentro de esta propuesta, también se encuentra un organigrama con su respectivo manual descriptivo de puestos, el cual es adaptado a los requerimientos actuales de la Asada de Artola.

Plan estratégico

Asada de Artola, Sardinal de Carrillo, Guanacaste

Misión

“Brindar el servicio de agua potable de calidad para los habitantes de la comunidad del pueblo de Artola, haciendo un desarrollo responsable para la protección de los mantos acuíferos que abastecen a todos los hogares”.

Visión

“Mejorar la Asada para lograr una mayor y mejor participación de los abonados, visionando ser líder en el servicio de agua potable en la región, con un trabajo eficiente, de buen servicio y de manera profesional”.

Objetivos

Objetivo general:

Proteger el sistema de acueducto de la Asada de Artola y brindar un servicio de agua potable, bajo los lineamientos de calidad establecidos por el Reglamento de Asadas

y acueductos rurales de A y A para sus asociados, administrando en forma honrada y transparente.

Objetivos específicos:

- Autorizar los servicios públicos, en forma eficiente, igualitaria y oportuna, a todos sus usuarios.
- Proteger la salud de la población, brindando el servicio de agua potable de calidad.
- Promover y participar en capacitaciones, charlas y foros en temas relacionados con la conservación, el uso racional de aguas y las medidas de protección de las fuentes de agua potable explotadas.
- Realizar una administración eficiente, con un buen servicio y de manera profesional.

Valores

- Excelencia: buscar el mejoramiento continuo para llegar a tener los altos estándares de calidad de agua potable.
- Respeto: se deben respetar los derechos de cada individuo de la comunidad y colaboradores que laboran en la organización.
- Solidaridad: apoyar, comprender a cada individuo y a sus compañeros de trabajo.
- Ética: realizar el trabajo que se apege a principios éticos y morales.
- Trabajo en equipo: asistir y colaborar en las funciones que se le delegan para obtener los objetivos de la Asada.

- Igualdad: atender sin discriminar a ningún individuo por condición económica, social e espiritual.

ANÁLISIS FODA

Este análisis sirve de guía para determinar cuáles son los factores positivos y negativos que puede tener la Asada. Las fortalezas y debilidades son factores internos que pueden abordarse. Mientras tanto, las oportunidades y amenazas son factores meramente externos de la Asada, pero si se es consciente de éstos, se pueden utilizar para beneficio de la Asada y/o para que no la afecten.

a. Fortalezas

1. Instalaciones propias.
2. Buen clima laboral.
3. Buen servicio al cliente.
4. Baja morosidad.
5. Personas comprometidas.
6. Alta participación de los abonados en asambleas.

b. Oportunidades

1. Oportunidad de renovación.
2. Capacitaciones.
3. Sistemas tecnológicos.
4. Crecimiento de la población.

c. Debilidades

1. Falta de control interno.
2. Ausencia de manuales de procedimientos.
3. Falta de objetivos y estrategias.
4. Falta de políticas internas.
5. Falta de programas.
6. Falta de control financiero.
7. Carencia de tecnología.

d. Amenazas

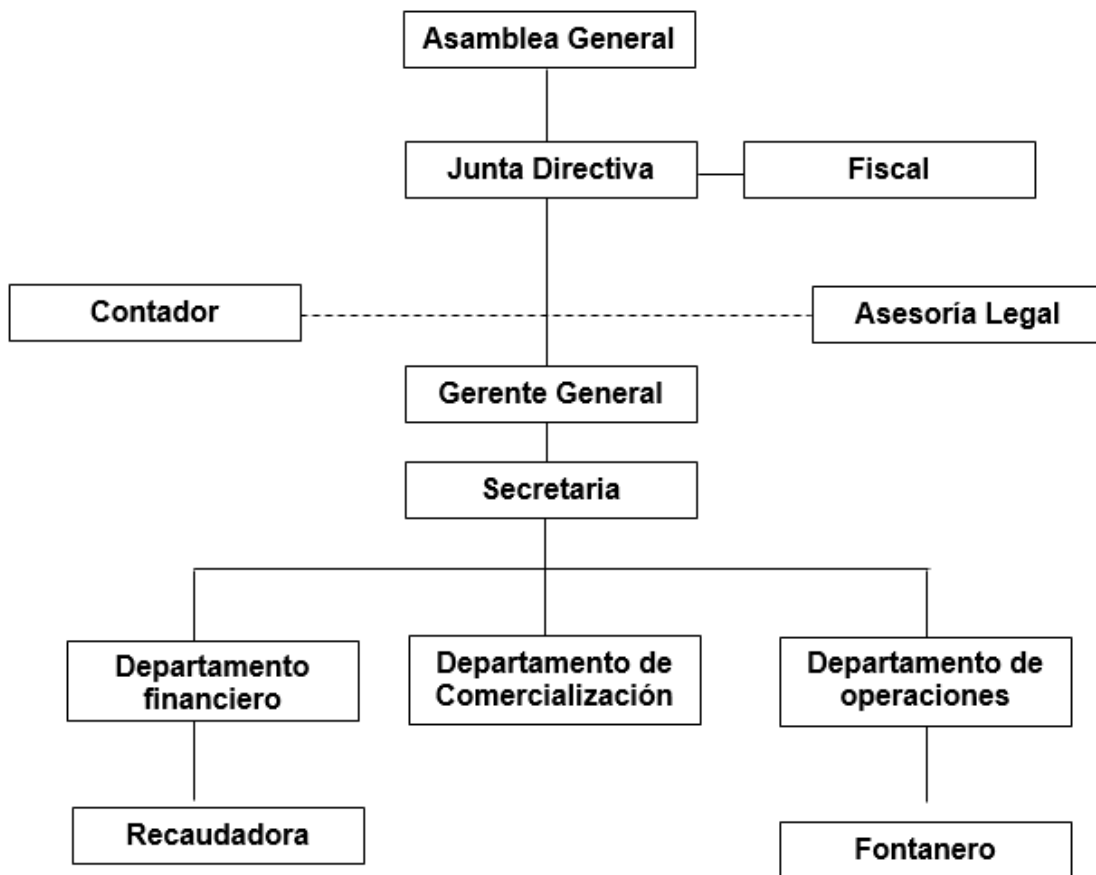
1. Sequías.
2. Roturas en tuberías.
3. Inconvenientes con los clientes.
4. Falta de señal de celular.
5. Conexiones ilegales.

Organigrama

El siguiente es un esquema organizativo que se propone para la Asada de Artola, el cual viene acompañado por su manual descriptivo de puestos.

ORGANIGRAMA

ASADA DE ARTOLA



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo (2016)

Manual descriptivo de puestos

Asada de Artola, Sardinal de Carrillo, Guanacaste

Tabla de contenidos

Introducción.....	132
Objetivo general	133
Objetivos específicos	133
Descripción de puestos	134
Gerente General	134
Gerente Financiero.....	136
Fiscal.....	138
Contador.....	139
Fontanero.....	140
Recaudadora.....	142

Introducción

El manual de puestos es la descripción de las diferentes áreas de trabajo que se tienen en la Asada de Artola. Dicho manual describe los oficios y las actividades que deben ser cumplidas por los miembros de la organización. El manual orienta a los colaboradores y le ayuda a la administración con el manejo del recurso humano con una administración correcta.

Cada subordinado debe identificar cuál es el puesto para ayudarlo a orientarse, y de igual manera, a realizar sus funciones a cabalidad. Por lo tanto, este manual deberá tener el manual siempre al alcance. Dicho manual se deberá revisar y actualizar mínimo cada año, o cuando lo considere pertinente la administración, debido a que ocurren nuevos cambios en los puestos y éstos se modificarán, ya sea eliminando o agregando actividades.

Objetivo general

Realizar un manual descriptivo de puestos que sirva de orientación a los colaboradores de la Asada de Artola, con el fin de que cada colaborador tenga conocimiento de las labores por realizar en la organización.

Objetivos específicos

- Conocer la estructura organizativa de la Asada de Artola de Sardinal de Carrillo, Guanacaste.
- Elaborar una herramienta de trabajo que les ayude a los funcionarios a orientarse con respecto a las actividades que deberán realizar en el puesto desempeñado.
- Confeccionar un documento que reúna todos los criterios técnicos y prácticos de trabajo, para que los subordinados realicen sus actividades con lo detallado en este documento, para el logro de las actividades con eficiencia y eficacia.
- Usar este documento de instructivo para los nuevos colaboradores que se incorporen a la Asada.

Descripción de puestos

Gerente General

Depende de: Junta Directiva.

Subordinados: Gerente Financiero, contador, secretaria, recaudadora, fontanero.

Principal función: inspeccionar todas las áreas de la Asada para controlar, conocer las necesidades de la organización y realizar tomas de decisiones en conjunto con la Junta Directiva.

Responsabilidades:

- Ser 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).
- Autorizar los pagos que la Junta Directiva acuerde y llevará la iniciativa en todas las gestiones emprendidas por la Asociación.
- Brindar informes anuales a la Asamblea Ordinaria acerca del desempeño de labores.
- Tomar los acuerdos necesarios para que la Asociación cumpla con sus fines.
- Convocar a Asamblea General.
- Cumplir las leyes, los reglamentos y las directrices o dictámenes técnicos, económicos o legales emitidos por el AyA y otros entes rectores.
- Informar periódicamente a los asociados, vecinos y usuarios sobre los planes, los proyectos y el funcionamiento de los sistemas y la administración.

- Enviar al AyA una copia de la memoria anual de actividades.
- Presidir las sesiones de Asamblea y las reuniones de Junta Directiva y firmará las actas.
- Firmar, en conjunto con el Gerente Financiero, los depósitos o retiros de dinero.
- Ofrecer tecnología para poder realizar las actividades de la Asociación.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y las metas.
- Recibir las solicitudes de afiliación y otorgarles aprobación o desaprobación.
- Contratar los servicios de personal necesario para la administración, la operación, el mantenimiento y el desarrollo de los sistemas, de acuerdo con su presupuesto anual.
- Fomentar una asociación inteligente, dinámica y creativa.
- Establecer buenas relaciones a nivel interno y externo.

Características requeridas:

1. Ser nombrado por la Asamblea General.
2. Ser capaz de tomar decisiones en situación de estrés.
3. Tener habilidades de liderazgo, comunicación y una visión hacia el futuro.
4. Tener valores sociales, espirituales y morales.
5. Tener principios y valores éticos.
6. Ser leal y confidente, es decir, que no revele información importante de la Asociación.

Gerente Financiero

Depende de: Gerente General.

Subordinados: contador, recaudadora y fontanero.

Principal función: es el encargado de la administración eficiente de la asociación y del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad.

Responsabilidades:

- 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 acerca del desempeño de labores.
- Analizar los flujos de efectivo.
- Manejar los recursos en forma correcta y eficiente.
- Acordar la compra de bienes y aceptar donaciones y legados.
- Firmar los depósitos o retiros en conjunto con el Gerente General.
- Analizar los flujos de efectivo.
- Autorizar todos los pagos acordados por la Junta Directiva.
- Cobrar las tarifas fijadas a los clientes.
- Cuidar de los fondos de la Asociación, los cuales depositará en una cuenta corriente en uno de los bancos del Sistema Bancario Nacional Público, a nombre de la Asociación.

- Rendir un informe anual a la Asamblea y llevar al día, ordenados y legalizados, los libros diario, mayor e inventarios y balances.
- Analizar los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Analizar las cuentas específicas e individuales del balance general con el objetivo de conocer la posición financiera de la Asociación.
- Analizar las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.

Características requeridas:

1. Ser nombrado por la Asamblea General.
2. Ser una persona con principios y ética que no revele información importante de la Asociación
3. Ser capaz de tomar decisiones en situaciones de estrés.
4. Tener habilidades de liderazgo, comunicación y una visión hacia el futuro.
5. Tener conocimientos contables.
6. Tener valores sociales, espirituales y morales.
7. Tener principios y valores éticos
8. Ser leal y confidente, es decir, que no revele información importante de la Asociación.

Fiscal

Depende de: Junta Directiva.

Subordinados: Ninguno.

Responsabilidades:

- Comunicar al AyA los asuntos discutidos o aprobados en la Junta Administradora y no se encuentren regulados en el reglamento de las ASADAS, referentes a aspectos técnicos y operativos de los sistemas.
- Realizar arqueos sorpresivos.
- Realizar un control cruzado de las existencias de inventarios.
- Supervisar todas las operaciones y los movimientos económicos de la Asociación.
- Velar por el fiel cumplimiento de la ley y de los estatutos, así como los acuerdos y reglamentos emitidos por 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 traten asuntos que tengan injerencia con su gestión.

Características requeridas:

1. Ser nombrado por la Asamblea General.
2. Tener valores sociales, espirituales y morales.

3. Tener principios y valores éticos.
4. Ser leal y confidente, es decir, que no revele información importante de la Asociación.
5. Ser honesto y honrado.

Contador

Depende de: Junta Directiva.

Subordinados: Ninguno.

Principal función: debe dirigir y realizar todas las actividades contables de la empresa, las cuales incluyen preparación, actualización e interpretación de los documentos contables, así como de otros deberes relacionados con el área de contabilidad.

Responsabilidades:

- Elaborar los estados financieros de la asociación conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera.
- Mantener actualizados los estados financieros.
- Organizar la información sobre los asuntos financieros de la Asociación.
- Mantener informada a la Junta Directiva sobre la información contable.
- Preparar todos los informes contables mensuales que deben de presentarse a la Junta Directiva.

Características requeridas:

1. Tener título en Contaduría Privada.
2. Estar incorporado al colegio profesional.
3. Ser una persona responsable, organizada con el dinero, con habilidades administrativas, organizativas y de comunicación.

Fontanero

Depende de: Gerente de Operaciones.

Subordinados: Ninguno.

Principal función: realizar reparación de fugas e instalación de nuevos hidrómetros a los nuevos abonados.

Responsabilidades:

- Lavar el tanque y hacer la captación y quiebra de gradientes.
- Realizar un aforo mensual de los aprovechamientos (nacientes o pozos) y anotarlo en bitácora.
- Limpiar las servidumbres a favor de la Asada.
- Depurar o lavar las líneas de distribución y conducción.
- Reparar fugas.
- Manejar el equipo de bombeo.
- Manejar el equipo de cloración y realizar las pruebas con el comparador de cloro.
- Distribuir recibos.
- Distribuir notificaciones.

- Realizar el mantenimiento (limpieza) de hidrómetros e hidrantes.
- Leer medidores.
- Realizar los mandados de la Junta Directiva.
- Dar mantenimiento a la infraestructura de la oficina.
- Hacer revisiones domiciliarias.
- Realizar inspecciones técnicas para nuevos servicios.
- Realizar el inventario de bodega conjuntamente con el administrador.
- Rendir un informe quincenal a la Junta Directiva.
- Instalar nuevos servicios.
- Reportar, ante la Junta Directiva o administrador (a), las nuevas construcciones de casas, con el fin de que se verifique si la Asada otorgó la carta de disponibilidad de agua potable, con el fin de evitar la construcción de viviendas, según la capacidad de los aprovechamientos.

Características requeridas:

- Ser una persona leal a la Junta Directiva.
- Saber leer y escribir.

Recaudadora

Depende de: Gerente Financiero.

Subordinados: Ninguno.

Principal función: recolectar la mensualidad de los abonados.

Responsabilidades:

- 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.
- Realizar boletines de información de la Asada.
- Emitir los recibos de consumo de agua potable.
- Entregar materiales de la bodega al fontanero.

Características requeridas:

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

Modelo de control interno

Tabla de contenidos

Políticas de control interno generales	123
Ingresos	126
Caja Chica.....	126
Reglamento de Caja Chica	127
Cuentas por cobrar.....	130
Activos.....	131
Reglamento para el control de los activos.....	132
Cuanta por pagar.....	133

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 de los objetivos programados.

Políticas generales de control interno

- Respetar los niveles jerárquicos de las 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 asignadas a cada colaborador.
- Respetar los horarios de reuniones y asambleas.

En esta Asada, se debe llevar un control más efectivo de la información contable y financiera. La Junta Directiva debe exigir al proveedor de contabilidad que se apegue a las NIIF y NIC, y que proporcione la información de forma puntual, en tractos mensuales en forma digital o impresa para luego, al final del periodo contable, proporcionar la información de manera anual.

Compras

Es necesario planificar las compras, las cuales se deben realizar en forma ordenada y programada.

Se deben, como mínimo, 3 cotizaciones de diferentes proveedores para comparar los precios. Cada cotización hecha debe incluir los mismos productos o servicios, con las mismas condiciones a cada proveedor, sin agregar servicios o bienes adicionales para que la comparación del precio sea congruente y sirva como marco de comparación.

Todas las facturas o cotizaciones deben ser hechas bajo el nombre de la Asada. Es indispensable implementar un sistema de control para los cheques en blanco o nullos, los cuales deben ser registrados para evitar inconvenientes. Es necesario planificar los pagos que se deben realizar de manera ordenada y programada.

Asociación Administradora del Sistema de Acueducto y Alcantarillados de Artola		
Teléfono:		
Nombre de contacto:		
ORDEN DE COMPRA		
Empresa adjudicada:		
Orden:	Fecha de pedido:	
Cedula Jurídica/ Identificación:	Teléfono:	
Lugar de entrega:	Cotización:	
Fecha de pago:		
Con respecto a los artículos que se ofertaron en esta cotización, se le solicita entregar en la fecha indicada en esta orden.		
Cantidad	Descripción	Monto
		Subtotal
		Descuento
		Total
_____	_____	_____
Tesorero	Presidente	Sello

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

Ingresos

Es necesario realizar una revisión mensual de tarifas para evitar que no se cobre menos de lo establecido por la ARESEP. Además, se deben realizar estudios de históricos de consumo de los abonados, lo cual se debe chequear con el tesorero para realizar control cruzado de las tarifas a cobrar y evitar que se cobre erróneamente el monto. Este procedimiento sirve para que la recaudadora encargada de realizar las facturas por cobrar tenga seguridad de que el recibo emitido incluya la información correcta.

Se propone buscar y utilizar alguna empresa remesera que ofrece el servicio de recolección de dinero a domicilio para que la Asada tenga una mayor seguridad. Además, se propone fijar la caja fuerte a un lugar seguro dentro de la Asada.

Caja Chica

Se debe implementar un formato de control y liquidación de Caja Chica, para que la persona encargada de este fondo ingrese el detalle del gasto. Cada factura debe estar bajo el nombre jurídico de la Asada. Para un mejor control, se deben realizar arqueos sorpresivos de caja para corroborar que el dinero esté en forma íntegra. Además, para autorizar el gasto necesario, se debe tener un documento de autorización, para respaldo del tesorero, en donde tenga la firma de la persona que está autorizando, la utilización del monto y el propósito del gasto.

Reglamento de Caja Chica

El objetivo de este reglamento es mantener un adecuado registro, identificación, manejo y eficiente control sobre la Caja Chica de la Asada de Artola. A continuación, se presentan las siguientes normativas por seguir para el manejo de Caja Chica:

- a. El fondo de Caja Chica tiene por objeto facilitar la adquisición y el pago de servicios y suministros de emergencia. Estos montos deben ser menores a cincuenta mil colones.
- b. La Caja Chica funciona bajo el sistema de fondo fijo por el monto de cincuenta mil colones, sujeto a reembolso contra presentación de comprobantes de pago.
- c. Con el fin de que los gastos efectuados queden contabilizados de manera mensual, además de los reembolsos necesarios por solicitar durante el mes, el día 25 de cada mes debe efectuarse una liquidación que representa una rendición de los gastos durante el periodo. Ante cualquier monto de factura debidamente registrado, se procede a realizar el reembolso correspondiente.
- d. Las rendiciones de gastos deben hacerse mediante comprobantes internos y externos debidamente sellados y con su correspondiente sello o firma de pago al contado, cuya fecha de cancelación debe ser la misma que la emisión.
- e. Como documento interno de respaldo, se utiliza el vale de caja, para las salidas de dinero de caja chica, y debe tener un número consecutivo.
 - i. Es emitido y llenado por el responsable de custodiar este fondo, anotando en detalle el motivo de la salida de dinero y el monto requerido.

- ii. Este vale debe ser autorizado por el o los miembros responsables que sean designados por la Junta Directiva, aprobando el monto.
 - iii. Este documento se debe presentar conjuntamente con la factura del bien o servicio adquirido con la salida de dinero.
 - iv. La liquidación de los vales no debe ser mayor a una semana de emitida a partir de la fecha de creación. En caso de extenderse, por escrito se deberá manifestar el motivo de la no liquidación en el tiempo establecido.
- f. Con cada salida de dinero, se debe adjuntar a la respectiva factura el vale de caja, detallando el motivo por el cual se incurrió en la salida de dinero y cuál o cuáles funcionarios son responsables de autorizar dicha salida, para efectos de liquidar y reintegrar los fondos.
- g. Cuando un encargado de Caja Chica cese sus funciones o se ausente de su trabajo temporalmente por cualquier motivo, se debe buscar un suplente para efectuar el traspaso de los fondos a su cargo y se le hará responsable de éstos. Ese mismo traspaso se realizará nuevamente al reintegrarse a sus labores el funcionario que maneja el dicho fondo. Para esto, deberá levantarse un acta.
- h. Cada vez que se solicite un reembolso, el fondo debe ser balanceado para cerciorarse de que el total de comprobantes de gastos más el efectivo en caja es igual al fondo asignado.
- Cualquier diferencia que resulte, sea sobrante o faltante, debe contabilizarse de inmediato y ser comunicado por escrito al jefe inmediato.

Ejemplo de plantilla de control de Caja Chica:

La Asada debería realizar arqueos sorpresivos dos veces por semana. Para ello, como propuesta, se crea siguiente machote:

**Control de Caja Chica
Asada de Artola, Sardinal de Carrillo
(expresado en colones costarricenses)
Control de documentos**

Fecha: _____

Fecha	No. factura	Proveedor	Detalle de gasto	Monto
Total:				

Observaciones: _____

Tesorero

Encargado de Caja Chica

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

**Arqueo de Caja Chica
Asada de Artola, Sardinal de Carrillo
(expresado en colones costarricenses)**

Fecha: _____

EFFECTIVO					
Moneda ₡	Cantidad	Total	Nominación billetes ₡	Cantidad	Total
₡ 5			₡ 1000		
₡ 10			₡ 2000		
₡ 25			₡ 5000		
₡ 50			₡ 10000		
₡ 100			₡ 20000		
₡ 500			₡ 50000		
Subtotal			Subtotal		
Total	₡ _____				
CHEQUES PENDIENTES					
FECHA	NÚMERO	MONTO	REVISADO POR:		
TOTAL:		₡			
VALES PENDIENTES					
FECHA	NÚMERO	MONTO	RETIRADO POR:		
Total:		₡			
COMPROBANTES Y FACTURAS					
FECHA	NUMERO	A FAVOR DE	CONCEPTO	MONTO	
TOTAL:					
CAJA CHICA ASIGNADA				₡	
MONTO REAL CAJA CHICA				₡	
DIFERENCIA				₡	

Observación: _____

El suscrito XXXX, encargado del fondo menor de la Asada de Artola, hace constar que el dinero y los documentos bajo mi responsabilidad fueron contados y revisados por el tesorero ante mí y devuelto a mi entera satisfacción.

Firma de los funcionarios:

Encargado(a) Caja Chica

Tesorero

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

ASADA de Artola	
Vale de caja chica	
Nombre solicitante: _____	
Monto: ₡ _____	Monto en letras: _____
Observación: _____	
Fecha de recibido: _____	Fecha de reembolso _____
Firma de autorización: _____	Firma de recibido _____

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

El vale de Caja Chica propuesto para la Asada de Artola es muy fácil de emplear e incluye la fecha, el nombre del solicitante, el monto solicitado, la fecha de reembolso y de recibido, así como la firma de la persona que autoriza.

Dicho vale es un documento de carácter administrativo que sirve para llevar un control de los gastos menores, los cuales no pueden ser pagados con cheques, y sirve de respaldo para los desembolsos realizados de la Caja Chica.

Cuentas por Cobrar

Se propone supervisar, de manera cuidadosa, las cuentas por cobrar, principalmente cerca de cumplirse la fecha de caducidad para garantizar la máxima recolección de esta cuenta. Además, es indispensable que la Asada sea firme con la disposición de ARESEP en donde indica claramente que se debe realizar la desconexión del servicio, debido al dinero adicional que representa la conexión y desconexión del

servicio, el cual es un beneficio para toda la Asada, en donde el presupuesto de ingresos se podría ver beneficiado.

Activos

Se propone crear un registro de los activos de la Asada de Artola. Luego, se les debe colocar una placa o marca distintiva junto con un registro fotográfico como respaldo para que sean incluidos en los estados financieros. Además, se deben incluir las especificaciones de cada uno de los activos que se incluirán.

La persona contratada como fontanero por la Asada debe ser la responsable del inventario y debe controlar los productos existentes. Se debe solicitar que realice un inventario de todos los artículos al menos en forma mensual y una boleta de requisición que se debe de llenar cada vez que se extrae alguno de los productos, para luego, al final del mes, comparar los productos existentes, el inventario del mes anterior y las boletas de requisición entregadas.

Boleta de requisición de materiales Asada de Artola

Consecutivo: _____

Fecha: _____ Solicita: _____ Autoriza: _____

Detalle del artículo	Cantidad requerida	Para usar en	Cantidad entregada

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

Reglamento para el control de los activos

El objetivo es mantener un adecuado registro, identificación, manejo y eficiente control sobre todos los activos de la Asada; adicionalmente, se busca generar la información adecuada para el mantenimiento y la determinación de la óptima administración y vida útil de los activos.

Este reglamento tiene como fin normar los aspectos relativos a la administración general de los activos bienes muebles e inmuebles y otros activos propiedad de la Asada de Artola.

- a) Crear un acta de inventario inicial, el cual es un documento emitido por el Departamento Financiero-Contable, donde constan los bienes muebles asignados a la Asada. Cuando se trate de bienes inmuebles y otros activos, éstos estarán comprendidos en los registros correspondientes.
- b) Recibir, revisar y registrar el ingreso de todos los activos muebles, asignar y colocar su número o placa de identificación, etiqueta con la información del proveedor y período de gracia, previo a la entrega del bien.
- c) Tener un código numérico único de identificación consecutivo de cada bien.
- d) Colocar un código sobre el bien en donde se detalle el número de identificación. Éste puede ser en etiqueta y deberá ponerse en un lugar que sea fácil de observar.
- e) Estar a cargo, por parte del Departamento Financiero-Contable, de registrar y controlar el movimiento contable y físico de los activos muebles e inmuebles u otros activos.

- f) Procesar los movimientos (nuevos ingresos de activos, adiciones, mejoras, extravíos, obsolescencias, pérdidas, robos o donaciones) que se realicen a los activos asignados por dependencia.
- g) Actualizar, según el índice de inflación oficial del año anterior, e informar anualmente el valor de los activos capitalizables.
- h) Solicitar, anualmente, el detalle de los activos asignados para compararlo con el inventario inicial.
- i) Realizar reportes en forma mensual sobre la utilidad remanente de los activos muebles que hayan sido remitidos a bodegas, con el fin de determinar si deben ser retirados de los registros institucionales.
- j) Examinar los servicios de mantenimiento preventivo y reparación de activos, conforme al período de vigencia de la garantía respectiva. Cuando considere que éstos terminaron su vida útil, proceder a realizar el registro en la partida que corresponda.

Cuentas por Pagar

Es necesario llevar un registro de las cuentas por pagar. Los miembros de Junta Directiva indican que normalmente trabajan de contado, pero para realizar el desembolso el gasto debe haberse contemplado en el flujo de caja y los pagos se realizan por medio de cheques.

Asada de Artola

Cuadro de inventarios

Mobiliario y equipo

CANT.	DESCRIPCIÓN	COLOR	MARCA	MOD.	SERIE	# INV	VALOR	NOTAS
	TOTAL							

Preparado por: _____ Revisado por: _____

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

El cuadro anterior se le propone a la Asada de Artola para que lleve el control de sus activos. En dicha boleta, se incluye la cantidad que la Asociación posee de cierto artículo, descripción de éste, color, marca, modelo, serie (en caso de estar plaqueado o registrado), valor del activo y notas, en la cual se puede indicar el estado del artículo o una u otra observación.

Asada de Artola

Cuadro de inventarios

Bienes inmuebles

CANT	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	MEDIDA	USO	# INV	VALOR	OBSERVACIONES
TOTAL							

Preparado por: _____ Revisado por: _____

***Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo
investigativo, 2016***

Modelo de gestión financiera

A continuación, se presenta la propuesta de los estados financieros correspondientes a la Asada de Artola de Sardinal de Carrillo, Guanacaste.

El propósito es suministrar información de una entidad acerca de su posición financiera, del resultado de sus operaciones y de los cambios en patrimonio contable y en sus recursos o fuentes. Esto le sirve al usuario general en el proceso de la toma de sus decisiones económicas.

Políticas financieras generales

Se pretende que estas políticas sean implementadas en sus labores por la Asada de Artola:

- Generar estados financieros mensualmente.
- Resguardar estados financieros de manera mensual.
- Elaborar presupuestos operativos anuales segmentados en forma mensual.
- Comparar movimientos mensuales contra presupuesto.
- Realizar mediciones de rotación de inventarios.
- Realizar mediciones de porcentaje de morosidad.

Según estas Normas Internacionales de Información Financiera, son cuatro estados financieros, y las notas a los estados deben ser presentadas de la siguiente manera:

Estado de situación o balance general

El estado de situación muestra el monto de cada una de las partidas que conforman el activo, el pasivo y el capital a una fecha determinada. En simples palabras, muestra los recursos financieros que tiene la empresa, en este caso la Asada de Artola, además de sus deudas de: corto plazo (menor de año), largo plazo (mayor a 1 año), así como el patrimonio o aporte de los socios.

A continuación, se presenta un formato de un estado de situación o también llamado el balance general:

Tabla 1

Asada de Artola, Sardinal de Carrillo Estado de Situación Financiera Correspondiente al periodo de xxxx al xxxx (En colones costarricenses)			
	Nota	Año xxxx	Año xxxx
<u>ACTIVOS</u>			
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo y Equivalente			
<i>Depositos en Garantía</i>			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedad planta y equipo			
Depr. Acum. Equipo			
Maquinaria			
Depr. Acum. Maquinaria			
Edificio e instalaciones			
Depr. Acum. Edificio e instalaciones			
Terrenos			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE			
TOTAL DE ACTIVOS			
<u>PASIVO MAS PATRIMONIO</u>			
PASIVOS			
PASIVOS NO CORRIENTES			
Documentos por pagar			
Cuentas por pagar			
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES			
PASIVOS CORRIENTES			
Cuentas por pagar			
TOTAL PASIVO CORRIENTE			
TOTAL PASIVO			
PATRIMONIO			
Superávit por reevaluación de activos			
Superávit por donaciones			
Utilidad del periodo			
TOTAL PATRIMONIO			
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			
_____	_____	_____	_____
Gerente Financiero	Presidente de la Junta Directiva	Contador	

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

Estado de resultados

Las NIIF especifican al estado de resultados como muestra la información relativa al resultado de las operaciones en un periodo. En el estado de resultados, se debe indicar el monto de los ingresos y gastos. A todos los ingresos, se le restan los gastos, y esto da como resultado la cantidad. Si esta cantidad es negativa, se deduce o se llama *déficit* o *pérdida*, y en caso contrario, si es positiva, se le denomina *utilidad*.

Tabla 2

Asada de Artola, Sardinal de Carrillo, Guanacaste			
Estado de Resultado			
Correspondiente al periodo de xxxx al xxxx			
(En colones costarricenses)			
	Notas	20XX	20XX
INGRESOS	_____	_____	_____
Ingresos por cuotas	_____	_____	_____
Derechos de Conexión			
Reconexión y multas			
TOTAL INGRESOS		_____	_____
GASTOS DE OPERACIÓN			
Salarios			
Cargas Sociales			
Gastos Generales y Administrativos			
Gastos financieros			
Gastos de actividad de operación			
Depreciación Acumulada			
Total Gastos operativos	_____	_____	_____
UTILIDAD OPERATIVA	_____	_____	_____
UTILIDAD NETA	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Gerente Financiero	Presidente de la Junta	Contador	

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

Estado de flujo de efectivo

El objetivo del flujo de efectivo es brindar información acerca de la liquidez de la organización, es decir, contabilizar detalladamente las fuentes de efectivo y de los gastos y posibles inversiones, con el fin de identificar el comportamiento de las necesidades de efectivo.

Tabla 3

Asada de Artola, Sardinal de Carrillo Estado de Flujo de Efectivo Correspondiente al periodo de xxxx al xxxx (En colones costarricenses)			
	Nota	Año xxxx	Año xxxx
Utilidad o pérdida			
+ Depreciaciones			
+ Incobrables			
Subtotal			
Ajustes para conciliar el flujo de efectivo			
Efectivo provisto para actividad de operación			
± Cuentas por cobrar			
± Cuentas por pagar			
± Inventario			
± Pagos realizados por adelantado			
Total de efectivo provisto para actividades de operación			
Efectivo provisto para actividades de financiamiento			
± Capital			
± Documentos por pagar			
Total de efectivo provisto para actividades de financiamiento			
Efectivo provisto para actividades de inversión			
+ Terrenos			
Total efectivo provisto para actividades de inversión			
Flujo de efectivo			
Efectivo al inicio			
Efectivo al final			
_____ <i>Gerente Financiero</i>	_____ <i>Presidente de la Junta Directiva</i>	_____ <i>Contador</i>	

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

Estado de cambios en el patrimonio

En el estado de cambios en el patrimonio, se muestra la evolución que tiene el patrimonio con el cual cuenta una empresa en un periodo determinado, es decir, se detalla, en una forma minuciosa, qué tan eficiente ha sido la recaudación del capital por parte de la empresa. A continuación, se presenta un formato de un estado de cambios en el patrimonio:

Tabla 4

Asada de Artola, Sardinal de Carrillo Estado de Cambios en el Patrimonio Periodo xxxx al xxxx (En colones costarricenses)					
Cuenta	Nota	Saldo al xx-xx-xxxx	Aumento	Disminución	Saldos al xx-xx-xxxx
Aporte					
Utilidad del periodo					
Utilidad acumulada					
Superávit por reevaluación de activos					
Superávit por donaciones					
Total					
_____		_____		_____	
Gerente Financiero		Presidente de la Junta		Contador	
		Directiva			

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

Notas a los estados financieros

En las notas, se debe presentar información sobre las bases para la preparación de los estados financieros y sobre las políticas contables específicas utilizadas para la preparación de los estados.

A continuación, se presenta un formato de las notas a los estados financieros:

Tabla 5
Asada de Artola de Sardinal
Notas a los estados financieros
por los años terminados al 20XX-20XX
(expresado en colones costarricenses ₡)

Nota 1- Información general de la empresa.
Nota 2- Bases de elaboración: de conformidad con la NIIF para Pequeñas y Medianas Entidades.
Nota 3- Políticas contables.
Nota 4- Fuentes claves de la incertidumbre en la estimación.
Nota 5- Restricción al pago de dividendos.
Nota 6- Ingreso de actividades ordinarias

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo,

2016

Análisis vertical y horizontal en el Estado de situación financiera

El análisis vertical y horizontal son herramientas para realizar el análisis financiero de una empresa. El análisis vertical compara un rubro específico contra el total al que pertenece, mientras que el análisis horizontal contrasta una misma partida en diferentes periodos, con el objetivo de medir el grado de crecimiento o de disminución que ha tenido esa partida en diferentes años.

Análisis horizontal

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

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

Se propone un modelo para realizar las debidas comparaciones de los estados financieros, con la finalidad de mostrar los cambios, tanto absolutos, como relativos que ocurran en los periodos que esta ASADA decida analizar.

Análisis vertical

El análisis vertical establece la relación porcentual que guarda cada componente del estado con respecto a la cifra total o principal. La ASADA, con este análisis vertical, pondrá a evidencia la importancia relativa de cada cuenta con respecto a la cifra total o principal.

A continuación, se muestra, de manera detallada y puntual, el procedimiento para realizar los análisis en la Asada, tanto horizontal como verticalmente, en el estado de situación financiera:

Horizontal

1. Para iniciar con el análisis, en las celdas donde se ubican los **años (20XX, 20XX y 20XX)**, se deben colocar las cifras correspondientes a ese año en cada una de las cuentas del estado de situación. Es fundamental que este análisis se realice dentro de 2 años.
2. Siempre se deben realizar las operaciones del año posterior con el año anterior, por ejemplo: (2015 con 2014 o 2016 con 2015).
3. Para conseguir 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 **cajas**, se debe **restar** el monto de esa misma cuenta del año 2015 con el del 2014. De esta manera, se obtiene el monto absoluto en el análisis horizontal, en la tabla propuesta identificado como **Hor. Abs.**
4. En relación con el resultado relativo del análisis horizontal, identificado como **Hor. Rel**, en la tabla propuesta, se obtiene **dividiendo** el resultado absoluto entre el año anterior. Por ejemplo, en la cuenta de **cajas**, se obtuvo un resultado absoluto de ¢2000, 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 ¢100.000 y el resultado relativo sería 2%. Es 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**:

1. Se debe **dividir** la cuenta entre el total de esa sección de cuentas, por ejemplo, **cajas / total de activos**. Con esto, se logra 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.
2. 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).

Análisis vertical y horizontal en el estado de resultados

El análisis vertical presenta la relación porcentual que tiene cada partida del estado financiero, lo cual sirve para determinar la distribución que tiene cada cuenta. Esta comparación se puede realizar entre dos periodos.

El análisis horizontal se realiza para comparar una partida con ella, pero en diferentes periodos, y se realiza con el objetivo de medir el crecimiento o disminución que haya tenido esa partida en el tiempo.

A continuación, se muestra de manera detallada y puntual, el procedimiento para realizar los análisis en la Asada en cuestión, tanto horizontal, como vertical, en el estado de situación financiera:

1. Se sitúan los **años (20XX, 20XX y 20XX)** y se colocan las cifras correspondientes a ese año en cada una de las cuentas del balance general.
2. Este análisis se realiza entre 2 años.
3. Siempre se deben realizar las operaciones del año posterior con el año anterior, por ejemplo: (2015 con 2014 o 2016 con 2015).

Horizontal

1. Para obtener el resultado absoluto en el análisis horizontal, se debe **restar** la cuenta del año más reciente contra el año anterior. Por ejemplo: en la cuenta de **ingresos**, se debe **restar** el monto de esa misma cuenta del año 2015 con el del 2014.
2. Como resultado del paso anterior, se obtiene el monto absoluto en el análisis horizontal.
3. El resultado absoluto en el análisis horizontal se encuentra en la tabla como: **Hor. Abs.**
4. En cuanto al resultado relativo del análisis horizontal, identificado en la tabla como: **Hor. Rel.**, se obtiene dividiendo el resultado absoluto entre el año anterior. Por ejemplo: en la cuenta de **ingresos**, se obtuvo un resultado absoluto de ¢150.000 y 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 se ejemplificará con ¢900.000 y el resultado relativo sería de 16.6%. Es 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

1. Para obtener el resultado en la celda nombrada como **vertical**, **se divide** la cuenta entre el total de ingresos, por ejemplo, **utilidad neta / ingresos totales**.
2. 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 sometan a análisis vertical, es importante señalar que siempre se debe dividir con el total de ingresos del periodo correspondiente, por ejemplo: (utilidad neta / ingresos, gastos administrativos / ingresos totales).

Modelo de análisis horizontal del estado de situación financiera para dos periodos fiscales

Tabla 6

Asada de Artola, Sardinal de Carrillo Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera Años xxxx y xxxx (En colones costarricenses)				
Cuenta	Año xxxx	Año xxxx	Análisis H. ABC	Análisis H. Relativo
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y Equivalente				
Depósitos en Garantía				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	_____	_____	_____	_____
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedad planta y equipo				
Depr. Acum. Equipo				
Maquinaria				
Depr. Acum. Maquinaria				
Edificio e instalaciones				
Depr. Acum. Edificio e instalaciones				
Terrenos				
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	_____	_____	_____	_____
TOTAL DE ACTIVOS	=====	=====	=====	=====
PASIVO MÁS PATRIMONIO				
PATRIMONIO				
Superávit				
Resultado del periodo				
TOTAL PATRIMONIO				
PASIVOS				
PASIVOS NO CORRIENTES				
Documentos por pagar				
Cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE				
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas por pagar				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	_____	_____	_____	_____
TOTAL PASIVO	_____	_____	_____	_____
PATRIMONIO				
Superávit por reevaluación de activos				
Superávit por donaciones				
Utilidad del periodo				
TOTAL PATRIMONIO	_____	_____	_____	_____
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	=====	=====	=====	=====
_____	_____	_____	_____	_____
<i>Gerente Financiero</i>	<i>Presidente de la Junta Directiva</i>	<i>Contador</i>		

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo,

Modelo de análisis vertical del estado de situación financiera para dos periodos fiscales

Tabla 7

Asada de Artola, Sardinal de Carrillo					
Análisis Vertical					
Estado de Situación Financiera					
Años xxxx y xxxx					
(En colones costarricenses)					
Cuenta	Notas	Año xxxx	Análisis Vertical	Año xxxx	Análisis Vertical
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y Equivalente					
Depósitos en Garantía					
TOTAL ACTIVO CORRIENTE					
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedad planta y equipo					
Depr. Acum. Equipo					
Maquinaria					
Depr. Acum. Maquinaria					
Edificio e instalaciones					
Depr. Acum. Edificio e instalaciones					
Terrenos					
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE					
TOTAL DE ACTIVOS					
PASIVO MÁS PATRIMONIO					
PATRIMONIO					
Superávit					
Resultado del periodo					
TOTAL PATRIMONIO					
PASIVOS					
PASIVOS NO CORRIENTES					
Documentos por pagar					
Cuentas por pagar					
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE					
PASIVOS CORRIENTES					
Cuentas por pagar					
TOTAL PASIVO CORRIENTE					
TOTAL PASIVO					
PATRIMONIO					
Superávit por reevaluación de activos					
Superávit por donaciones					
Utilidad del periodo					
TOTAL PATRIMONIO					
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO					
_____		_____		_____	
<i>Gerente Financiero</i>		<i>Presidente de la Junta Directiva</i>		<i>Contador</i>	

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo,

Modelo de análisis horizontal del estado de resultados para dos periodos fiscales

Tabla 8

ASADA de Artola Análisis Horizontal Estado de Resultados Años 201x_ 201x_						
CUENTAS	20XX	Hor. Abs	Hor. Rel	20XX	Hor. Abs	Hor. Rel
INGRESOS						
Ingresos por servicios						
Costo de Ventas						
UTILIDAD BRUTA						
Gastos generales y administrativos						
Gastos de venta						
Gastos por mantenimiento						
Gastos actividades de operación						
UTILIDAD ANTES DE I.R						
Gastos Financieros						
UTILIDAD NETA						

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo,

2016

Modelo de análisis vertical del estado de resultados para dos periodos fiscales

Tabla 9

Asada de Artola, Sardinal de Carrillo, Guanacaste					
Estado de Resultado					
Correspondiente al periodo de xxxx al xxxx					
(En colones costarricenses)					
	Notas	Vertical	20XX	Vertical	20XX
INGRESOS					
Ingresos por venta de servicios					
Gastos operativos					
Gastos generales y administrativos					
Gastos de ventas					
Gastos de mantenimiento					
Total Gastos operativos					
UTILIDAD OPERATIVA					
Gastos financieros					
UTILIDAD NETA					
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	<i>Gerente Financiero</i>	<i>Presidente de la Junta Directiva</i>			<i>Contador</i>

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo,

2016

Razones financieras

Las razones financieras son una serie de herramientas que les permiten realizar una comparación entre diferentes periodos contables a las empresas, lo cual permite observar el comportamiento de los mismos durante el tiempo. Por consiguiente, ayudan a las organizaciones proyectarse en un corto, mediano o largo plazo.

Dichas razones tienen como objetivo primordial evaluar aspectos fundamentales para la organización, tales como: liquidez, endeudamiento, rentabilidad y cobertura, los cuales manifiestan el estado como se encuentra la empresa.

Para realizar el análisis de las razones financieras de una empresa, es de vital importancia tener a mano el estado de resultados y el balance de situación, los cuales cuentan con la información requerida para llevar a cabo dicho análisis.

Las principales razones financieras que se le puede aplicar a la ASADA son las siguientes:

Razones de liquidez

Miden la capacidad de la empresa para cubrir y respaldar sus obligaciones de corto plazo. Se encuentran las siguientes fórmulas:

Nombre	Fórmula	Concepto
Razón circulante	Activos corrientes / pasivos corrientes	Mide la cobertura del activo circulante al pasivo circulante.
Razón rápida (prueba de ácido)	(Activos corrientes – Inventarios) / pasivos corrientes	Es el grado, cobertura o capacidad que tienen los activos más líquidos para cubrir las obligaciones.
Capital de trabajo	Activos corrientes – pasivos corrientes	Se utiliza para medir la liquidez general de la empresa.

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

Razones de actividad

Proporcionan una medida del grado de efectividad y eficiencia con que son administrados los recursos (activos) de la empresa.

Nombre	Fórmula	Concepto
Rotación de inventarios	Costo de bienes vendidos / inventarios	Mide el número de veces en que los inventarios fueron convertidos en ventas.
Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar / ventas diarias promedio. ESTO ES IGUAL A: cuentas por cobrar / (ventas anuales / 365)	Número de días promedio que tarda la empresa en recuperar las ventas.
Periodo promedio de pago	Cuentas por pagar / compras diarias promedio. ESTO ES IGUAL A:	Tiempo promedio o número de días promedio en que tarda la empresa en pagar las cuentas.

	Cuentas por pagar / (compras anuales / 365)	
Rotación de activo circulante	Ventas / activo circulante	Qué tan rápido el activo circulante se convierte en ventas
Rotación de activo fijo	Ventas / activo fijo	Mide la efectividad del activo fijo en su función de generar ventas.
Rotación de los activos totales	Ventas / total de activos	Permite evaluar la eficiencia en el manejo o uso de los recursos.

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

Razones de endeudamiento

Miden los niveles de endeudamiento que emplean las empresas para financiar sus inversiones y operaciones.

Nombre	Fórmula	Concepto
Índice de endeudamiento	Total de pasivos / total de activos	El porcentaje del activo ha sido financiado con deuda.
Razón de cargos fijos (razón de cobertura de intereses)	(Utilidad operativa reflejada en estado de pérdidas y ganancias) / intereses	Mide la capacidad de la empresa para pagar la carga financiera anual con sus utilidades.
Índice de cobertura de pagos fijos	((Utilidades antes de intereses e impuestos + pago de arrendamiento) / (intereses + pagos de arrendamiento)) + (pagos del principal + dividendos de acciones preferentes) x (1/(1 - t))	Mide la capacidad de la empresa para cumplir con todas sus obligaciones de pagos fijos.
Razón pasivo capital	Pasivo a largo plazo / patrimonio	Puede utilizarse para medir el apalancamiento

		financiero de la empresa.
Índice de capital a activo fijo	Patrimonio / activo fijo	El porcentaje del activo fijo es financiado o cubierto con el patrimonio.

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

Razones de rentabilidad

Miden el rendimiento y rentabilidad que genera una empresa en sus actividades. Muestran el grado de éxito alcanzado en la gestión del negocio. Se encuentran las siguientes fórmulas:

Nombre	Fórmula	Concepto
Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta / ventas netas	Mide la rentabilidad sobre las operaciones de ventas y producción. Refleja una idea de manejo de costos de producción.
Margen de utilidad de operación	Utilidad de operación / ventas netas	Mide la eficiencia en el manejo de los gastos y costos de operación.
Margen de utilidad neto	Utilidad neta / ventas netas	Es la ganancia neta obtenida por cada colón de ventas.
Rendimiento sobre la inversión de explotación	Utilidad de operación / activo total	Mide el grado de efectividad obtenido de las inversiones de la empresa.
Rendimiento sobre la inversión total	Utilidad neta / activo total	Evalúa el rendimiento del activo total vía la

		actividad de toda la empresa.
Rentabilidad sobre el capital	Utilidad neta / patrimonio	Resume la rentabilidad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

Modelo de producción y comercialización

Tabla de contenidos

Protección de activos	159
Mantenimiento de equipos	159
Control de medición de pozo.....	160
Logo	161

A continuación, se detalla la propuesta en los aspectos de producción y comercialización para la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste.

2.1. Protección de activos

En términos de producción, se propone coordinar con alguna corredora de seguros para que realice una valoración y cotización del costo por el aseguramiento de los activos que posee la Asada. Ésta es una inversión muy significativa que podría reducir el riesgo de pérdida y/o mal funcionamiento de los equipos.

2.2. Mantenimiento de equipos

Se pretende montar un cuadro con fechas de mantenimiento de todos los equipos, donde se pueda obtener una evaluación y diagnóstico de éstos, para luego brindar el mantenimiento de acuerdo con la frecuencia permitida por el presupuesto con el fin de garantizar la funcionalidad eficiente y eficaz de los equipos.

Asada de Artola de Sardinal		
Informe de mantenimiento de equipos		
Fecha:		
Nombre de equipo:		
Condiciones anteriores		
Marca	Modelo	Serie
Condiciones actuales		
Marca	Modelo	Serie
Observaciones y recomendaciones		

Fuente: *Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo,*

2016

2.3. Control de medición de pozo

Es importante que la Asada mantenga un control en la medición mensual de los niveles de agua que presenta el pozo para llevar un registro, y de esta manera, tener conocimiento de cuál es el estado del pozo.

Asada de Artola de Sardinal			
Medición mensual del pozo			
Fecha	Hora	Nivel del agua	Funcionario a cargo de la medición

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

Por otra parte, se le propone a la Asada de la comunidad de Artola, indagar y analizar la posibilidad de implementar otro tipo de energías, ya que actualmente opera con bomba eléctrica y cuando se suspende el servicio de electricidad, la Asada se ve en la necesidad de tener que suspender el servicio de agua potable.

2.4. Logo

Para efectos de comercialización, se propone un logo para la Asada de Artola, con el fin de distinguirla e identificarla, y de que éste sea memorable para los usuarios.



Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

2.5. Método de información y notificación

Se propone, a la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados de Artola de Sardinal, implementar diferentes métodos de información y notificación eficientes para sus socios o abonados. Dentro de los métodos propuestos, están los siguientes:

2.5.1. Boletín informativo y de notificación

Se propone la elaboración de boletines informativos, con el fin de plasmar información de interés para los socios o posibles personas que quieran asociarse. Estos boletines pueden contemplar información propia de la Asada como números de teléfono, correo electrónico, servicios ofrecidos, requisitos para asociarse, consejos para el uso racional del agua, entre otros.

Dentro de los boletines para notificación, se puede incluir información sobre periodos de cobro, periodos de corta, fechas de mantenimiento de medidores, fechas de suspensión del servicio de agua, entre otros.

Boletín informativo: *Uso racional del agua*

Consejos para el uso racional del agua

- Cierra el grifo mientras te cepillas los dientes o te afeitas.
- En la ducha, cierra el grifo mientras te enjabonas.
- Date duchas cortas.
- Riega las plantas con agua reutilizable.
- Si detectas alguna fuga, repórtala.
- Reutiliza el agua de la lavadora.

Se responsable con el uso del agua

Asada de Artola
Sardinal de Carrillo, Guanacaste

Asada de Artola
Teléfono: 2697-0935
Correo Electrónico: asadaartola@gmail.com

ASADA
ARTOLA
Sardinal de Carrillo Guanacaste
En defensa del agua

Fuente: *Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016*

Boletín informativo: *Requisitos para asociarse*

¿Quiénes somos?

Misión

“Brindar el servicio de agua potable de calidad para los habitantes de la comunidad del pueblo de Artola, haciendo un desarrollo responsable para la protección de los mantos acuíferos que abastecen a todos los hogares”.

Visión

“Mejorar la Asada para lograr una mayor y mejor participación de los abonados, visionando ser líder en el servicio de agua potable en la región, con un trabajo eficiente, de buen servicio y de manera profesional”.



Requisitos para Asociarse

- Ser mayor de edad.
- Presentar recibo de luz donde indique la dirección exacta.
- Llenar formulario de solicitud para afiliación.
- Residir en la comunidad de Artola.
- Carta de solicitud para asociarse.
- Ser aceptado por la Junta Directiva.

Para mayor información comunicarse a los teléfono de la Asada o vía correo electrónico .

Asada de Artola
Sardinal de Carrillo, Guanacaste

Asada de Artola

Teléfono: 2697-0935

Correo Electrónico:
asadaartola@gmail.com

ASADA



ARTOLA

Sardinal de Carrillo Guanacaste

*En defensa
del agua*

Fuente: Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo,

2016

Boletín de notificación: *Periodos de pagos y corta*

**Asada de Artola, Sardinal de Carrillo
Periodos de Pago y Corta 2016**

Periodo de pago

El periodo de pago inicia los primeros de cada mes hasta a mediados (1 al 15) de cada mes.

Periodo de Corta

El periodo de corta se realiza del 16 al 20 de cada mes.

ASADA

ARTOLA
Sardinal de Carrillo Guaymas
En defensa del agua



Asada de Artola
Teléfono: 2697-0935
Correo Electrónico:
asadaartola@gmail.com

Fuente: *Elaboración propia de las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016*

Como parte de la propuesta de comercialización, se le insta a la Asada de Artola a consolidar alianzas estratégicas con diferentes instituciones de la zona, escuelas y colegios, para brindar capacitación y realización de campañas sobre el uso racional del agua. De esta manera, se contribuye con el buen uso de este bien tan preciado.

Referencias bibliográficas

Amat, O. (2008). *Comprender la Contabilidad y las finanzas*. España: Gestión.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Sétima ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

Daphnia (18 de setiembre de 2016). Obtenido de daphnia: <http://www.daphnia.es/>

Equipo Auditool (Mayo de 2013). Obtenido de Auditool: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/2867-actividades-de-control-segun-coso-iii>

GEO Tutoriales (12 de enero de 2015). *Gestión e investigación de operaciones con tutoriales y ejercicios resueltos*. Obtenido de <http://www.gestiondeoperaciones.net/procesos/que-es-la-gestion-de-operaciones/>

Gerencie (18 de setiembre de 2016). Obtenido de Gerencie: <http://www.gerencie.com/>

Gestiopolis (18 de setiembre de 2016). Obtenido de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/>

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.

Guía empresarial. (18 de setiembre de 2016). Obtenido de Guía empresarial: <http://www.coepa.es>

Horngren, C. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera* (Séptima ed.) México: Pearson Educación.

Marín, H. (10 de setiembre de 2013). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/auditoria-financiera.html>

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid (España): Diaz de Santos S.A.

Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Person Educación.

NIIF. (18 de setiembre de 2016). Obtenido de NIIF: <http://www.nicniif.org>

Normas internacionales de contabilidad (18 de setiembre de 2016). Obtenido de Normas Internacionales de Contabilidad: <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/>

Pacheco, D. (2009). *Riesgo operacional: concepto y mediciones*.

Pickett, S. (2007). *Manual básico de auditoría interna*. Barcelona: Gestion 2000.

Restrepo, M. (2006). *Impacto social de los planes de desarrollo*. Bogotá: Centro Editorial.

Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.

Robles, C. L. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Red Tercer Milenio.

Sánchez, G. (2006). *Auditoría de Estados Financieros*. México: Pearson Educación .

Siniesterra, G., & Polanco, L. (2007). *Contabilidad Administrativa*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Usfx. (19 de octubre de 2016). Obtenido de usfx: <http://usfx.info>

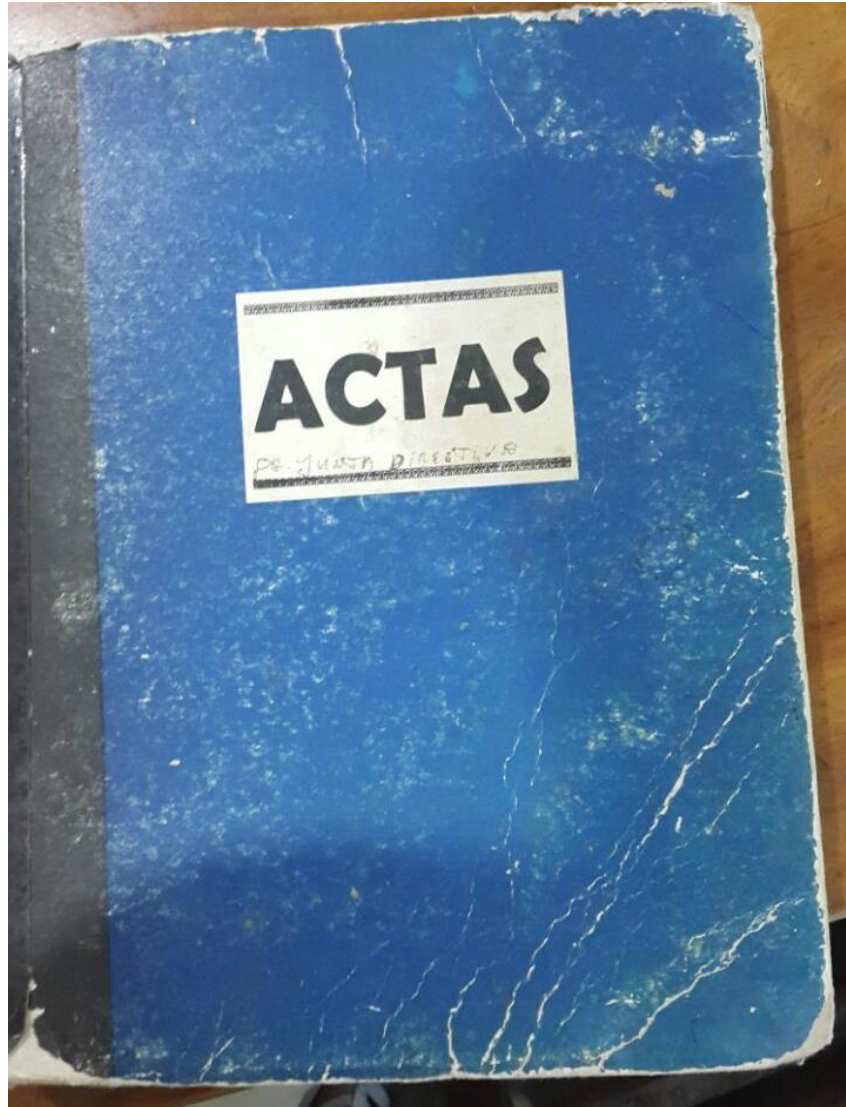
ANEXOS

Anexo 1. Personería jurídica de Asada de Artola, Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste



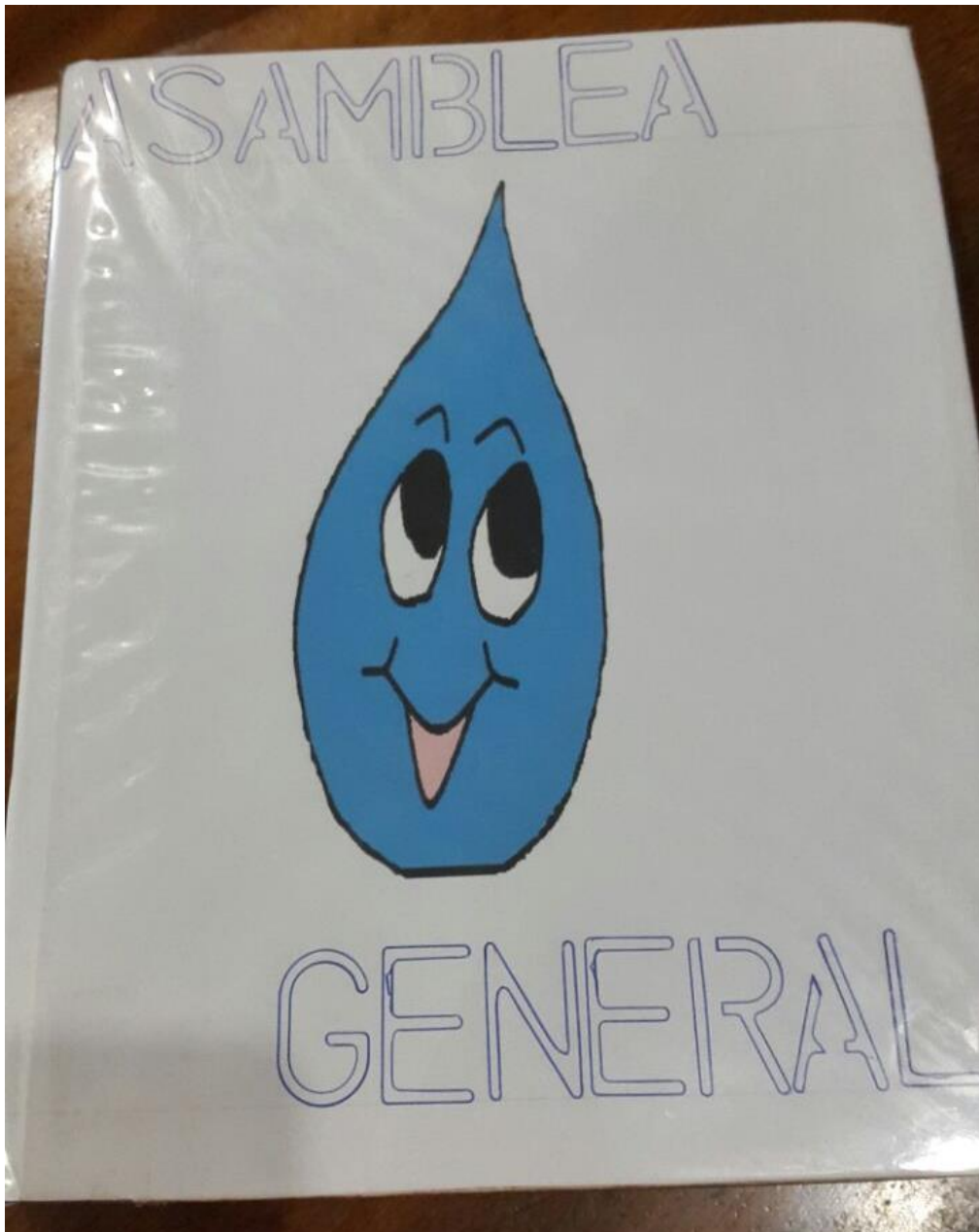
Fuente: Fotografía tomada por las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

Anexo 2. Libro de Actas de la Junta Directiva de la Asada de Artola, Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste



Fuente: Fotografía tomada por las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

Anexo 3. Libro de Actas de la Asamblea de la Asada de Artola, Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste



Fuente: Fotografía tomada por las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

Anexo 4. Estudios microbiológicos de la Asada de Artola, Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste



Versión 1

REP-FQ-06160179

INFORME DE RESULTADOS

INFORMACIÓN					
Identificación:	INTER-ID-240616002	Fecha Muestreo:	24/06/16		
Cliente:	ASADA de Artola	Fecha Recepción:	24/06/16		
Contacto:	Olger Pizarro	Fecha de Emisión:	29/06/16		
Dirección:	Artola, Sardinal, Carrillo, Guanacaste	Analista:	Rigoberto Barrantes H.		
Teléfono:	70429647 / 2697 0935	Fax:	Muestreado por:	Personal de Interlab	
Lugar de Muestreo:	TANQUE DE ALMACENAMIENTO	Tipo de Muestra:	Agua Potable		

RESULTADOS DE ANÁLISIS

ID CLIENTE	PARÁMETRO	UNIDADES	RESULTADO	NORMA	MÉTODO
ART-01	Alcalinidad	mg/L	250		IL-FQ-001
ART-01	Calcio	mg/L	40	100	IL-FQ-002
ART-01	Cloro residual	mg/L	<0.01	0,3 a 0,6	IL-FQ-003
ART-01	Color	Pt-Co	3	5 a 15	IL-FQ-005
ART-01	Conductividad	uS/cm	355	400	IL-FQ-006
ART-01	Dureza de Calcio	mg/L	101		IL-FQ-007
ART-01	Dureza de Magnesio	mg/L	89		IL-FQ-008
ART-01	Dureza Total	mg/L	190	400 a 500	IL-FQ-009
ART-01	Hierro	mg/L	0,05	0,3	IL-FQ-010
ART-01	Magnesio	mg/L	25	30 a 50	IL-FQ-011
ART-01	Nitratos	mg/L	0,8	25 a 50	IL-FQ-012
ART-01	Olor		Acceptable	Acceptable	IL-FQ-013
ART-01	pH		7,11	6,5 a 8,5	IL-FQ-014
ART-01	Potasio	mg/L	5,8	10	IL-FQ-015
ART-01	Sabor		Acceptable	Acceptable	IL-FQ-016
ART-01	Temperatura	°C	27,50	18 a 30	IL-FQ-018
ART-01	Turbiedad	NTU	0,15	<1 a 5	IL-FQ-019

Observaciones:




B.Q. Alonso Hernández
Céd. 2690

Observaciones Generales:

- *Valores de referencia del Reglamento para la Calidad del Agua Potable, Decreto N° 38924-S del Ministerio de Salud, publicado en la Gaceta #84.
- *Método de Análisis: Standard Methods for the examination of water and waste water.
- *Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud: RCH-ARSL-3537-2012, Dado el 31 de Octubre del 2012 y Vence el 31 de Octubre del 2017.

Se prohíbe la reproducción de este documento en forma total o parcial sin la autorización del laboratorio.
Los datos reportados solo corresponden a la muestra tomada.

Hecho e impreso por
INTERLAB 2015

Laboratorio de Analisis Ambientales
CONFIDENCIAL

Liberia, Guanacaste, 100 metros Oeste de
Supercompro Avenida 25 de Julio, Edificio
Villa Cocobolo 2° Piso, Local #4
Teléfono: 2665-8400
E-mail: info@interlab.co.cr

Fuente: Fotografía tomada por las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo,

Anexo 4. Estudios microbiológicos de la Asada de Artola, Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste

Versión 1

InterLab
Laboratorio de Análisis Ambientales

REP-MQ-06160182

INFORME DE RESULTADOS MICROBIOLÓGICO

INFORMACIÓN					
Identificación:	INTER-ID-240616004		Fecha Muestreo:	24/06/16	
Cliente:	Asada de Artola		Fecha Recepción:	24/06/16	
Contacto:	Olger Pizarro Abarca		Fecha de Emisión:	01/07/16	
Dirección:	Artola de Sardinal, Carrillo, Guanacaste		Analista:	Andrea Ruiz Viales	
Teléfono:	2697 0935	Fax:	Muestreado Por:	Personal de InterLab	
Lugar de Muestreo:	Escuela de Artola		Tipo de Muestra:	Agua potable	

RESULTADOS DE ANALISIS

ID CLIENTE	PARAMETRO	UNIDADES	RESULTADO	NORMA	METODO
ART-03	Coliformes Totales	NMP/100 mL	Positivo (2,0)	SPI	IL-MB-003
ART-03	Coliformes Fecales	NMP/100 mL	Negativo (<1,1)	Ausente	IL-MB-001
ART-03	E-coli	NMP/100 mL	Ausente	Ausente	IL-MB-002

Observaciones: Muestra de **Agua Potable** según la normativa de la OMS y Reglamento para la Calidad del Agua Potable, decreto N° 38924-5.



Firma del Microbiólogo regente

Observaciones Generales:
 *Valores de referencia del Reglamento para la Calidad del Agua Potable, Decreto N° 38924-5 del Ministerio de Salud, publicado en la Gaceta.
 *Método de Análisis: Standard Methods for the examination of water and waste water.
 *Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud: RCH-ARSL-7184-2016, Dado el 17 de Mayo del 2016 y Vence el 17 de Mayo del 2021.

Hecho e impreso por
INTERLAB 2016

Laboratorio de Análisis Ambientales
CONFIDENCIAL

Centro de bodegas y oficinas SENECA
1 km al este del puente sobre el Río Tempisque,
Camino al Aeropuerto, Guardia, Liberia, Gte
Tel: 2667-0165 • Cel: 7033-3588
E-mail: info@interlab.co.cr

Fuente: Fotografía tomada por las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo, 2016

Instrumentos utilizados para la recolección de información

1. Hojas de cotejo



Hoja de cotejo de control interno para la Junta Directiva de la Asada de Artola

a- La presente hoja de cotejo pertenece a estudiantes de Licenciatura de la carrera de Administración con Énfasis en Gestión Financiera de la Universidad Nacional, Región Chorotega, Campus Nicoya. Está dirigido a la Junta Directiva de la Asada de la comunidad de Artola de Sardinal del cantón de Carrillo, Guanacaste.

b-La información recolectada en dicha entrevista será con fines académicos y confidenciales. A la vez, se agradece su tiempo brindado.

**Información de carácter general de la Asada de Artola de Sardinal de Carrillo,
Guanacaste**

Nombre del cliente:	Asada Artola de Sardinal
Domicilio:	Artola de Sardinal
Teléfono:	2697-0935
Facsímil:	No aplica
Responsable por el cliente:	Ólger Pizarro Abarca
Contacto inicial:	Rosalba Vallejos Acevedo
Fecha de la oferta:	Setiembre 2016
Periodo que se debe cubrir:	2015-2016
Dirección donde debe enviarse el informe:	Artola de Sardinal
Copias del informe:	Una copia
Forma de pago:	No aplica
Responsable de pago:	No aplica
Fecha de inicio:	22 enero 2017
Fecha límite para entrega del informe:	Diciembre 2017
Fecha de la revisión inicial:	22 enero 2017
Personas que brindan la información:	Rosalba Vallejos Acevedo / Jesús Vallejos Gallo

Identificación de los miembros de la Junta Directiva de la Asada de Artola

Numero asignado	Nombre del funcionario	Puesto ocupado
1	Ólger Pizarro Abarca	Presidente
2	Saidy García Bustos	Secretaria
3	Douglas Gallo Abarca	Vicepresidente
4	Franklin Pizarro Gutiérrez	Fiscal
5	Jesús Vallejos Gallo	Tesorera
6	Eduardo Duarte Abarca	Vocal Uno
7	Lidia Vallejos Cascante	Vocal Dos
8	Ana Arias Picado	Vocal Tres
9	Marvin Mendoza Contreras	Fontanero
10		Comisionista
11	Manuel Venegas	Contadora

Fuente: Fotografía tomada por las investigadoras para efectos del presente trabajo investigativo,

Obligaciones de los funcionarios de la Asada de Artola de Sardinal

Aspectos contables y generales

Responsable

1. ¿Quién prepara los asientos de diario? Manuel Venegas Zúñiga
2. ¿Quién revisa y aprueba los asientos de diario? Manuel Venegas Zúñiga
3. ¿Quién pasa los asientos al libro mayor? Manuel Venegas Zúñiga
4. ¿Quién prepara los estados financieros? Manuel Venegas Zúñiga
5. ¿Quién analiza las cuentas de gastos? Manuel Venegas Zúñiga
6. ¿Quién prepara otros informes para la Gerencia? Manuel Venegas Zúñiga

Obligaciones con respecto a los ingresos

7. ¿Quién recibe el dinero en efectivo? Jesús Vallejos Gallo y Ólger Pizarro
8. ¿Quién registra los ingresos en efectivo? Jesús Vallejos Gallo y Ólger Pizarro
9. ¿Quién prepara el depósito diario? Jesús Vallejos Gallo y Ólger Pizarro
10. ¿Quién hace el depósito en el banco? Jesús Vallejos Gallo y Ólger Pizarro
11. ¿Quién afecta las cuentas por cobrar Jesús Vallejos, Ólger Pizarro y Saidy García

Obligaciones con respecto a los egresos

13. ¿Quién prepara los cheques? Jesús Vallejos Gallo y Ólger Pizarro
14. ¿Quién revisa y refrenda los cheques? Miembros de Junta Directiva
15. ¿Quiénes firman los cheques? Jesús Vallejos Gallo y Ólger Pizarro

16. ¿Quién maneja los estados bancarios antes de la conciliación? Jesús Vallejos Gallo y Ólger Pizarro
17. ¿Quién efectúa la conciliación bancaria? Manuel Venegas Zúñiga
18. ¿Quién mantiene el control de los formularios en blanco? Jesús Vallejos Gallo
19. ¿Quién aprueba el pago? Miembros Junta Directiva

Obligaciones con respecto a las existencias de mercaderías y similares

20. ¿Quién es el responsable por la custodia de los inventarios? Saidy García Bustos
21. ¿Quién realiza recuentos periódicos de las existencias? Miembros Junta Directiva
22. ¿Quién recibe la mercadería que ingresa? Miembros Junta Directiva
23. ¿Quién mantiene el control de los seguros contra incendio y otros? No hay seguros de ningún tipo

Obligaciones con respecto a la propiedad, la planta y el equipo

24. ¿Quién autoriza la compra de los activos fijos? Miembros Junta Directiva
25. ¿Quién indica el monto destinado a las mejoras, las adiciones o las reparaciones? Miembros Junta Directiva
26. ¿Quién mantiene en resguardo los títulos de la propiedad de los bienes? Miembros Junta Directiva

Obligaciones con respecto a los pasivos

27. ¿Quién aprueba los préstamos bancarios? Asamblea General

28. ¿Quién está facultado para suscribir en nombre de la empresa los

documentos por pagar? Jesús Vallejos y Olger Pizarro Abarca

29. ¿Quién mantiene el registro para las cuentas pendientes de pago?

Saidy García Bustos, Jesús Vallejos

Acevedo y Ólger Pizarro Abarca

Obligaciones sobre las compras

30. ¿Quién es el responsable de emitir y autorizar las órdenes de

compra? Miembros Junta Directiva

31. ¿Quién aprueba las facturas por compras en cuanto a cantidades,

precios, descripción de las mercaderías, etc.? Miembros Junta Directiva

Identificación de los procedimientos de control utilizado por la Asada de Artola de Sardinal de Carrillo

32. ¿Cada cuánto reciben informes financieros por parte del contador?

Mensualmente (x) Bimensualmente ()

Trimestralmente () Semestralmente ()

Anualmente () No se reciben informes ()

33. ¿Cada cuánto realizan informes operativos y financieros al AyA?

Mensualmente () Bimensualmente ()

Trimestralmente () Semestralmente ()

Anualmente (x) No se realizan informes ()

34. ¿Cuáles son las medidas de control (requisiciones, vales, entre otros) que tienen para determinar si lo recaudado monetariamente coincide con lo establecido por las lecturas de los medidores? **R/Por medio de los cortes. Debe coincidir los recibos cancelados con el dinero recaudado.**

35. ¿Cada cuánto realizan conteo físico del inventario de herramientas y materiales de reparación de tuberías y medidores?

Mensualmente	(x)	Bimensualmente	()
Trimestralmente	()	Semestralmente	()
Anualmente	()	No se realizan conteos	()

36. ¿Cada cuánto realizan controles de calidad en el agua?

Mensualmente	()	Bimensualmente	()
Trimestralmente	()	Semestralmente	(x)
Anualmente	()	No se realizan controles	()

Hoja de cotejo sobre aspectos legales, organizativos y productivos de la Asada de Artola

La presente hoja de cotejo pertenece a estudiantes de Licenciatura de la carrera de Administración con Énfasis en Gestión Financiera de la Universidad Nacional, Región Chorotega, Campus Nicoya. Está dirigido a la Junta Directiva de la Asada de la comunidad de Artola de Sardinal de Carrillo, Guanacaste.

La información recolectada en dicha entrevista será con fines académicos y confidenciales. A la vez, se agradece su tiempo brindado.

N°	Indicadores	SÍ	NO	N/A	Comentario
Aspectos legales					
1.	Dispone de Acta Constitutiva.	X
2.	Dispone de convenio de delegación.	X
3.	Está inscrita ante Tributación Directa.	X
4.	Se encuentra al día con las declaraciones de Tributación Directa.	X
5.	Realiza los respectivos informes operativos y contables al AyA (firmados por el tesorero y contador).	X
6.	Dispone de los permisos de funcionamiento del AyA.	X
7.	Cuenta con pólizas de seguro para el fontanero.	X
8.	Cuenta con pólizas de riesgo contra incendios o robos para los activos de la Asada.	X
9.	Presenta los cuatro libros legales: el libro de Actas de Asambleas Generales, el libro de Actas de Junta Directiva, el libro de Registro de Asociados y el libro contable (diario, mayor, inventario y balances).	X
10.	El terreno donde está ubicado el pozo y el tanque de agua potable está debidamente inscrito en el Registro Nacional a nombre de la Asada.	X
Aspectos organizativos					
11.	Tiene misión, visión, valores y objetivos estratégicos.	X	Solo valores

12.	Presenta un Plan Operativo Anual de Trabajo que contenga políticas, programas y proyectos.	X
13.	Presenta un Reglamento Interno.	X
14.	Tiene definidas las funciones de cada uno de los miembros de la Junta Directiva.	X
15.	La Asada presenta organigrama estructurado que muestre los grados jerárquicos de la organización.	X
16.	Presenta certificaciones de cursos o capacitaciones.	X
17.	Cuenta con manual de procedimientos en las labores de la Asada.	X
18.	Tiene manual de puestos para los miembros de la Junta Directiva, el cobrador (a) y el fontanero (a).	X	El que dispone el reglamento de ASADAS
19.	Cuenta con registros de participación (listas de asistencia) en reuniones de Junta Directiva o Asambleas.	X
Aspectos de producción					
20.	Dispone de equipo y herramientas de fontanería para la instalación y reparación de tuberías y medidores.	X
21.	Mantiene un inventario de los repuestos, tubos, pegamentos y demás materiales para la reparación e instalación de tuberías y medidores.	X
22.	Tiene una bodega para almacenar las herramientas y materiales de reparación e instalación de tuberías y medidores.	X
23.	Dispone de pozos debidamente certificados por el AyA para el abastecimiento de agua potable a la comunidad.	X
24.	Dispone de un tanque para el almacenamiento del agua potable de la comunidad.	X
25.	Cuenta con bomba para extracción y distribución del agua.	X
26.	Existe un plan de mantenimiento de los pozos, medidores, tuberías y tanque.	X	Sí existe el de mantenimiento de pozos.

27.	Los pozos y tanque están debidamente protegidos y limpios	X
28.	Dispone de bitácoras que respalden la ejecución del mantenimiento de los pozos, medidores, tuberías y tanque.	X
29.	Tiene una oficina para resguardar la documentación de la Asada y los expedientes de los asociados, y para realizar las funciones administrativas y sesiones ordinarias de la Junta Directiva.	X
30.	Cuenta con medidores de consumo de agua potable	X
31.	Posee un diseño de rutas y período para las lecturas de los medidores.	x
32.	Cuenta con mobiliario y equipo, tales como mesas de reuniones, escritorio, sillas, archivos y computadoras para realizar las funciones administrativas y sesiones ordinarias de la Junta Directiva.	X
33.	Tiene debidamente identificadas y documentadas las tarifas de cobro.	X
34.	Tiene identificado y documentado la forma de cobro, en que se indique el período de lectura, facturación, multas, corte por morosidad y reconexión.	X
35.	Dispone de un método de notificación por escrito donde se indiquen suspensiones o cortes parciales de agua.	X
36.	Dispone de algún método de notificación por escrito para el corte del servicio de agua potable por morosidad.	X
37.	Tiene registros del consumo de agua por parte de los usuarios.	X
38.	Presenta registros de gastos en servicios generales (electricidad, agua, teléfono).	X
39.	Presenta registros sobre controles de calidad en el agua.	X
Elaborado por:				Karina González Tablada	
Fecha:					22/01/2016

Revisado por:	Cinthia Nicaragua Padilla
Fecha:	23/01/2016

CUESTIONARIOS ASADA ARTOLA- CONTABILIDAD

Cuestionario Contabilidad General				
Compañía: Asada de Artola de Sardinal				
Periodo cubierto: 2015-2016				
	SI	NO	NO APLICA	COMENTARIOS
1 ¿Se mantienen al día los libros de contabilidad: mayor, diario e inventarios?	X	
2 ¿Se suman y comparan mensualmente las cuentas del mayor con el balance general?	X	
3 ¿Se mantienen los registros auxiliares necesarios?	X	
4 ¿Existe un catálogo de cuentas completo y actualizado?	X	
5 ¿Están protegidos físicamente los registros contables?	X	
6 ¿Está limitado el acceso a los registros contables?	X	
7 ¿Se preparan oportunamente los informes financieros?	X	
8 ¿Se utilizan los presupuestos?	X	
Elaborado por:	Karina González Tablada			
Fecha:	11-10-2015			

Revisado por:

Cinthia Nicaragua Padilla

Fecha:

12-10-2015

**Cuestionario
Activos fijos**

Compañía: Asada de Artola de Sardinal

Periodo cubierto: 2015-2016

	SÍ	NO	NO APLICA	COMENTARIOS
1 ¿Son las adquisiciones de activos fijos debidamente autorizadas y aprobadas por la Junta Directiva?	X	
Indique si se originan todas las adquisiciones de activos fijos en requisiciones o asignaciones de un presupuesto que muestren:				
2	X	
a. El costo estimado	X	
b. Una descripción del activo	X	
c. Las cuentas en que se hayan de cargar	X	
d. Los motivos para su adquisición	X	
3 ¿Existen instalaciones abandonadas?	X	
4 Diga si se valúan los activos fijos:				
a. Al precio de costo	X	
b. A un valor revaluado	X	
c. A algún otro valor	X	
5 ¿Se requiere una aprobación por escrito antes de proceder a la venta de los activos fijos?	X	No lo han realizado aún.
6 ¿Se requiere una aprobación por escrito antes de proceder a desechar un activo fijo?	X	
7 ¿Se incluyen, dentro de las cuentas de activo, aquellos activos fijos totalmente depreciados, pero que aún estén en uso?	X	
8 ¿Se mantiene un debido control sobre las pequeñas herramientas, conservándolas en lugares específicos?	X	

Elaborado por:

Karina González Tablada

Fecha:

11-10-2015

Revisado por:

Cinthia Nicaragua Padilla

Fecha:

12-10-2015

**Cuestionario
Cuentas por pagar**

Compañía: Asada de Artola de Sardinal

Periodo cubierto: 2015-2016

	SÍ	NO	NO APLICA	COMENTARIOS
1 ¿Existe un sistema adecuado con respecto a las requisiciones de compras, a la colocación y a la aprobación de las órdenes de compra, al chequeo de la factura y aprobación para su pago?	X	
2 ¿Se verifican los cálculos de las facturas de proveedores antes de ser contabilizadas?	X	El tesorero
3 ¿Se revisan y se tiene un control adecuado sobre los saldos deudores de cuentas por pagar?	X	
4 ¿Autoriza la Junta Directiva a alguna persona a firmar documentos para obtener préstamos?	X	

Elaborado por:

Karina González Tablada

Fecha:

11-10-2015

Revisado por:

Cinthia Nicaragua Padilla

Fecha:

12-10-2017