

Universidad Nacional de Costa Rica

Sede Regional Chorotega

Campus Nicoya

Informe Final de Práctica Dirigida

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

**Evaluación organizativa, de control interno, financiera, productiva y
comercial, para la ASADA de la comunidad de Pilangosta, del cantón de
Hojancha, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015-2016**

Sustentantes:

Diana Carolina Matarrita Mendoza

Ana Carolina Pacheco Castro

Supervisor Práctica Profesional Dirigida:

Lic. Álvaro Garro Garro

Nicoya, agosto 2017

Nicoya, 28 de Agosto del 2017

Doctora Aurora Hernández Ulate
Directora Académica, Universidad Nacional
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Universidad Nacional, Campus Nicoya.

Estimados Señores:

Para los efectos reglamentarios correspondientes, les informamos que el Trabajo Final de Graduación (Modalidad Práctica Dirigida) de las suscritas: Diana Carolina Matarrita Mendoza, cédula 5-0388-0210 y Ana Carolina Pacheco Castro, cédula número 5-0384-0824, sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar por el Grado de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera, titulado: *“Evaluación organizativa, de control interno, financiera, productiva y comercial, para la ASADA de la comunidad de Pilangosta, del Cantón de Hojancha, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015-2016”*, fue elaborado por nosotras, bajo la dirección, coordinación y asesoramiento del Lic. Álvaro Garro Garro. Por lo cual, declaramos bajo fe de juramento, que este trabajo no es plagiado, y fue redactado, con arduo esfuerzo y dedicación, por quienes suscribimos.

Diana Carolina Matarrita Mendoza

Ana Carolina Pacheco Castro

Supervisor: Lic. Álvaro Garro Garro

Nicoya, 28 de Agosto del 2017

Doctora Aurora Hernández Ulate

Directora Académica, Universidad Nacional, Campus Nicoya

Comisión de Trabajos Finales de Graduación.

Universidad Nacional, Campus Nicoya

Estimados Señores:

Para los efectos reglamentarios correspondientes, les informamos que el Trabajo Final de Graduación (Modalidad Práctica Dirigida), de las suscritas: Diana Carolina Matarrita Mendoza, cédula 5-0388-0210 y Ana Carolina Pacheco Castro, cédula 5-0384-0824, sometido a consideración por el Tribunal Examinador para optar por el Grado de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera, titulado: *“Evaluación organizativa, de control interno, financiera, productiva y comercial, para la ASADA de la comunidad de Pilangosta, del Cantón de Hojancha, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015-2016”*:

Es de autoría propia, bajo la dirección, coordinación y asesoramiento del Lic. Álvaro Garro Garro. Por lo tanto, informamos que quedan absolutamente prohibidas las reproducciones, parcial o totalmente, de este trabajo investigativo, sin el consentimiento previo de sus autoras.

Diana Carolina Matarrita Mendoza

Ana Carolina Pacheco Castro

Lic. Álvaro Garro Garro

Dedicatoria

A Dios y a la Virgen de los Ángeles, primero que todo, por darme la fe, el entendimiento, la fortaleza y la perseverancia de seguir y poder culminar esta gran meta de la mejor manera, con arduo empeño, dedicación y compromiso.

A mis padres, especialmente, a mi madre Analía Mendoza, por ser el motor de vida, por darme la motivación, el valor, el apoyo incondicional de seguir adelante y poder cumplir con este objetivo, al culminar este trabajo, y así lograr mi más grande sueño.

A la persona más especial en mi vida, quien creyó indudablemente en mí, por darme su apoyo incondicional y estar siempre presente, dándome sus consejos para seguir y luchar por mis sueños.

Al Supervisor, Lic. Álvaro Garro Garro, querido amigo y excelente profesor, quien nos apoyó incondicionalmente con su guía, hasta el final de este trabajo académico, de manera óptima y comprometida.

A todos: ¡Muchas gracias!

Diana Carolina

Dedicatoria

A Dios y a la Virgen de los Ángeles, por darme la fortaleza para seguir adelante, lograr terminar el presente trabajo y cumplir satisfactoriamente esta meta.

A mis padres, por su confianza y apoyo incondicional, por enseñarme a ser una persona de bien y a esforzarme para alcanzar las metas que me proponga, con empeño y dedicación.

A mi hermano, porque de él aprendí a ser más fuerte y valiente ante las adversidades de la vida, a tener esperanza y fe inquebrantables. También me enseñó, que siempre hay un motivo por el cual luchar y superarse cada día.

A mi compañera de práctica y amiga, por brindarme su confianza, apoyo y motivación.

Al Supervisor, Lic. Álvaro Garro Garro, quien nos brindó su apoyo desinteresadamente, y supo guiarnos en el proceso de elaboración del presente trabajo.

A la Universidad Nacional de Costa Rica, por ser una institución que aprecio. Es un honor, para mí, haber tenido la oportunidad de desarrollarme en su ámbito académico, y concluir con éxito esta etapa académica de mi vida.

Ana Carolina

Agradecimientos

Primero que todo, agradecemos a Dios y a la Virgen de los Ángeles, por la fortaleza que nos ha dado durante nuestra formación académica como Administradoras, al igual, por darnos la fe, la confianza y la perseverancia de luchar por esta meta, y poder culminar este proceso, con arduo empeño, dedicación y compromiso.

También, agradecemos a nuestros padres, por brindarnos su apoyo incondicional, y darnos esa motivación para continuar con nuestro desarrollo profesional e integral.

Igualmente, a los familiares y amigos, quienes han aportado, para que este proyecto de vida se haga realidad.

Agradecemos el gran trabajo en equipo, durante la realización de esta práctica, y las amistades que cultivamos.

Asimismo, por la inestimable oportunidad que se nos brindó en la ASADA de Pilangosta: al presidente y de más miembros de la Junta Directiva, quienes aportaron valiosa información, para que este trabajo resultara de calidad.

Hoja de aprobación

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por el Tribunal Examinador de la Universidad Nacional, para optar por el Grado de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera.

Vicedecana Universidad

Msc. Dorian Chavarría López

Directora Académica Universidad

Dra. Aurora Hernández Ulate

Supervisor de Práctica Dirigida

Lic. Álvaro Garro Garro

Lector de Práctica Dirigida

Lic. José Mayer Bustos Rodríguez

Sustentantes:

Diana Carolina Matarrita Mendoza

Ana Carolina Pacheco Castro

Índice General

Dedicatoria.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos	vi
Hoja de aprobación	vii
Resumen Ejecutivo	xiii
Introducción	xiv
CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	2
1.1.1. Antecedentes del problema.....	2
1.1.2. Planteamiento del Problema	8
1.1.3. Formulación del problema.....	10
1.1.4. Sistematización del problema	10
1.2. Justificación de la Investigación	11
1.2.1. Justificación teórica.....	11
1.2.2. Justificación práctica	12
1.2.3. Justificación metodológica	13
1.3. Delimitación institucional, espacial y temporal.....	15
1.3.1. Delimitación institucional.....	15
1.3.2. Delimitación espacial	15
1.3.3. Delimitación temporal.....	15
1.4. Objetivos de la investigación	16
1.4.1. Objetivo general.....	16
1.4.2. Objetivos específicos	16
1.5. Metodología de la investigación aplicada	17
1.5.1. Tipo de investigación	17
1.5.2. Fuentes de información.....	18
1.5.2.1. Fuentes de información primarias	18
1.5.2.2. Fuentes de información secundarias	19
1.5.3. Instrumentos para la recolección de datos	19

1.5.4.	Análisis e interpretación de la información	21
1.5.5.	Alcances y limitaciones de la Investigación	21
1.5.5.1.	Alcances	21
1.5.5.2.	Limitaciones.....	22
CAPÍTULO II.....		23
MARCO TEÓRICO, DE REFERENCIA Y CONCEPTUAL		23
2.1.	Marco teórico	24
2.1.1.	Administración de empresas	24
2.1.1.1.	El proceso administrativo	24
2.1.1.2.	Planificación.....	25
2.1.1.3.	Organización.....	25
2.1.1.4.	Dirección.....	26
2.1.1.5.	Control	26
2.1.2.	Auditoría	27
2.1.2.1.	Clasificación de la auditoría	28
2.2.	Marco de Referencia	31
2.2.1.	Generalidades de las Asociaciones Administradoras de Acueductos y Alcantarillado Rural (ASADA).....	31
2.2.2.	Objetivos principales de las Asociaciones Administradoras de Acueductos y Alcantarillado Rural (ASADA).....	32
2.2.3.	Fines de las Asociaciones Administradoras de Acueductos y Alcantarillado Rural (ASADAS)	33
2.2.4.	Aspectos legales	34
2.2.5.	Aspectos organizativos	37
2.2.6.	Gestión Administrativa- Operativa.....	39
2.2.7.	Gestión Financiera	41
2.2.8.	Gestión Comercial-Productiva.....	42
2.2.9.	Gestión Socio ambiental – Gestión de Riesgo	43
2.3.	Marco Conceptual	43
2.3.1.	Aspectos Operativos	44
2.3.2.	Aspectos de Cobro.....	44
2.3.3.	Control interno	45
2.3.3.1.	Objetivos del control interno.....	46

2.3.3.2.	Clasificación del Control Interno.....	46
2.3.3.3.	Actividades de control interno	47
2.3.4.	Gestión de Riesgo.....	48
2.3.4.1.	Tipos de riesgos	48
2.3.4.1.1.	Riesgo de Liquidez	48
2.3.4.1.2.	Riesgo de gestión operativa.....	49
2.3.4.1.3.	Riesgo de gestión legal.....	49
2.3.4.1.4.	Riesgo de gestión ambiental	49
2.3.5.	Análisis financiero	49
2.3.6.	Informe financiero	50
2.3.7.	Estados financieros.....	50
2.3.7.1.	Balance General o Estado de Situación Financiera	52
2.3.7.1.1.	Activos.....	54
2.3.7.1.2.	El pasivo y el patrimonio	55
2.3.8.	Estado de Resultados	57
2.3.9.	Estado Cambios en el Patrimonio	58
2.3.10.	Estado de Flujos de Efectivo.....	60
2.3.11.	Estado Flujos de Caja	62
2.3.12.	Análisis Horizontal y Vertical	63
2.3.12.1.	Análisis Horizontal	63
2.3.12.2.	Análisis Vertical	63
2.3.13.	Razones Financieras	64
2.3.13.1.	Razones de liquidez.....	64
2.3.13.2.	Razones de actividad.....	64
2.3.13.3.	Razones de deuda.....	65
2.3.13.4.	Razones de rentabilidad	65
2.3.13.5.	Razones de valor de mercado	65
CAPÍTULO III.....		66
EVALUACIÓN ORGANIZATIVA, DE CONTROL INTERNO, FINANCIERA, DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA ASADA DE LA COMUNIDAD DE PILANGOSTA, DEL CANTÓN DE HOJANCHA, GUANACASTE, COSTA RICA . 66		
3.1.	Evaluación organizativa.....	67
3.2.	Evaluación del control interno.....	74

3.3. Evaluación financiera	76
3.4. Evaluación del sistema de producción y comercialización	79
CAPÍTULO IV.....	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
4.1. Gestión Organizativa	83
4.2. Gestión Control Interno	84
4.3. Gestión Financiera	87
4.4. Gestión Productiva - Comercial	87
CAPÍTULO V.....	90
PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN	90
Referencias Bibliográficas.....	158
Anexos.....	161

Índice de cuadros

Cuadro 1: Junta Directiva de la ASADA de Pilangosta años noventa	5
Cuadro 2: Junta Directiva de la ASADA de la Comunidad de Pilangosta, 2016	7
Cuadro 3: Actividades de la Gestión administrativa de las ASADAS.....	40
Cuadro 4: Estructura organizacional de la ASADA de Pilangosta.	104

Índice de tablas

Tabla 1: Análisis FODA de la ASADA de Pilangosta.....	100
Tabla 2: Matriz para el diseño de un plan de transparencia y rendición de cuentas para la ASADA de Pilangosta	123
Tabla 3: Modelo de Control de Asistencia de Colaboradores de la ASADA	125
Tabla 4: Control de Activos de la ASADA de Pilangosta	127
Tabla 5: Control de Insumos de la ASADA de Pilangosta	128
Tabla 6: Vale de Caja Chica para la ASADA de Pilangosta	130
Tabla 7: Reintegro de Caja Chica para la ASADA de Pilangosta.	131
Tabla 8: Modelo de Arqueo de Caja Chica para la ASADA de Pilangosta.....	132
Tabla 9: Estado de Situación Financiera para la ASADA de Pilangosta.....	135
Tabla 10: Estado de Resultados para la ASADA de Pilangosta	137
Tabla 11: Estado de Flujo de Efectivo para la ASADA de Pilangosta.....	139
Tabla 12: Estado de Cambios en el Patrimonio.....	140
Tabla 13: Estado de Flujo de Caja para la ASADA de Pilangosta.	142
Tabla 14: Análisis Horizontal para la ASADA de Pilangosta.....	145
Tabla 15: Análisis Vertical para la ASADA de Pilangosta.....	146
Tabla 16: Modelo de las Razones Financieras para la ASADA de Pilangosta....	147
Tabla 17: Registro de Información de la gestión operativa de la ASADA de Pilangosta	150
Tabla 18 Registro de control de Red Distribución de agua.....	151
Tabla 19: Control de Mantenimiento de la ASADA de Pilangosta	152
Tabla 20: Registro de control de clientes nuevos de la ASADA de Pilangosta. ...	155
Tabla 21: Cronograma de Actividades para la ASADA de Pilangosta	157

Resumen Ejecutivo

La necesidad que tienen las personas de contar con un suministro de agua potable para el consumo es importante, debido a que el agua es un derecho fundamental para los seres humanos. Sin embargo, este recurso es más escaso, cada día, debido a los cambios climatológicos y a los grandes impactos ambientales, producto de las actividades humanas, lo que genera consecuencias que provocan el deterioro y la vulnerabilidad de él.

En virtud de lo anterior, el Estado debe buscar la forma en que las personas tengan acceso a este recurso, de manera eficiente y continua, creando entes adecuados que se encarguen de brindar y distribuir este preciado recurso.

En Costa Rica, existe una institución pública que se encarga de brindar este servicio de agua potable, el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA). Dicha institución, también tiene la facultad de delegar este servicio a otras organizaciones comunales, tales como las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillado Rural.

El presente informe de Practica Dirigida, parte del objetivo de evaluar la organización, el control interno, la gestión financiera, productiva y comercial de la ASADA, de la comunidad de Pilangosta en el adecuado manejo de los recursos. La metodología implementada para el desarrollo del informe, se basa en una investigación exploratoria-descriptiva, donde se analizará textos y documentos para su desarrollo. Con base en esos aspectos por evaluar, se despliega la siguiente propuesta de modelo de gestión, que permita dar una mayor eficiencia en la administración de la ASADA, con el fin de crear alternativas de fortalecimiento en el adecuado manejo de los recursos.

Introducción

El agua está catalogada como un recurso no renovable, de importancia para el desarrollo de las actividades humanas, en diferentes ámbitos como el desarrollo social, económico y ambiental. Por eso, es importante el cuidado de las fuentes donde se obtiene el recurso, en especial, en lugares como la provincia de Guanacaste, donde las condiciones climáticas, en ocasiones, provocan sequías, las cuales repercuten en la economía, y generan pérdidas en agricultura y ganadería.

Años atrás, en la provincia de Guanacaste, la economía giraba en torno a la ganadería y la agricultura, que eran las principales fuentes de ingresos de esa región. Sin embargo, estas actividades provocaron daños como la erosión de los suelos, y la deforestación, lo que provoca la disminución de las fuentes hídricas.

Sin embargo, esta problemática, todavía se refleja en esta zona. No obstante, con el pasar del tiempo, el cantón de Hojancha, se ve en la necesidad de tener mayor conciencia, mediante la protección y la reforestación de las fincas cercanas de las principales fuentes de agua de la zona, como es el caso de la Reserva Natural Monte Alto.

Por lo tanto, una de las labores valiosas para las comunidades del cantón de Hojancha, es asegurar el suministro del recurso hídrico a los habitantes de las comunidades, la cual cuenta, aproximadamente, con 17 acueductos comunales, organizados en las categorías de Comités Administradores de Acueductos Rurales (CAAR's) y de Asociaciones Administradoras de Acueductos Rurales (ASADAS).

El presente informe, consiste en una “Evaluación organizativa, de control interno, financiero, productivo y comercial, para la ASADA de la comunidad de Pilangosta, del cantón de Hojancha, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015-2016”. De acuerdo con lo anterior, la investigación se desarrolla en cinco capítulos.

El capítulo I, consiste en los aspectos metodológicos de la investigación, donde se plantea la descripción del problema, la sistematización, los antecedentes del problema, la justificación, los objetivos de la investigación, así como los alcances y limitaciones. Al igual que la metodología para la obtención de la información.

El capítulo II, lo constituye el marco teórico, el marco de referencia y el marco conceptual, que se utiliza para el desarrollo de la investigación, donde se aborda todos los conceptos en materia administrativa y en aspectos organizacionales, ambientales, legales, de control interno, productivos, comerciales y aspectos financieros, que ayuden en su abordaje. Además, se desarrolla todos los puntos de gestión que deben implementar las ASADAS, según su Reglamento y la Ley de Asociaciones N° 218, para una debida operación de los sistemas y un manejo eficiente de los recursos.

El capítulo III, consiste en la evaluación de los aspectos organizativos, financieros, de control interno, producción y comercialización de la ASADA de la comunidad de Pilangosta, del cantón de Hojancha, Guanacaste, en cuanto a la adecuada gestión de los recursos.

En el capítulo IV, se desarrolla las principales conclusiones y recomendaciones, originadas de la evaluación realizada en la ASADA de la comunidad de Pilangosta.

El capítulo V, lo constituye la propuesta del modelo de gestión que se diseñó para la ASADA de la comunidad de Pilangosta, con el objetivo de brindar soluciones o alternativas de mejora, que ayuden en el desarrollo integral de ella.

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA

INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Antecedentes del problema

Según Monge, E. Paz, L. & Ovares, C. (2013) las ASADAS, son asociaciones que prestan un servicio de abastecimiento de agua potable a una comunidad o país. Las ASADAS, según fuentes propias del Acueducto y Alcantarillado de Costa Rica (AyA), no tienen una fecha exacta de cuando se originaron (pág.3). Antes de 1961, la administración de los sistemas de abastecimiento de agua potable y alcantarillado sanitario eran responsabilidad de las municipalidades. Para ese entonces, se regían, mediante el establecimiento de la Ley General de Agua Potable (Ley N° 1634).

Monge, E. Paz, L. & Ovares, C. (2013), menciona:

El Artículo 2 de la Ley de Creación del AyA, es el que permite que existan las ASADAS, en las cuales existen cuatro tipos de entes que pueden prestar los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento en el país: Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, y las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales y Municipalidades (pág. 9).

Con respecto a lo anterior, el Instituto de Acueductos y Alcantarillados de Costa Rica, es el que se encarga de establecer todas aquellas operaciones en cuanto al manejo, uso y racionalidad del agua en el país. Además, es el encargado de establecer y dar las prohibiciones necesarias con este recurso hídrico.

Para Monge, E. Paz, L. & Ovarés, C. (2013), en Costa Rica existen aproximadamente 1500 operadores locales de sistemas de acueductos (incluye ASADAS y Comités Administradores de Acueductos Rurales –CAAR's), los cuales se encargan de abastecer de agua potable a prácticamente un 30 % de la población. Asimismo, gestionan el servicio público del agua de forma comunitaria, además del abastecimiento de agua potable, en algunos casos, también gestionan el alcantarillado sanitario (pág. 7). (Datos de la UEN de Gestión de ASADAS, de la Subgerencia de Gestión de Acueductos Comunes del AyA, 2013).

Al conocer el origen fundamental de las ASADAS, se denota que el objetivo principal de ellas es prestar un servicio público de acueducto y alcantarillado sanitario, mediante la delegación del AyA.

Dentro del marco legal de las ASADAS, estas deben cumplir con deberes, decretos y demás reglamentos, que permitan dar un servicio de calidad a la población vigente, y que estén regidos mediante lo que establezca el Instituto de Acueductos y Alcantarillados de Costa Rica.

Las ASADAS, están constituidas bajo la modalidad jurídica de personería jurídica, privadas, constituidas como asociaciones comunales, esto significa que según el Reglamento que rige este tipo de Asociaciones, deben contar con personería jurídica propia, a efecto de responder ante los usuarios respecto a la administración de ella, por lo cual, a estos entes se les darán los instrumentos legales, técnicos, administrativos, financieros, sociales, y tarifarios, así como brindar la asesoría técnica-administrativa, que requieren para operar satisfactoriamente.

Al conocer los antecedentes históricos de las ASADAS, en forma general, se procede a brindar una reseña del cantón de Hojanca, al cual pertenece la comunidad de Pilangosta, en donde se realizó la investigación.

Hojanca, es el cantón número 11 de la provincia de Guanacaste, está formado por cuatro distritos: Hojanca, Monte Romo, Puerto Carrillo y Huacas. Parte de su territorio está dedicado a actividades agrícolas y pecuarias, dentro de las que sobresalen el cultivo de café, las plantaciones forestales, la ganadería, hortalizas y el turismo.

Cabe recalcar, que durante su desarrollo, el cantón se ha enfrentado con diversas problemáticas, especialmente, en el ámbito ambiental.

Según la (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura., 1995), la deforestación masiva del cantón de Hojanca, en 1976, era de tan solo un 2 % de su área total en reserva forestal (Chinchilla, 1987), lo cual ha sido el resultado de prácticas de ganadería extensiva y cultivo a suelo limpio, realizadas durante décadas. Dadas estas prácticas y el relieve bastante quebrado dominante en el área (pendiente promedio de 40 %), la pérdida de suelos constituye la principal causa de degradación ambiental en el cantón.

En consecuencia a lo anterior, una de las problemáticas que afectó al cantón de Hojanca fue la pérdida de cobertura boscosa, producto de la deforestación, acarreado como efecto el deterioro y vulnerabilidad de las fuentes de agua. No obstante, estas situaciones se logran mitigar, gracias al trabajo de la comunidad, en conjunto con las instituciones del Estado y otras entidades.

Dentro de las soluciones que se están implementando, en la actualidad, en la zona, se encuentra el incentivar a la comunidad para tener una mayor conciencia en el uso y racionabilidad del recurso.

Seguidamente, se dará a conocer los aspectos propios de la fundación de la Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillado Rural (ASADA) de la Comunidad de Pilangosta.

La ASADA de la comunidad de Pilangosta, lleva por nombre *“Asociación Administradora del Acueducto Rural de Pilangosta”*. Portador de cédula Jurídica 3-002-245241. Esta ASADA la integran 122 miembros vigentes.

Según entrevista realizada a Marcos Boza Blanco (2016), la ASADA de Pilangosta, tuvo su origen en el año 1993, la cual comenzó a trabajar como Comité Administrador de Acueducto Rural durante dos años, en ese entonces, contaba con la siguiente Junta Directiva:

Cuadro 1

Junta Directiva de la ASADA de Pilangosta, años 90

Presidente	Fredy Campos Fonseca.
Tesorero	Juan López
Secretaria	Rosa Espinoza
Vocal 1	Marcos Boza Blanco
Vocal 2	Orlando Esquivel
Fiscal 1	Marta Vásquez
Fiscal 2	Isaías Quirós Ramos

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Con el pasar del tiempo, para el año 1995, el Comité Administrador del Acueducto Rural, se constituyó como Asociación Administradora de Acueducto Rural (ASADA) de Pilangosta. Al inicio, abastecían a 60 hogares, con una sola captación de agua, la cual obtenían de una naciente ubicada en la Reserva Natural Monte Alto, finca que pertenecía a la familia Morera, la cual alimentaba el tanque ubicado a 500 metros de la entrada de la Reserva Natural Monte Alto, camino al distrito de Monte Romo.

En 1994, al darse un aumento de la población, se genera un incremento de la demanda del recurso hídrico, por lo que la captación con la que se contaba, en ese entonces, no lograba abastecer a la comunidad de Pilangosta por completo, por esta razón, un año después de haberse iniciado como Comité, el señor Vicente Muñoz dona un lote para la construcción de un pozo profundo, que permitió alimentar un segundo tanque, lo cual se logró, gracias al aporte de Juan López, miembro de la Junta, quien donó un terreno para su construcción.

En 1999, cinco años después de la construcción del pozo, se decidió realizar una segunda captación de agua, en la Reserva Natural Monte Alto.

Para el 2006, la ASADA abastecía aproximadamente a 100 viviendas. Sin embargo, durante el 2011, se produjo un problema eléctrico, el cual hizo que se quemara una de las bombas que extraía el agua del pozo, por lo que se vieron en la necesidad de adquirir una bomba sumergible de cinco caballos de fuerza, con un valor de ¢1 000 000,00.

En el 2012, Jorge Sandoval y Rosa Espinoza, miembros de la Junta Directiva, presentaron una solicitud al programa de ayudas comunales del Gobierno, para obtener fondos que permitieran invertir en mejoras para la ASADA, cuando se aportó a la ASADA la suma de ¢20 000 000,00.

En el 2013, se construyó la oficina en la comunidad de Pilangosta.

En agosto del 2015, se elige la actual Junta Directiva de la ASADA, la cual se conforma de la siguiente manera:

Cuadro 2

Junta Directiva ASADA Comunidad de Pilangosta, 2016

Presidente	Francisco Vásquez Jiménez
Vicepresidente	Emel Rodríguez Paniagua
Tesorero	José Luis Rojas Fallas
Secretario	Porfilio Turcios Castrillo
Vocal 1	Marisol Castrillo
Vocal 2	Zeneida Blanco Porras
Fiscal	Valentín Montiel Cano

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La ASADA cuenta, actualmente, con 122 miembros y con la colaboración de Marcos Boza Blanco, quien cumple la función de fontanero de la ASADA.

1.1.2. Planteamiento del Problema

El agua es el principal recurso para el consumo humano; es importante para las comunidades y el desarrollo de las diferentes actividades.

Actualmente, la falta de concienciación en torno al adecuado uso, manejo y racionalidad de este recurso, genera que la población no tome la debida importancia de preservar, cuidar y valorar ese recurso vital, sino que actúa de forma irresponsable, lo que provoca el deterioro y su vulnerabilidad.

En Costa Rica, la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado, solo es posible, gracias a la existencia de un marco institucional y legal, el cual lleva por nombre, Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA). Dicho ente, se encarga de suministrar el recurso hídrico de forma directa.

Sin embargo, este Instituto, da participación de sus servicios a los Comités de Acueductos Rurales o a las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillado Rural (ASADAS). Por tanto, estas Asociaciones deberán realizar una gestión administrativa, en donde se concrete la planificación, el control y la fiscalización del manejo de los recursos.

La problemática por investigar, se basa en la evaluación de los aspectos básicos, que deben desarrollar las ASADAS, con el fin de determinar la adecuada gestión del recurso. Es así como se plantea la gestión legal y organizativa de la ASADA, donde se determina, si realmente cumplen con los reglamentos y disposiciones legales, necesarios para la regulación directa e indirecta en la prestación del servicio de agua potable a la comunidad y, de igual manera,

determinar cómo es la organización, la estructura y el recurso humano que la integra.

Por otra parte, está la gestión administrativa, la cual comprende las actividades del acueducto y los recursos que tiene a disposición, mientras que en la parte operativa, es determinar si la ASADA cumple con las acciones correspondientes para el funcionamiento del sistema y, a la vez, determinar el cumplimiento de los estándares de calidad del agua como parte de las medidas de control interno.

Al llevar a cabo, todos estos aspectos básicos para determinar las problemáticas que puedan presentar las ASADAS, es importante tener en cuenta, que no solo los aspectos administrativos tienen gran impacto, sino que la parte financiera juega un papel fundamental para el desarrollo y manejo del recurso. Lo anterior, se centra por medio del manejo de los fondos y financiamientos para el mejoramiento de los sistemas de acueductos.

De igual manera, otro de los puntos por considerar es la gestión comercial, que trata de asegurar, si realmente las ASADAS cumplen con los elementos necesarios para el aprovechamiento del recurso hídrico y el adecuado servicio a los usuarios de la comunidad.

Por último, otra de las problemáticas que se debe considerar en la función de las ASADAS, es la gestión socio-ambiental y de riesgo. En ambos aspectos, se pretende investigar, si la ASADA cumple con los permisos y obligaciones para

mejorar la calidad del recurso y cuáles alternativas plantean para el aprovechamiento del agua.

Para la obtención de los resultados, se pretende evaluar e identificar esas problemáticas o debilidades que presenta la ASADA, en cuanto a la parte organizativa, control interno, financiera, comercial y productiva, con el fin de crear soluciones para la adecuada gestión, por lo tanto, se hace necesario el diseño de una propuesta, que abarque estos aspectos básicos, en los cuales se denote todos los modelos necesarios, para llevar un adecuado funcionamiento administrativo y financiero, que coadyuve en el fortalecimiento interno de la ASADA.

1.1.3. Formulación del problema

¿De qué forma los aspectos organizacionales, de control interno, financiero, productivo y comercial, garantizan el buen manejo de los recursos administrativos y financieros en la ASADA de Pilangosta, para el periodo 2015-2016?

1.1.4. Sistematización del problema

- ¿Cómo es la gestión organizacional de la ASADA de la comunidad de Pilangosta, Hojanca, Guanacaste?
- ¿Posee un adecuado control interno la ASADA de la comunidad de Pilangosta, Hojanca, Guanacaste?
- ¿De qué forma realiza la gestión financiera la ASADA de la comunidad de Pilangosta, Hojanca, Guanacaste?
- ¿Se realiza una adecuada gestión del sistema productivo y comercial por parte de la ASADA de la comunidad de Pilangosta, Hojanca, Guanacaste?

1.2. Justificación de la Investigación

La presente Práctica Dirigida, se realizó en la Asociación del Acueducto Rural de Pilangosta, la cual se encuentra ubicada en la provincia de Guanacaste, del cantón de Hojanca, específicamente en la comunidad de Pilangosta. El motivo principal por el cual se selecciona esta ASADA, es por el propósito de solventar una necesidad de la comunidad, la cual es contar con un adecuado servicio de abastecimiento de agua potable, que permita el desarrollo y bienestar de la comunidad en diversos ámbitos como el social y económico a través de diferentes aportes

1.2.1. Justificación teórica

La necesidad de muchas personas, de contar con agua potable para consumo humano, es fundamental, debido a que este preciado recurso es de vital importancia. Sin embargo, las actividades del ser humano, generan impactos negativos en el ambiente, lo cual provoca, que muchas de estas fuentes, estén escasas y vulnerables.

Es por ello que se busca generar una mayor concientización en el uso y manejo sostenible del recurso hídrico, pero en virtud de lo anterior, es necesario que el Estado busque garantizar la participación comunitaria, para así lograr la prestación de un servicio eficiente, de calidad, y continuo, mediante la protección del recurso, por medio de un uso adecuado.

Sin embargo, en muchos casos, no se cumple con una conveniente gestión, debido a razones que impiden el buen accionar, por ejemplo, poca experiencia en

materia administrativa, la escasa dotación de recursos financieros, humanos, la planificación y el aumento de la demanda, son factores que afectan dicha situación.

En la presente investigación, se pretende evaluar aspectos de índole administrativo, organizacional, financiero, productivo y comercial, sobre el manejo, uso y gestión que dan a los recursos. Asimismo, se realizará una inspección de la ejecución de las ASADAS, en cuanto al desarrollo de programas, proyectos, soluciones y demás alternativas, para brindar un servicio de agua potable eficiente y apto para las comunidades del sector de Pilangosta del cantón de Hojancha, Guanacaste, Costa Rica.

Lo anterior, permite conocer al investigador, cómo es la gestión administrativa de los sistemas de acueductos de la ASADA, por medio de la aplicación de la teoría y los diferentes conceptos de administración y gestión de las ASADAS, y cómo esos conocimientos se aplican a la realidad de la ASADA de Pilangosta.

1.2.2. Justificación práctica

En la presente investigación, se analiza los distintos aspectos que permitan conocer y evaluar la gestión adecuada de la ASADA. Para llevar a cabo una propuesta, es imprescindible conocer la administración que tiene la ASADA y qué aspectos se deben mejorar, para eso, se toma en cuenta todos los aspectos legales, ambientales, técnicos, organizacionales, de control y financieros, con el fin de identificar que las problemáticas vigentes en la ASADA, tengan soluciones alternativas y, por ende, satisfagan las necesidades pertinentes de la Asociación.

Con base en lo anterior, se identifica la necesidad de diseñar una propuesta de modelo de gestión integral, tomando en cuenta los aspectos en materia financiera y administrativa, con el objetivo de crear alternativas de mejora para la Asociación.

Cabe destacar que, con el diseño de esta propuesta de modelo de gestión y la evaluación del desempeño de ella, se obtendrá una mejor organización integral, un servicio de calidad, un manejo eficiente de los recursos y, por ende, un mayor desarrollo sostenible, que permita proteger y cuidar las fuentes de agua que existen en la zona.

1.2.3. Justificación metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se acude al uso de técnicas e instrumentos que faciliten la obtención de información y datos de importancia para el desarrollo del informe.

La metodología que se llevó a cabo para el adecuado cumplimiento de los objetivos de la investigación, consiste en la aplicación de un cuestionario, como herramienta para la recolección de datos, que se aplicó a los miembros de la Junta Directiva, con el fin de determinar y conocer cómo es la organización de la ASADA y el manejo del servicio brindado.

Asimismo, se efectuó entrevistas no estructuradas a los miembros de la Junta Directiva, acerca del servicio, y se desarrolló el método por observación, para validar e inspeccionar el estado de la infraestructura, entre otros aspectos importantes.

De acuerdo con los objetivos por investigar, los resultados obtenidos permitirán encontrar soluciones concretas a los problemas que se pueda presentar en la ASADA, en materia administrativa, organizacional, de control, financiera, productiva y comercial.

Por otra parte, se pretende poner en práctica los conocimientos adquiridos mediante la carrera de Administración y, a la vez, optar por el grado de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera.

1.3. Delimitación institucional, espacial y temporal

1.3.1. Delimitación institucional

La presente investigación se realizó en la Asociación Administradora de Acueducto Rural (ASADA) de la Comunidad de Pilangosta, Hojancha, Guanacaste. Esta organización se creó en 1993, pero no es sino hasta 1995, cuando se fundó como ASADA.

1.3.2. Delimitación espacial

La ASADA se ubica en la provincia de Guanacaste, cantón de Hojancha, distrito de Hojancha, y brinda el servicio de agua potable a la comunidad de Pilangosta.

1.3.3. Delimitación temporal

La ASADA de la comunidad de Pilangosta, posee 24 años de funcionamiento desde el año 1993.

Para la presente investigación, se evaluó la gestión en torno a la administración y operaciones, realizada durante el 2016. Sin embargo, para efectos del análisis de la información financiera, se tomó en cuenta los años 2015 y 2016, con corte al 31 de julio.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

- Evaluar la organización, el control interno, la gestión financiera, productiva y comercial de la ASADA de la comunidad de Pilangosta, con el fin de determinar si cumple con una adecuada gestión administrativa y financiera durante el periodo 2015-2016.

1.4.2. Objetivos específicos

- Conocer la gestión organizativa de la ASADA de Pilangosta, Hojancha, Guanacaste.
- Identificar la gestión de control interno en la ASADA de Pilangosta, Hojancha, Guanacaste.
- Evaluar y analizar la gestión financiera de la ASADA de Pilangosta, Hojancha, Guanacaste.
- Determinar la gestión del proceso productivo y comercial, por parte de la ASADA de Pilangosta, Hojancha, Guanacaste.

1.5. Metodología de la investigación aplicada

1.5.1. Tipo de investigación

La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo de investigación, se ejecutó, de acuerdo con los objetivos propuestos para dicho estudio. Esta investigación se realizó bajo la modalidad de un enfoque cuantitativo, mediante una investigación de tipo exploratoria-descriptiva.

Según Sampiere, R., Collado, C. & Batista, P. (2010), el “Enfoque cuantitativo, usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (pág. 4).

Los enfoques cuantitativos, se refieren a que el investigador se plantea un problema de estudio, en el cual se establece preguntas específicas que desea investigar, al igual que desarrollar hipótesis o determinar una muestra o población por investigar, determinando en sí lo que se desea alcanzar. Este tipo de enfoque arroja datos muy certeros, que permiten tener una interpretación más concisa, por medio de los métodos o instrumentos por utilizar, para recabar dicha información.

Como se mencionó, la investigación será de tipo exploratoria-descriptiva, ya que este tipo de investigación es nueva y poco estudiada.

Sampiere, R., Collado, C. & Batista, P. (2010) indican:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado. Mientras que los

estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (pp. 79-80).

Con respecto a lo anterior, las investigaciones exploratorias, son menos complejas, debido que se obtiene bastante información para desarrollar una investigación completa, investigando nuevos problemas. Mientras que las investigaciones descriptivas, permiten al investigador presentar los hechos, tal y como suceden, los cuales, se pueden afirmar, y esta información es sumamente valiosa, ya que ayuda en las investigaciones a tener datos más reales y explícitos.

1.5.2. Fuentes de información

1.5.2.1. Fuentes de información primarias

Para McDaniel C. & Gates, R. (2011) “Los datos primarios, en contraste son datos de encuestas, observación y experimentos recabados para resolver el problema particular que se está investigando” (pág. 100). Por lo tanto, las fuentes primarias, son todos esos datos que el investigador recolecta en forma directa, con el fin de obtener datos más precisos y exactos.

Con respecto a la cita anterior, las fuentes primarias son todos aquellos datos obtenidos o derivados de la aplicación de alguna herramienta o instrumento para la recolección de datos. Se debe recalcar que para el presente trabajo se obtuvieron datos y documentos propios de la ASADA que permiten obtener de una forma más precisa la información de como realizan las gestiones de la ASADA.

1.5.2.2. Fuentes de información secundarias

Según Kotler, P. & Armstrong, G. (2011), los datos secundarios “son la información que ya existe en algún lado y que se recabó para alguna otra finalidad” (pág. 104). Las fuentes secundarias son esas informaciones que se encuentran accesibles en la organización, para la cual se realiza la investigación (sitios web, bibliotecas).

Con respecto a las fuentes secundarias, son todos aquellos datos obtenidos a lo externo de la Asociación, para el presente trabajo se accedieron a recabar información de diversas fuentes bibliográficas, Leyes, Reglamentos, Normativas, etc.

1.5.3. Instrumentos para la recolección de datos

Los instrumentos utilizados para el desarrollo de esta investigación son los siguientes: el cuestionario, las entrevistas y la observación, con estas técnicas, se busca obtener los datos necesarios, para determinar en qué aspectos tiene más debilidad la ASADA y cuáles alternativas serían de utilidad para su fortalecimiento.

a) Observación

La primera herramienta utilizada, es el método de la observación, con este, se logra alcanzar el objetivo de evaluar la gestión organizativa, financiera y productiva, por medio de las diferentes conductas que se presentan en la Asociación, las cuales serían la verificación de los estados financieros, la infraestructura del lugar, la comunicación y la ubicación de los pozos y tanques de la ASADA.

b) Entrevistas no estructuradas

La segunda herramienta que se utilizó en esta investigación, son las entrevistas. Se realizó entrevistas no estructuradas a los miembros de la ASADA, para ratificar la información pertinente sobre el manejo organizacional, financiero, productivo y comercial de este servicio público en dicha comunidad.

c) Cuestionario

La última de herramienta utilizada es el cuestionario, esta técnica se aplicó a los miembros de la Junta Directiva y al fontanero, con el fin de determinar cómo es la administración organizativa, de control interno, financiera, productiva y comercial del servicio de agua potable de la ASADA de la Comunidad de Pilangosta, del cantón de Hojancha, Guanacaste, Costa Rica.

Fuentes secundarias utilizadas en la investigación

Para la realización de esta investigación, se procedió a indagar e investigar diversas fuentes bibliográficas, sitios web, etc., para recopilar la información necesaria que ayude en el desarrollo teórico de la investigación.

Fuentes Investigadas: Se recolectó información del Manual para las ASADAS-Cedarena-Transparencia y Rendición de cuentas, Reglamento de las ASADAS, la Política Nacional de Acueductos Rurales y la Ley de Asociaciones N° 218. Asimismo, se investigó libros de diversos autores en la biblioteca de la Universidad Nacional,

información de páginas web, Ley del ARESEP, Ley General de Agua Potable, entre otras.

1.5.4. Análisis e interpretación de la información

Con el propósito de cumplir con los objetivos generales y específicos planteados para la realización del estudio de investigación, es imprescindible el uso de material bibliográfico de apoyo, para el desarrollo del tema por investigar, por lo cual, se optó por datos propicios y pertinentes, que sinteticen mejor la información.

Los datos recolectados por medio de las diferentes herramientas y fuentes de investigación, permiten realizar una evaluación de forma integral, por medio del análisis de la información recolectada, para determinar cómo se realiza la gestión de la ASADA de Pilangosta.

1.5.5. Alcances y limitaciones de la Investigación

1.5.5.1. Alcances

- La presente investigación, permitirá determinar cuáles son los aspectos necesarios para el desarrollo de una adecuada gestión integral en la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillado Rural (ASADA) de la comunidad de Pilangosta, tomando en cuenta todos los aspectos legales, organizativos, ambientales, comerciales, financieros, entre otros.
- Otro de los alcances que se pretende con esta investigación, es que por medio de la propuesta que se desarrolle para la ASADA, se logre una eficiente administración.

- Asimismo, mediante esta investigación, se pretende obtener el Título de Licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera.

1.5.5.2. Limitaciones

- No existe información bibliográfica de estudios anteriores sobre las ASADAS.
- Falta de coordinación con los miembros de la Junta Directiva de la ASADA, en cuanto a la programación de reuniones.
- No se pudo acceder a los informes y registros financieros de la ASADA.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, DE REFERENCIA Y CONCEPTUAL

2.1. Marco teórico

En el siguiente apartado, se pretende dar a conocer aspectos generales de la administración de empresas y otros conceptos, de manera que permita al lector tener una visión clara del entorno donde se desarrolla la investigación.

2.1.1. Administración de empresas

Según García Santillán (2010) “La administración, es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar, el desempeño de tareas para el logro de objetivos, mediante los recursos humanos, materiales, intelectuales, tecnológicos y monetarios de la empresa” (pág.13).

Por tanto, es importante mencionar que la administración está conformada por un proceso administrativo, el cual comprende cuatro áreas funcionales o elementos que actúan de forma integral, para alcanzar las metas planteadas. A continuación, se detallará los elementos que conforman el proceso administrativo.

2.1.1.1. El proceso administrativo

Este proceso, se puede catalogar como la base fundamental para llevar a cabo la administración, tanto de una empresa como de un proyecto, ya que en cada etapa se desarrolla aspectos importantes para alcanzar las metas y los objetivos empresariales. Seguidamente, se detallará cada uno de los cuatro elementos del proceso administrativo.

2.1.1.2. Planificación

De acuerdo con García Santillán (2010):

La planeación, es un proceso que comienza por fijar objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación (pág. 23).

La planeación se considera el primer paso del proceso administrativo, para consolidar una organización, de acuerdo con su misión y visión, lo que permite tener claro el rumbo por seguir, para cumplir con los objetivos, de igual forma, con la planeación, se establece las estrategias de todas las áreas funcionales de la empresa, con el fin de diferenciarse de la competencia.

2.1.1.3. Organización

Según García Santillán (2010), la organización:

Es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas, de manera 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 (pág. 30).

La organización cumple una función que ayuda a lograr una distribución adecuada de todas las funciones que se deben cumplir dentro de una empresa, de esta manera, cada colaborador tendrá claras sus funciones y responsabilidades

dentro de la organización, para trabajar adecuadamente, siguiendo las estrategias planteadas.

2.1.1.4. Dirección

De acuerdo con García Santillán (2010):

La dirección, es el proceso consistente en influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Las personas asumen diferentes papeles, y no existen personas promedio. Al trabajar en favor de las metas, un administrador debe tomar en cuenta la dignidad de las personas en su integridad. (pág. 34).

Una vez que se tiene claro el norte que debe seguir la empresa, qué funciones debe cumplir y quién se responsabilizará de cada actividad, se da una dirección de las funciones por medio de la motivación, liderazgo, comunicación y coordinación de ella.

2.1.1.5. Control

Según García Santillán (2010), puntualiza:

La función administrativa del control, es la medición del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de los planes ideados para alcanzarlos. Es una función de todo administrador, desde el presidente hasta los supervisores de la compañía (pág. 40).

El control permite realizar una evaluación del cumplimiento de todas las funciones, mediante la utilización de diferentes instrumentos que posibilitan determinar que todos esos procesos y normas se cumplan de la manera correcta. Sin embargo, para efectuar el control, existen herramientas importantes como medir el desempeño y la gestión administrativa de la empresa, lo cual es necesario realizarlo mediante la auditoría.

2.1.2. Auditoría

La auditoría es utilizada como un mecanismo que evalúa los controles que se aplica en las empresas, para determinar si cumple a cabalidad con las normativas y reglamentos, a la vez, permite determinar en qué aspectos se está fallando, con el objetivo de tomar decisiones de forma más eficiente y corregir esas anomalías. Se debe recalcar que los informes y el trabajo de auditoría, se realiza según las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), cuyo propósito es identificar que en la empresa auditada no haya errores o fraudes que generen un riesgo para ella.

En palabras de Sánchez, Curiel. (2006):

La auditoría es el examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad económica para contribuir a la oportuna prevención de riesgos, la productividad en la utilización de los recursos y el acatamiento permanente de los mecanismos de control implantados por la administración (pág. 1).

Cuando se menciona la palabra auditoría, esta no solo se refiere a datos meramente financieros, también existen otras áreas que se puede auditar. La auditoría, no solo busca objetivos inmediatos, sino a largo plazo, que sirvan de guía para la toma de decisiones futuras.

2.1.2.1. Clasificación de la auditoría

Las auditorías realizadas en una empresa, se pueden clasificar en internas y externas, estas ayudan a determinar si el actuar de la empresa se apega a las normativas, y si realmente está realizando sus labores adecuadamente. De seguido, se explicará cada una de ellas.

a) Auditoría interna

Para Holmes & Overmyer (1997):

Es aquella llevada a cabo por los empleados de una misma negociación y dependiendo de la administración de dicha empresa. La auditoría interna es una función consultiva. El auditor interno crea y evalúa procedimientos financieros y de operación, revisa los registros financieros y contables y los procedimientos de operación, evalúa el sistema de control interno existente, resume periódicamente los resultados de una investigación continua, hace recomendaciones para mejorar los procedimientos e informa a la alta gerencia acerca de los resultados de sus hallazgos (pág. 14).

La auditoría interna es una gran herramienta para poder mantener el control dentro de la empresa, debido a que se dedica a la constante vigilancia del adecuado

funcionamiento de la totalidad de las operaciones que se realicen dentro de ellas. Además, en este tipo de auditorías, se utiliza técnicas de comprobación, como lo son los papeles de trabajo, estudios y análisis.

b) Auditoría externa

Desde la perspectiva de Holmes & Overmyer (1997):

Es aquella que es 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. Los objetivos inmediatos de una auditoría externa independiente son: Juzgar si lo que presenta la administración en los estados financieros es correcto. Rendir una opinión profesional e independiente respecto a la condición financiera y resultados de operación de la empresa auditada (pág. 13).

La auditoría externa, se debe tener en claro que solo la puede realizar un contador público con experiencia y amplios conocimientos en todas las normativas por cumplir, además, debe estar incorporado al colegio respectivo, y tener completa independencia de la empresa.

Esta auditoría es la forma más adecuada para poder autenticar la información de la empresa, mediante la revisión, análisis y, con base en ello, sustentar una opinión razonable. La auditoría externa sirve para investigar supuestos desfalcos o irregularidades administrativas.

2.1.2.2. Tipos de auditorías

Existen diferentes tipos de auditorías, en las cuales se emplea distintos informes y técnicas para la obtención de evidencias. Para efectos de esta investigación, se conceptualizará los términos de auditoría financiera y administrativa.

a) Auditoría financiera

Sánchez. Curiel (2006) precisa que:

Es el examen de los estados financieros básicos preparados por la administración de una entidad económica con el objeto de opinar respecto a si la información financiera que incluyen está estructurada de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (pág. 2).

b) Auditoría administrativa

Por su parte, Téllez Trejos (2004) sostiene que:

Puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo de sus recursos humanos y materiales (pág. 46).

Con respecto a la cita anterior, la auditoría administrativa se enfoca, primordialmente, en evaluar la utilización de los recursos humanos, procesos y

manuales de la empresa; mientras que la auditoría financiera determina que los estados se presenten de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera.

2.2. Marco de Referencia

Este capítulo, hace referencia a todos los aspectos generales que debe integrar una ASADA, según el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA).

2.2.1. Generalidades de las Asociaciones Administradoras de Acueductos y Alcantarillado Rural (ASADA)

Las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillado Rural (ASADAS), surge de un acuerdo entre varios (as) vecinos (as), que ponen en común y, de manera permanente, sus conocimientos o actividades para cooperar en la administración, mantenimiento, operación y desarrollo de un acueducto comunal. Estas asociaciones están delegadas y regidas por el AyA, mediante la Ley de Asociaciones N° 218.

Monge, E. Paz, L. & Ovares, C. (2013), en el Manual para las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios (ASADAS) de Costa Rica, menciona:

Las ASADAS son órganos locales constituidos como asociaciones que, por delegación del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), administran, operan, dan mantenimiento y desarrollan los sistemas de acueductos y alcantarillados en aquellas

comunidades en las que ni el AyA ni la municipalidad respectiva, prestan los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento (pág.4).

Por lo tanto, las Asadas deberán cumplir una serie de responsabilidades, donde los encargados o miembros administrativos, tienen que asumir funciones importantes, que ayuden a fomentar, de manera integral y transparente, las labores realizadas, además de rendir cuentas sobre el desempeño y la participación ciudadana.

2.2.2. Objetivos principales de las Asociaciones Administradoras de Acueductos y Alcantarillado Rural (ASADA)

Según AyA (2013), el objetivo principal de las ASADAS, es promover el bienestar social, económico y ambiental, mediante un servicio de agua potable y sanitario a la comunidad. Esto significa, que las ASADAS deben brindar un servicio de calidad, además de buscar el desarrollo sostenible en el uso y manejo adecuado del recurso hídrico (pág. 7).

Al determinar los objetivos que se consideran importantes en la gestión de estas asociaciones, se debe recalcar, que la gestión de las ASADAS, se enfoca en promover, desarrollar, capacitar, asesorar y fiscalizar los sistemas comunales por la institución, y promueve el buen uso del recurso hídrico, por medio de un servicio sostenible a los usuarios.

2.2.3. Fines de las Asociaciones Administradoras de Acueductos y Alcantarillado Rural (ASADAS)

Los fines principales que debe llevar una ASADA para una adecuada organización y gestión administrativa, según lo establecido por el Instituto de Acueductos y Alcantarillados (2013), son los siguientes:

- Debe contar con una adecuada, organización, construcción, administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de acueductos y alcantarillados delegados por el AyA.
- Deben velar porque todos los sistemas, sus instalaciones de acueductos cumplan con los principios básicos del servicio público, tanto en calidad, cantidad, cobertura, eficiencia y otros.
- Conservación y aprovechamiento racional de las aguas necesarias para el suministro a las poblaciones: protección de las cuencas hidrográficas y la estabilidad ecológica (pág. 12).

Dentro de los aspectos generales que se implementa en las ASADAS, para la adecuada gestión están los aspectos legales, organizacionales, ambientales, operativos, socio-ambientales, financieros y de riesgos. Todos estos aspectos son esenciales para determinar, si realmente las ASADAS, están en la capacidad de dirigir y dar un servicio eficiente.

2.2.4. Aspectos legales

Este aspecto constituye la legalidad propia que deben llevar las ASADAS, para funcionar como un servidor de agua potable y sanitario. Por lo tanto, se mencionará las leyes, reglamentos y decretos por los cuales se deben regir y cuáles son las instituciones que las fiscalizan, entre otros puntos importantes.

Según AyA (2013), la gestión legal, corresponde “Al acatamiento de las leyes, reglamentos y disposiciones legales que definen y regulan directa o indirectamente el quehacer diario de los prestatarios de los servicios de agua potable y alcantarillado” (pág. 10).

En Costa Rica, existen diversas leyes y reglamentos que regulan la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado, tales como la Constitución Política, la Ley General de Agua Potable, la Ley Constitutiva del AyA, Ley de la ARESEP, Reglamento de Prestación del Servicio al Cliente, Reglamento de uso y vertido de aguas residuales, entre otras.

Respecto a las ASADAS, existe un Reglamento para las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunal, publicado en la Gaceta N° 150, del 05 de agosto del 2002, en el que se indica todas esas regularidades que deben acatar las ASADAS, en cuanto a los estudios administrativos para el abastecimiento de agua.

De igual manera, estas organizaciones se rigen bajo la Ley de Asociaciones N°. 218, del 8 de agosto de 1939, y se basan, según con lo que les confiere la Ley

General de la Administración Pública de Costa Rica y el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillado.

Constitución Legal de las ASADAS

Según AyA (2013), las ASADAS, deberán tramitar y estar constituidas bajo la modalidad jurídica de personería jurídica, privadas constituidas como asociaciones comunales, ante el Registro Público, esto significa que, según el reglamento que rige este tipo de asociaciones, deben contar con personería jurídica propia, a efecto de eso, deben responder ante los usuarios respecto a la administración de ella (pág. 25).

Por otra parte, las ASADAS y el AyA, deberán firmar un Convenio de Delegación, en el cual, el Instituto faculta y acredita plena delegación a la ASADA, para que asuma la administración, operación y mantenimiento de los sistemas de Acueductos y Alcantarillado. No obstante, se debe señalar que, para fiscalizar la administración de ella, estas se registrarán mediante Estatutos, según lo que estipula el AyA.

Sin embargo, se debe señalar que estas asociaciones, también son fiscalizadas por otras instituciones del gobierno, con el fin de conocer cómo es el debido manejo de la administración, fondos públicos y de las tarifas con respecto al servicio que brindan a la comunidad. Dentro de las instituciones que realizan esta gestión, se hallan las siguientes: Contraloría General de la República, Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), el Ministerio de Salud y el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE).

“La contraloría General de la República, es una institución auxiliar de la Asamblea Legislativa, encargada de la vigilancia de la Hacienda Pública, tal y como lo establece el artículo 183 de la Constitución Política” (Monge, E. Paz, L. & Ovarés, C. 2013, pág.29).

En este sentido, el papel que cumple la Contraloría General de la República (CGR) en relación con las ASADAS, es fiscalizar las disposiciones, normas, políticas y directrices que se manejen en la ASADA, las cuales permitan garantizar la legalidad y eficiencia de los controles internos y el adecuado manejo de los fondos públicos.

Monge, E., Paz, L. & Ovarés, C. (2013) señala lo siguiente:

La Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP). Es la institución autónoma encargada de fijar precios y tarifas por la prestación de servicios públicos, incluyendo aquellos que prestan las ASADAS y el Acueducto y Alcantarillado Sanitario e instalación, operación y mantenimiento del servicio de hidrantes (pág. 30).

Con respecto a lo anterior, la relación que tienen las ASADAS, con la ARESEP, es rendir cuentas en relación con las tarifas, tasas, derechos y otros rubros que cobran a sus clientes, asimismo, estas deben informar si tales tarifas se ajustan a lo que establezca la ARESEP. Por lo tanto, cada modificación o información en cuanto a las tarifas del servicio que brindan a las comunidades, deben estar medidas primero por el AyA.

Otra institución que también tienen gran relación con las ASADAS, es el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE). Según Monge, E. (2013), el MINAE, debe dirigir controlar, fiscalizar, promover y desarrollar estos campos, así como “(...) promover y administrar la legislación sobre conservación y uso racional de los recursos naturales, a efecto de obtener un desarrollo sostenido de ellos, y velar por su cumplimiento” (pág. 31).

La relación particular que tienen las ASADAS, con este Ministerio, es que, según el artículo 1 del Reglamento de ASADAS, un acueducto es un sistema que comprende factores que involucren la conservación y aprovechamiento del recurso natural. Esto significa, que las ASADAS deben velar por la adecuada protección de los recursos hídricos.

Por último, otra de las gestiones legales en la que deben incursionar las ASADAS, es la fiscalización del Ministerio de Salud. Este es el encargado de definir la política nacional en la materia, así como de organizar, coordinar y dirigir los servicios de salud del país.

La relación que tienen las ASADAS con el Ministerio de Salud, es que al prestar el servicio de abastecimiento de agua potable, deben velar porque la calidad del agua con la que abastecen a las comunidades sea de calidad.

2.2.5. Aspectos organizativos

La gestión organizativa, “se refiere a todos los aspectos que se ligan con el cumplimiento de los Estatutos, Reglamentos y la Ley de Asociaciones N° 218” (AyA, 2013, pág. 10).

Con respecto a lo anterior, la gestión organizativa se enfoca, prácticamente, en cómo las ASADAS, deben llevar las actividades y funciones de la organización en cuanto al manejo y desarrollo integral de los recursos, según lo que estipula el Reglamento de ASADAS y la Ley de Asociaciones, así como lo que estipule el AyA.

Por otra parte, se debe recalcar que la organización de toda Asociación, se va a conformar mediante una Asamblea General, una Junta Directiva y una Fiscalía.

Según AyA (2013) “La organización de la ASADA, está compuesta de la siguiente manera: Presidente (a), Vicepresidente (a), Secretario (a), Tesorero (a), Vocal, y el Fiscal” (pág. 20).

Por lo tanto, se debe recalcar que, para la adecuada gestión organizacional, no solo se basará en las funciones directivas que corresponden a cada uno, sino que se tomará en cuenta los cuatro pilares esenciales que debe llevar toda ASADA, para la administración eficiente de ella, los cuales son: transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas.

Según Monge, E. Paz, L. & Ovarés, C. (2013), para ejercer una excelente administración, las ASADAS deben integrar estos pilares en la planificación, la asignación, la regulación, la gestión y la prestación del servicio de abastecimiento de agua y saneamiento.

Para ello, se debe seguir los siguientes principios:

- a) Participación: La participación involucra a los grupos de interés, para que tengan una participación significativa en las decisiones sobre cómo se presta el servicio público y cómo se administra el sistema de acueducto (pág. 20).

- b) **Transparencia:** Hace referencia a la comunicación franca y al acceso público a la información, para que las y los ciudadanos que se benefician del servicio público, puedan comprender los procesos de toma de decisiones (pág. 21).
- c) **Rendición de cuentas:** Hace referencia al principio democrático de que los que prestan un servicio público, sean responsables de sus acciones y omisiones y, a la vez, responda a quienes ellos sirven (pág. 22).

2.2.6. Gestión Administrativa- Operativa

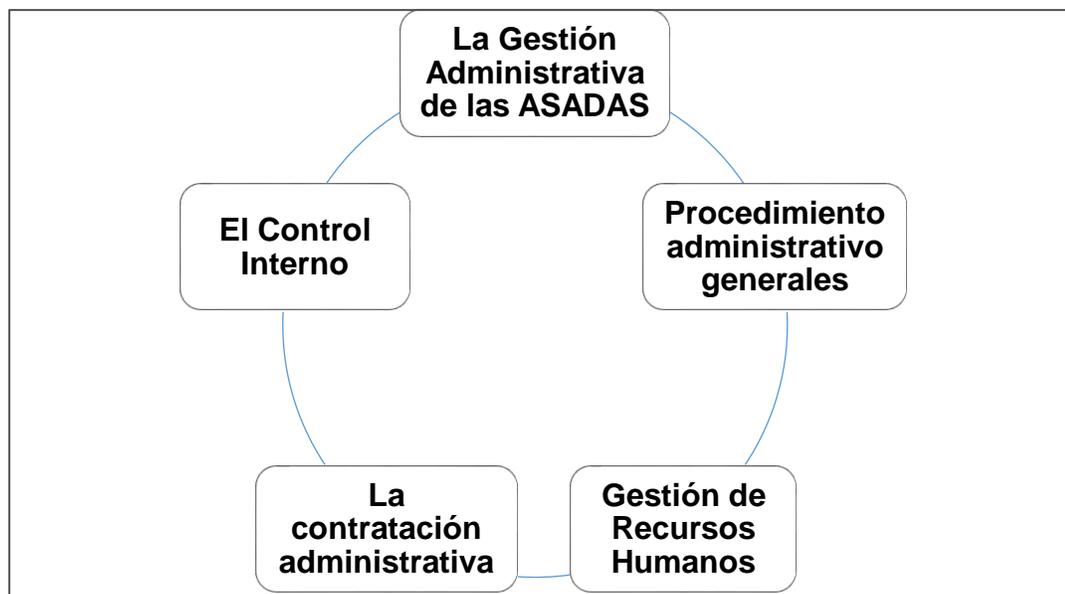
La gestión administrativa “Consiste en brindar el apoyo para la realización de todas las actividades del acueducto, utilizando los recursos disponibles al máximo, para alcanzar las metas que se establecieron desde el principio” (AyA, 2013, pág. 10).

Con respecto a lo anterior, los aspectos administrativos que debe implementar toda ASADA, para el eficiente funcionamiento de sus actividades, son el poder determinar, si realmente cuenta con todos los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Esto significa, que las ASADAS deben tener las fuentes donde captarán el agua para abastecer a las comunidades, además de los materiales y financiamientos necesarios para la operación.

Asimismo, la gestión administrativa, se enfoca que la ASADA tenga una visión de lo que quiere llegar a ser y de las perspectivas y metas que desea alcanzar.

Para realizar una adecuada administración de la gestión y manejo de los recursos de una ASADA, se debe tomar en cuenta estas cuatro actividades principales.

Cuadro 3: Actividades de la Gestión administrativa de las ASADAS



Fuente: AyA. (2013, p. 29).

Con respecto a las actividades que se tienen que implementar, las ASADAS deben desarrollar un proceso administrativo, donde desarrollen las funciones y actividades de operación. Mientras que en la parte de recursos humanos, las ASADAS deben conformar un equipo de trabajo que se comprometa en las labores y que se desempeñe de la mejor manera, para cumplir las metas y actividades establecidas.

En cuanto a la parte de la contratación administrativa, las ASADAS deberán adquirir los bienes materiales y equipos necesarios para la administración y

operación de los sistemas, aplicando en ello, lo que establezca la Ley General de Contratación Administrativa y su Reglamento.

Por último, está el control interno, pues en Costa Rica existen leyes en materia de fiscalización de la función de los fondos públicos, los cuales son: la Ley General de Control Interno N° 8292, Ley de Protección al Ciudadano Contra el Exceso de requisitos y Trámites Administrativos, N° 8220 y la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, N° 8422.

2.2.7. Gestión Financiera

La gestión financiera “Cubre todos los aspectos relacionados con el manejo y control de fondos y el financiamiento de obras de inversión, para el mejoramiento y reposición de los sistemas: contabilidad, control de egresos e ingresos, presupuesto, entre otros” (AyA, 2013, pág.11).

Con base en lo anterior, la parte financiera, es de gran importancia en la administración y operación del abastecimiento de agua que realizan las ASADAS. Esto significa que dichas organizaciones, deberán llevar todo el manejo y control de los fondos y financiamiento para el sistema de abastecimiento de agua potable. Según el AyA (2013), las ASADAS deben cumplir con los siguientes puntos para la adecuada gestión financiera:

Contratación de un contador privado, para que lleve la situación económica de la ASADA.

Realización de los estados financieros actualizados mensuales o según lo establecido en el Reglamento de ASADA.

Una cuenta bancaria exclusiva para la ASADA.

Registro independiente de los gastos de mantenimiento.

Registro de los ingresos de facturación (pp. 42-43).

2.2.8. Gestión Comercial-Productiva

La gestión comercial “Incluye todos los elementos que se aplica en el aprovechamiento del recurso hídrico, para fomentar el buen servicio a los usuarios, así como para la recaudación de los dineros por la prestación de los servicios” (AyA, 2013, pág. 11).

Con respecto a la cita anterior, la gestión comercial es un aspecto meramente importante, debido a que existen diversas actividades que influyen en la parte comercial de la ASADA, entre ellas: la micro-medición del agua consumida por los clientes de la comunidad y la facturación de los consumos, de acuerdo con las tarifas que establece la ARESEP.

Por lo cual, para realizar una adecuada gestión comercial, las ASADAS, deben llevar una serie de actividades, donde establezcan que los medidores indique, realmente, lo que consume una casa de habitación y cómo es el proceso de cobro tarifario del agua. Asimismo, otro aspecto importante en la gestión comercial de una ASADA, es la atención al cliente. Esto significa que la relación ASADA-CLIENTE, inicia cada vez que el servicio se realiza por primera vez.

2.2.9. Gestión Socio ambiental – Gestión de Riesgo

Para el AyA (2013), la gestión ambiental:

Es un proceso de cambio social dirigido a promover la mejora de la calidad de vida de las sociedades humanas, en el cual, el aprovechamiento de los recursos naturales y el ambiente se realiza en forma armónica, garantizándose su utilización por parte de las presentes y futuras generaciones (pág. 11).

La cita anterior, enfoca que la gestión ambiental de toda ASADA, se da por medio del manejo eficiente que darán a los recursos hídricos, mediante el fomento de programas o proyectos que incentiven el accionar de las personas, en cuanto a la protección y sostenibilidad de las fuentes de agua.

Según AyA (2013), la gestión de riesgo “es considerada como la capacidad de los actores sociales de desarrollar y conducir una propuesta de intervención consciente, concertada y planificada, para prevenir, mitigar o reducir el riesgo existente, y encaminar así a la localidad, hacia su desarrollo sostenible” (pág. 11).

2.3. Marco Conceptual

El marco conceptual hace referencia a todos esos términos que conciernen en el desarrollo interno y organizacional de una empresa, para su efectiva operación. Seguidamente, se conceptualizará cada uno de ellos.

2.3.1. Aspectos Operativos

Las empresas o negocios en marcha deben contemplar una serie de planes para realizar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es por eso que se debe ejecutar un plan de operación, el cual consiste en determinar las necesidades de infraestructura, materiales y equipos, de funcionamiento, la forma de prestar el servicio, las compras y demás insumos que requiera la empresa para su operación.

Gardey, J. (2017), define que el plan operativo:

Es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir. Así mismo deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía.

2.3.2. Aspectos de Cobro

Los aspectos de cobro, consisten en aquellas cuentas de cobro que realizan las empresas, con el fin de obtener efectivo para sus actividades de operación.

La cobranza viene a ser aquel proceso formal, en el que se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de un servicio. Dentro de los aspectos de cobro se incluye el pago de documentos, tales como: facturas, cheques, pagarés, letras de cambio, entre otros títulos valores.

Mejía, M. (2009), menciona que “Las cuentas y documentos por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados,

otorgamiento de préstamos, rendimientos devengados y no recibidos y cualquier otro concepto análogo (relación semejante)”.

Las cuentas y documentos por cobrar constituyen una de las alternativas más viables para el crecimiento de las entidades, puesto que al otorgar créditos, incrementan sus utilidades, sin embargo, también implican un riesgo inherente a ellas, por la morosidad de los clientes, lo que afecta la liquidez.

2.3.3. Control interno

El control interno se refiere a los métodos seguidos por una compañía, para hacer cumplir, de forma eficiente, sus funciones y actividades de operación. Es decir, son normas de administración que se aplica dentro de las organizaciones para el cumplimiento de los objetivos.

“El control interno será definido como la serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización” (Sánchez, 2008, pág. 147).

Con respecto a lo anterior, para dar un adecuado control, se debe tomar decisiones, acciones e instrumentos que ayuden a mejorar las actividades, funciones y proyectos de la organización, como medio para lograr los objetivos previstos.

Para Sánchez (2008), los cinco componentes del marco integrado de control interno son los siguientes: a) El ambiente de control; b) La valorización del riesgo; c) Las actividades de control; d) Los sistemas de información y e) el seguimiento de control (pág. 48).

Con base en lo anterior, el control interno tiene una estructura básica, que tiene como propósito principal, dar un control a las funciones y que las personas estén de acuerdo con lo que se realiza. El ambiente de control, se enfoca en que las situaciones dentro de la empresa se realicen de forma eficiente.

Los procedimientos de control son las normativas que se implementa para hacer bien el trabajo, y los sistemas de control son, prácticamente, cómo se aplica esas normativas a lo interno. En cuanto a la valorización de riesgos, es determinar si existen riesgos, eventos o errores que traigan desventajas a la empresa

2.3.3.1. Objetivos del control interno

Según Sánchez (2008), el control interno tiene como fin, coadyuvar con la organización en el cumplimiento de sus objetivos, fundamentalmente, en las siguientes categorías: Eficiencia y eficacia de las operaciones. Confiabilidad y oportunidad de la información. Cumplimiento de la normativa vigente (pág. 148).

2.3.3.2. Clasificación del Control Interno

Como se ha mencionado, el control interno son los métodos seguidos que se dan dentro de una compañía, por medio de normas, para llevar a cabo la administración. El control interno se clasifica en dos tipos:

- a) Control Administrativo: Se refiere a las actividades que no se pueden catalogar como de naturaleza financiera (por ejemplo, las políticas y normas de la empresa).
- b) Control Contable o Financiero: Se refiere a las actividades financieras propiamente, en cuanto al manejo de activos y recursos monetarios.

Por lo cual, el control administrativo está conformado por el control operativo y el control estratégico, este se basa en las acciones coordinadas para alcanzar los objetivos establecidos de la empresa, y así lograr los niveles de eficiencia y eficacia de las operaciones. Mientras que el control contable, se enfoca, particularmente, en esas acciones que están conformadas por el control y los procedimientos contables, establecidos para la protección de los activos de la empresa.

2.3.3.3. Actividades de control interno

Las actividades de control, determinan el accionar que se desarrolla dentro de las empresas, con el fin de conocer, si estas cumplen con los objetivos establecidos.

Según Batista (2016), “las actividades de control, se dan con el objetivo de minimizar la probabilidad de ocurrencia y el efecto negativo que, para los objetivos de la organización, tendrían si ocurrieran”.

2.3.4. Gestión de Riesgo

El riesgo se denomina como una combinación de las probabilidades de que se produzca un evento y genere consecuencias negativas en la empresa.

Según Begazo (2016), el riesgo es la probabilidad de que ocurra un suceso, impacto o consecuencia adversa. Se puede entender, también, como la medida de la posibilidad y magnitud de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro con que se presente el evento.

Con respecto a lo anterior, los riesgos son eventos que, muchas veces, las compañías no puede evadir, por lo tanto, se debe evaluar y, con base en ello, realizar un análisis e indicar qué tipo de riesgo presenta.

2.3.4.1. Tipos de riesgos

Existen varios tipos de riesgos que afectan directa e indirectamente el accionar de una empresa, y ocasiona la inestabilidad de ella. Seguidamente, se mostrará los tipos de riesgo que existe.

2.3.4.1.1. Riesgo de Liquidez

Según Begazo (2016), el riesgo de liquidez, se produce a consecuencia de continuas pérdidas de cartera, lo que deteriora el capital de trabajo. Un crecimiento desmesurado de las obligaciones también puede conducir al riesgo de pérdida de liquidez.

2.3.4.1.2. Riesgo de gestión operativa

De acuerdo con Begazo (2016), se entiende por riesgos de operación a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información y en el recurso humano.

2.3.4.1.3. Riesgo de gestión legal

En palabras de Begazo (2016), el riesgo legal se puede producir a consecuencia de los cambios legales o de las normas de un país, que puede poner en desventaja a una institución frente a otras.

2.3.4.1.4. Riesgo de gestión ambiental

A criterio de Begazo (2016), el riesgo ambiental se define como la probabilidad de daños a una comunidad o grupo humano en un lugar dado, debido a las amenazas propias del ambiente y a la vulnerabilidad de los elementos expuestos.

2.3.5. Análisis financiero

El análisis financiero busca determinar la situación de una organización empresarial, en cuanto a la posición de efectivo que esta posea, para cubrir sus obligaciones oportunamente.

Según Bonilla (2012), el análisis financiero:

Cubre tópicos fundamentales como la rentabilidad, el riesgo, la solidez y estabilidad, la liquidez, la contribución por áreas y la eficiencia y eficacia de las inversiones, cuyo objetivo es apoyar y retroalimentar en

forma oportuna y precisa a los niveles de toma de decisiones en la organización (pág. 23).

Con respecto a lo anterior, el análisis financiero es todo lo que un administrador financiero debe llevar, para conocer, evaluar y mejorar la situación de la empresa.

2.3.6. Informe financiero

El informe financiero es el trabajo detallado del análisis financiero, en el cual se concreta las disminuciones o aumentos de las utilidades de la empresa, con el fin de tomar decisiones que ayuden en el crecimiento de ella.

Para Bonilla (2012), “el informe financiero se resume en los estados financieros y otros reportes que reflejan los resultados obtenidos y la evaluación de la posición financiera” (pág. 26).

Con base en lo anterior, los datos de los Estados y reportes son usados para concretar, de manera clara y exhaustiva, la situación real que presenta la empresa, con base en la competencia.

2.3.7. Estados financieros

Los estados financieros permiten conocer la situación financiera de una empresa determinada, en donde se puede observar los recursos que esta posee, al igual que el endeudamiento, gastos, utilidades, entre otras, que permitan visualizar cómo está surgiendo la empresa operacionalmente y qué factores se ven implicados en su crecimiento.

Los estados financieros, se deben presentar conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), las cuales, según la NIC 1, se conforman de la siguiente manera:

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), son las Normas e Interpretaciones emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). Dichas Normas comprenden: Normas Internacionales de Información Financiera; Las Normas Internacionales de Contabilidad; Las Interpretaciones CINIIF; e Interpretaciones del SIC (pág. 2).

Sobre la finalidad de los estados financieros, la NIC 1, según IFRS Foundation (2016), establece lo siguiente:

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 (pág. 3).

La información financiera de la empresa, se presenta por medio de cuatro estados financieros básicos, los cuales son: el Balance General, el Estado de Resultados, el Estado de Flujos de Efectivo, y el Estado de Cambios en el Patrimonio y, junto con éstos, se deben incluir las notas aclaratorias. Seguidamente, se definirá cada uno de los estados financieros precitados.

2.3.7.1. Balance General o Estado de Situación Financiera

El Balance General, es una fotografía real de la situación de la organización, en estos estados se enfatiza aquellas partidas que posee la empresa (activos), el endeudamiento (pasivos) y los aportes de capital (patrimonio).

Según Meoño (2012) “El Balance General es el estado que muestra la situación de una empresa a una fecha determinada. Lo que tiene y lo que debe la empresa” (pág. 50).

Con respecto a lo anterior, el Balance General muestra los fondos asignados en inversiones de activos y sus fuentes de financiamiento proveniente de deudas y patrimonio. Es importante recalcar que el número de cuentas del balance puede ser tan grande como la empresa lo requiera, o bien, tan pequeño como el análisis recomiende.

La NIC 1, según IFRS Foundation (2016, pp. 10-11), establece: El Estado de Situación Financiera incluirá partidas que presenten los siguientes importes:

- (a) propiedades, planta y equipo;
- (b) propiedades de inversión;
- (c) activos intangibles;
- (d) activos financieros [excluidos los importes mencionados en los apartados (e), (h) e (i)];
- (e) inversiones contabilizadas utilizando el método de la participación;

(f) activos biológicos dentro del alcance de la NIC 41 Agricultura;

(g) inventarios;

(h) deudores comerciales y otras cuentas por cobrar;

(i) efectivo y equivalentes al efectivo;

(j) el total de activos clasificados como mantenidos para la venta y los activos incluidos en grupos de activos para su disposición, que se hayan clasificado como mantenidos para la venta, de acuerdo con la NIIF 5 Activos No corrientes Mantenidos para la Venta y Operaciones Discontinuadas;

(k) acreedores comerciales y otras cuentas por pagar;

(l) provisiones;

(m) pasivos financieros [excluye los importes mencionados en los apartados (k) y (l)];

(n) pasivos y activos por impuestos corrientes, según se define en la NIC 12 Impuesto a las Ganancias;

(o) pasivos y activos por impuestos diferidos, según se define en la NIC 12;

(p) pasivos incluidos en los grupos de activos para su disposición, clasificados como mantenidos para la venta, de acuerdo con la NIIF 5;

(q) participaciones no controladoras, presentadas dentro del patrimonio; y

(r) capital emitido y reservas atribuibles a los propietarios de la controladora.

2.3.7.1.1. Activos

“El activo muestra el capital que tiene la empresa para su operación y como lo tiene invertido; todas las propiedades de la empresa, desde edificios, terrenos, vehículos, cuenta corrientes, efectivo, inventarios, maquinaria, equipos de oficina, entre otros” (Meoño, 2012, pág. 50).

Activos corrientes y no corrientes

Según Meoño (2012), el activo se clasifica en *activos circulantes* (todas aquellas cuentas que rápidamente la empresa puede hacerlas valer como dinero contante y sonante), *activos fijos* (aquellas posesiones que tardarían un poco más en convertirlas en efectivo), y *otros activos*, otras posesiones que podrían convertirse en efectivo en un plazo más largo (pág. 50).

Según IFRS Foundation (2016), la NIC 1 establece: Una entidad clasificará un activo como corriente cuando:

- (a) espera realizar el activo, o tiene la intención de venderlo o consumirlo en su ciclo normal de operación;
- (b) mantiene el activo principalmente con fines de negociación;

(c) espera realizar el activo dentro de los doce meses siguientes al periodo sobre el que se informa; o

(d) el activo es efectivo o equivalente al efectivo (como se define en la NIC 7), a menos que este se encuentre restringido y no pueda ser intercambiado ni utilizado para cancelar un pasivo por un ejercicio mínimo de doce meses, después del ejercicio sobre el que se informa.

Una entidad clasificará todos los demás activos como no corrientes (pág. 12)

2.3.7.1.2. El pasivo y el patrimonio

“El pasivo y el patrimonio muestran de dónde obtuvo la empresa los recursos, es decir, cómo se financia los activos, razón por la cual la suma del pasivo y el patrimonio debe ser igual a la suma de los activos” (Meoño, 2012, p. 53).

Esto significa, que por medio de estas partidas, se determina como la empresa obtiene los recursos, y eso se da por medio de dos fuentes: de la deuda, que es lo que se conoce como pasivos; o del capital aportado, que sería el financiamiento de los dueños, a esto se le conoce como patrimonio.

Por lo tanto, “las cuentas del pasivo se ordenan en función de su capacidad de exigencia (de la menos exigente, cuyo plazo es muy corto), hasta las más exigentes (el plazo es más largo)” (Meoño, 2012, pág. 53).

Pasivos corrientes y no corrientes

Según IFRS Foundation (2016), la NIC 1, establece que una entidad clasificará un pasivo como corriente cuando:

- (a) espera liquidar el pasivo en su ciclo normal de operación; NIC 1
- (b) mantiene el pasivo principalmente con fines de negociación;
- (c) el pasivo debe liquidarse dentro de los doce meses siguientes a la fecha del periodo sobre el que se informa; o
- (d) no tiene un derecho incondicional para aplazar la cancelación del pasivo durante, al menos, los doce meses siguientes a la fecha del periodo sobre el que se informa (véase el párrafo 73). Las condiciones de un pasivo que puedan dar lugar, a elección de la otra parte, a su liquidación mediante la emisión de instrumentos de patrimonio, no afectan a su clasificación.

Una entidad clasificará todos los demás pasivos como no corrientes.
(pp. 12-13).

Según Meoño (2012), el patrimonio son los recursos aportados por los dueños de la empresa, tales como el capital social, que es el dinero que invierten los dueños de la empresa en el momento de su constitución o en fechas posteriores, y por las utilidades retenidas que corresponden a la parte de las ganancias que han obtenido los dueños de la empresa (pág. 54).

2.3.8. Estado de Resultados

“El Estado de Resultado muestra las corrientes de ingresos, costos y gastos y los diferentes grados de utilidad dentro de un periodo determinado” (Bonilla, 2012, pág. 28).

Lo anterior, especifica cómo el Estado de Resultado muestra particularmente esos flujos acumulados a lo largo de un periodo. Este estado también es conocido como Estado de pérdidas y ganancias, ya que muestra los resultados de la operación de la empresa. Dentro de los objetivos principales de este estado, es evaluar la rentabilidad de la empresa, medir riesgos, estimar su potencial crediticio, entre otros.

Según IFRS Foundation (2016), la NIC 1, establece que una entidad reconocerá todas las partidas de ingreso y gasto de un periodo en el resultado a menos que una NIIF requiera o permita otra situación (pág. 16).

Además de las partidas requeridas por otras NIIF, la sección del resultado del periodo o el Estado del Resultado del periodo, incluirán las partidas que presenten los importes siguientes para el periodo (pág.15):

(a) ingresos de actividades ordinarias que se presenten por separado de los ingresos por intereses calculados utilizando el método del interés efectivo;

(b) costos financieros;

(c) participación en el resultado del periodo de las asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen por el método de la participación;

(d) gasto por impuestos.

2.3.9. Estado Cambios en el Patrimonio

Según Bonilla (2012), el Estado de Cambios en el Patrimonio, refleja las variaciones en las diferentes partidas que conforman el capital contable, en especial, de la partida de utilidades retenidas que se nutre de las utilidades del periodo y se drena con el pago de dividendos, traspaso de reservas y la capitalización de utilidades en acciones (pág. 28).

El Estado de Cambios en el Patrimonio, es aquel estado donde se determina toda la información relevante sobre los movimientos de capital, acciones, entre otros. El propósito con este estado financiero es reportar esos movimientos de aumento o disminuciones que pasan en el patrimonio de la empresa.

Según IFRS Foundation (2016), la NIC 1, establece: “Una entidad presentará un Estado de cambios en el Patrimonio tal como se requiere en el párrafo 10”. El Estado de Cambios en el Patrimonio incluye la siguiente información (pág. 18):

(a) el resultado integral total del periodo, mostrando de 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 re-expresión retroactiva reconocidos según la NIC 8; y

(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.

Según IFRS Foundation (2016), en la NIC 1, la Información por presentar en el Estado de Cambios en el Patrimonio o en las notas se da:

Una entidad presentará para cada componente del patrimonio, ya sea en el Estado de Cambios en el Patrimonio o en las notas, un desglose por partida de otro resultado integral [véase el párrafo 106(d) (ii)].

Una entidad presentará, ya sea en el Estado de Cambios en el Patrimonio o en las notas, el importe de los dividendos reconocidos como distribuciones a los propietarios durante el periodo, y el importe de dividendos por acción correspondiente (pág.19).

2.3.10. Estado de Flujos de Efectivo

“El concepto de flujo de efectivo de la empresa, consiste en un estado financiero que presenta las disminuciones y aumentos ocurridos de un periodo a otro” (Meoño, 2012, pág. 113).

El Estado de Flujos de Efectivo, es uno de los estados que normalmente se incluye en los informes que la empresa presenta a los accionistas. No obstante, este estado es un instrumento de análisis que muestra un resumen de los flujos de efectivo en una empresa durante un periodo determinado, generalmente, un año.

Para Meoño (2012), este estado se clasifica en las siguientes partidas: actividades de operación (se relaciona con transacciones que determinan la utilidad neta); actividades de inversión (se refiere a la compra y venta de activos productivos) y las actividades de financiamiento de la empresa (incluye la obtención de los recursos por medio de préstamos y el pago correspondiente (pág. 113).

Según IFRS Foundation (2016), la NIC 7, establece:

La información acerca de los flujos de efectivo de una entidad, es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las necesidades que esta tiene de utilizar dichos flujos de efectivo (pág. 1).

El objetivo de esta norma, es requerir el suministro de información sobre los cambios históricos en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad, mediante

un estado de flujos de efectivo, por medio de las diferentes actividades de operación, de inversión o de financiación.

Actividades de explotación

La NIC 7, según IFRS Foundation (2016), norma que:

El importe de los flujos de efectivo procedentes de actividades de operación es un indicador clave de la medida en la cual estas actividades han generado fondos líquidos suficientes para reembolsar los préstamos, mantener la capacidad de operación de la entidad, pagar dividendos y realizar nuevas inversiones (pág. 3).

Actividades de inversión

La NIC 7, según IFRS Foundation (2016), instituye:

La información por revelar por separado de los flujos de efectivo procedentes de las actividades de inversión es importante, porque tales flujos de efectivo representan la medida en la cual se han hecho desembolsos, para recursos que se prevé que van a producir ingresos y flujos de efectivo en el futuro (pág. 4).

Actividades de financiación

La NIC 7, según IFRS Foundation (2016), precisa:

Es importante la presentación separada de los flujos de efectivo procedentes de actividades de financiación, puesto que resulta útil al

realizar la predicción de necesidades de efectivo para cubrir compromisos con los suministradores de capital a la entidad (pág. 4).

La NIC 1, según IFRS Foundation (2016), establece la estructura que concierne a las notas aclaratorias de los estados financieros. En las notas se:

1. Presentará información acerca de las bases para la preparación de los estados financieros, y sobre las políticas contables específicas, utilizadas de acuerdo con los párrafos 117 a 124;
2. Revelará la información, requerida por las NIIF, que no haya sido incluida en otro lugar de los estados financieros; y
3. Proporcionará información que no se presenta en ninguno de los estados financieros, pero que es relevante para entender cualquiera de ellos.

2.3.11. Estado Flujos de Caja

Según Sapag Chain, N. & Sapag Chain, R. (2014), el Estado de flujo de caja:

Se expresa en momentos, que corresponden a los intervalos definidos para efectuar la proyección de flujos, los cuales pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales o anuales. El flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos: ingresos y egresos de operación, egresos iniciales de fondos, momento en el que ocurren estos ingresos y egresos, valor de desecho del proyecto. (pág. 226).

Con respecto a lo anterior, los Flujos de Caja se realizan, según lo que requerirá el proyecto y durante cuánto tiempo se llevará a cabo. Sin embargo, para hacer un Estado de Flujo de Caja, se debe seguir una estructura fundamental, en la cual se debe determinar varios indicadores financieros, tales como: VAN, TIR, escenarios, período de recuperación, etc.

2.3.12. Análisis Horizontal y Vertical

2.3.12.1. Análisis Horizontal

Según Meoño (2012), el objetivo principal del análisis horizontal financiero es el de comparar, en diferentes periodos, los estados financieros (Balance General y el Estado de Resultado), de los cuales pueden analizarse varios periodos, si se tiene presente que el año base, será siempre el del periodo más antiguo (pág. 96).

Con respecto a lo que señala el autor, estos cambios indicarán la forma de cómo se ve afectada una partida específica de un período a otro, lo cual puede reflejar un aumento, una disminución o se mantiene constante.

2.3.12.2. Análisis Vertical

“El análisis vertical consiste en una relación porcentual de cada una de las partidas, ya sea del Balance General o del Estado de Pérdidas y Ganancias, al comparar dos o más periodos de estos estados financieros” (Meoño, 2012, pág.101).

Por lo tanto, el análisis vertical, se aplica individualmente a cada estado financiero, y se compara el comportamiento individual de cada una de las partidas.

Sin embargo, es importante recalcar que las partidas del total del activo como al total pasivo y al patrimonio se determina con un porcentaje del 100 %.

2.3.13. Razones Financieras

Según Meoño (2012), la información proporcionada por los estados financieros resulta muy útil para evaluar la situación y resultados de una empresa. Sin embargo, las magnitudes cambian de un periodo a otro, lo cual hace difícil la comparación, si se trata de valorar el comportamiento de la empresa o de su posición ante el mercado (pág. 58).

Seguidamente, se indicará la clasificación de las razones financieras, las cuales se pueden agrupar en cinco categorías básicas: liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y mercado. Los tres primeros miden principalmente el riesgo, en tanto el de rentabilidad mide el rendimiento de la empresa; y la categoría de mercado, el desempeño de la empresa.

2.3.13.1. Razones de liquidez

“La razón de liquidez indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas u obligaciones a corto plazo. Las principales razones en este grupo son: razón circulante, la razón de prueba de ácido (pág.58).

2.3.13.2. Razones de actividad

“Miden la velocidad con que las diferentes cuentas se convierten en ventas o en efectivo. Las razones más importantes de este grupo son: la rotación de inventarios, el periodo medio de cobro, periodo medio de pago, entre otras” (Meoño, 2012, pág.60).

2.3.13.3. Razones de deuda

“Revelan el grado en que la empresa se ha financiado con deudas, o la probabilidad de incumplimiento con sus obligaciones crediticias. Las principales razones de este grupo son: razón endeudamiento y la razón de capacidad de pago de intereses” (Meoño, 2012, pág.66).

2.3.13.4. Razones de rentabilidad

“Muestra 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 relevante de este grupo están: margen de utilidad bruta, neta, rendimiento sobre los activos, etc.” (Meoño, 2012, pp. 67-68).

2.3.13.5. Razones de valor de mercado

Según Meoño (2012) Muestran la relación existente entre el precio de las acciones de la empresa con sus utilidades y el valor en libros por acción. Entre algunas razones de este grupo están: razón por precio a utilidad y la razón valor de mercado a valor libros (pág. 69).

Con respecto a lo anterior, por medio de las razones financieras, se puede determinar el accionar de la empresa, y la forma en que están operando, en relación con los índices del mercado y mediante esos análisis, se puede tomar decisiones de mejoras, que ayuden a apaciguar esas deudas o financiamientos que se presenta en la empresa.

CAPÍTULO III

**EVALUACIÓN ORGANIZATIVA, DE CONTROL
INTERNO, FINANCIERA, DE PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE LA ASADA DE LA
COMUNIDAD DE PILANGOSTA, DEL CANTÓN
DE HOJANCHA, GUANACASTE, COSTA RICA**

En el presente capítulo, se desarrollará la evaluación de los aspectos organizativos, legales, de control interno, financieros, de producción y comercialización para la ASADA de la comunidad de Pilangosta, con el fin de determinar la eficiencia y el manejo de la gestión administrativa y del recurso hídrico.

Esta evaluación, se dará mediante el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de un cuestionario a la Junta Directiva de la ASADA (Véase anexo N°1) y también por medio de la observación de campo. Seguidamente, se mostrará los resultados obtenidos de cada aspecto evaluado.

3.1. Evaluación organizativa

En esta sección, se abarcará elementos de interés para la evaluación de la administración de la ASADA, en torno de aspectos legales, estratégicos y organizacionales. En cuanto a los aspectos legales, se debe mencionar, que las ASADAS están regidas por la Ley de Asociaciones N° 218 y por el Reglamento de ASADAS.

El Artículo 3 del Reglamento de ASADA, (2005) establece:

El AyA mediante convenio suscrito al efecto, previo acuerdo favorable de su Junta Directiva, podrá delegar la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de acueductos y/o alcantarillados comunales, a favor de asociaciones debidamente constituidas e inscritas de conformidad con la Ley de Asociaciones N° 218 (pág. 4).

Con respecto al artículo anterior, y según lo que establece la Ley de Asociaciones N° 218, la ASADA de la comunidad de Pilangosta se encuentra debidamente inscrita ante el Registro Público, con la cédula jurídica número 3-002-245241; además, cuenta con personería jurídica al día (véase anexo N° 2).

Por otra parte, la ASADA de Pilangosta, cuenta con el permiso sanitario de funcionamiento del Ministerio de Salud, vigente hasta el 12 de abril del 2017 (véase anexo N° 3). También, se debe destacar que la ASADA de Pilangosta cuenta con facturas timbradas (véase anexo N° 4).

En virtud a lo anterior, el artículo 3 del Reglamento de ASADAS (2005) también establece lo siguiente: “El AyA facilitará a las futuras asociaciones el proyecto de estatutos y posteriormente el aval de los mismos, los que deberán ser presentados al Registro de Asociaciones del Registro Nacional, para su respectiva inscripción” (pág. 4).

De conformidad con el artículo anterior, la ASADA de Pilangosta, cuenta y cumple con los respectivos estatutos. Asimismo, se debe resaltar que esta ASADA tiene un Reglamento Interno, pero este no se aplica adecuadamente por parte de los miembros de la Junta Directiva.

Según el Artículo 21 del Reglamento sobre los Deberes y Atribuciones de las ASADAS, inciso 2) establece: “Suscribir con AyA el Convenio de Delegación de la gestión del servicio público” (pág. 6).

Con respecto a lo anterior, se debe mencionar que la ASADA de Pilangosta no dispone del respectivo Convenio de Delegación firmado, sin embargo, el presidente de la Junta Directiva manifestó que está en proceso de trámite.

Por otra parte, la ASADA, cuenta con asesoría técnica y productiva por parte de la Federación de ASADAS, pero no con una asesoría en materia financiera.

Otros de los aspectos importantes, es que la ASADA de Pilangosta cumple, efectivamente, con tener legalizados el libro de actas de la Asamblea General, de la Junta Directiva y del Registro de Asociados.

Se debe mencionar, que no todos los inscritos en el libro de Asociados, cumplen con los requisitos. Los miembros de la Junta especifican que aquellos inscritos que no cumplen con los requisitos, tienen derecho a voz, pero no a voto en las asambleas; en cambio, los asociados que sí cumplen con los requisitos y son dueños del terreno inscrito, tienen voz y voto en las asambleas.

Asimismo, la ASADA de Pilangosta, posee los libros de diario, mayor e inventarios y balances, pero no se utiliza, ni están debidamente legalizados, lo que representa una deficiencia en cuanto al manejo de las cuentas, ya que se realiza de forma empírica.

Se debe mencionar, que el tesorero utiliza un cuaderno de borrador para llevar las cuentas, donde se especifica el nombre de los usuarios, el medidor y el motivo por el cual se giran los cheques, entre otros elementos.

El Artículo 21, inciso 8) del Reglamento de ASADAS (2005) establece:

Cumplir con los trámites de inscripción de la asignación de los caudales y fuentes de abastecimiento necesarios para la comunidad, por medio del AyA, a efectos de que se mantengan reservados para un fin público, así como mantener un programa y registro permanente

de aforos de las fuentes, los cuales serán remitidos a la Dirección de Gestión Ambiental del AyA (pág. 7).

De conformidad con el artículo anterior, la ASADA de Pilangosta posee un pozo como fuente de abastecimiento, el cual está debidamente inscrito a nombre de la ASADA, y tiene el respectivo plano y escritura. Por otro lado, la ASADA cuenta con dos captaciones de agua provenientes directamente de una naciente, ubicada en la Reserva Natural de Monte Alto.

Sin embargo, la Junta indica que deben llenar un formulario del MINAE, que consiste en una declaración de aguas, trámite que aún no se ha realizado. También es importante mencionar, que la ASADA no cuenta con el permiso legal para la explotación del recurso hídrico, sino que posee un visto bueno, por parte de la administración de la Reserva.

En cuanto al recurso humano, la ASADA de Pilangosta cumple con el pago de las obligaciones a sus trabajadores, en este caso, solo cuenta con un empleado, el fontanero, quien trabaja medio tiempo.

El artículo 22 inciso 9), establece que se debe enviar a la Dirección Regional un detalle de usuarios del sistema. Con respecto al artículo anterior, la ASADA de Pilangosta no cumple con la presentación de informes al AyA sobre los usuarios de la Asociación. Sin embargo, manifiestan que, por el momento, no se le exige la presentación de dichos informes, pero esto no excluye que se esté trabajando como lo estipula el Instituto de Acueductos y Alcantarillados.

En cuanto al registro de los abonados, la ASADA de Pilangosta confecciona y archiva un expediente en físico de cada uno de los abonados que integra la Asociación.

Por otra parte, la ASADA cumple con la realización de asambleas, tanto ordinarias como extraordinarias. En cuanto a las asambleas ordinarias, se realiza una convocatoria a principio del año. El artículo 21, inciso 11), establece: “Convocar a asamblea a los asociados para tratar los asuntos relacionados con el sistema de acueductos y alcantarillados, que requieren de acción comunal”.

En virtud al artículo anterior, se convoca a asamblea extraordinaria cuando se requiera, cumpliendo siempre con los requisitos del Estatuto para la realización de dichas convocatorias.

Con base en lo anterior, las reuniones que conciernen solo a la Junta Directiva, se realizan una vez al mes. Cabe destacar, que la Junta Directiva es elegida periódicamente por los asociados, específicamente, cada dos años. Además, se debe indicar que cuando se realiza las reuniones pertinentes, estas deben presentar los informes sobre las gestiones realizadas por la ASADA.

En cuanto al manejo adecuado del consumo de agua, la ASADA, dentro de su Reglamento Interno, restringe el uso del servicio de agua potable para actividades económicas, tales como la ganadería o el riego, entre otras, ya que este tipo de actividades aumentan el consumo de agua, sobre todo, en época de verano, cuando el recurso hídrico empieza a disminuir constantemente. Cuando se

presentan casos acorde con esas actividades, la ASADA, aplica al abonado la tarifa 2 (comercial) en su respectivo recibo.

Con respecto a los decretos tarifarios estipulados por la ARESEP, la ASADA de Pilangosta cumple legalmente con la aplicación de las tarifas. Sin embargo, esta la realiza tomando en cuenta las indicaciones del Instituto de Acueductos y Alcantarillados (AyA).

En cuanto a infraestructura, la ASADA de Pilangosta cuenta con una oficina propia, la cual se encuentra abierta para la atención de los usuarios del primero al seis de cada mes, con un horario de atención al público de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.

La ASADA de Pilangosta cuenta, efectivamente, con un plan de trabajo anual, el cual se presenta ante la asamblea durante las reuniones pertinentes, parte de este plan, está enfocado, más que todo, en las gestiones de mantenimiento y reparación.

En cuanto a la planificación estratégica, se detectó que la ASADA de Pilangosta no cuenta con misión, visión, valores, objetivos, políticas ni programas establecidos para su operación. Asimismo, no dispone de una estructura organizacional, ni de un Manual Descriptivo de Puestos, donde se indique las funciones y directrices para cada puesto.

Sin embargo, se debe mencionar que cada uno de los miembros de la Junta Directiva conoce las funciones que debe desempeñar. No obstante, se destaca que la ASADA posee un logo que la identifica (véase anexo N° 5), además del siguiente lema: “**Agua, salud y desarrollo**”.

Sobre la gestión del personal, el artículo 22, inciso 1), del Reglamento de ASADAS (2005), establece que se debe “Contratar servicios de contaduría y disponer de personal capacitado en el área de administración”. De acuerdo con el artículo anterior, en la ASADA de Pilangosta, se denota una falta de recurso humano para el adecuado cumplimiento y control de las actividades, tanto operativas como administrativas.

Cabe destacar que el artículo 33 del Reglamento de ASADAS (2005), indica: “Cada ASADA deberá contratar un administrador que no tendrá facultades de enajenar los bienes, quien responderá a la Junta Directiva y, además, contratar a un fontanero como mínimo”.

Según el resultado obtenido de la evaluación, se refleja que la asociación cuenta con una secretaria, miembro de la Junta Directiva que ayuda en diferentes funciones. También, cuenta con un fontanero, quien no solo se encarga de cumplir las labores operativas del sistema de acueductos, sino que realiza funciones administrativas que no le competen.

Respecto a este tema, en el artículo 27 del Reglamento de ASADAS (2005) establece: “Cada ASADA deberá contratar a un contador privado, debidamente incorporado al respectivo Colegio”. En virtud de este artículo, la ASADA de Pilangosta, no cuenta con un contador privado que lleve un control óptimo de la contabilidad de la ASADA, según la legislación.

Sobre el tema de capacitación, la ASADA recibe capacitaciones, las cuales se dan en temas referentes a la conservación del medio ambiente y el cambio climático. Por otra parte, se debe mencionar que el fontanero, también cuenta con capacitación, acreditada por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

3.2. Evaluación del control interno

En el siguiente apartado, se muestra los resultados obtenidos de la evaluación del control interno. En el artículo 21, inciso 7) del Reglamento de ASADAS (2005), indica: “Establecer las medidas de control interno necesarias para garantizar el buen desempeño de las actividades que desarrolla la Asociación, de conformidad con la Ley General de Control Interno N° 8292” (pág. 13).

Por tanto, se evaluó si la ASADA de Pilangosta cuenta con medidas de control interno, que permitan trabajar en el cumplimiento adecuado de las funciones, tanto operativas como administrativas, con el fin de minimizar riesgos por medio del control cruzado.

El artículo 21, inciso 6) del Reglamento de ASADAS (2005), establece: “Administrar, operar, reparar, custodiar, defender y proteger, según los principios de una sana administración, todos los bienes destinados a la prestación de los servicios de los sistemas que administran” (pág. 13).

De conformidad con el artículo anterior, la ASADA de Pilangosta realiza un control de los recursos, por medio de una lista de activos con los que cuenta la ASADA, sin embargo, éstos no poseen una numeración mediante placas para identificarlos, por lo que no se da un adecuado control. Por otra parte, la ASADA de Pilangosta dispone de una bodega para el almacenamiento de los activos e insumos, de forma segura y ordenada.

En cuanto al control de la calidad del recurso hídrico, la ASADA realiza un análisis de potabilidad del agua, una vez al año (véase anexo N°6). Según una entrevista realizada a la Junta Directiva, se indica que dichos estudios demuestran

que el agua con la que se abastece a la comunidad de Pilangosta, es apta para el consumo humano y no necesita pasar por un proceso de cloración y desinfección.

Con respecto al control de los recursos, la ASADA de Pilangosta no posee un control de inventarios, ni realiza los respectivos arqueos de caja chica. Otro aspecto importante por mencionar, es que la Asociación no dispone de un control de asistencia de personal, lo que repercute en que no se tiene certeza, si los colaboradores cumplen adecuadamente con su jornada laboral. Según las entrevistas realizadas a los miembros de la Junta, indican que solo realizan un control de asistencia en las reuniones que convocan.

Para el control de la calidad del servicio brindado de agua potable en la comunidad de Pilangosta, la ASADA lleva controles, los cuales son realizados por parte del fontanero, quien se encarga de verificar que este abastecimiento se realice de forma eficiente, continua y de calidad para los usuarios.

Otro aspecto por mencionar, es que la ASADA no dispone de equipamiento o sistemas informáticos, que ayuden en el respaldo de información.

Con respecto a la gestión de cobros, la ASADA maneja un control de los abonados morosos. Sin embargo, en la entrevista realizada, se indica que el fontanero es el encargado de llevar el control de morosidad, mientras que el secretario es que anota en el libro de actas.

Respecto al proceso de cobro de los recibos, según la entrevista realizada a la Junta Directiva, los clientes hacen la cancelación de ellos en la oficina de la

ASADA, y el dinero de esos pagos los recibe el mismo fontanero, quien también se encarga de confeccionar las facturas y de recolectar los pagos.

Se debe mencionar, que el dinero recaudado se cuenta en la reunión, en presencia de la Junta Directiva y se entrega al tesorero, para que se encargue de depositarlo en la cuenta bancaria de la ASADA. Como proyecto de la ASADA, se indica que se desea implementar el sistema de conectividad, que permita a los clientes realizar el pago de su recibo a través de medios electrónicos, ya que es una opción más rápida y segura.

En el tema de mantenimiento del pozo, tanques, captaciones y tuberías entre otros, se da un continuo mantenimiento por parte de la ASADA, pero no se lleva un registro pertinente de él.

En referencia al control financiero, la Junta Directiva afirma que, efectivamente, la ASADA de Pilangosta no cuenta con control financiero.

3.3. Evaluación financiera

En cuanto a los aspectos financieros, la ASADA tiene dos cuentas bancarias a nombre de la Asociación.

El artículo 22, inciso 7) del Reglamento de ASADAS (2005), establece:

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 (pág.7).

De acuerdo con el artículo anterior, como resultado del cuestionario aplicado, la Junta Directiva, no elabora un presupuesto anual para la operación y administración, por motivo de que no cuenta con suficientes fondos para elaborar dichos presupuestos.

En cuanto a la presentación de la información financiera, solo realizan un Estado de Resultado para presentarlo a principio de año a los asociados, durante la asamblea ordinaria, e informar de la situación financiera.

Sin embargo, se debe destacar que la ASADA de Pilangosta, no cumple con la realización y presentación de los cuatro estados financieros, ni las notas aclaratorias. Con respecto a lo anterior, se debe destacar que la presentación de la información financiera no se cumple, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

En cuanto al manejo de los fondos, la ASADA de Pilangosta maneja un fondo de caja chica por un monto de ¢100 000 mil colones, para utilizarlo en la compra de materiales e insumos.

En cuanto a la evolución de los ingresos y gastos por parte de la ASADA, sí se realiza un análisis, una vez al año, con el fin de rendir cuentas a los asociados. Con respecto al uso de los recursos que dispone la ASADA, para garantizar un adecuado manejo de ellos, el Artículo 21, inciso 5) del Reglamento de ASADAS (2005), establece:

Adquirir los bienes, materiales y equipos necesarios para la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas, velando porque se cumpla con los principios rectores de la contratación administrativa, así como con la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento (pág. 13).

De conformidad con este artículo, la ASADA de Pilangosta, no cuenta con una adecuada política, que permita garantizar el correcto uso de los recursos. Por otro lado, el acueducto cuenta, aproximadamente, con un ingreso mensual de ¢500.000,00 mil colones y un gasto mensual de ¢300.000,00 mil colones. Cabe mencionar, que no han adquirido deudas.

En cuanto al tema de morosidad, por parte de los socios, se debe mencionar que algunos de los asociados tienden a tardarse en el pago de los recibos de uno a dos meses, lo cual, es un problema que se vuelve a repetir con los mismos abonados, puesto que tienen presente que se les da tres meses de tiempo para cancelar los recibos pendientes.

Con respecto a lo anterior, las medidas que se toma ante un suscriptor moroso en el pago del servicio de agua potable, consiste en enviarle una nota, la cual queda archivada en el expediente y, en caso de no cancelar los recibos pendientes, se procede a retirarle el servicio.

3.4. Evaluación del sistema de producción y comercialización

La ASADA de Pilangosta ofrece el servicio de acueducto a un total de 122 suscriptores. Actualmente, cuenta con dos tanques de almacenamiento, el primer tanque posee una dimensión de 3x3 metros de ancho por dos metros de alto, es de fácil acceso, se encuentra pintado, rodeado con malla de seguridad. La tapa del tanque tiene candado y la entrada principal cerrada con llave, este tanque se alimenta por dos captaciones de agua, ubicada en una naciente en la Reserva Natural Monte Alto, de la cual se obtiene cuatro litros de agua por segundo.

El segundo tanque, posee una dimensión de 6x6 metros de ancho por dos metros de alto, pero no cuenta con las respectivas medidas de seguridad, también, se debe mencionar que el lugar donde se encuentra es de difícil acceso.

Cabe recalcar, que a la fecha no se cuenta con escritura ni plano del lote donde se ubica el tanque, debido a que para realizar el respectivo trámite, se debe hacer una servidumbre de seis metros de ancho por 210 metros de largo, por lo tanto, la Junta Directiva dio a conocer que se está realizando un proceso de negociación para la compra del terreno. Este tanque es alimentado por el pozo, el cual produce siete litros de agua por segundo.

Este último tanque requiere de mantenimiento de la infraestructura, debido a que presenta grietas y requiere de una ampliación, de igual forma, las captaciones se deben mejorar, pues se detectó que presenta fugas de agua. Como proyecto en el futuro de la ASADA, se piensa cambiar los tanques construidos con cemento a tanques de plástico, los cuales son más resistentes, en casos de sismo.

En cuanto al mantenimiento, los tanques reciben mantenimiento cada tres meses, mientras que las captaciones las reciben al final de cada mes, por lo que se lavan y revisan previamente. Asimismo, se limpia los alrededores, apartando las raíces que se forman alrededor, ya que es un área boscosa. En cuanto al pozo profundo, se realiza una revisión semanal, sobre todo, de la instalación eléctrica, para asegurarse que la bomba esté funcionando correctamente.

Por otra parte, la ASADA de Pilangosta cuenta con medidores de agua para conocer la cantidad de metros cúbicos consumidos por cada hogar, lo que facilita la obtención de información sobre el consumo de agua potable. Las lecturas de dichos medidores se obtienen de forma manual y se comparan con las medidas anteriores, para determinar el consumo de agua del mes, y se procede a facturar. Las facturas son confeccionadas a mano por el fontanero, con la tarifa que se le debe cobrar a cada abonado, según el consumo de agua reportado. Cabe destacar, que la tarifa básica de consumo es de ¢2 800 colones.

Dado el aumento de la demanda en la comunidad de Pilangosta, la ASADA tiene que buscar otras fuentes de agua, para asegurar el abastecimiento de la población, ya que las actuales, aunque suplan las necesidades, es importante tener fuentes alternativas, como respaldo, en caso de alguna eventualidad, como lo es la época seca, por lo tanto, uno de los proyectos de la ASADA, es contar con una nueva captación en la Reserva Natural Monte Alto, para suplir esas necesidades.

De conformidad con el artículo 21, inciso 18), el cual establece que se debe “llevar una vigilancia y control de las actividades que puedan generar efectos negativos en las zonas de influencia inmediata a la toma y zona de recarga” (pág. 14). Con respecto a lo anterior, en una entrevista realizada a la Junta Directiva, se manifestó que se desea adquirir una franja de terreno, ubicado alrededor del pozo y la oficina, ya que el espacio con el que cuenta es muy reducido, y los dueños de los terrenos aledaños los utilizan para plantar árboles frutales.

Por otro lado, la ASADA de Pilangosta cuenta con un procedimiento para la aprobación e instalación de nuevos servicios, cuyos requisitos son tener un plano catastrado, el lote a nombre del propietario que lo solicita, también, debe presentar una carta de solicitud del servicio nuevo, dirigida a la ASADA, además, cancelar un monto aproximado de ₡100 000,00 para la respectiva instalación del servicio.

Con respecto a la gestión ambiental, la ASADA no cuenta con campañas de concientización ambiental que ayuden en la protección del recurso hídrico.

En cuanto a aspectos comerciales, la ASADA de Pilangosta no presenta un sistema de recepción y respuesta de quejas, al igual, no cuenta con medios de comunicación, tales como correo electrónico, ni sitios web, donde el asociado pueda contactarse.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Gestión Organizativa

Con respecto a la gestión legal, se concluye que la ASADA de Pilangosta se encuentra debidamente inscrita ante el Registro Nacional, además, tiene el permiso del Ministerio de Salud, y los Estatutos, sin embargo, no cuenta con la firma del Convenio de Delegación del AyA. También, carecen de asesoría legal, financiera y no tienen legalizados los libros contables.

En cuanto a las fuentes de agua, se concluye, que dispone de un pozo, debidamente inscrito a nombre de la ASADA, el cual tiene el respectivo plano y escritura al día. También, obtienen agua de dos captaciones ubicadas en la Reserva Natural Monte Alto, sin embargo, no cuenta con los permisos legales para la extracción, solo con el visto bueno de los administradores de la Reserva, lo cual es un riesgo en el futuro. Siguiendo con otro aspecto, la ASADA no presenta informes a la Dirección Regional sobre sus abonados.

Por consiguiente, con respecto a la gestión legal, se recomienda realizar la gestión pertinente para la firma del Convenio de Delegación. También, legalizar los libros diario, mayor e inventarios y balances. Se recomienda gestionar los permisos legales para la extracción del recurso hídrico. También, se recomienda presentar los informes de los abonados a la Dirección Regional.

Por otra parte, en cuanto a los aspectos organizativos, se concluye que no se cuenta con una planeación estratégica, es decir, carecen de misión, visión, valores, objetivos ni estructura organizacional. Por lo tanto, se recomienda a la ASADA de Pilangosta, realizar una planeación estratégica que incluya la formulación de la misión, visión, valores y objetivos. También, establecer la

estructura organizacional de cómo está conformada la Asociación por medio de un organigrama.

En cuanto al recurso humano, se concluye que la ASADA de Pilangosta no cuenta con un documento donde se establezca las funciones que deben desempeñar cada uno de los colaboradores y las competencias que se requieren para ocupar los puestos laborales, por lo tanto, no se cuenta con un Manual Descriptivo de Puestos.

Cabe mencionar, que la ASADA de Pilangosta no registra, entre sus colaboradores, con un administrador, quien rinda cuentas a la Junta Directiva, sino que son los miembros de la Junta Directiva, los que se encargan de los procesos administrativos. De igual manera, la ASADA no cuenta con un contador privado, lo cual es de carácter obligatorio, según el Reglamento de ASADAS.

De acuerdo con los aspectos anteriores, se recomienda a la ASADA de Pilangosta, elaborar un Manual Descriptivo de Puestos, para establecer las funciones y competencias de cada puesto laboral de la ASADA. También, debe tener un Administrador que rinda cuentas a la Junta Directiva y a la Asamblea General. Por otro lado, se debe contar con los servicios de un contador, según lo establece el Reglamento de ASADAS, para llevar un adecuado registro contable.

4.2. Gestión Control Interno

Con respecto a la evaluación del control interno, se concluye que para cumplir con el Reglamento de ASADAS y la Ley de Control Interno, se debe establecer

diferentes tipos de controles, para lograr minimizar riesgos, tanto en el ámbito administrativo como operativo.

En cuanto a este aspecto, la ASADA de Pilangosta posee un control de activos, los cuales están custodiados de forma segura, en una bodega en la oficina, pero éstos no cuentan con las respectivas placas para identificarlos correctamente.

Con respecto a la evaluación de control interno, se recomienda, en cuanto al control de los activos, no solo llevar un registro físico, sino también, optar por un registro digital. Además, se recomienda enumerar cada activo, para identificarlos y hacer más efectiva la realización de inventarios, así como establecer una persona encargada de ese control, ya que dicha función la desempeña, actualmente, el fontanero, quien da uso a dichos activos.

Prosiguiendo con el tema de control, se concluye que la ASADA de Pilangosta, no cuenta con un control de inventarios, ni realiza arqueos de caja chica, por lo que no se da el debido control. El encargado de caja chica es el tesorero, quien no recibe una supervisión constante por los miembros de la Junta.

Por otro lado, el dinero que se recauda de los pagos, se guarda en la casa de habitación del tesorero. En cuanto al manejo del personal, no hay ningún control, para determinar si los colaboradores cumplen, realmente, con el horario laboral establecido.

Por tanto, se recomienda a la ASADA de Pilangosta establecer un control de los inventarios, así como un encargado para su realización. También, se recomienda realizar arqueos sorpresivos al encargado de caja chica, así como

realizar un control, que permita tener certeza de que se esté actuando bien, en cuanto al manejo de los fondos.

De igual manera, se puede implementar el uso de la caja chica en la oficina, mediante el uso de una caja fuerte. También, se recomienda llevar un registro de asistencia del personal de la ASADA.

Por otra parte, se concluye que la ASADA de Pilangosta no cuenta con equipos tecnológicos que ayuden a agilizar los procesos administrativos. Tampoco con un teléfono fijo de oficina, donde los usuarios puedan llamar para realizar consultas.

Con respecto a lo anterior, se recomienda a la ASADA, adquirir equipos tecnológicos, para modernizar y agilizar los procesos administrativos y, a la vez, tener un resguardo de la información.

En cuanto a la gestión de facturación y cobro de los recibos, se concluye que el fontanero es el único encargado de tomar las medidas del consumo de agua de los abonados, al igual, quien se encarga de realizar las facturas y cobrar.

En cuanto al proceso de facturación y cobro, se recomienda contratar a una persona a cargo de esto, para así tener un mayor control y fiscalización. Además, que la ASADA obtenga el servicio de conectividad para realizar el pago de servicios.

En cuanto al mantenimiento de los tanques, se concluye que, efectivamente, se realiza el mantenimiento, pero no se deja evidencia que se estén realizando correctamente. Por lo tanto, se recomienda realizar un control, el cual permita comprobar que se esté realizando el mantenimiento correcto.

4.3. Gestión Financiera

Con respecto a los aspectos financieros, se concluye que la ASADA de Pilangosta no realiza presupuestos para las actividades operativas ni administrativas.

Por consiguiente, en cuanto a la evaluación de la gestión financiera, se recomienda a la ASADA de Pilangosta, establecer un presupuesto anual en el que se prevea la planificación de las actividades, tanto operativas como administrativas, y remitirlo a la Dirección Regional.

En cuanto a la presentación de la información financiera, se concluye que solo se realiza un Estado de Resultados, por lo tanto, no se presenta los cuatro estados financieros, según las Normas Internacionales de Información financiera (NIIF).

Con respecto a lo anterior, se recomienda realizar la presentación de la información financiera, por medio de los cuatro estados financieros básicos, con sus respectivas notas aclaratorias, como lo establecen las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

4.4. Gestión Productiva - Comercial

Con respecto a la evaluación del sistema de producción y comercialización, se concluye que la ASADA de Pilangosta cuenta con dos tanques de almacenamiento, de los cuales solo uno dispone de medidas de seguridad.

De acuerdo con lo anterior, en el aspecto de evaluación del sistema de producción y comercialización, se recomienda poder equipar el tanque de

almacenamiento de agua con todas las medidas de seguridad, y evitar cualquier posible daño a la calidad del agua o al tanque.

También, se concluye que la ASADA de Pilangosta no cuenta con campañas de concientización ambiental, que ayuden a incentivar la protección y el uso racional del recurso hídrico. Además, no cuenta con un sistema de recepción y respuesta de quejas, sin embargo, atienden cualquier emergencia que surja en el momento cuando son comunicadas. Por otra parte, no tienen correo electrónico, ni un sitio web donde el asociado pueda obtener información o contactarse con algún miembro de la ASADA.

Por lo tanto, se recomienda a la ASADA de Pilangosta, realizar campañas de concientización ambiental, que ayuden a incentivar la protección y el uso racional del recurso hídrico, de igual forma, se recomienda ser partícipe del programa de Sello de Calidad. También, implementar alguna herramienta que permita a los asociados gestionar sus inconformidades.

Por otra parte, se recomienda implementar el uso del correo electrónico a nombre de la ASADA, como una herramienta útil para comunicarse con aquellos clientes que utilizan los medios digitales, también, se debe considerar la creación de una página web, que permita brindar información propia de la ASADA.

Por otra parte, se concluye que la ASADA de Pilangosta presenta problemas en el momento de convocar las Asambleas, debido a la falta de participación y desinterés por parte de la comunidad.

Por lo tanto, se recomienda a la ASADA de Pilangosta, motivar a los abonados y a la comunidad a participar de las asambleas, para que se informen de la situación de la ASADA y, de esta forma, se involucren en las diferentes actividades respecto del adecuado manejo de los recursos hídricos.

CAPÍTULO V
PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN

Universidad Nacional de Costa Rica

Sede Regional Chorotega

Campus Nicoya

**Propuesta de un Modelo de Gestión integral organizativa, de control interno,
financiera, productiva y comercial, para la ASADA de la comunidad de
Pilangosta, del cantón de Hojancha, Guanacaste, Costa Rica**

Sustentantes:

Diana Carolina Matarrita Mendoza

Ana Carolina Pacheco Castro

Supervisor Práctica Profesional Dirigida:

Lic. Álvaro Garro Garro

Nicoya, agosto, 2017

Índice

CAPÍTULO V	90
PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN	90
Introducción	94
5.1. Modelo organizativo	95
5.1.1. La administración y organización para una Empresa	95
5.1.2. Misión-Visión de la organización	95
5.1.3. Modelo de Planeación Estratégica para la ASADA de Pilangosta	96
5.1.3.1. Administración Estratégica de la ASADA	96
5.1.3.2. Valores Corporativos de la ASADA	97
5.1.4. Políticas de la Asociación	98
5.1.5. Objetivos de la ASADA	99
5.1.5.1.1. Objetivo General	99
5.1.5.1.2. Objetivos Específicos	99
5.1.6. FODA Estratégico de la ASADA	99
5.1.7. La Organización	101
5.1.7.1. Estructura organizacional de la ASADA de Pilangosta	102
5.1.7.1.1. Proceso de la organización	102
5.1.7.1.2. Manual Descriptivo de Puestos	104
5.1.7.1.3. Modelo de directriz de Funciones para la Dirección de la Asociación	117
5.1.8. Comunicación	121
5.2. Modelo de control interno	124
5.2.1. Control de Asistencia de Colaboradores de la ASADA de Pilangosta	124
5.2.2. Control de los Recursos (Activos) de la ASADA	126
5.2.3. Control del Efectivo de la ASADA de Pilangosta	129
5.3. Modelo de Gestión Financiera	133
5.3.1. Estados Financieros	133
5.3.2. Balance General o Estado de Situación Financiera	134
5.3.3. Estado de Resultados de Pérdidas o Ganancias	136
5.3.4. Estado de Flujo de Efectivo	138
5.3.5. Estado de Cambios en el Patrimonio	140

5.3.6.	Estado Flujo de Caja	141
5.3.7.	Notas Aclaratorias	143
5.3.8.	Análisis Vertical y Horizontal	144
5.3.8.1.	Análisis Horizontal	144
5.3.8.2.	Análisis Vertical	144
5.3.9.	Razones Financieras	147
5.4.	Modelo de producción y comercialización	149
5.4.1.	Modelo de Producción	149
5.4.2.	Modelo Comercial	152
	Referencias Bibliográficas	158
	Anexos	161

Introducción

El siguiente capítulo trata del desarrollo de una propuesta, enfocada en un modelo de gestión organizativa, de control interno, financiero, productivo y comercial para la ASADA de la comunidad de Pilangosta, del cantón de Hojanca, Guanacaste.

El objetivo principal del desarrollo de esta propuesta, es establecer un modelo organizacional-financiero dentro de la ASADA, el cual permita a esta Asociación, desarrollar una adecuada gestión administrativa y operacional, con respecto al adecuado manejo integral de los sistemas de acueductos y al adecuado uso de los recursos hídricos.

Como se mencionó, el propósito de esta propuesta, es brindar a la Asociación, todos aquellos conocimientos en materia administrativa y financiera, para el desarrollo eficiente de la organización. Con esta propuesta, se permite dar un panorama a la ASADA, en aspectos que debe reforzar, para llevar una adecuada gestión y, por ende, construir fortalezas a nivel interno y aprovechar de una manera óptima y responsable esas oportunidades a lo externo.

Por consiguiente, en este capítulo, se abordará todos los aspectos mencionados. Como muestra de estudio para el desarrollo de la propuesta, en cada uno de ellos se conceptualizará su importancia, al igual de cómo es la forma en que deben desarrollarse, para así obtener una mayor eficacia en las funciones o actividades en que debe operar una empresa, según la teoría y la práctica.

5.1. Modelo organizativo

En este modelo, se desarrollará todos aquellos aspectos importantes que tienen que ver con la adecuada administración de una empresa, esto significa, que parte desde la planeación estratégica hasta el control. Tomando en cuenta la parte fundamental de las empresas como es el recurso humano.

5.1.1. La administración y organización para una Empresa

La administración es un proceso que desarrollan las empresas de forma distintiva, en el cual se plantea estrategias para posicionarse en un mercado.

Para llevar una adecuada administración, es necesario tener un horizonte de lo que se quiere obtener y cómo se pretende hacer. Esto significa buscar, en forma directa, la obtención de resultados, por medio de la eficiencia, desempeño, compromiso y coordinación.

Dentro de toda administración, se debe gestionar una planeación estratégica que identifique el propósito de la empresa, el cual se da por medio de la misión, visión, valores, objetivos, políticas, entre otros.

5.1.2. Misión-Visión de la organización

La misión es el propósito fundamental que distingue a una empresa de otra (que la diferencia). Dentro de la formulación de la misión se debe responder a tres preguntas fundamentales: ¿Qué? (responde a las necesidades que satisfará); ¿Quién? (son los clientes a quienes se brindará el servicio); ¿Cómo? (es la forma en cómo se brindará el servicio).

La visión, hace referencia hacia dónde quiere ir la empresa, qué es lo que pretende alcanzar en un futuro, y siempre responde a la pregunta ¿En qué se quiere convertir la empresa?

Al conocer la teoría que envuelve la administración estratégica, se propone un modelo estratégico a la ASADA de Pilangosta, en el cual se establezca la misión y visión propia que tendrá la ASADA, los valores que representarán a la Asociación, al igual que los objetivos propuestos para el desarrollo de sus actividades, y las políticas que se establecerá para el adecuado funcionamiento.

Asimismo, se ofrecerá un FODA, que determine las fortalezas y debilidades que presenta la Asociación a lo interno y qué oportunidades y amenazas se derivan a lo externo.

A continuación, se desarrollará el modelo organizacional para la Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillado Rural (ASADA) de Pilangosta.

5.1.3. Modelo de Planeación Estratégica para la ASADA de Pilangosta

5.1.3.1. Administración Estratégica de la ASADA

Como parte de la planeación estratégica que se le propone a la ASADA de Pilangosta. Seguidamente, se mostrará la misión y visión que esta Asociación tendrá para la gestión integral de su organización.

Misión: Brindar un servicio de agua potable a la comunidad de Pilangosta, mediante un sistema de distribución eficiente, que garantice la calidad, cantidad y continuidad del recurso hídrico.

Visión: Ser una Asociación Comunal líder e integral en la prestación de un servicio público de agua potable en la comunidad, que contribuya con el desarrollo y la calidad de vida, mediante la sostenibilidad de los recursos hídricos.

5.1.3.2. Valores Corporativos de la ASADA

Dentro de toda organización, es preciso que se establezca valores corporativos, para determinar una adecuada gestión organizativa y administrativa. Esto significa que mediante los valores, se demuestra el compromiso con el que la Asociación realizará sus gestiones para la prestación del servicio.

Excelencia: Buscar el mejoramiento continuo dentro de la ASADA, para alcanzar las metas y realizar las labores de la mejor manera.

Transparencia: Asegurar que la ASADA brinde informes de manera abierta y de participación ciudadana en la toma de decisiones.

Integridad: Ejecutar las funciones de forma ética, con honradez, compromiso y responsabilidad, por parte de los miembros de la Asociación.

Respeto: Brindar el debido respeto, tanto a su personal como a sus asociados, para así desarrollar un adecuado clima laboral.

Comunicación: Brindar una excelente comunicación, tanto a sus asociados como a la comunidad, mediante el diálogo y la escucha activa.

Responsabilidad: Cumplir las funciones correspondientes, a cabalidad y en los tiempos definidos.

5.1.4. Políticas de la Asociación

Se refiere a todas aquellas políticas que se desarrolla en la ASADA, por medio de las cuales se promueva un adecuado cumplimiento de los deberes de la organización.

- **Política de Calidad:** La ASADA de Pilangosta, se compromete, de forma eficiente, a brindar una prestación de servicio de agua en cantidad y continuidad y, a la vez, asegurando el uso adecuado y racional del recurso hídrico.
- **Política social:** Se orienta a mejorar el nivel de vida de la comunidad de Pilangosta y lugares circunvecinos, mediante un servicio de acueducto eficiente y de calidad, incentivando a la comunidad hacia la participación en el control administrativo y operativo de la ASADA.
- **Política Económica:** Se orienta a buscar la proyección y crecimiento de la ASADA, por medio de recursos económicos, que ayuden en el fortalecimiento de ella, además, se busca ampliar, de una manera productiva, los sistemas del acueducto.
- **Política Laboral:** Se orienta a proponer un ambiente laboral motivador, comunicativo, de capacitación y desarrollo integral del recurso humano, mediante un esquema social, en el cual se den buenas relaciones laborales.
- **Política Financiera:** Se orienta a una adecuada gestión financiera que permita administrar los recursos de la ASADA de una forma eficiente, por medio del cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico.

- **Política ambiental:** Se orienta a mantener el desarrollo sostenible, mediante la concientización ambiental de campañas orientadas a la utilización racional de los recursos naturales.

5.1.5. Objetivos de la ASADA

Los objetivos estratégicos implementados en la ASADA de la comunidad de Pilangosta, están relacionados con el cumplimiento de las obligaciones de la Asociación con la comunidad, mediante un plan integral.

5.1.5.1.1. Objetivo General

- Brindar una prestación de servicio público de agua potable a la comunidad de forma eficiente, continua y de calidad, que garantice el adecuado manejo de los recursos hídricos.

5.1.5.1.2. Objetivos Específicos

- Dotar a la ASADA de Pilangosta, con implementación adecuada para el mantenimiento eficiente de los sistemas de acueductos.
- Garantizar la adecuada administración operativa en la prestación del servicio de agua potable por medio de la calidad del agua.
- Crear conciencia en los abonados y en la comunidad sobre el adecuado uso y racionalidad del recurso.

5.1.6. FODA Estratégico de la ASADA

La matriz de un FODA, consiste en la recopilación de datos en el que se indica cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que

presenta la empresa, a lo interno y externo. Dicha herramienta ayudará a la ASADA para desarrollar estrategias.

Tabla 1: Análisis FODA de la ASADA de Pilangosta

Aspectos	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Organizativos - legales	<p>Cuenta con oficina propia.</p> <p>Está asociada a las Ligas de ASADAS.</p> <p>Realizan un plan de trabajo anual para las gestiones de mantenimiento de la ASADA.</p>	<p>Reciben capacitaciones y tienen asesorías con las ligas de ASADAS.</p> <p>Desarrollo integral de una gestión administrativa adecuada.</p>	<p>Poco personal laboral para la ejecución de las funciones propias de la ASADA.</p> <p>Falta de estrategias que ayuden en el desarrollo integral de la ASADA.</p>	<p>Problemas con los permisos legales para la extracción del recurso hídrico.</p>
Control Interno	<p>Llevar un adecuado control de salubridad del recurso.</p>	<p>Implementación de tecnología para llevar los controles de la ASADA.</p>	<p>Falta de controles financieros que impiden una adecuada gestión.</p>	<p>Deterioro en los tanques y en las tuberías en el futuro.</p>
Financieros	<p>Llevar control de la cartera de morosidad.</p>	<p>Elaborar los estados financieros, según lo que establecen las Normas.</p>	<p>Los Estados Financieros no se presentan correctamente.</p>	<p>Problemas financieros y administrativos.</p>

		Contratar la asesoría contable para una mejor gestión.	No cuenta con un contador privado que lleve los registros contables de la Asociación.	
Productivos	Cuenta con suficientes pozos para abastecer a la comunidad. El agua que abastece a la comunidad es 100% potable.	Crecimiento por medio de la obtención de nuevas fuentes de agua.	No cuentan con un registro de los mantenimientos correctivos y preventivos que se realiza.	La época seca en la zona es un factor de amenaza la distribución del recurso.
Comercial	Todos sus abonados cuentan con medidor.	Nuevos sistemas electrónicos para el pago de los recibos y para la atención del cliente.	No realizan campañas de concientización con la comunidad.	Vulnerabilidad de los recursos hídricos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.1.7. La Organización

La organización es el establecimiento donde se pauta aquellas funciones y tareas al personal de la empresa, por medio del trabajo en equipo y mediante un clima laboral estable.

La función primordial de la organización, es alcanzar los objetivos propuestos de manera eficiente, mediante un recurso humano estable y participativo. Asimismo, la organización se representa por medio de una estructura organizacional, en donde se establece los puestos y las líneas de mando que tendrá cada departamento o área de la empresa.

Por otra parte, se desarrolla un Manual Descriptivo de Puestos, una herramienta de trabajo fundamental que ayuda a las empresas. Esta herramienta permite gestionar un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado, para la organización y, a la vez, ayuda a determinar aquellas necesidades institucionales y a lograr una adecuada administración de personal.

5.1.7.1. Estructura organizacional de la ASADA de Pilangosta

Con respecto a lo anterior, se propone una estructura organizativa, que permita a la ASADA tener una mayor coordinación, dirección y liderazgo en la gestión operativa y administrativa de sus actividades. Esta estructura reflejará los puestos, las líneas de mando, los responsables, entre otros, con el fin de contribuir con una mejor organización de la Asociación.

5.1.7.1.1. Proceso de la organización

El proceso de la organización está dado por dos aspectos, en los cuales se denota la funcionalidad de la Asociación. Este proceso lo conforma la división de trabajo y la coordinación. La división de trabajo consiste en la delimitación de las funciones, con el fin de realizar las actividades, mientras que la coordinación, consiste en lograr esas actividades o funciones de forma eficiente y oportuna.

La estructura organizativa de la ASADA de Pilangosta estará compuesta por los siguientes departamentos:

- **Área Administrativa:** Estará a cargo de un administrador, que llevará las gestiones administrativas de la Asociación, y todo lo pertinente con el adecuado manejo de los recursos. Asimismo, dentro de esta área, se

encontrará un Asistente Administrativo, a quien corresponderá asistir al administrador en diferentes funciones.

- Asesoría Contable: La Asociación deberá contratar por aparte un contador privado, que se encargará de llevar todo lo referente a las cuentas contables, movimientos de efectivo y los estados financieros correspondientes, producto de las operaciones de la prestación del servicio de agua potable.
- Asesoría Legal: Este se encargará de llevar todos los trámites legales de la Asociación, y todo lo referente al manejo de los Estatutos, leyes y Reglamentos de las ASADAS.
- Área financiera: Esta área estará constituida por dos departamentos: tesorería, se encargará de llevar todo lo referente a los ingresos que recibe la ASADA, y el manejo de los fondos. El otro departamento es la gestión de cobros, que se encargará de la cartera de morosidad.
- Área de mantenimiento: Estará constituida por un fontanero, el cual tendrá al mando las operaciones y mantenimiento de los sistemas de acueducto, Asimismo, contará con un misceláneo, el cual se encarga del orden y limpieza de las instalaciones de la oficina.

Es importante recalcar que, dentro de esta estructura organizacional, también se encuentran los siguientes puestos: Asamblea General, Junta Directiva, y la Fiscalía.

Seguidamente, se mostrará la estructura organizativa que tendrá la ASADA de Pilangosta, para una adecuada organización.

Cuadro 4: Estructura organizacional de la ASADA de Pilangosta



Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.1.7.1.2. Manual Descriptivo de Puestos

Los manuales son documentos que contienen, en forma sistemática, información acerca de la organización. Toda empresa debe contar con manuales de procedimientos, de puestos y manuales administrativos, principalmente, para llevar una mejor organización de los puestos, cargos o funciones delimitadas.

El diseño de este manual organizacional, es con el fin de dar una visión a la ASADA de Pilangosta, en cuanto a la delegación de autoridades y funciones correspondientes a cada uno de sus colaboradores. Esta herramienta permitirá tener una referencia o unos lineamientos para reclutar, seleccionar y contratar al personal requerido con las competencias deseadas por esta.

<p style="text-align: center;">MANUAL DE PUESTOS</p> <p style="text-align: center;">DIRECCIÓN CAPITAL HUMANO ASADA DE PILANGOSTA, CANTÓN DE HOJANCHA, GUANACASTE</p>
--

Perfil de la empresa

La Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillado Rural (ASADA) de Pilangosta, tuvo su origen en 1993, como Comité Administrador de Acueducto Rural. En 1995, empezó a operar como Asociación Administradora de Acueducto Rural (ASADA) de Pilangosta. Actualmente, abastece a 122 abonados en la comunidad de Pilangosta, Cantón de Hojancha, Guanacaste.

Objetivo: Brindar una prestación de servicio público de agua potable a la comunidad de forma eficiente, continua y de calidad, que garantice el adecuado manejo de los recursos hídricos.

Valores Corporativos: transparencia, integridad, comunicación, excelencia.

GESTOR DE COBROS

Área del Puesto: Financiera.

Descripción del Puesto

Ejecutar labores en las cuales se debe llevar el control sobre la gestión de la morosidad crediticia que se genera en la ASADA. Tiene responsabilidad personal por la ejecución de las labores asignadas y responsabilidad con su superior en los resultados de la gestión.

Funciones principales

1. Deberá realizar gestiones de cobros a clientes con morosidad.
2. Brindará reportes de clientes morosos al administrador. Realizará llamadas y notificaciones a los clientes con morosidad.
3. Llevar el control mensual estadístico de la morosidad de la Asociación, así como de pagos por caja. Realizar los pases a incobrables y cobro judicial.

Requisitos

a. Académicos

Bachillerato universitario en Administración de Empresas o carrera afín al puesto.

b. Técnicos

1. Conocimiento en el uso de Microsoft Windows.
2. Conocer las leyes, reglamentos y procedimientos que regulan la actividad de cada proceso, en cuanto a materia de cobros.

Experiencia

Mínimo dos años de labores en gestión de cobros

Competencias Deseables

- Habilidad para negociar.
- Buen servicio al cliente.
- Responsable- Comunicativa- Organizada.

TESORERO

Área del puesto: Financiera

Descripción del Puesto

Ejecutar funciones en la coordinación y control de la custodia óptima del flujo de efectivo y títulos valores en caja. Tiene responsabilidad personal por la ejecución de las labores asignadas y responsabilidad compartida con su superior en los resultados de la gestión de la ASADA.

Funciones principales

1. se encargará de todas las gestiones financieras de la Asociación.
2. Deberá llevar un control de activos, control de presupuestos, al igual llevará un control de fondos y los pagos del servicio.
3. Estará a cargo de custodiar el efectivo y, a la vez, de depositarlo en las cuentas bancarias correspondientes de la Asociación.
4. Custodiar, recibir, entregar y arquear el dinero de la caja chica.
5. Deberá dar reportes a la administración de las situaciones que presenta.
6. Ejecutar otras tareas propias del puesto.

Requisitos

a. Académicos

Bachillerato o Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, o Contabilidad.

b. Técnicos

1. Manejo de paquetes computacionales.
2. Conocimiento en arcos, manejo de cajas.
3. Conocer las leyes, reglamentos y procedimientos que regulan la actividad.

Experiencia Requerida

Dos años de experiencia, en labores relacionadas con la naturaleza de la clase.

Competencias deseables

- Habilidad y capacidad analítica.
- Discreción y tacto.
- Relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo.

ADMINISTRADOR(A)

Área del puesto: Administrativo: Servicios generales.

Descripción del Puesto

Ejecución de las labores administrativas propias de la Asociación. Coordinación, planificación y dirección de las gestiones administrativas y operativas de las actividades de la ASADA.

Funciones Principales

1. Planear, evaluar, coordinar, organizar y ejecutar proyectos y actividades de la Asociación.

2. Llevará a cargo todas las actividades, programas, funciones administrativas y todo lo referente a la prestación del servicio de agua potable y al manejo adecuado de los recursos hídricos.
3. Será responsable de organizar, controlar y coordinar todas las actividades administrativas, tales como: pago de planillas, control de inventarios, control de presupuestos, manejo de las órdenes de compras de los materiales, manejo de documentación, control de asistencia laboral, y control de abonados.
4. Deberá organizar y participar en las juntas directivas, Evaluar el cumplimiento adecuado de las metas y objetivos propuestos por parte de los colaboradores.
5. Coordinar, supervisar y velar por el buen desempeño de los equipos y materiales de trabajo, así como por el cumplimiento de los planes operativos para alcanzar las metas propuestas.

Requisitos

a. Académicos

Licenciatura en administración de empresas o carrera afín. Estar Incorporado al Colegio Profesional respectivo.

b. Técnicos

- Conocimiento en el uso de Microsoft Office.
- Conocimiento de recurso humano y manejo de planillas.

- Conocer los reglamentos, leyes, normas y disposiciones que regulan las actividades de las ASADAS.
- Conocer la Estructura de la ASADA.

Experiencia Requerida

Mínimo tres años de experiencia en puestos similares.

Competencias deseables

- Organizado, trabajo en equipo
- Liderazgo, comunicativo
- Proactivo, responsable
- Trabajar bajo presión

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Área del puesto: Administración: Servicios generales.

Descripción del Puesto

Ejecución de las labores administrativas, de carácter secretarial, y apoyo administrativo de las actividades propias de la Asociación.

Funciones Principales

1. Llevar el manejo y reporte de las actividades y proyectos operativos de la Asociación y todos los atinentes en cuanto al servicio y atención al cliente.
2. Asistir a la Junta en las labores asistenciales y administrativas de la Asociación.

3. Organizar, controlar y coordinar todas las actividades administrativas, tales como: reuniones de la Asociación, llamadas telefónicas, contestar correos, atender a los clientes, realizar las nuevas solicitudes del servicio, entre otras.
4. Recibir, revisar, registrar y dar seguimiento a la correspondencia y documentos de la Asociación.
5. Manejar y controlar los gastos efectuados en la caja chica y tramitar el pago de facturas.

Requisitos

a. Académicos

Técnico medio en la especialidad de secretariado. Preferiblemente, estudios de segundo año en Administración de Empresas.

b. Técnicos

1. Manejo de paquetes computacionales.
2. Conocimiento en el manejo de documentación.
3. Manejo de archivos.

Experiencia

Un año de experiencia en las labores descritas.

Competencias deseables

- Buen servicio al cliente.
- Excelente presentación personal.
- Efectiva comunicación. Capacidad para trabajar bajo presión.

ASESOR LEGAL

Área del Puesto: Legal.

Descripción del Puesto

Ejecución de labores de asesor en materia jurídica en las diferentes actividades ejecutadas por la Junta Directiva de la Asociación, en forma adecuada y oportuna, a fin de que se cumpla con el marco legal establecido. Para el correcto desempeño, trabajará en conjunto con la Junta Directiva y el Administrador, en cuanto a la coordinación de las actividades, y todo lo referente a la representación legal de la Asociación.

Funciones principales

1. Orientar a la Junta Directiva de la Asociación, sobre las normas jurídicas, Estatutos que rigen las actividades de las ASADAS.
2. Asistir a sesiones ejecutadas por la Junta Directiva, cuando se requiera, con el propósito de brindar la asesoría correspondiente.
3. Evacuar consultas legales y suministrar información oportunamente a Miembros y personal de la Junta Directiva Nacional que los soliciten.
4. Asesorar a la Junta Directiva y demás miembros de la Asociación, todo lo referente con las gestiones legales que debe cumplir las ASADAS.

Requisitos

a. Académicos

Licenciatura en Derecho. Debidamente Incorporado al Colegio Profesional respectivo.

b. Técnicos

1. Conocimiento sobre los contenidos jurídicos, que velen la actividad y el buen funcionamiento en materia legal de la ASADA.
2. Conocimiento en materia de Estatutos de las ASADAS.
3. Conocimiento de la Ley N° 218 de las Asociaciones y su respectivo Reglamento.

Experiencia Requerida

Tres años de experiencia en labores relacionados con el aspecto jurídico.

Competencias Deseables

- Concentración.
- Juicio y criterio.
- Discreción y tacto.
- Trabajo en equipo.
- Facilidad de expresión oral y escrita.
- Habilidad y capacidad analítica.

CONTADOR (A)

Área del Puesto: Financiera

Descripción del Puesto

Ejecución de las labores contables de la Asociación. Deberá llevar los registros contables y todo lo referente al análisis e interpretación de los estados financieros, según las Normas Internacionales de Información Financiera.

Funciones Principales

1. Llevar los registros contables de la Asociación debidamente ordenados.
2. Deberá realizar Arqueos de Caja Chica a los encargados de la Caja.
3. Realizar los estados financieros, de acuerdo con lo que se establece en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
4. Presentará informes contables a la Administración como a la Junta Directiva.

Requisitos

a. Académicos

Licenciatura en Contabilidad. Debidamente incorporado al Colegio de Contadores respectivo.

b. Técnicos

1. Conocimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas de Contabilidad (NIC).
2. Conocimiento del Reglamento de las ASADAS.
3. Manejo de paquetes Microsoft Office.

Experiencia

Tres años de experiencia en puesto relacionados.

Competencias Deseables

- Ordenado.
- Relaciones interpersonales.
- Capacidad de análisis. Trabajar bajo presión.

MISCELÁNEO (A)

Área del puesto: Mantenimiento: Servicios generales.

Descripción del Puesto

Ejecutar labores de limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la Asociación.

Funciones Principales

1. Se encargará de la limpieza y el orden en la infraestructura de la Asociación.
2. Deberá velar porque las instalaciones estén impecables durante el transcurso del día.
3. Deberá Informar al asistente administrativo de alguna avería o problema en la oficina y sobre los materiales y útiles de aseo que se requiera.

Requisitos para desempeñar el puesto:

a. Académicos

Contar con noveno año.

Experiencia Requerida

Seis meses de experiencia en labores al puesto.

Competencias Deseables

- Respetuosa, responsable.
- Amable, ordenada.
- Puntual, honesta.

TÉCNICO DE SISTEMAS DE OPERACIÓN DE ACUEDUCTOS (FONTANERO)

Área del puesto: Mantenimiento: Servicios Generales.

Descripción del Puesto

Ejecutar labores técnicas, operativas y de mantenimiento en los sistemas de acueductos de agua, captaciones, pozos y tanques de abastecimiento.

Funciones Principales

1. Estará a cargo de la gestión operativa de las captaciones y mantenimiento correctivo y preventivo de los sistemas de acueductos de la Asociación.
2. Deberá velar por la protección de los recursos hídricos.
3. Deberá reportar informes, registros y controles de mantenimiento a la administración, y deberá atender las sugerencias y el reporte de averías por parte de los clientes.

Requisitos

a. Académicos

Técnico de mantenimiento operativo de sistemas de acueductos (Fontanería).

b. Técnicos

1. Conocimiento en sistemas de acueductos, desinfección, limpieza de pozos, tanques.

Experiencia Requerida

Mínimo dos años de experiencia en funciones al puesto.

En virtud de lo anterior, este Manual de puestos con el que contará la Asociación, servirá como guía para el reclutamiento y selección del candidato idóneo para los puestos mencionados. Se debe recalcar que las funciones por desempeñar en cada uno de los puestos son esenciales para la adecuada administración de la ASADA.

De igual manera, se propone a la ASADA, una directriz sobre las funciones que deberán acatar los miembros de la Junta Directiva de la Asociación, según el Reglamento de ASADAS de Costa Rica. Esta directriz, se diseña con el propósito de guiar a cada uno de los miembros de la Asociación en el cumplimiento de sus funciones.

Según el Manual de ASADAS de Costa Rica, por lo general, deben seguir estos lineamientos, para llevar adecuadamente las funciones. Seguidamente se muestra la directriz de funciones por desempeñar, según lo estipulado por el manual.

5.1.7.1.3. Modelo de directriz de Funciones para la Dirección de la Asociación

Atribuciones de la Asamblea General

La Asamblea General es el órgano máximo de la Asociación, compuesta por la totalidad de sus asociados. Dentro de las atribuciones que le corresponden están:

- Elegir cada dos años la Junta Directiva y el Fiscal, pudiendo ser reelectos.
- Conocer, aprobar, rechazar o modificar los informes de labores que le rindan los otros.
- Aprobar los reglamentos de la Junta Directiva.

Atribuciones de la Junta Directiva

La Junta Directiva es la encargada de llevar la dirección de la Asociación, y la cual le dará reportes a la Asamblea General sobre las gestiones y la prestación del servicio de agua potable. La Junta Directiva va estar constituida por cinco miembros (Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocal y el Fiscal).

Entre las atribuciones que deben llevar están las siguientes:

- Tomar los acuerdos necesarios para que la Asociación cumpla con sus fines y objetivos operacionales.
- Presentar informes laborales a la Asamblea General.
- Convocar a asambleas generales, por medio de la secretaria o el presidente de la Asociación.
- Cumplir las leyes, reglamentos y directrices o dictámenes técnicos, económicos o legales que emita AyA y otros entes rectores.
- Contratar los servicios de personal necesario para la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas, de acuerdo con su presupuesto anual (apegados al Capítulo V del Reglamento de ASADAS).
- Suscribir junto con el personero de AyA, el Convenio de Delegación para la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados.
- Establecer el procedimiento de comercialización de los servicios, revisiones domiciliarias, medición, control de fugas, así como las funciones del personal con la asesoría de AyA.

Atribuciones del Presidente (a)

El presidente será el representante legal de la Asociación, a este le corresponderá brindar informes a la Junta Directiva y a la Asamblea General sobre las situaciones de la Asociación.

- Presidirá las sesiones y reuniones de la Junta Directiva.
- Autorizará junto con el tesorero (a), los pagos que la Junta Directiva acuerde.
Llevará la iniciativa en todas las gestiones que la Asociación emprenda.
- El (la) Vicepresidenta sustituirá al presidente, en ausencias temporales, con igual atribuciones y obligaciones.

Atribuciones de la Fiscalía

- Supervisar todas las operaciones y movimientos económicos de la Asociación.
- Velar por el buen cumplimiento de las Leyes y Estatutos, así como de los acuerdos y reglamentos que rige la Asociación.
- Solicitar la convocatoria a una Asamblea Extraordinaria, cuando lo considere necesario.
- Deberá atender las quejas de los usuarios y realizar las investigaciones correspondientes. Además, le corresponde comunicar a AyA los asuntos que se discuten o aprueban en la Junta Administradora.

Atribuciones del Secretario (a)

- Confeccionar las actas de las reuniones de Asamblea General y de Junta Directiva, y firmarlas junto con el Presidente(a), una vez que han sido aprobadas por el órgano respectivo.
- Deberá llevar en perfecto orden y debidamente legalizado el libro de actas de Asambleas Generales, el libro de actas de Junta Directiva y el libro de Registro de Asociados.
- Tendrá a su cargo la custodia de los documentos y archivos, y deberá remitir a AyA la información solicitada

Atribuciones del Tesorero (a)

- El (la) Tesorero(a) tiene como obligación cobrar las tarifas que se fijen a los clientes. Asimismo, cuidar de los fondos de la Asociación, los que depositará en una cuenta corriente, en uno de los bancos del Sistema Bancario Nacional Público, a nombre de la Asociación.
- Deberá rendir un informe anual a las asambleas y llevará al día, ordenados y legalizados los libros diario, mayor e inventarios y balances.
- Por otra parte, deberá 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.

Atribuciones del Vocal

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

Con base en lo anterior, este Manual de puestos y las directrices de funciones que deben desempeñar los miembros, permitirá a la ASADA, particularmente, llevar un adecuado orden, dirección, coordinación y cumplimiento de metas.

5.1.8. Comunicación

Con respecto a la comunicación, este es un aspecto muy importante que las ASADAS, en lo particular, deben poner en práctica, ya que es un ente que brinda un servicio público a la comunidad. Esto se refiere, que deben comunicar y notificar a la comunidad, asociados y beneficiarios, todos aquellos informes, actividades, programas y demás proyectos que tengan en mente. A esto se le conoce como rendición de cuentas, el cual consta de la transparencia con que se trabaja.

Se debe tener en claro que, para el rendimiento de cuentas, las ASADAS deberán gestionarlos por aspectos. En la gestión organizativa, estas deberán brindar información de la organización de la ASADA; y de cómo está compuesta.

En cuanto a la gestión administrativa y comercial, abarca todo lo relacionado con la gestión del recurso humano, sistema contable, sistemas de medición, tarifas y facturación. Mientras que en la parte operativa y mantenimiento, las ASADAS, deberán brindar informes de la infraestructura, servicio de abastecimiento de agua potable.

Por último, las ASADAS, deberán llevar un informe de cuentas sobre las gestiones ambientales y de riesgo, para la protección y prevención de situaciones adversas que puedan afectar al recurso.

Respecto a lo anterior, para evaluar el desempeño operativo y financiero de las ASADAS, se debe diseñar un plan mediante indicadores que muestren la realidad de la ASADA.

Por lo tanto, se propone a la ASADA de Pilangosta, el diseño de un plan de transparencia y rendición de cuentas para la comunidad, como para los miembros de la Asociación y demás beneficiarios.

Este plan se debe realizar en presencia de la Junta Directiva, la administración, y la comunidad (asociados y beneficiarios). Dicho plan consta de las siguientes columnas:

1. **Ámbito de gestión:** En este apartado se debe incluir los cinco ámbitos de gestión que se desarrolla en la ASADA.
2. **Indicadores:** Aquí se incluye todos los informes, documentos y demás indicadores que se desarrolla dentro de la Asociación.
3. **Ante quién:** Se debe indicar ante quién o quiénes deberá rendir cuentas la ASADA sobre sus acciones.
4. **Plazo:** Es la fecha en que se informa sobre las acciones de la ASADA.
5. **Medio:** Es el recurso en como la ASADA, rendirá sus cuentas a los demás (informes a los miembros, páginas web, correos, participación en reuniones, volantes, etc.).

6. Responsable: Es quién o quiénes son los responsables de que se cumpla con el plan.

Seguidamente, se muestra el diseño del plan para la rendición de cuentas de la ASADA de Pilangosta.

Tabla 2: Matriz para el diseño de un plan de transparencia y rendición de cuentas para la ASADA de Pilangosta

ASOCIACIÓN ADMINISTRADORA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO COMUNAL DE PILANGOSTA PLAN DE TRANSPARENCIA-RENDIMIENTO DE CUENTAS					
Ámbito de Gestión	Indicador	Ante quién	Plazo	Medio	Responsable
Gestión Organizacional					
Gestión Control Interno					
Gestión Operativa y de Mantenimiento					
Gestión Comercial					
Gestión Financiera					
Gestión Ambiental-Riesgo					
<hr/> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Firma de Administrador Junta Directiva Sello ASADA </div>					

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.2. Modelo de control interno

El control es la medición del desempeño, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de los planes ideados para alcanzarlos. La parte de control, se basa en la aplicación de normas, políticas y procedimientos administrativos y laborales, que permitan la medición propia del desempeño, tanto de la organización como del personal.

Por lo tanto, se propone a la ASADA de Pilangosta, ejercer un control interno, que propicie la adecuada gestión, mediante políticas o normas internas. Esto significa crear controles de desempeño laboral por medio de asistencias, también, realizar control de las acciones administrativas y financieras, además de establecer controles de los recursos, al igual que controles preventivos de mantenimiento, entre otros, que ayuden satisfactoriamente en la operación de las actividades de la Asociación.

Con respecto a lo anterior, se propone los siguientes modelos de control interno para la ASADA de Pilangosta.

5.2.1. Control de Asistencia de Colaboradores de la ASADA de Pilangosta

El control de ingresos y salidas de los colaboradores de la ASADA, se hará por medio de un registro de asistencia, en el cual se establezca la hora y firma del colaborador. Por otra parte, se propone implementar, también, algún sistema de software, donde el colaborador marque su ingreso en la oficina.

La finalidad de llevar un registro de asistencia, permitirá a la ASADA, tener un mayor control, dirección y seguimiento en sus colaboradores, en cuanto al

cumplimiento de las funciones dentro de la Asociación. Seguidamente, se propone el modelo o instrumento de control de asistencia que se implementará en la Asociación.

Tabla 3: Modelo de Control de Asistencia de Colaboradores de la ASADA

Asociación Administradora de Acueducto y Alcantarillado Rural de Pilangosta Asistencia laboral (Área de Recursos Humanos)								
Fecha: DD/MM/AA				Empleado: _____				
Periodo de ingreso: Del ___ Al _____								
Tomo: N° _____				Horario: L-V 8am a 5Pm				
Día	Entrada 8am	Hora salida refrigerio 15minutos	Hora de ingreso refrigerio	Hora salida Almuerzo 45 min	Hora de ingreso Almuerzo	Salida 5pm	Extras	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
_____			_____					
Firma del administrador			Firma Empleado			Sello de ASADA		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.2.2. Control de los Recursos (Activos) de la ASADA

El control de los recursos, enfatiza todo aquello que tiene la ASADA bajo su poder, para operar los sistemas de forma eficiente. Es decir, cuántos recursos (activos) posee la ASADA, para brindar la prestación del servicio a la comunidad. La mayoría de estos activos o recursos disponibles se tiene bajo seguridad.

No obstante, para llevar un adecuado control de los activos, es preciso determinar la cantidad, la condición y la finalidad de ellos. Por lo tanto, se propone un modelo en el que se establezca parámetros sobre la utilidad que se les dará, al igual de quién autoriza esos recursos, entre otros.

Con este modelo, se pretende tener un mayor control en el uso de los activos, mediante un inventario específico, el cual ayude a la ASADA, para llevar una adecuada gestión de control y supervisión de lo que tienen a disposición. Por lo tanto, se propone que se lleve por aparte, un Control de inventario de materiales, un Control de inventario de maquinaria y equipo. Asimismo, un registro contable de los activos (terreno, tanques, tuberías, edificio, equipos, medidores).

Con respecto a lo anterior, se propone a la ASADA de Pilangosta, el uso de un acta en la que se haga constar la efectiva realización del inventario incluye aspectos como la fecha en que se realizó, los responsables, la fecha cuando se adquirió el activo, el código asignado al activo y el detalle donde se anota los aspectos del activo, tales como tipo, marca, color, modelo, entre otros elementos.

Tabla 4: Control de Activos de la ASADA de Pilangosta

Control de inventario de activos de la ASADA de Pilangosta				
Fecha: _____			Consecutivo: _____	
Elaborado por: _____			Cédula: _____	
Nombre				
Revisado por: _____			Cédula: _____	
Nombre				
Fecha de adquisición	Codigo	Detalle	Responsable	Observaciones
_____ Firma del Administrador	_____ Firma de la Junta Directiva		_____ Sello	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Con respecto al control de los insumos, por medio de inventario, se propone a la ASADA de Pilangosta, el uso de un acta, la cual permita dejar evidencia de la realización efectiva del inventario, en esta, se indica la fecha en que se realizó, los responsables, tanto de la elaboración del inventario como de la supervisión;

5.2.3. Control del Efectivo de la ASADA de Pilangosta

El control del efectivo, se refiere a la gestión adecuada que hace la ASADA con el dinero que les ingresa, es decir, para tener un adecuado control del efectivo, es preciso establecer cortes de caja, realizar arqueos sorpresivos, entre otros, con el fin de determinar cómo está el manejo de los fondos de la Asociación. Este control permitirá a la ASADA conocer con cuánto efectivo dispone al final del día.

Por lo tanto, se propone un modelo de arqueo de caja chica, el cual ayude a la ASADA, en la adecuada gestión financiera. Para una mayor perspectiva, los arqueos de caja son análisis de transacciones del efectivo que se realiza en un momento determinado, con el fin de comprobar, si se contabilizó todo el efectivo recibido y, si el saldo que arroja, corresponde con lo que se encuentra en caja, por ejemplo, dinero en efectivo, cheques, documentos.

Otra de las propuestas a la ASADA de Pilangosta, es realizar un vale de Caja Chica, donde se establezca el nombre de la Asociación, el número o cédula jurídica correspondiente, lugar, fecha, el monto por pagar y la observación, donde se identifica para qué se va utilizar ese efectivo.

Por otra parte, también se propone a la ASADA de Pilangosta, realizar un reintegro de Caja Chica, para un uso eficiente de los fondos. Por medio de este reintegro, se especificará quién o quiénes son los responsables, así como la fecha cuando se realizó.

Con respecto a lo anterior, se debe tomar en cuenta que, cuando se realiza los arqueos, éstos permiten determinar si las personas encargadas de la administración de la caja actúan con honestidad, honradez, responsabilidad y eficiencia. Seguidamente, se muestra el modelo del vale de caja chica, el reintegro de caja chica y el arqueo de caja que se propone a la ASADA, con el fin de que las gestiones financieras, y los movimientos de efectivo, se realicen como corresponde.

Tabla 6: Vale de Caja Chica para la ASADA de Pilangosta

ASOCIACIÓN ADMINISTRADORA DE ACUEDUCTOS Y ALACANTARILLADO COMUNAL (ASADA) DE PILANGOSTA	
Cédula Jurídica: _____	
VALE DE CAJA CHICA	
Lugar: _____	
Fecha: _____	
Páguese a la orden de: _____	
La suma de: _____	
₡ _____	
Por concepto de: _____	
Para usar en: _____	
Aprobado	Recibido
_____	_____

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 8: Modelo de Arqueo de Caja Chica para la ASADA de Pilangosta

Asociación de Acueducto y Alcantarillado Comunal (ASADA) Pilangosta Arqueo de Caja Chica Con cargo _____ Al 27 de octubre 2016			
Por contar			₡0.00
Billetes			
Cantidad	Denominación	Total	
0	₡20.000	₡0,00	
0	₡10.000	₡0,00	
0	₡5.000	₡0,00	
Total Billetes			₡0,00
Monedas			
Cantidad	Denominación	Total	
0	₡500	₡0,00	
0	₡25	₡0,00	
Total Monedas			₡00000
Total de efectivo			₡0,00
Documentos:			
Fecha	Número	Monto	
02/10/2016	0	₡0,00	
17/10/2016	0	₡0,00	
10/10/2016	0	₡0,00	
Total Documentos			₡0,00
Total Efectivo			₡0,00
Documentos			₡0,00
Sobrante o (Faltante)			₡0,00
Observaciones: _____			

La suscrita _____, hace constar que el efectivo y documentos fueron revisados y contados por los auditores ante mí, y me fueron devueltos a mi entera satisfacción.			
_____		_____	
Encargada Caja Chica		Contador	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.3. Modelo de Gestión Financiera

La gestión financiera es la que se encarga de llevar todas las cuentas, presupuestos, controles contables, fondos y demás aspectos de índole financiero, como se mencionó, la parte financiera es uno de los aspectos más importantes que tiene una empresa, ya que de ella se establece cómo está su situación económica, si realmente está generando utilidades, y cómo es su rendimiento.

5.3.1. Estados Financieros

Los estados financieros reflejan la situación real de cómo está la empresa o Asociación, en ella, se determina en qué se está invirtiendo, dónde se genera gastos, cuáles son los ingresos, si está teniendo utilidades o pérdidas, además, permite determinar con cuánto capital se dispone. Por lo tanto, según las Normas Internacionales de Información Financiera, los estados permiten determinar el rendimiento financiero y operacional de la empresa.

En virtud a lo anterior, se propone a la ASADA de Pilangosta, los modelos de los cuatro estados financieros básicos, según las NIIF, que deberá llevar por obligación para la adecuada gestión financiera. Se debe recalcar, que cada uno de los estados que se mencionará, deberán llevar al final, las notas aclaratorias.

Seguidamente, se describirá los cuatro estados financieros que deberá llevar la ASADA, determinando cuál es el fin de cada uno, para así darle una perspectiva a la Asociación del porqué se debe realizar para la adecuada administración, y qué se obtiene de ellos.

5.3.2. Balance General o Estado de Situación Financiera

Este estado financiero es importante, ya que da a conocer a los propietarios, socios y accionistas, si la operación de la empresa se lleva de la mejor manera, si los recursos se administran de forma eficiente, y si los resultados de estas operaciones son óptimos o deficientes.

Este estado permite efectuar un análisis comparativo de un periodo a otro, la estructura de dicho estado incluye tres partes, a saber: los activos, pasivos y el patrimonio.

Mediante el Estado de Situación Financiera, se puede tomar decisiones importantes, en cuanto a la rentabilidad y solvencia que tiene la empresa, y así determinar si la empresa requiere de más recursos o capital para poder operar satisfactoriamente.

A continuación, se muestra la estructura básica del Estado de Situación Financiera para la ASADA de Pilangosta, según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Tabla 9: Estado de Situación Financiera para la ASADA de Pilangosta

Asociación Administradora de Acueducto y Alcantarillado Comunal (ASADA) de Pilangosta				
Estado de Situación Financiera				
Al XXXX..				
(Expresado en colones)				
ACTIVOS	NOTAS	AÑO 1	AÑO 2	
Activos Circulantes				
Caja				
Bancos				
Inversiones Mantenedas				
Inventarios				
Cuentas por cobrar				
Documentos por Cobrar Lp				
Incobrables				
Seguros pagados por anticipado				
Total Activos circulantes				
Activos No Circulantes				
Mobiliario y equipo de oficina				
Deprec. Acum. de Mobiliario y equipo de oficina				
Mobiliario y Equipo de oficina-Revaluación				
Edificio y estructuras				
Deprec. Acum. Edificio y Estructura				
Edificio y Estructura- Revaluación				
Maquinaria y Equipo				
Deprec. Acum, Maquinaria y Equipo				
Maquinaria y Equipo-Revaluación				
Acueductos				
Deprec. Acum. Acueductos				
Acueductos- Revaluación				
Terrenos				
Deprec. Acum. Terreno				
Terrenos por Revaluación				
Total Activos No Corrientes				
TOTAL ACTIVOS				
PASIVOS				
Pasivos Circulantes				
Cuentas por pagar Cp				
Cobros anticipados				
Pasivos No Circulantes				
Documentos por Pagar a Lp				
Total Pasivos No Circulantes				
TOTAL PASIVOS				
PATRIMONIO				
Aportes de Socios				
Superávit por Revaluación				
Superávit por Donación				
Utilidad				
Total Patrimonio				
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO				
Notas (*) Las Notas aclaratorias son parte integral de este Estado Financiero.				
Firma del Contador		Firma del Administrador		Sello ASADA

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.3.3. Estado de Resultados de Pérdidas o Ganancias

El Estado de Resultados, es aquel que brinda una visión panorámica de cómo es el comportamiento de la empresa, es decir, si genera utilidades o no. Por medio de este estado, y en conjunto con el Balance y los Flujos de Efectivo, se da una evaluación precisa de la rentabilidad, del desempeño de la empresa, y se identifica dónde se está consumiendo más recursos.

El Estado de Resultados es muy importante, ya que permite conocer cuáles son los ingresos, ventas, costos de producción, los gastos operativos, administrativos, y financieros. Asimismo, se identifica los impuestos, intereses, utilidad neta.

Seguidamente, se mostrará el modelo de la estructura del Estado de Resultado que se propone a la ASADA, con el fin de determinar sus ingresos, gastos administrativos, operativos y financieros del sistema de acueducto.

Este modelo, servirá de guía para determinar qué entra y qué sale del tipo de servicio que brinda esta Asociación.

Tabla 10: Estado de Resultados para la ASADA de Pilangosta

Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillado Comunal (ASADA) de Pilangosta Estado de Resultados DEL XXX... AL XXX...20..... (Expresados en Colones)			
Ingresos	Notas	AÑO 1	AÑO 2
Ingresos por Servicios de Agua			
Reconexiones y Multas			
Total ingresos			
Gastos Operativos			
Gastos de Ventas			
Gastos Generales y Administrativos			
Gastos de Mantenimiento			
Depreciaciones			
Total Gastos Operativos			
Utilidad Operativa			
Gastos no operacionales			
Gastos Financieros			
Utilidad antes de Intereses (UA)			
Utilidad Neta			
<p>Notas (*) Las Notas aclaratorias son parte integral de este informe financiero.</p>			
<hr/> Firma del Contador	<hr/> Firma del Administrador	<hr/> Sello ASADA	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.3.4. Estado de Flujo de Efectivo

El Estado de Flujos de Efectivo, se refiere a los movimientos de dinero que presenta una empresa. Es decir, es la manera en cómo se genera ese dinero y cómo es aprovechado en las operaciones de ella. La parte operativa muestra el efectivo que recibe o se gasta como parte de las actividades cotidianas.

Por otro lado, la actividad de inversión indica los movimientos relacionados con las inversiones realizadas en la Asociación y las actividades de financiamiento, considera el efectivo, proveniente de recibir o pagar préstamos bancarios, emisiones, etc.

Seguidamente, se mostrará la estructura que se propone a la ASADA de Pilangosta, con el fin de que conozcan cuáles son las partidas que deben ir en los tres tipos de actividades (Actividades de operación, inversión y financiamiento).

Con este estado, se determina cómo es el movimiento del efectivo del que dispone la ASADA para realizar sus operaciones.

Tabla 11: Estado de Flujo de Efectivo para la ASADA de Pilangosta

Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillado Comunal (ASADA) de Pilangosta Estado Flujo de Efectivo DEL XXX... AL XXX..20..... (Expresados en Colones)				
	Notas	AÑO 1	AÑO 2	
Utilidad				
Provisión para incobrables				
Dep. Mobiliario y equipo de oficina				
Dep. Edificio y Estructura				
Dep. Maquinaria y Equipo				
Dep. Terreno				
Subtotal				
Actividades de Operación				
(+/-) Inversiones mantenidas				
(+/-) Cuentas por Cobrar				
(+/-) Inventario				
(+/-) Seguros pagados por anticipados				
(+/-) Cobros anticipados				
Total Efectivo provisto de las actividades de operación				
Actividades de Financiamiento				
(+/-) Cuentas por Pagar Cp				
(+/-) Documentos por pagar Lp				
(+/-) Aportes de Socios				
(+/-) Superávit por Donación				
(+/-) Superávit por revaluación				
Total Efectivo provisto de las actividades de financiamiento				
Actividades de Inversión				
(+/-) Documentos por cobrar Lp				
(+/-) Terreno				
(+/-) Mobiliario y equipo de oficina				
(+/-) Edificio y Estructura				
(+/-) Maquinaria y Equipo				
(+/-) Acueductos				
Total Efectivo provisto de las actividades de inversión				
Flujo de Efectivo				
Efectivo al inicio del periodo				
Efectivo al Final del periodo				
Notas (*) Las Notas aclaratorias son parte integral de este informe financiero,				
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Firma del Contador	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Firma del Administrador	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Sello ASADA		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.3.5. Estado de Cambios en el Patrimonio

El Estado de Cambios en el Patrimonio, tiene la finalidad de mostrar las variaciones del patrimonio en un periodo determinado. Mediante dicho estado, se puede analizar las situaciones negativas o positivas de la Asociación, para la toma de decisiones correctivas.

Seguidamente, se mostrará la estructura que se propone a la ASADA de Pilangosta, para conocer las variaciones de su capital, utilidades y demás cuentas patrimoniales.

Tabla 12: Estado de Cambios en el Patrimonio

Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillado Comunal (ASADA) de Pilangosta				
Estado de Cambios en el Patrimonio				
Al XXX... de 20... y 20...				
(Expresados en Colones)				
	Saldo al Inicio	Aumento	Disminución	Saldo Final
Aportes de Socios				
Utilidad				
Superávit por Revaluación				
Superávit por Donación				
Total				
Notas (*) Las Notas aclaratorias son parte integral de este informe financiero.				
Firma del Contador		Firma del Administrador		Sello de la ASADA

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.3.6. Estado Flujo de Caja

El Flujo de Caja es un estado financiero que muestra los ingresos y egresos de efectivo que tiene la empresa durante un periodo determinado. Los ingresos de efectivo son aquellos cobros de facturas, préstamos obtenidos, rendimientos de inversión, entre otros.

Mientras que los egresos de efectivo son el pago de facturas, de impuestos, de sueldos, de intereses, de servicios públicos, entre otros.

La diferencia entre los ingresos y los egresos de efectivo se da por medio del saldo, el cual puede ser favorable o no. En fin, el Estado de Flujo de Caja muestra, realmente, lo que ingresa o sale de caja. Con ese estado, se puede determinar, si la Asociación o empresa tiene un déficit o un excedente de efectivo.

En virtud a lo anterior, se propone a la ASADA de Pilangosta el diseño de un Estado de Caja, con el fin de que esta Asociación lo aplique y, por ende, pueda determinar esos ingresos de efectivo en un periodo determinado.

Tabla 13: Estado de Flujo de Caja para la ASADA de Pilangosta

Asociación Administradora de Acueductos y Alcantarillado Comunal (ASADA) de Pilangosta Estado de Flujo de Caja Al XXX a XXX del...20..... (Expresados en Colones)					
	Notas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos					
Venta por Servicios de Agua					
Otros ingresos					
Total ingresos					
Egresos					
Costos Fijos					
Costos Variables					
Gastos Generales y Administrativos					
Gastos de Ventas					
Servicio de la Deuda					
Total Egresos					
Flujo de Caja					
Saldo Neto de Caja					
Flujo de caja acumulada					
<p><i>Notas (*) Las Notas aclaratorias son parte integral de este informe financiero.</i></p>					
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p><i>Firma del Contador</i></p>	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p><i>Firma del Administrador</i></p>	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p><i>Sello ASADA</i></p>			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.3.7. Notas Aclaratorias

El objetivo de las notas aclaratorias en los estados financieros, es brindar los elementos necesarios para que los usuarios lean y comprendan, claramente, la utilidad de cada uno de ellos en cada partida. Por lo cual, según las NIIF, las notas aclaratorias son parte integral de todos y cada uno de los estados financieros, las cuales deben prepararse por los administradores, de acuerdo con las siguientes reglas:

- a. Cada nota debe aparecer identificada mediante números o letras, con el fin de facilitar su interpretación y el cruce con sus respectivos estados financieros (Nota 1).
- b. Las notas deben seguir una secuencia lógica, siguiendo el rubro de los estados financieros.
- c. Presentarán información sobre la preparación de los estados financieros y las políticas contables utilizadas por la entidad (Nota 2).
- d. Deberá presentar información acerca de la empresa y su actividad económica (Nota 1).
- e. Deberá indicar la moneda de medida que utiliza la entidad (Nota 2).
- f. Deberán presentar información relacionada con el método de depreciación, revaluación, importes, dividendos, entre otros.

5.3.8. Análisis Vertical y Horizontal

Este análisis permite a la empresa conocer las variaciones de las cuentas de un periodo a otro, con el fin de determinar la evolución de esas cuentas y, por ende, tomar decisiones correctas para la adecuada gestión financiera. Por lo tanto, se propone a la ASADA de Pilangosta, realizar los respectivos análisis, para así determinar cómo está la situación de ella en los últimos periodos y conocer si éstos han aumentado o disminuido.

5.3.8.1. Análisis Horizontal

El objetivo de este análisis consiste en comparar cada cuenta con ella, pero en un periodo diferente. Es decir, esta técnica consiste en la comparación de un mismo estado financiero, referido en diferentes fechas, con base en ello, se obtiene los cambios de aumento o disminución de las cuentas del estado financiero. Estos cambios son expresados en términos porcentuales.

5.3.8.2. Análisis Vertical

El análisis vertical consiste en establecer la relación porcentual de cada cuenta del estado con respecto a la cifra total. Con el análisis vertical, se puede concluir las variaciones porcentuales que tienen las cuentas de un año a otro, y con base en ello, tomar decisiones que ayuden a mejorar la situación de la empresa.

Por lo anterior, se debe recalcar que, para la elaboración de estos análisis comparativos, se utiliza los estados financieros, provenientes del Balance General y el Estado de Resultados, además, se puede realizar comparaciones entre varios periodos. Seguidamente, se mostrará la estructura del análisis horizontal y vertical para la ASADA de Pilangosta.

Tabla 14: Análisis Horizontal para la ASADA de Pilangosta

Asociación Administradora de Acueducto y Alcantarillado Comunal (ASADA) de Pilangosta Análisis Horizontal Del XXXX..20.... Al XXXX..20.. (Expresado en colones)					
	NOTAS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACIÓN	VALOR RELATIVO
ACTIVOS					
Activos Circulantes					
Caja					
Bancos					
Inversiones Mantenedas					
Inventarios					
Cuentas por cobrar					
Documentos por Cobrar Lp					
Incobrables					
Seguros pagados por anticipado					
Total Activos circulantes					
Activos No Circulantes					
Mobiliario y equipo de oficina					
Deprec. Acum. de Mobiliario y equipo de oficina					
Mobiliario y Equipo de oficina- Revaluación					
Edificio y estructuras					
Deprec. Acum. Edificio y Estructura					
Edificio y Estructura- Revaluación					
Maquinaria y Equipo					
Deprec. Acum, Maquinaria y Equipo					
Acueductos					
Deprec. Acum. Acueductos					
Acueductos-Revaluación					
Terrenos					
Deprec. Acum. Terreno					
Terrenos-Revaluación					
Total Activos No Corrientes					
TOTAL ACTIVOS					
PASIVOS					
Pasivos Circulantes					
Cuentas por pagar Cp					
Cobros anticipados					
Pasivos No Circulantes					
Documentos por Pagar a Lp					
Total Pasivos No Circulantes					
TOTAL PASIVOS					
PATRIMONIO					
Aportes de Socios					
Superávit por Revaluación					
Superávit por Donación					
Utilidad					
Total Patrimonio					
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO					
<p>Notas (*) Las Notas aclaratorias son parte de este Estado Financiero. Debe incluir la Naturaleza jurídica y el objeto social, unidad de moneda.</p>					
<p>Firma del Contador</p>		<p>Firma del Administrador</p>		<p>Sello ASADA</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 15: Análisis Vertical para la ASADA de Pilangosta

Asociación Administradora de Acueducto y Alcantarillado Comunal (ASADA) de Pilangosta					
Análisis Horizontal					
Del XXXX..20.... Al XXXX..20..					
(Expresado en colones)					
	NOTAS	AÑO 1	AV	AÑO 2	AV
ACTIVOS					
Activos Circulantes					
Caja					
Bancos					
Inversiones Mantenedas					
Inventarios					
Cuentas por cobrar					
Documentos por Cobrar Lp					
Incobrables					
Seguros pagados por anticipado					
Total Activos circulantes					
Activos No Circulantes					
Mobiliario y equipo de oficina					
Deprec. Acum. de Mobiliario y equipo de oficina					
Mobiliario y equipo de oficina-Revaluación					
Edificio y estructuras					
Deprec. Acum. Edificio y Estructura					
Edificio y estructuras- Revaluación					
Maquinaria y Equipo					
Deprec. Acum, Maquinaria y Equipo					
Acueductos					
Deprec. Acum. Acueductos					
Acueductos-Revaluación					
Terrenos					
Deprec. Acum. Terreno					
Terrenos-Revaluación					
Total Activos No Corrientes					
TOTAL ACTIVOS					
PASIVOS					
Pasivos Circulantes					
Cuentas por pagar Cp					
Cobros anticipados					
Pasivos No Circulantes					
Documentos por Pagar a Lp					
Total Pasivos No Circulantes					
TOTAL PASIVOS					
PATRIMONIO					
Aportes de Socios					
Superávit por Revaluación					
Superávit por Donación					
Utilidad					
Total Patrimonio					
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO					
<i>Notas (*) Las Notas aclaratorias son parte de este Estado Financiero. Debe incluir la Naturaleza jurídica y el objeto social, unidad de moneda.</i>					
Firma del Contador		Firma del Administrador		Sello ASADA	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.3.9. Razones Financieras

Las razones financieras, son técnicas muy utilizadas en las empresas para conocer la situación de la empresa, en cuanto a su rentabilidad, liquidez, solvencia, entre otras. Por ello, se propone a la ASADA de Pilangosta, aplicar las razones financieras, para determinar la situación financiera de la Asociación.

Tabla 16: Modelo de las Razones Financieras para la ASADA de Pilangosta

Razones	Función
Análisis de la Liquidez	Es la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.
Capital de Trabajo	$K = \text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos Circulantes}$ (Mide la liquidez y el control interno de la empresa).
Razón circulante	$R = \text{Activos circulantes} / \text{Pasivos Circulantes}$ (Determina la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones en el Corto plazo).
Razón de Prueba de Ácido	$R_p = \text{Activos circulantes} - \text{Inventario} / \text{Pasivos Circulantes}$ (Determina si la empresa puede pagar).
Análisis de la Actividad	Miden la velocidad con la que diversas cuentas se convierten en efectivo.
Rotación del inventario	$R_I = \text{Costo de ventas} / \text{Inventario}$ (Mide la actividad o liquidez del inventario de la empresa).
Rotación de Cuentas por Cobrar	$R_{cx} = \text{Cuentas x Cobrar} / \text{Ingresos por Servicio}$ (Miden la forma en que la empresa está cobrando).
Periodo de Cuentas por Pagar	$P_{cxp} = \text{Cuentas x Pagar} / \text{Compras diarias}$ (Determina los días con que la empresa paga sus compras).

Rotación de Activos totales	$R_A = \text{Ingresos por Servicio} / \text{Activos Totales}$ (Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ingresos).
Análisis de la Deuda	Indica el nivel de deuda que tiene la empresa, producto de préstamos que se utiliza para tratar de obtener utilidades.
Razón de deuda	$R_D = \text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales}$ (Miden las deudas que se tienen con los proveedores y acreedores en relación con lo que aportan los socios).
Razón de la capacidad de pago de intereses	$R_{Pi} = \text{Utilidad antes de Intereses e impuestos} / \text{intereses}$ (Mide la capacidad de la empresa para efectuar pagos de intereses).
Análisis de Rentabilidad	Permite evaluar la rentabilidad de la empresa, por medio de las utilidades obtenidas.
Margen de utilidad operativa	$MUO = \text{Utilidad Operativa} / \text{Ingresos por servicio}$ (Es cuánto de cada colón vendido queda en la empresa como utilidad, después de deducir los gastos de operación).
Margen de Utilidad Neta	$MUN = \text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos por Servicio}$ (Calcula el porcentaje de cada moneda de ingresos que queda, después de deducir todos los gastos, incluye los intereses).
Rendimiento del Capital	$R_{cap} = \text{Utilidad Neta} / \text{Capital Contable}$ (Estima el rendimiento obtenido de la inversión de los socios).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.4. Modelo de producción y comercialización

5.4.1. Modelo de Producción

La gestión productiva se enfoca en aquellos métodos y procedimientos que son aplicados a la elaboración o ejecución de un producto o sistema. Es decir, es la forma de operar que tiene la empresa para crear un bien. El modelo de producción abarca eficiencia, eficacia, tiempo, calidad, con el fin de satisfacer al cliente.

El modelo de producción y distribución de las entidades que se encargan de la prestación de servicios de agua potable, abarcan tres puntos importantes: la captación, la calidad del agua, y la red de distribución. Sin embargo, los acueductos comunales requieren de grandes cantidades de recursos para la realización de estas actividades. Las de mayor trascendencia son: mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo de los sistemas.

El mantenimiento preventivo, consiste en una serie de acciones de conservación que se realiza con frecuencia, determinada en las instalaciones y equipos para evitar daños que puedan ser de difícil y costosa reparación. Mientras que el mantenimiento correctivo, consiste en las reparaciones que se ejecuta para corregir cualquier daño que se produzca en el sistema de agua potable, tales como reparaciones o cambios de piezas en las tuberías.

Por lo tanto, se propone a la ASADA de Pilangosta, llevar un registro de control sobre las gestiones de la prestación del servicio de agua potable en las áreas de calidad. Seguidamente, se muestra el modelo del registro por implementar para la adecuada gestión operativa.

Tabla 17: Registro de Información de la gestión operativa de la ASADA de Pilangosta

ASOCIACIÓN ADMINISTRADORA DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO COMUNAL DE PILANGOSTA REGISTRO INFORMACIÓN OPERATIVA		
FOLIO: _____		PERIODO: <u>DD/MM/AA</u>
Continuidad	Atención de Fallas y Averías	Planificación de trabajos operativos
N° de interrupciones Por año. ¿Por qué? Duración de cada una: horas, días. Frecuencia ¿Cada cuánto se dan?	N° de interrupciones por fallas o averías al año. Tiempo de respuesta de la avería o fuga.	Plan de mantenimiento del sistema. (estrategias, programas)
<i>Observaciones:</i> _____		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Con respecto a la calidad del agua, se propone dar un adecuado servicio, mediante un control de la revisión, tanto de las fuentes donde se capta el agua, como de los pozos y tanques de almacenamiento.

Este control se da, con el fin de sustentar y garantizar que el agua que brinda a la comunidad es el 100 % potable, y no cuenta con residuos o sedimentos que puedan afectar la vida humana.

Mientras que la parte de la red de distribución, se propone llevar un control de la cantidad de casas o viviendas a las cuales da abastecimiento, en el que se especifique el número de viviendas, medidores y la cantidad de consumo.

Tabla 18 Registro de control de Red Distribución de agua

ASOCIACIÓN ADMINISTRADORA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO COMUNAL DE PILANGOSTA			
REGISTRO DE CONTROL RED DE DISTRIBUCIÓN DE AGUA			
FOLIO: N° _____			
N°	Medidor	Cantidad de Consumo de agua m³	Fecha de Registro
<i>Observaciones:</i> _____ _____ _____			
Firma del Administrador		Firma del Responsable	Sello de ASADA

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

Con respecto al control de mantenimiento, se propone a la ASADA de Pilangosta, la implementación de un acta que permita evidenciar la efectiva realización del mantenimiento, tanto de los tanques como de las fuentes de abastecimiento, entre otros aspectos.

En este registro, se establece la fecha en que se realizó, el tipo de mantenimiento que se hizo (correctivo o preventivo), quién realizó el mantenimiento y el encargado de supervisarlo. También, se indicará el área donde se brindó el mantenimiento, el motivo de él y los insumos utilizados para dicho proceso.

Asimismo, se incluirá una parte de observación, en el cual se indique las anomalías, o sugerencias con respecto al mantenimiento realizado.

Seguidamente, se mostrará el modelo de mantenimiento propuesto para la ASADA en estudio.

Tabla 19: Control de Mantenimiento de la ASADA de Pilangosta

Control de mantenimiento de la ASADA de Pilangosta.		
Fecha:	Consecutivo:	
Tipo de mantenimiento: () Correctivo () Preventivo		
Elaborado por: _____	Nombre	Cédula: _____
Revisado por: _____	Nombre	Cédula: _____
Área a la cual se realizó el mantenimiento:		
Motivo del mantenimiento:		
Insumos utilizados para el mantenimiento		
Observaciones		
_____	_____	_____
Firma del Administrador	Firma de la Junta Directiva	Sello ASADA

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.4.2. Modelo Comercial

La gestión comercial se basa en las operaciones eficientes que realiza la ASADA, en cuanto a la distribución del agua y la facturación del servicio. Es decir, la gestión comercial incluye prácticamente aquellos elementos que se aplica en la

ASADA, para el aprovechamiento del recurso hídrico y fomentar el buen servicio a los usuarios.

Por lo tanto, es importante mencionar que, para llevar una adecuada gestión comercial, la ASADA, deberá contar con aspectos fundamentales que ayuden en el mejoramiento y distribución del servicio del acueducto a la comunidad.

Uno de los aspectos por considerar es la micro-medición, la cual consiste en una actividad que conforma el área comercial, este tipo de instrumento permite conocer la cantidad o volumen de agua consumida por el abonado y, por ende, elaborar los recibos correspondientes.

Se debe recalcar que, mediante un adecuado control en la medición, se logra concretar buenos hábitos de consumo por parte de los usuarios. Además, mejoras en la gestión administrativa y, por ende, un mayor control del recurso.

En cuanto al sistema de facturación de los cobros del servicio, la ASADA de Pilangosta cuenta con facturas o recibos propios. Sin embargo, se propone utilizar herramientas informáticas, que permitan un sistema de facturación moderno. Esta herramienta ayudará a la ASADA a que las gestiones sean más rápidas.

Asimismo, se propone llevar un registro de procedimientos en cuanto al proceso de facturación y gestión de cobro, al igual que un proceso de suspensión y reconexión del servicio.

Por otra parte, dentro de la gestión comercial, también se da lo que es el servicio al cliente, es decir, la forma en que la ASADA hace la inscripción de nuevos abonados, para la prestación del servicio de agua potable.

Por lo tanto, se propone a la ASADA de Pilangosta, llevar un adecuado registro de sus nuevos clientes, detallando la información personal y contactos donde se les pueda localizar.

Seguidamente, se mostrará el procedimiento con el cual contará la ASADA para la solicitud de nuevos servicios. Al igual que los requisitos que deberá presentar la persona para la obtención del servicio.

5.4.2.1. Procedimiento de Solicitud de nuevos servicios en la ASADA de Pilangosta

PROCEDIMIENTO NUEVO SERVICIO ASADA DE PILANGOSTA
<ol style="list-style-type: none">1. La ASADA recibe las solicitudes de los nuevos servicios, para lo cual se diseña y utiliza formularios, con el fin de registrar, de forma ordenada, todos los datos del cliente, entre ellos: nombre, teléfono, dirección, correo electrónico, etc.2. Informar al cliente sobre los requisitos y documentación que debe presentar, junto con la solicitud del nuevo servicio ante la oficina, así como el monto que deberá cancelar por la instalación del servicio. También, se le informará sobre las tarifas vigentes en el momento de la solicitud del nuevo servicio.3. Realizar un estudio de disponibilidad, para brindar el servicio y las condiciones del lugar para la ejecución de las instalaciones.4. Factura al nuevo usuario el costo de la instalación, de acuerdo con las tarifas aprobadas por la ARESEP.5. Recibe la cancelación de los costos por parte del nuevo cliente.6. Instala el servicio y registra al nuevo cliente7. Abre un expediente del nuevo abonado.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.4.2.2. Requisitos de Inscripción del nuevo servicio

REQUISITOS

- A. Ser el dueño registral de la propiedad donde se localizará el servicio de agua potable.
- B. Presentar cédula de identidad y una fotocopia de ella.
- C. En el caso de personas jurídicas, presentar la cédula jurídica, la certificación de personería jurídica y fotocopias de ellas.
- D. Presentar una certificación registral o notarial donde demuestre que es el dueño o la dueña de la propiedad.
- E. Presentar un plano catastrado de la propiedad.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 20: Registro de control de clientes nuevos de la ASADA de Pilangosta

ASOCIACIÓN ADMINISTRADORA DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADO COMUNAL DE PILANGOSTA REGISTRO DE CAMPO DE ASOCIADOS DE LA COMUNIDAD DE PILANGOSTA					
N°	Número de expediente	Número de cédula	Nombre del Suscriptor de la propiedad	Número del medidor	Contacto
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
Firma del Administrador			Sello ASADA		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En virtud de lo anterior, se debe tomar en cuenta que para ejercer un adecuado servicio, es necesario brindar una excelente atención al cliente, por lo que es importante conocer las perspectivas de los usuarios en cuanto al servicio.

Por lo tanto, se propone a la ASADA de Pilangosta, llevar un sistema estable de atención al cliente, mediante una plataforma virtual, donde se encuentre los siguientes accesos: (ASADA, Nuevos servicios, Facturación, Recaudación, Suspensión o reconexión, Averías y otros), o crear la instalación de un buzón en la oficina, el cual le permita a la ASADA, conocer las inquietudes, quejas, sugerencias o el reporte de averías de los clientes. Con el fin de conocer, poder evaluar su labor, y así mejorar la gestión.

Por último, está la parte socio-ambiental, esta consiste en los procesos de gestión ambiental, con el objetivo de preservar las fuentes de agua que actualmente se explota, así como las de uso potencial, para garantizar a los clientes actuales y futuros, los servicios de agua potable.

Por ello, se propone a la ASADA de Pilangosta, gestionar procesos de concienciación y conservación inmediata de los recursos hídricos, mediante planes que ayuden garantizar la calidad del agua.

Dentro de los objetivos por proponer están los siguientes:

- 1) Implementar un plan de mantenimiento periódico para el pozo y las captaciones.
- 2) Implementar un programa educativo de concienciación a la comunidad y demás instituciones, en cuanto a la conservación y adecuado uso del agua.

3) Participar en el Programa de Bandera Azul.

Con base en lo anterior, se propone a la ASADA, realizar un cronograma de actividades en el que se sustente los tipos de programas, actividades, proyectos y campañas de sostenibilidad, y de cuidado y protección de las nacientes de agua.

Este cronograma deberá llevarse en conjunto con la Junta Directiva, al igual que con la comunidad, ya que el objetivo es poder crear concienciación en la comunidad, en cuanto al uso adecuado y racional de los recursos hídricos.

Seguidamente, se muestra una representación de un cronograma de actividades para la ASADA de Pilangosta.

Tabla 21: Cronograma de Actividades para la ASADA de Pilangosta

Asociación de Acueductos y Alcantarillado Comunal (ASADA) Pilangosta																					
Cronograma de las Actividades a realizar para la concientización y adecuado uso de los Recursos Hídricos. Junio 2017																					
Fecha Inicio _____										Fecha Final _____											
Nº	Actividad	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
1		■	■	■	■																
2						■	■	■	■												
3										■	■	■	■								
4														■	■	■	■				
5																		■	■	■	■
6										■	■	■	■								
7		■	■																		
Responsable: _____										Sello ASADA											

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Referencias Bibliográficas

- AyA. (2013). *Manual informativo: Aspectos básicos para la gestión de las nuevas Juntas Directivas de ASADAS*. San José, Costa Rica: Subgerencia Gestión de Sistemas Comunales.
- Batista, D. G. (2016). *Actividades de Control*. Eumed.net. Recuperado el 19 de setiembre desde <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/852/ACTIVIDADES%20DE%20CONTROL.htm>
- Begazo., D. O. (2016). *Tipos de Riesgos*. Recuperado 19 de setiembre desde Scribd.com:<https://es.scribd.com/doc/24813986/Tipos-de-Riesgos-y-Ejemplos>
- Bonilla, T. S. (2012). *Análisis y Diagnóstico Financiero: enfoque integral*. San José, Costa Rica: El Roble del Atlántico.
- Boza-Blanco, M. *Aspectos generales de la ASADA de Pilangosta*. Entrevista personal, 05 de setiembre, 2016.
- García-Santillán, A. (2010). *Administración Financiera I*. San José: Euned.
- Gardey, J. P. (2017). *Definición de plan operativo*. Recuperado desde: <http://definicion.de/plan-operativo/>
- Holmes, A. W., & Overmyer, W. S. (1997). *Principios básicos de auditoría*. México: Compañía Editorial Continental.

IFRS Foundation. (2016). *Normas Internacionales de Información Financiera*. Recuperado el 19 de noviembre de 2016, de <https://www.mef.gob.pe/es/consejo-normativo-de-contabilidad/nics>

Kotler, P. & Armstrong, G. (2011). *Fundamentos de Marketing*. (11a. ed.). México: Editorial Pearson Educación.

Ley de Asociaciones N° 218 de Costa Rica. El Congreso Constitucional De La República De Costa Rica. Recuperado el 06 de agosto de 2016, de <https://www.aya.go.cr/ASADAS/Leyes%20y%20reglamentos/LEY%20218%20DE%20ASOCIACIONES.pdf>

Ley Constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA). N° 2726 del 27 de agosto de 1961. Recuperado el 14 febrero 2017 desde <http://www.dse.go.cr/es/02ServiciosInfo/Legislacion/PDF/Ambiente/Aguas/L-2726ICAA.pdf>

McDaniel, C. & Gates, R. (2011). *Investigación de mercados*. (8ª. ed.). México: Thomson Learning.

Meoño, M. B. (2012). *Análisis financiero en el corto plazo*. (Tomo I). Cartago, Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.

Monge, E., Paz, L. y Ovares, C. (2013). *Manual para las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios (ASADAS) de Costa Rica: Transparencia y rendición de cuentas en las ASADAS*: Costa Rica: Proyecto del AyA-Cedarena.

Mejía, M. P. (2009). *Documentos y Cuentas por Cobrar*. Recuperado desde: http://marioraules.blogspot.com/2015/03/objetivoeducativo-que-el-educando_20.html

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (1995). *Estudio de Caso Sobre Investigación y Extensión Campesina*. Recuperado el 03 de setiembre de 2016, de <http://www.fao.org/docrep/x5601s/x5601s05.htm#TopOfPage>.

Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales. (2005). Recuperado el 06 de agosto de 2016, de <https://www.aya.go.cr/ASADAS/Leyes%20y%20reglamentos/LEY%20218%20DE%20ASOCIACIONES.pdf>

Sampiere, R., Collado, C. & Batista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Sánchez-Curiel, G. (2006). *La Auditoría de Estados Financieros*. (2ª. ed.). México: Pearson Educación.

Sánchez, I. B. (2008). *Ley General de Control Interno, anotada y acordada*. San José, Costa Rica: Investigaciones Jurídicas S.A. (IJSA).

Sapag-Chain, N., Sapag-Chain, R., y Sapag-Puelma, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. (6ª. ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Téllez-Trejos, B. R. (2004). *Auditoría un enfoque práctico*. México: Thomson Learning.

Anexos

Anexo N° 1: Cuestionario Aplicado en la ASADA de Pilangosta

Cuestionario

Empresa: Asociación Administradora de Sistemas de Acueductos y Alcantarillado Rural (ASADA) de la Comunidad de Pilangosta, Hojanca, Guanacaste.

Periodo Evaluación: 2015-2016

Entrevistado: _____

Cargo: _____ Fecha: _____

Aspectos organizacionales

1. La ASADA está debidamente inscrita en el Registro de Asociaciones del Registro Público de Costa Rica.
 Sí No
2. Cuenta con Personería Jurídica al día.
 Sí No
3. Cuenta con asesoría técnica, legal y financiera necesaria para la buena administración del sistema
 Sí No
4. De conformidad con el artículo 3 del Reglamento de ASADAS, cuenta la ASADA con un estatuto.
 Sí No
5. Tienen en orden y debidamente legalizado el libro de actas de la Asamblea General, el libro de actas de Junta Directiva, y el libro de registro de asociados
 Sí No
6. Todos los inscritos en el libro de Asociados cumplen con los requisitos para ser asociados.
 Sí No

7. Tiene al día, ordenados y legalizados los libros diario, mayor e inventario y balances.

() Sí () No

8. La fuente de agua (pozos y nacientes), está legalmente inscrita a nombre de la ASADA.

() Sí () No

9. Cuenta con los permisos pertinentes para la explotación del recurso hídrico.

() Sí () No

Si la respuesta fue afirmativa, indicar cuáles:

10. Se tiene firmado el convenio de Delegación.

() Sí () No

11. Se realiza el pago de las obligaciones a sus trabajadores.

() Sí () No

12. Se presentan informes al AyA sobre los usuarios de la Asociación que incluye: número de abonado, medidores, morosidad, consumo y tarifa aplicada.

() Sí () No

13. Se cuenta con un registro de los abonados.

() Sí () No

14. La ASADA organiza Asambleas Ordinaria y Extraordinaria.

() Sí () No

15. Cada cuánto realizan las convocatorias a las asambleas.

16. Se convoca a las Asambleas con los requisitos del Estatuto

17. La Junta Directiva se elige periódicamente por los asociados de la ASADA.

() Sí () No

18. Cada cuánto tiempo se reúne la Junta Directiva.

19. Se aplica alguna restricción en cuanto al uso del agua para alguna actividad.

() Si () No

Si la respuesta fue afirmativa, indicar cuáles:

20. El acueducto cuenta con un reglamento interno.

() Sí () No

21. Cumple la ASADA con los decretos tarifarios estipulados por la ARESEP.

() Sí () No

22. Cuenta la ASADA con una oficina.

() Si () No

23. Cuenta con un plan de trabajo anual.

() Sí () No

24. Cuenta la ASADA con una planeación estratégica (Misión, Visión, Valores y Objetivos).

() Sí () No

¿Cuáles?

Misión: _____

Visión: _____

Valores: _____

25. Cuenta con objetivos establecidos

() Sí () No

Si la respuesta es positiva, indicar cuáles:

26. Cuenta con una estructura organizacional y está expuesto en forma visible.

Sí No

27. Cuenta la ASADA con un manual descriptivo de puestos.

Sí No

28. Cuenta la ASADA con un administrador(a).

Sí No

29. Cuenta la ASADA con un asistente administrativo o secretario

Sí No

30. Cuenta la ASADA con un fontanero.

Sí No

31. Cuenta con un contador, debidamente incorporado al colegio respectivo.

Sí No

32. Los funcionarios del acueducto han recibidos o reciben capacitación acorde con el puesto por laborar.

Sí No

Si la respuesta es positiva, indicar cuáles:

33. ¿Cuál es el horario de oficina?

Control Interno

34. Cuenta con un control de los activos.

Sí No

Si la respuesta es positiva, indicar cómo se realiza:

35. Cuenta con un control de calidad del recurso.

Sí No

Si la respuesta es positiva, indicar cómo se realiza:

36. Cuenta con un control de inventarios.

Sí No

Si la respuesta es positiva, indicar cómo se realiza:

37. Cuenta con un control de arqueos

Sí No

Si la respuesta es positiva, indicar cómo y cada cuánto tiempo se realiza:

38. Cuenta con un control de asistencia del personal.

Sí No

Si la respuesta es positiva, indicar cómo se realiza:

39. Realizan control de calidad del servicio brindado de agua potable en la comunidad.

Sí No

Si la respuesta es positiva, indicar cómo se realiza:

40. Cuenta con equipamiento o sistemas de información

Sí No

Si la respuesta es positiva, indicar cuáles:

41. Cuenta con un control de abonados morosos.

Sí No

42. Cuentan con controles o manuales de mantenimiento para pozos, tanques, tuberías, entre otros.

Sí No

43. Cuentan con un control financiero.

Sí No

Aspectos Financieros

44. Cuentan con una cuenta bancaria exclusiva para la ASADA.

Sí No

45. Cuenta con un presupuesto anual para la operación y administración

Sí No

46. ¿Cómo se manejan esos presupuestos?

47. La ASADA realiza y presenta al día los cuatro estados financieros.

Sí No

48. Realizan las notas aclaratorias en los respectivos estados financieros.

Sí No

49. Los estados financieros se realizan conforme las normas internacionales de información financiera (NIIF).

Sí No

50. Llevan a cabo todos los años un control financiero de la ASADA

Sí No

51. Cuenta con un fondo de caja chica

Sí No

52. Reciben informes anuales del contador

Sí No

53. Realizan un análisis de la evolución de los ingresos y gastos, en los diferentes periodos.

Sí No

54. Hacen buen uso de los recursos, activos y dinero recaudados por concepto de pago de servicios.

Sí No

55. ¿Cuál es el ingreso mensual que recibe el acueducto?

56. ¿Cuál es el gasto mensual del acueducto?

El acueducto ha adquirido deudas.

() Sí () No

Si la respuesta es afirmativa, indicar cuáles:

57. Cuenta la ASADA con morosidad.

() Sí () No

58. ¿Cuál es el número de suscriptores morosos en los últimos años?

59. ¿Cuál es el número de suscriptores morosos a los cuales se les ha suspendido el servicio de agua potable en los últimos años?

60. ¿Qué medidas se toman ante un suscriptor moroso en el pago de tarifa?

Aspectos de producción y comercialización

61. ¿Cuáles de los siguiente(s) servicio(s) ofrece la ASADA Pilangosta?

- a) Acueducto.
- b) Alcantarillado sanitario.
- c) Hidrantes.
- d) Otro (mencione cuál)

64 ¿Con qué fuentes de abastecimiento cuentan?

() Pozos. Cantidad: _____

() Nacientes. Cantidad: _____

() Otras. Indique _____

65 ¿Cuál es la cantidad de agua captada en las fuentes (Litros por segundo)?

66 ¿Se brinda tratamiento de aguas residuales?

Sí No

67 El acueducto cuenta con una planta para la potabilización del agua

Sí No

68 ¿Con cuántos suscriptores cuenta el acueducto?

69 ¿Poseen medidores de agua?

Sí No

Si la respuesta es positiva, explique cómo se maneja:

70 Realizan análisis microbiológicos y fisicoquímicos al agua.

Sí No

71 Cuenta con sistemas de desinfección y cloración de agua

Sí No

72 Miden el cloro residual en el agua.

Sí No

73 Se cuenta con tanques de almacenamiento.

Sí No

Si la respuesta es afirmativa, indique cuántos:

74 Los pozos y tanques cuentan con medidas de seguridad.

Sí No

75 Se han determinado otras posibles fuentes de agua alternativas.

Sí No

Si la respuesta es positiva, indicar cuáles:

76 ¿Qué tipo de medidor poseen los usuarios?

77 ¿Cada cuánto tiempo se da mantenimiento a los tanques?

a) Diario b) Una vez al mes

c) Una vez al año d) Nunca

Otro _____

78 Cuenta con una bodega de almacenamiento de los activos

() Sí () No

79 Cada uno de los miembros de la ASADA cuenta con los elementos de trabajo necesarios

() Sí () No

80 Cuentan con un procedimiento para la aprobación e instalaciones de nuevos servicios.

() Sí () No

81 ¿Cuál es el procedimiento para la aprobación e instalación de nuevos servicios?

82 ¿Se utiliza facturas en el cobro de las tarifas

() Sí () No

83 Cuentan con campañas de concienciación ambiental

() Sí () No

Si la respuesta fue afirmativa, indicar cuáles:

84 Poseen un sistema de recepción y respuesta de quejas o sugerencias.

() Sí () No

Si la respuesta fue afirmativa, indicar cómo se realiza:

85 Los usuarios conocen el proceso de quejas de la ASADA y pueden presentarla de manera anónima, si así lo desean.

Sí No

86 Rinden cuentas de las actividades, programas, proyectos de la ASADA a la comunidad

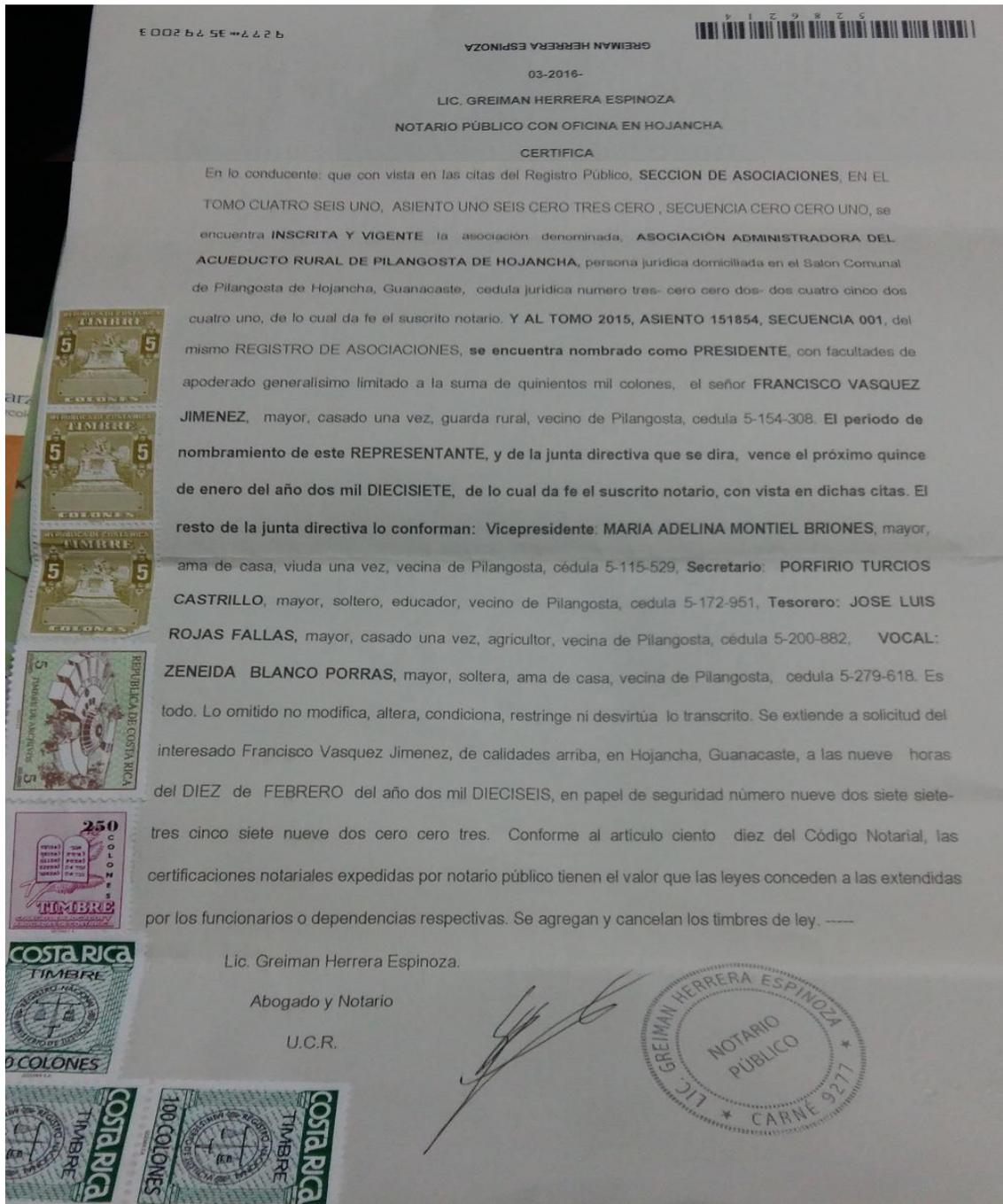
Sí No

87 Cuentan con disponibilidad para la atención inmediata de averías reportadas

Sí No

¡Gracias por su colaboración!

Anexo N°2: Personería Jurídica de la ASADA



Fuente: Asociación Administradora de Acueducto Comunal (ASADA) de Pilangosta, 2017.

Anexo N°3: Permiso Sanitario de Funcionamiento

PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO DEL MINISTERIO DE SALUD
No. RCH-ARSH-PSF-029-2012

REGION RECTORA DE SALUD: CHOROTEGA
AREA RECTORA DE SALUD: HOJANCHA

En cumplimiento a lo que establece la Ley General de Salud y el Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento por parte del Ministerio de Salud, así como demás normativa vigente, se extiende el presente permiso sanitario de funcionamiento a:

“ASADA DE PILANGOSTA”
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO

RAZON SOCIAL: ASADA DE PILANGOSTA
REPRESENTANTE LEGAL: JORGE LUIS SANDOVAL ARAYA
CEDULA JURIDICA: 3-002-245241 CEDULA DE IDENTIDAD: 5-0152-0989

TIPO DE ACTIVIDAD: ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE

DIRECCION: GUANACASTE HOJANCHA PRIMERO
PROVINCIA CANTON DISTRITO

OTRAS SEÑAS: 2 KM SUR DE LA IGLESIA CATÓLICA DE HOJANCHA.

CLASIFICACION CIU 4100 TIPO DE RIESGO A

DADO EN LA CIUDAD DE HOJANCHA A LOS 12 DIAS DEL MES DE ABRIL DE 2012.

El presente permiso es válido exclusivamente para la actividad y lugar arriba indicado por el periodo correspondiente, salvo que las condiciones de este o de su funcionamiento, o las infracciones que cometan a la legislación ameriten la suspensión o cancelación anticipada del mismo o la clausura del establecimiento para garantizar la salud de los trabajadores, de la población y del ambiente en general.

Tiene validez de: 5 AÑOS.
DEBE SER RENOVADO: EL 12 DE ABRIL DEL 2017.

Los alcances y condiciones bajo las cuales se otorga este permiso se establecen en la Resolución No 029-2012

DRA. YESSENIA RUIZ ARIAS
NOMBRE
DIRECTOR (A) AREA RECTORA DE SALUD o del funcionario designado

 FIRMA
DIRECTOR (A) AREA RECTORA DE SALUD o del funcionario designado

Original: Interesado **HOJANCHA** C/c: Expediente del ARS

COLÓQUESE EN LUGAR VISIBLE

Fuente: Asociación Administradora de Acueducto Comunal (ASADA) de Pilangosta, 2017.

Anexo N°4: Factura de Análisis de Agua



**Laboratorio de Análisis
San Martín**

Centro Médico San Martín
 Cédula Jurídica: 3-10107448326
 Teléfono: 2222-3635 | Fax: 2222-2486
 Email: info@labsanmartin.com
 Web: www.labsanmartin.com
 Dirección: Calle 1 y 3, Avenida 10, San José - Costa Rica

Cuentas en Colones
 BNCR 200-01-034-115138-4
 BNCR CC 15103420011151387
 BAC 901540435
 BAC CC 10200009015404351
Cuentas en Dólares
 BNCR 200-02-034-505359-5
 BNCR CC 15103420025053599

Cliente: Asada Pilangosta
 Cédula: -
 Teléfono: 8448-4873
 Fax: -
 Email: -
 Dirección: Hojancha Guanacaste G Costa Rica

Factura FS-3441
 Fecha Factura: 05/05/2014
 Condiciones de Pago: Contado
 Fecha Vencimiento: 05/05/2014
 Página: 1 de 1

Descripción	Impuestos	Cantidad	Precio Unitario	Desc.(%)	Precio
[24A001] Nivel N1 Nivel N1. Incluye: E. coli, Coliformes fecales, Color aparente, Turbiedad, Olor, Sabor, Temperatura, pH, Conductividad y Cloro Residual Libre, dureza total, Calcio, Magnesio, Sodio, Cloruros, Nitratos, Nitritos, Amonio, Arsénico	Exento	1.00	¢ 50,000.00	0.00	¢ 50,000.00
[24A001] Nivel N1 Nivel N1. Incluye: E. coli, Coliformes fecales, Color aparente, Turbiedad, Olor, Sabor, Temperatura, pH, Conductividad y Cloro Residual Libre.	Exento	3.00	¢ 28,350.00	0.00	¢ 85,050.00
[250007] Muestreo Guanacaste General	Exento	1.00	¢ 20,000.00	0.00	¢ 20,000.00
Subtotal:					¢ 155,050.00
Impuestos:					¢ 0.00
Total:					¢ 155,050.00

Muestreo realizado el 2-5-14
 Códigos LSM: QU-81826 al QU-81829
 Cotización: LSM-COT-020414-269

ORIGINAL

Recibido Conforme

Nombre

Firma

Cédula

Por atraso en el pago, reconoceré intereses moratorios del 3,5% mensual, además el pago de costos personales y procesales en caso de ejecución, para lo cual renuncio al trámite de juicio ejecutivo, domicilio y requerimientos de pago. Fecha y firma se presumen ciertas. Este documento constituye título ejecutivo conforme lo determina el artículo 460 del Código del Comercio. Al firmar esta factura acepto que la venta es en firme y prometo pagar incondicionalmente a la orden de la compañía Emisora, la suma total y sin recargo de intereses, siempre y cuando no se sobrepase el plazo de pago indicado.

Si realiza el pago en colones de una factura en dólares, utilice el tipo de cambio de venta al día de la fecha de pago del BCCR.
 Autorizado mediante la resolución No. 11-97 de la Dirección General de Tributación publicada en La Gaceta 171 del 5 Setiembre 1997.

Fuente: Asociación Administradora de Acueducto Comunal (ASADA) de Pilangosta, 2017.

Anexo N°4: Logotipo de la ASADA de Pilangosta.



Fuente: Asociación Administradora de Acueducto Comunal (ASADA) de Pilangosta, 2017.

Anexo N°5: Factura del Servicio de la ASADA de Pilangosta.

Asociación Administradora del Acueducto Rural de PILANGOSTA Céd. Juríd. 3-002-245241 - Hojancha, Guanacaste				N° 15394	
		DIA	MES	AÑO	
Señor Abonado:					
Categoría	Tarifa Base M ³	Fecha Lectura	Valor Tarifa Base ¢	Tarjeta No.	
LECTURA		CONSUMO		MONTO A PAGAR	
ANTERIOR	ACTUAL				
		Base M ³		Base	¢
		Adicional		Adicional	¢
		Total M ³		Sub Total	¢
Observaciones: Firma y Sello Tesorero				Reparaciones	¢
				Multa	¢
NOTIFICACIÓN: Se le recuerda que después de la fecha de vencimiento la ASADA le otorga 3 días para cancelar su recibo, de lo contrario se le suspenderá el servicio. PLAZO PARA CANCELAR ESTE RECIBO VENCE:				TOTAL A PAGAR ¢	

IMP. Y LITO. NICOYA, S. A. -TEL: 2 686-6855

Autorizado mediante Oficio No.05-0001-97 del 01-10-97 de la A.R.T. de Guanacaste.

Fuente: Asociación Administradora de Acueducto Comunal (ASADA) de Pilangosta, 2017.