

**Universidad Nacional de Costa Rica**

**Sede Regional Chorotega**

**Campus Nicoya**

Informe Final de Práctica Dirigida

**Evaluación de un Modelo de Gestión Administrativa, de Control Interno, Financiero y de Producción y Comercialización para la ASADA de Lorena de la Comunidad de Cartagena del Canto de Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015-2016**

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

Sustentantes:

**Guillermo Flores Cambronero**

**César Moraga Rodríguez**

**Luis Fernando Rodríguez Mendoza**

Supervisor:

Lic. Álvaro Garro Garro

Nicoya, abril, 2017

## **Dedicatoria**

En primer lugar, a Dios, Creador del Universo, y orientador de mi vida, quien me da fuerzas cada día, para empezar con entusiasmo y ganas de superación.

A mi Madre y a mi Padre, por darme la vida, y por ser ejemplos de superación y perseverancia; por estar siempre conmigo, dándome su apoyo.

A mis hermanos y mi familia, por motivarme a seguir adelante cada día.

A todas aquellas personas que han aportado su conocimiento, apoyo y comprensión, quienes siempre me lo han brindado durante el tiempo de estudio.

**Guillermo**

## **Dedicatoria**

Primeramente, a Dios nuestro Señor, quien nos guía e ilumina nuestro camino, cada día, y nos da fortaleza para ponernos de pie, cuando caemos, y nos da sabiduría, salud y oportunidad para poder concluir con las metas propuestas.

A mis padres, quienes son pilares fundamentales en mi vida, así como su apoyo incondicional, confianza y entendimiento, en todo momento.

A mis hermanos, quienes me ayudaron de diferente manera, para poder concluir esta etapa universitaria.

A mis compañeros, por esta gran experiencia universitaria, por su dedicación y compromiso en el proyecto académico realizado.

A mi novia y amigos, quienes están conmigo, siempre.

**César**

## **Dedicatoria**

Primeramente, a Dios, quien es el que permite levantarme cada día con salud, y darme la oportunidad de continuar con mis tareas diarias, y con la fortaleza y sabiduría para poder concluir este trabajo.

También, a mi madre, aquella persona que está siempre conmigo, quien me anima a seguir cada día, para hacerle frente a todos los retos.

A toda mi familia, que me apoya incondicionalmente, y me da ánimos para enfrentar todo lo que se presente en el camino.

**Luis Fernando**

## **Agradecimientos**

Al Lic. Álvaro Garro Garro, por su interés y cooperación a lo largo de la elaboración de este trabajo, para poder concluirlo de la mejor forma.

También, a todos aquellos profesores que estuvieron desde el inicio de la carrera hasta el final, quienes aportaron su cuota para poder llegar hasta donde estamos.

A todos los miembros de la ASADA de Lorena, Cartagena, por el apoyo brindado para desarrollar el trabajo en conjunto; sin ellos, este trabajo no se hubiese logrado terminar.

## Hoja de Aprobación

Este trabajo Final de Graduación fue aceptado por el Tribunal Examinador, de la Universidad Nacional de Costa Rica, para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera.

---

Dr. Victor Julio Baltodano Zuñiga  
Vicedecano

---

MBA. Francisco Vargas Segnini  
Director Académico

---

Lic. William Ordoñez Soto  
Lector

---

Lic. Álvaro Garro Garro  
Supervisor

### Sustentantes:

Guillermo Flores Cambroneró

---

César Moraga Rodríguez

---

Luis Fernando Rodríguez Mendoza

---

## Contenido

Dedicatoria .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Dedicatoria .....	iiiv
Agradecimientos .....	v
Hoja de Aprobación .....	vi
Índice de Tablas.....	xiii
Resumen Ejecutivo .....	xiv
Introducción.....	xvi
Capítulo I.....	1
Planteamiento de la Investigación.....	1
<b>1.1. Planteamiento del Problema</b> .....	1
1.1.1. Antecedentes del Problema.....	1
1.1.2. Descripción del Problema .....	2
1.1.3. Formulación del Problema .....	3
1.1.4. Sistematización del Problema .....	3
<b>1.2. Justificación de la Investigación</b> .....	4
1.2.1. Justificación Teórica.....	5
1.2.2. Justificación Metodológica .....	5
1.2.3. Justificación Práctica.....	5
<b>1.3. Delimitación Institucional, Espacial y Temporal Máxima</b> .....	6
<b>1.4. Objetivos de la Investigación</b> .....	6
1.4.1. Objetivo General.....	6
1.4.2. Objetivos Específicos.....	7
<b>1.5. Metodología de Investigación</b> .....	7
1.5.1. Tipo de Investigación .....	7
1.5.1.1. Exploratoria.....	8

1.5.1.2.	Descriptiva .....	8
1.5.1.3.	Enfoque Cuantitativo.....	9
1.5.2.	Fuentes de Información.....	10
1.5.2.1.	Fuentes Primarias .....	10
1.5.2.2.	Fuentes Secundarias .....	11
1.5.3.	Instrumentos para la Recolección de Datos.....	12
1.5.3.1.	Observación .....	12
1.5.4.	Análisis e Interpretación de la Información.....	13
1.5.5.	Alcances y Limitaciones .....	13
1.5.5.1.	Limitaciones.....	13
1.5.5.2.	Alcances.....	13
<b>Capítulo II</b>	.....	<b>14</b>
<b>Marco Teórico, de Referencia y Conceptual</b>	.....	<b>14</b>
<b>2.1. Marco Teórico</b>	.....	<b>14</b>
2.1.1.	Administración.....	14
2.1.2.	Elementos de Administración .....	15
2.1.2.2.	Organización .....	16
2.1.2.3.	Dirección .....	17
2.1.2.4.	Control.....	17
2.1.3.	Auditoría.....	18
2.1.4.	Tipos de Auditoría .....	19
2.1.4.1.	Auditoría Interna .....	19
2.1.4.2.	Auditoría Externa .....	19
2.1.4.3.	Auditoría Financiera .....	20
2.1.4.4.	Auditoría Administrativa.....	21
<b>2.2. Marco de Referencia</b>	.....	<b>22</b>

2.2.1.	Generalidades de las ASADAS .....	22
2.2.2.	Objetivo .....	22
2.2.3.	Principales Actividades .....	23
2.2.4.	Aspectos Legales .....	23
2.2.5.	Aspectos Organizativos .....	25
2.2.6.	Aspectos Ambientales .....	28
2.2.7.	Aspectos de Control .....	29
2.2.8.	Aspectos Financieros .....	30
<b>2.3.</b>	<b>Marco Conceptual .....</b>	<b>32</b>
2.3.1.	Aspectos Operativos .....	32
2.3.2.	Aspectos de Cobro .....	32
2.3.3.	Control Interno .....	33
2.3.3.1.	Control Interno Administrativo .....	33
2.3.3.2.	Control Interno Contable .....	34
2.3.3.3.	Actividades de Control .....	34
2.3.4.	Gestión del Riesgo .....	35
2.3.4.1.	Riesgo Operativo .....	35
2.3.4.2.	Riesgo Legal .....	36
2.3.4.3.	Riesgo Ambiental .....	36
2.3.4.4.	Riesgo de Solvencia .....	37
2.3.4.5.	Riesgo de Liquidez .....	38
2.3.5.	Análisis Financiero .....	38
2.3.6.	Información Financiera .....	38
2.3.6.1.	Estados Financieros .....	39
2.3.6.2.	Estado de Situación .....	39
2.3.6.3.	Estado de Caja .....	40

2.3.6.4.	Estado de Flujo de Efectivo .....	41
2.3.6.5.	Estado de Cambios en el Patrimonio .....	41
2.3.6.6.	Activos .....	42
2.3.6.7.	Pasivos .....	42
2.3.6.8.	Patrimonio .....	42
2.3.6.9.	Análisis Vertical .....	42
2.3.6.10.	Análisis Horizontal .....	43
2.3.7.	Razones Financieras .....	44
<b>Capítulo III</b>	.....	<b>45</b>
	<b>Evaluación Organizativa, Financiera, de Control Interno y de Producción y Comercialización de la ASADA de Lorena, Cartagena</b> .....	<b>45</b>
<b>3.1.</b>	<b>Evaluación Organizativa</b> .....	<b>45</b>
3.1.1.	Planeación .....	45
3.1.2.	Objetivos .....	46
3.1.3.	Estrategias.....	46
3.1.4.	Políticas.....	46
3.1.5.	Procedimientos .....	47
3.1.6.	Programas .....	47
3.1.7.	Organización .....	47
3.1.7.1.	Recursos Humanos.....	48
3.1.7.2.	Estructura Organizacional .....	48
3.1.7.3.	Manual Descriptivo de Puestos.....	49
3.1.7.4.	Comunicación.....	49
3.1.7.5.	Motivación.....	50
3.1.7.6.	Toma de Decisiones .....	51
<b>3.2.</b>	<b>Control Interno</b> .....	<b>51</b>
3.2.1.	Control.....	51

3.2.2.	Control Interno .....	52
3.2.3.	Control de Calidad.....	53
<b>3.3.</b>	<b>Evaluación Financiera.....</b>	<b>53</b>
3.3.1.	Estados Financieros.....	54
3.3.1.1.	Estado de Situación .....	54
3.3.1.2.	Estado de Resultado.....	54
3.3.1.3.	Estado de Flujo de Efectivo .....	55
3.3.1.4.	Estado de Cambios en el Patrimonio .....	55
3.3.1.5.	Notas a los Estados Financieros.....	55
3.3.2.	Normas Internacionales de Información Financiera .....	56
3.3.3.	Evolución de los Ingresos .....	56
3.3.4.	Evolución de los Gastos .....	57
3.3.5.	Razones Financieras .....	57
<b>3.4.</b>	<b>Producción y Comercialización.....</b>	<b>57</b>
3.4.1.	Sistema de Producción.....	57
3.4.2.	Sistema de Comercialización .....	58
<b>Capítulo IV</b>	.....	<b>59</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	.....	<b>59</b>
<b>4.1.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación Organizativa.....</b>	<b>59</b>
4.1.1.	Conclusiones.....	59
4.1.2.	Recomendaciones.....	61
<b>4.2.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación del Control Interno.....</b>	<b>63</b>
4.2.1.	Conclusiones.....	63
4.2.2.	Recomendaciones.....	63
<b>4.3.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación Financiera.....</b>	<b>64</b>
4.3.1.	Conclusiones.....	64
4.3.2.	Recomendaciones.....	64

<b>4.4. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación de Producción y Comercialización</b> .....	65
4.4.1. Conclusiones .....	65
4.4.2. Recomendaciones.....	65
<b>Anexos</b> .....	144

## Índice de Tablas

Tabla 1 .....	100
Comprobante de Caja Chica .....	100
Tabla 2 .....	101
Control de Caja Chica.....	101
Tabla 3 .....	112
Control de Activos Sistema ABC.....	112
Tabla 4 .....	113
Sistema de Códigos .....	113
Tabla 5 .....	114
Control de Activos .....	114
Tabla 6 .....	121
Estado de Situación Financiera.....	121
Tabla 7 .....	123
Estado de Resultado.....	123
Tabla 8 .....	125
Estado de Flujo de Efectivo .....	125
Tabla 9 .....	127
Estado de Cambios en el Patrimonio .....	127

## **Resumen Ejecutivo**

La realización de esta investigación, tiene como finalidad, la evaluación de un Modelo de Gestión Administrativa, de Control Interno, Financiero y de Producción y Comercialización para la ASADA de Lorena de la Comunidad de Cartagena del Canto de Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015-2016, con el objetivo principal de ofrecer una guía para mejorar o actualizar los desempeños administrativos y financieros de la ASADA, para el beneficio de todos los abonados.

Este trabajo está compuesto por cinco capítulos que, en su orden, se completa con una propuesta de un plan estratégico y un manual descriptivo de puestos, los cuales pueden ser de gran beneficio para la ASADA, ya que con éstos pueden mejorar sus desempeños administrativos y, de esta manera, poder ofrecer un servicio de calidad a todos los miembros.

El primer capítulo, trata acerca de las generalidades del tema en estudio, es decir, define el problema de estudio, la justificación, sus alcances y limitaciones, objetivo general y específicos.

El capítulo dos, aborda los conceptos que son parte de la investigación, es decir, se desarrolla lo que es el marco teórico, conceptual y referencial, los cuales darán un detalle de los conceptos que formarán parte de la investigación y de la propuesta.

El tercer capítulo, comprende los siguientes elementos: Evaluación Organizativa, Financiera, de Control Interno y de Producción y Comercialización de la ASADA de Lorena, Cartagena.

El capítulo cuarto, genera las conclusiones y recomendaciones de la gestión organizativa, control interno, gestión financiera y producción y comercialización.

Finalmente, el quinto y último capítulo muestra los alcances de la investigación, en torno de la Propuesta “Evaluación de un Modelo de Gestión Administrativa, de Control Interno, Financiero y de Producción y Comercialización para la ASADA de Lorena de la Comunidad de Cartagena del Canto de Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015-2016”.

## **Introducción**

El presente trabajo tiene como finalidad realizar una evaluación organizativa, control interno, financiera, producción y comercialización de la ASADA de Lorena, Cartagena para el período 2015-2016, con el interés de dar un aporte a estas organizaciones, para mejorar su desempeño administrativo, y medir su desempeño financiero.

Para dar una propuesta que beneficie a la ASADA, es necesario evaluar, primeramente, la parte organizacional, control interno, financiera, producción y comercialización, para observar en la forma en que se lleva estos procesos.

Este trabajo está compuesto por cinco capítulos, los cuales son presentados de la siguiente manera:

El primero de ellos, está conformado por las generalidades de la investigación, como el planteamiento del problema, justificación de la investigación, alcances y limitaciones, objetivo general y objetivos específicos.

El segundo capítulo está integrado por el marco referencial, teórico y conceptual, donde se aborda generalidades de la ASADA, como también conceptos fundamentales para dicha investigación.

En el tercer capítulo está la evaluación de la parte organizativa, control interno, financiera, producción y comercialización, mediante la aplicación de un cuestionario.

En el cuarto capítulo, se muestra las conclusiones y las recomendaciones que arrojó la investigación.

Por último, se encuentra la propuesta, donde se detalla aquellos puntos que pueden beneficiar a la ASADA para su buen funcionamiento y, de esta manera, ofrecer un servicio eficiente a todos sus abonados.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento de la Investigación**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

##### **1.1.1. Antecedentes del Problema**

Las ASADAS son un órgano local que están constituidos como una asociación que, en representación del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), administra, opera, desarrolla y da mantenimiento de acueductos y alcantarillados en aquellas comunidades donde la municipalidad y el AyA, no brindan el servicio de abastecimiento de agua.

Por este motivo, es importante que este tipo de asociaciones posean un buen control de sus gestiones administrativas (control interno), ya que la mayoría no tienen esquemas organizativos donde se describa los procesos que se tiene que llevar a cabo, para que se brinde un servicio de calidad.

Estos problemas pueden surgir, por el motivo que la mayoría de las ASADAS son manejadas o administradas por un grupo de pobladores del mismo lugar donde se ubica, y es posible que éstos no posean los conocimientos necesarios para que los procesos se realicen de la mejor forma posible.

Y cuando no se tiene una administración adecuada de los procesos, puede traer como consecuencia el mal manejo de sus activos, ya sea que no se utilice como debe ser, o no se lleva un control apropiado dentro de la ASADA. Otro de los

problemas que se puede generar es en el control interno, dado que no se tenga un control idóneo sobre los ingresos que perciba.

Las ASADAS se encargan de gestionar un servicio público, es por ello que, debe existir transparencia en el momento de rendir cuentas sobre los procesos que se llevan a cabo, ya que estas asociaciones trabajan con fondos públicos, con beneficio a la comunidad donde se encuentran ubicadas.

El pueblo de Lorena cuenta con un sistema de acueducto desde los años noventa, antes de dicho año, la manera de abastecerse de agua era mediante pozos artesanales, los cuales eran utilizados, no solo por los dueños del pozo, sino que también abastecían a los familiares de casa vecinas.

La ASADA de Lorena de Santa Cruz fue creada en el 2006, a petición de todos los miembros de la comunidad. Para ese entonces, existían aproximadamente cincuenta casas.

#### 1.1.2. Descripción del Problema

Con los problemas de sequía que se presenta en la provincia de Guanacaste en los últimos dos años, es importante que las ASADAS posean una buena gestión del control interno, ya que lo que administran estas instituciones es un recurso fundamental para la población, y son los responsables del uso que se le dé a este.

Además, este control no depende solamente del recurso hídrico, sino también del dinero que entra en las ASADAS, por el cobro de los recibos de agua, ya que si este no posee un buen control, no se podrá continuar con los proyectos

que la institución posee, ya que no contaría con los recursos necesarios para poder darle seguimiento.

También, al no tener un buen control del recurso monetario, no se podrá dar mantenimiento a los pozos con los que cuenta la ASADAS, de igual manera, a las tuberías que presenten daños, por lo cual se incurriría en el desperdicio de este recurso, primordial para la sobrevivencia de la población.

Por ello, es importante que las ASADAS cuenten con un buen control de sus gestiones administrativas, para que los procesos que realiza, se haga de forma idónea, y así poder garantizar un buen uso de los fondos en proyectos que beneficien a toda la población, y que ayuden a disminuir y garantizar que el agua llegará a toda la población, ya sea en temporadas de sequía como en el verano.

#### 1.1.3. Formulación del Problema

¿Es posible la evaluación de la gestión administrativa, de control interno, financiero, producción y comercialización de la ASADA de Lorena de la comunidad de Cartagena del canto de Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015-2016?

#### 1.1.4. Sistematización del Problema

1. ¿Existe una gestión administrativa definida en la ASADA de Lorena, Cartagena?
2. ¿Cuentan con una gestión de control interno en la ASADA de Lorena, de Cartagena, Guanacaste?

3. ¿Se realiza una correcta gestión financiera en la ASADA de Lorena, de Cartagena, Guanacaste?
4. ¿Cuenta con un manejo de la producción y comercialización del servicio en la ASADA de Lorena, Cartagena?

## **1.2. Justificación de la Investigación**

Esta investigación tiene como fin primordial realizar una evaluación de la gestión administrativa y financiera de la ASADA de Lorena, Cartagena, Santa Cruz, para el periodo 2015-2016. Adicionalmente, se presenta una opción de crecer como profesional y, a la vez, contribuir con la comunidad de Lorena, con el mejoramiento de la ASADA.

Las ASADAS son las encargadas de la extracción, utilización y distribución del agua potable, por ello, es importante que este tipo de empresas tenga una buena administración de los recursos humanos y materiales con los que cuenta, para brindar un servicio óptimo a los abonados de dichas entidades.

La gestión de servicios públicos por particulares (en este caso, las ASADAS), es una estrategia pública, dirigida a cumplir con las nuevas demandas de calidad y oportunidades a la población, razón por la cual se debe contar con un adecuado orden administrativo.

Esta investigación determinará, si los aspectos de la organización y las finanzas internas garantizan el buen uso de los recursos, los rendimientos y utilidades en la ASADA. Además, los principales beneficiados de esta investigación

serán los asociados que pertenecen a esta ASADA, debido a que podrán tener un mayor conocimiento sobre el manejo de la organización.

#### 1.2.1. Justificación Teórica

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de mercadeo, finanzas, clima organizacional, control interno, que ayuden o sirvan de referencia, para determinar si existen situaciones internas y externas que afecten a la ASADA.

#### 1.2.2. Justificación Metodológica

La investigación propuesta utilizará métodos exploratorios y descriptivos, ya que se pretende obtener información relacionada con la gestión administrativa y financiera de la ASADA de Lorena, Cartagena, Santa Cruz, Guanacaste, determinando las características relacionadas con el servicio, para luego realizar una evaluación, administrativa, de control interno de mercado y financiero; que determine la buena o mala gestión administrativa de dicha ASADA.

Se utilizará, tanto fuentes primarias como secundarias, para la obtención de la información, además, se empleará instrumentos que ayuden a la recolección de la información, tales como la observación, entrevistas, cuestionarios.

#### 1.2.3. Justificación Práctica

El desarrollo de esta investigación es muy importante, ya que permitirá obtener el título de Licenciatura en Gestión Financiera, lo cual es de beneficio para la introducción en el mercado Laboral, o bien, tener mayores posibilidades de

crecimiento profesional, y así poder mejorar la calidad de vida, tanto familiar como personal.

Además, esta investigación sería de gran ayuda para la comunidad de Lorena y los abonados de la ASADA, ya que podrán conocer más acerca de la organización que está a cargo de este preciado líquido, y cómo se está manejando los recursos materiales y financieros, entre otros.

### **1.3. Delimitación Institucional, Espacial y Temporal Máxima**

<b>Delimitación Institucional</b>	<b>Delimitación Espacial</b>	<b>Delimitación Temporal</b>
ASADA Comunal de Lorena	Lorena, Cartagena, Santa Cruz, Guanacaste	Segundo Semestre 2016

**Fuente:** Elaboración propia.

### **1.4. Objetivos de la Investigación**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Evaluar la gestión administrativa, de control interno, financiera y de producción y comercialización de la ASADA de Lorena de la comunidad de Cartagena del canto de Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015-2016.

#### 1.4.2. Objetivos Específicos

Evaluar la estructura organizativa de la ASADA de Lorena, Cartagena, Santa Cruz, Guanacaste.

Valorar los aspectos de control interno de la ASADA de Lorena, Cartagena, Santa Cruz, Guanacaste.

Diagnosticar los aspectos financieros de la ASADA de Lorena, Cartagena, Santa Cruz, Guanacaste.

Conocer los procesos de producción y comercialización de la ASADA de Lorena, Cartagena, Santa Cruz, Guanacaste.

Brindar conclusiones de la ASADA de Lorena, Cartagena, Santa Cruz, Guanacaste.

Elaborar una propuesta organizacional que se adecue a las necesidades de la ASADA de Lorena, Cartagena, Santa Cruz, Guanacaste.

### **1.5. Metodología de Investigación**

#### 1.5.1. Tipo de Investigación

Esta clasificación es muy importante, debido a que, según el tipo de estudio que se trate, varía la estrategia de la investigación, el diseño, los datos que se recolecta, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación.

La recopilación de información es de carácter teórico, junto con la aplicación de herramientas y elementos prácticos, en el desarrollo de la investigación se indica

que el estudio es de carácter exploratorio y descriptivo. Actualmente, no existe ninguna investigación realizada en la ASADA de Lorena sobre este tema.

#### 1.5.1.1. Exploratoria

Esta tipo de investigación utiliza la observación como principal medio para obtener la información, principalmente, donde no existen estudios o investigaciones previas sobre el tema. Se establece como un medio para obtener un concepto general acerca de la organización y su entorno económico.

Carl McDaniel, (2011) define investigación exploratoria como, “Investigación preliminar que se hace para incrementar la comprensión de un concepto, aclarar la naturaleza exacta del problema que se resolverá, o identificar las variables importantes que se estudiarán” (pág. 68).

Es decir, lo que se encarga este tipo de investigación, es buscar la información o elementos relevantes que permitan la penetración del tema a estudio, con el fin de que los investigadores tengan una mayor visión.

#### 1.5.1.2. Descriptiva

La realización de esta investigación, al igual, dando uso de la aplicación de un estudio descriptivo para indagar a fondo y responder las interrogantes que se puede generar mediante la investigación exploratoria, es de manera tal, que se pretende conocer por qué se puede generar oportunidades de estudio.

Carl McDaniel, (2011) define estudio descriptivo como, “el estudio que se hace para responder a las preguntas de quién, qué, cuándo, en dónde y cómo” (pág. 77).

Esto quiere decir, que se debe tener en cuenta que en un estudio descriptivo se selecciona una serie de escenarios y se mide cada una de ellas, independientemente, para así describir y medir lo que se investiga.

También, afirman que la investigación descriptiva:

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, estos es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 92)

#### 1.5.1.3. Enfoque Cuantitativo

En este proyecto se utiliza un enfoque cuantitativo, dado que será verificable y cuestionable, esto por medio de la elaboración de un instrumento, que permitirá obtener información de los puntos de vista de los colaboradores de la ASADA, lo que ayuda a tener un área más claro en el cual se desarrolla la investigación.

Bernal, C (2010), señala que el método cuantitativo:

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (pág. 60)

El pensamiento deductivo puede ir de lo general hasta lo particular, utilizando la recolección y análisis de los datos para contestar las preguntas que surgan durante el proceso de investigación.

#### 1.5.2. Fuentes de Información

Este es uno de los aspectos muy importantes en el proceso de una investigación, en relación con la obtención de la información. Pues de ello depende obtener información confiable y válida, ya que requiere de cuidado y dedicación. Este se describe como recursos que contienen datos formales e informales.

De acuerdo con Gallardo, H. (2001), una fuente de información es, “cualquier objeto, persona, situación o fenómeno cuyas características permiten leer información en él y procesarla como conocimiento acerca de un objeto de discernimiento o estudio” (p.57). Es decir, las fuentes de información son todas aquellas herramientas que se utilizan para obtener datos que ayuden a contestar las interrogantes que surgen durante el proceso de investigación.

Usualmente, se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y secundarias.

##### 1.5.2.1. Fuentes Primarias

Son conocidas como de primera mano, porque la información se obtiene del proceso de investigación, es decir, es aquella información que es obtenida durante la indagación, por parte de los investigadores.

Bernal, C. (2010), indica que:

Las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información; es también conocida información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente, entre otros. (p.191)

Los instrumentos que se implementó para obtener datos primarios en este trabajo de investigación, fue por medio de entrevistas. La investigación por medio de la aplicación de encuestas, el cuestionario se utilizó para asegurar un enfoque ordenado y más estructurado, cuando se obtiene los datos. Las entrevistas que se realizó fueron cara a cara, ya que tuvieron lugar en el hogar de los funcionarios o en una empresa.

#### 1.5.2.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundarias, son todas aquellas que los investigadores utilizan para enriquecer su trabajo, como también complementar los conceptos que se utilicen, de igual forma permiten obtener información del tema a investigar.

Bernal, C. (2010), indica que las fuentes secundarias son:

Todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos

escritos, los documentales, los noticieros y los medios de información.

(p. 192)

Las fuentes de información secundarias que se utilizó en este trabajo fueron: bibliografías de libros referentes a finanzas, artículos, páginas de Internet, documentos, cuyos contenidos puedan ayudar a solucionar las necesidades de información.

### 1.5.3. Instrumentos para la Recolección de Datos

Se realizará entrevistas y cuestionarios a la administradora y a los colaboradores de la ASADA. Con el propósito de recolectar los datos necesarios para avanzar, con el trabajo de campo y, de esta manera, cumplir con los objetivos propuestos de la forma más adecuada.

También, se pretende utilizar otra técnica, a saber:

#### 1.5.3.1. Observación

Durante el desarrollo de la evaluación, la observación permitió obtener datos de aquellas personas que se encuentran relacionadas con la ASADA, como los miembros de la administración, así como los colaboradores de esta.

Bernal, C. (2010) define la observación:

Método que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual se están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. (pág. 194)

La información recopilada se presenta de manera textual complementada con tablas y gráficos.

#### 1.5.4. Análisis e Interpretación de la Información

La información obtenida durante el trabajo de investigación fue procesada, por lo que sus resultados fueron analizados, para luego interpretarlos, respectivamente. Como también, se utilizó fuentes bibliográficas, para enriquecer el trabajo.

#### 1.5.5. Alcances y Limitaciones

##### 1.5.5.1. Limitaciones

La principal limitación que tuvieron los investigadores, fue no tener acceso a la información financiera, esto es por la falta de comunicación que existe entre la ASADA y el contador contratado.

##### 1.5.5.2. Alcances

- ✓ Crecimiento profesional: El proyecto es desarrollado para obtener la Licenciatura de la Carrera de Administración Énfasis en Gestión Financiera.
- ✓ Contribuir con el desarrollo de la Asociación de Acueducto Comunal de Lorena, distrito de Cartagena del cantón de Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica.

## Capítulo II

### Marco Teórico, de Referencia y Conceptual

#### 2.1. Marco Teórico

Este Marco fundamentará la teoría básica dada por diferentes autores, haciendo así más fácil la comprensión y alcance de los objetivos propuestos en la realización de esta investigación.

##### 2.1.1. Administración

La administración se puede definir como aquella disciplina que se encarga de coordinar los recursos que se encuentra disponibles en una empresa u organización, para que, de esta manera, pueda cumplir o conseguir el plan que se han propuesto.

También, el concepto de administración se puede definir como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y los recursos, con el propósito de poder cumplir con las metas u objetivos que la empresa se propuso, de manera eficaz y eficiente.

Otros de los significados que se le da a la administración es:

Interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar

la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo.

(Chiavenato, 2006, pág. 10)

Además, la administración puede ser el acto de gestionar o dirigir una empresa, negocio, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos desde un principio.

### 2.1.2. Elementos de Administración

Estos son una serie de herramientas que le permite a la administración realizar las funciones de una forma correcta, que permita cumplir los objetivos y metas que una empresa se proponga.

#### 2.1.2.1. Planificación

La planeación es el proceso administrativo que se tiene como etapa inicial, la cual consiste en la formulación del estado futuro que se quiere para la empresa u organización, es decir, consiste en la determinación de los objetivos que se quieren alcanzar y de los procesos que se llevará a cabo para poder lograr dichos objetivos.

La planificación contribuye con la empresa de forma positiva, ya que le permite asignar recursos de forma eficiente, en aquellas actividades que son necesarias para el cumplimiento o logro de los objetivos, además, la planeación se debe realizar, de forma continua o cíclica, por el simple hecho que el entorno es cambiante, por lo cual se debe adaptar.

Chiavenato (2006) indica que la planificación es “la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos” (pág. 143).

La planeación se empezaría por la determinación de los objetivos que quiere la empresa, y detallando cuáles serían los planes necesarios para poder alcanzarlos de la mejor manera. La empresa u organización, al planear y definir los objetivos, estaría eligiendo el mejor curso de acción para poder alcanzarlos.

Al tenerlos hechos, la organización podrá determinar “adónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden” (Chiavenato, 2006, pág. 143), esto le permite la empresa tener un rumbo a seguir.

#### 2.1.2.2. Organización

Este es el segundo paso del proceso administrativo, y consiste en el conjunto de reglas, comportamientos y cargos que deberán respetar todas las personas que se encuentran dentro de la organización, el objetivo primordial de la organización es coordinar y disponer de todos los recursos que la empresa tiene disponibles, ya sean humanos, materiales y financieros, con el fin de ayudar a cumplir con los objetivos.

Otras de las definiciones que se le da a la organización es la “estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerárquicas y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia” (Reyes, 2007, pág. 28). Esto permite que los procesos se efectúen ordenadamente, y así cumplir con lo establecido.

### 2.1.2.3. Dirección

Se puede decir que la dirección es la tercera ficha del rompecabezas, ya que en estas se encuentra la ejecución de los planes que realizaron, la motivación, comunicación y supervisión, con el fin de alcanzar las metas u objetivos que la organización se propuso.

Chiavenato (2006), expone que el papel de la dirección:

Es poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. (pág. 149)

La dirección en el proceso administrativo, se puede definir como la influencia que posee el administrador en la realización de los planes, consiguiendo una respuesta positiva de los colaboradores, mediante la supervisión, motivación y comunicación, en otras palabras, en esta etapa es donde se lleva a cabo los procesos que se planeó y organizó.

### 2.1.2.4. Control

Esta es la última etapa o ficha de los elementos de la administración, y se puede decir que es la primordial para poder llevar a cabo las etapas anteriores, ya que si una empresa posee magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, y si no existe un sistema de control no se podrá verificar cuál sería la situación en la que se encuentra la empresa, de acuerdo con los objetivos que se planteó.

El control se utiliza para evaluar el desempeño general de una empresa frente un plan estratégico, es decir, en esta etapa, se evaluará si los procesos que se está aplicando, se desarrollará de forma correcta y eficientemente.

Reyes (2007), define el control como:

El establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes. (pág. 29)

En otras palabras el control le permite a la empresa, conocer si los procesos se realizan de acuerdo a como se plantearon y verificar si logran cumplir con las objetivos planteados.

### 2.1.3. Auditoría

La auditoría se puede definir como la verificación de la información financiera, administrativa y operacional, la cual es generada por una empresa u organización, con el fin de que esta información sea confiable, veraz y oportuna, es decir, revisar que las operaciones se está realizando de la forma que se planeó, que las políticas y los lineamientos que se estableció se hayan respetado, y que también se cumpla con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias del país, donde la empresa se encuentra desarrollando la actividad.

Sandoval, H (2012) la define, de forma clara y sencilla, como, “La auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para

determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos” (pág. 29).

La auditoría le permite a la empresa tener un enfoque de cómo se está realizando los procesos, ya sean administrativos o financieros, es decir, si son llevados a cabo según las regulaciones que se establecieron desde un principio.

#### 2.1.4. Tipos de Auditoría

##### 2.1.4.1. Auditoría Interna

Esta es una actividad independiente y objetiva de supervisión y consultoría, la cual es diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una empresa, además, esta ayuda a las organizaciones a cumplir con sus objetivos, aportando un enfoque sistemático para evaluar y mejorar los procesos de gestión de riesgos y control.

El objetivo de la auditoría interna es “ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas” (León Lefcovich, 2003, párr. 15).

La auditoría interna es un catalizador para poder mejorar los controles de gestión y administración de riesgos, suministrando una visión y recomendaciones basadas en el análisis y evaluación de los datos.

##### 2.1.4.2. Auditoría Externa

Este es un examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, la cual es realizada por un contador público

que no debe tener vínculos laborales con la empresa donde se realice la auditoría, el cual utiliza técnicas determinadas, con el objeto de emitir una opinión.

Otros de los conceptos de auditoria externa es “examinar y evaluar cualquiera de los sistemas de información de una empresa y emite una opinión independiente sobre ellos, con el propósito de averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de la información que brindan” (Jiménez, 2008, párr. 2).

La auditoria externa permite, obtener una opinion de una persona ajena a la empresa de como se estan realizando los procesos, y de estamanera tener otra visión.

#### 2.1.4.3. Auditoría Financiera

Conocida también como auditoría de estados financieros, esta se trata de la revisión de los estados financieros de una empresa, para conocer si estos se confeccionan según las normas establecidas en la empresa, esto genera una opinión de los estados financieros, es decir, si contiene información relevante, precisa y completa.

Además auditoría financiera se define como:

Un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoria, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa. (Marin Calv, 2013, párr. 1)

En otras palabras esta auditoria le permite a la empresa conocer como se estan realizando los estados financieros, es decir, si estos poseen información relevante que permita saber la situación financiera en la que se encuentra.

#### 2.1.4.4. Auditoría Administrativa

El propósito de esta auditoría es la de revisión y evaluación de los métodos, sistemas y procedimientos que son llevados a cabo en el proceso administrativo, que aseguran el cumplimiento de las políticas, planes, programas y reglamentos, con el fin de verificar si la empresa lo está cumpliendo y respetando.

La auditoría administrativa también se puede definir como:

Un examen metódico y ordenado de los objetivos que posee una empresa, también de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano, el cual muestra un panorama de la forma de cómo están siendo administradas las diferentes áreas que tiene la empresa.

(Marin Calv, 2013, párr. 4)

Permite verificar si los procesos que se desarrollan dentro de la empresa, estan correctamente, y de esta manera puedan cumplir con los objetivos y metas que se establecieron desde un principio.

## **2.2. Marco de Referencia**

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

Una ASADA es una Asociación comunal, la cual funciona como Administradora del Acueducto comunal, esta asociación nace con la integración de los vecinos, principalmente asociados a la ASADA, los cuales se comprometen con la comunidad y consigo mismo, para ayudar con el desarrollo administrativo, operacional y de mantenimiento.

Según en el Manual para las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios define a las ASADAS como:

Órganos locales constituidos como asociaciones que, por delegación del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, 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. (Monge, Paz, & Ovares, 2013, pág. 7)

Una ASADA es una organización terciaria en la prestación de un servicio público, como lo es el servicio de agua potable y alcantarillado, regulada por Acueductos y Alcantarillados (AyA), y se rige por la Ley de Asociaciones No. 218.

### **2.2.2. Objetivo**

Según el Manual informativo: Aspectos básicos para la gestión de las nuevas Juntas Directivas de las ASADAS tienen como objetivo:

Orientar a los y las miembros de las nuevas Juntas Directivas de las ASADAS, mediante un manual informativo, que les permita iniciar su gestión con mayor seguridad y guiarlos hacia la sostenibilidad de los sistemas, siempre en armonía con el ambiente. (Hernández Marín, s.f, pág. 7)

### 2.2.3. Principales Actividades

Algunas de las actividades que deben realizar las ASADAS son las siguientes:

- La construcción, administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de acueductos y alcantarillados delegados por el AyA.
- 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.
- Otorgar el servicio público de dotación de agua, en forma eficiente, igualitaria y oportuna a todos sus clientes, sin distinciones de ninguna naturaleza.
- Conservación y aprovechamiento racional de las aguas necesarias para el suministro a las poblaciones.

### 2.2.4. Aspectos Legales

Se refieren a ciertos trámites correspondientes con los reglamentos, leyes,, o disposiciones legales que se deben cumplir a la hora de iniciar una organización, este conjunto de leyes, reglamentos y disposiciones legales van a definir y regular la labor del día a día de las entidades dedicadas a la prestación del servicio de agua potable.

Costa Rica cuenta con diferentes leyes y reglamentos, a los cuales se tienen que apegar todas las entidades u organizaciones que presenten el servicio de agua potable y alcantarillado. Según el Reglamento de las Asociaciones Administradores de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunal N° 32529 del 2 de febrero de 2005, en su capítulo I, sección segunda, artículo 3, señala que el “AyA facilitará a las futuras asociaciones, el proyecto de estatutos y, posteriormente, el aval de los mismo, los que deberán ser presentados al Registro de Asociaciones del Registro Nacional, para su respectiva inscripción”.

Algunos de los estatutos que se deben tomar en cuenta son los siguientes:

- La Constitución Política.
- Ley General de Agua Potable.
- Ley Constitutiva de AyA.
- Ley de la ARESEP.
- Reglamento de uso y vertido de aguas residuales.
- Reglamento de las ASADAS.
- Acta Constitutiva.
- Reglamento Prestación de Servicios del AyA (22/04/2015).
- Reglamento para la calidad del agua potable. Setiembre 2015.
- Reglamento técnico: Prestación Servicios de Acueducto, Alcantarillado Sanitario e Hidrantes.
- Prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado sanitario e hidrantes AR-PSAYA-2013.
- Ley 276 de Aguas.

- Canon por concepto de aguas. Decreto No. 32868-MINAE (28/11/2006).

Basado en el reglamento de las ASADAS, las formalidades legales que estas deben cumplir para su funcionamiento son las siguientes:

- Obtener Personería Jurídica e inscribirse ante el Registro de Asociaciones del Registro Público.
- La ASADA y el AyA deberán firmar un Convenio de Delegación, es un documento, en el cual se faculta y acredita a la ASADA, para que asuma la administración, operación y mantenimiento de los sistemas de acueductos y alcantarillados.
- La ASADA deberá remitir al AyA, los nombres y calidades de los miembros de la Junta Administradora, así como el del Fiscal, haciendo constar quién ostenta la Personería Jurídica.
- Uno de los fines de las ASADAS es la gestión de los sistemas de agua potable mediante delegación del AyA, por lo que no deberán realizar acciones para fines distintos.

#### 2.2.5. Aspectos Organizativos

Son todos aquellos aspectos que se liga con el cumplimiento de los estatutos, los reglamentos y la Ley de Asociaciones No218. Los aspectos principales son la Asamblea General y la Junta Directiva.

Asamblea General: la Asamblea está constituida por todos los asociados de la ASADA y es el órgano máximo de ella. Existen dos tipos de asamblea, las cuales son convocadas mediante el secretario, con una carta circular o cualquier otro medio por escrito idóneo.

1- Ordinaria: se reúne una vez al año, durante la primera quincena del mes de junio de cada año, para escuchar acerca de los informes laborales entregados por el presidente y el tesorero de la Junta Directiva, así como también, el del fiscal, elegir a los miembros de la Junta Directiva y Fiscalía.

2- Extraordinaria: se realizará cada vez que lo crea necesario la Junta Directiva, siempre y cuando, se reúna la tercera parte de los asociados, o así lo crea necesario la Fiscalía.

Junta Directiva: la dirección de la ASADA, la maneja la Junta Directiva, la cual conforman cinco miembros, todos mayores de edad, los cuales serán electos en la Asamblea general ordinaria cada dos años, nombrados de la siguiente manera:

<p style="text-align: center;"><b>Presidente</b></p>	<p>Representante judicial y extrajudicial de la asociación, con carácter de apoderado Generalísimo sin límite de suma. Conforme al artículo 1253 del Código Civil.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Vicepresidente</b></p>	<p>Sustituiría al presidente en ausencias temporales, con igualdad de atribuciones como de obligaciones.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Secretaria</b></p>	<p>Confeccionar las actas de las reuniones de las Asamblea General y de la Junta directiva y firmadas junto con el presidente.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Tesorero</b></p>	<p>Cobrar las cuotas que se fijen a los miembros, rendir mensualmente a la Junta directiva la lista de asociados morosos, los pagos hechos y el balance correspondiente, vigilará las cuentas de la Asociación.</p>

<b>Vocal</b>	Ayudar en la tarea que la Junta directiva le encomiende, y sustituir, según su orden, en forma temporal.
<b>Fiscal</b>	Supervisar todas las operaciones y movimientos económicos de la ASADA, velar por el cumplimiento de todos los aspectos legales en los que se involucre la Asociación.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 2.2.6. Aspectos Ambientales

La parte ambiental juega un papel muy importante para la sociedades del mundo entero, y Costa Rica se caracteriza por ser un país que cuida y conserva la naturaleza, a pesar de esto, también se está presentando sequías, principalmente en la provincia de Guanacaste, que han afectado a diversas comunidades, por lo que entidades como las Municipalidades, Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamientos (SENARA), Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) apoyan a estas asociaciones, para que la comunidad tenga un desarrollo sostenible, como podrían ser el crecimiento económico, mejorar la tecnología, la explotación del recurso hídrico, entre otras, para brindar un servicio de calidad, y en armonía con el medio ambiente.

Estas entidades hacen revisiones periódicas a los pozos de las ASADAS para conocer el riesgo de contaminación con el que cuentan, los niveles de agua y que cumplan con todos los requisitos y especificaciones legales y ambientales para que su uso sea óptimo.

#### 2.2.7. Aspectos de Control

Dentro de los aspectos de control se encuentra la gestión administrativa, la cual es la responsable del éxito o fracaso de la ASADA. La gestión administrativa cuenta con cuatro actividades importantes de aplicación en las ASADAS, a saber:

##### 1. Procedimientos administrativos: se dividen en dos.

a. Ejecución de labores operativas: diseño y aplicación de un plan de mantenimiento periódico, establecimiento de canales de comunicación para el reporte de averías, confección de órdenes de servicio.

b. Ejecución de labores comerciales: diseño y aplicación de rutas para la lectura de medidores, establecer un procedimiento para la aprobación e instalación de nuevos servicios, proceso de facturación, emisión de recibos.

2. Recurso humano: levantar una planilla y registrar datos personales, confeccionar un expediente para cada funcionario, elaborar un reglamento interno para sus trabajadores, además, se deben apegar al capítulo IV, artículo 31, capítulo VI, artículo 34, capítulo X, artículo 42 del reglamento de ASADAS, cumplir con la CCSS e INS.

### 3. Contratación administrativa:

Las ASADAS deberán adquirir los bienes, materiales y equipo necesarios para la administración y operación de los sistemas, aplicando los principios, según se define en la ley de la contratación administrativa y su reglamento.

La actividad contractual se rige por los siguientes principios: eficiencia, eficacia, publicidad, libre competencia, igualdad, buena fe e intangibilidad patrimonial.

### 4. Control interno: está regido por las siguientes leyes:

Ley general de control interno No 8292.

Ley de protección al ciudadano contra el exceso de requisitos y trámites administrativos No 8220.

Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública N° 8422.

Estas leyes se aplican para garantizar la transparencia de fondos públicos y velar por el buen uso del patrimonio. Las ASADAS deben aplicar la legislación y los procedimientos administrativos y controles para el buen uso de los recursos materiales, humanos y equipos.

#### 2.2.8. Aspectos Financieros

Los aspectos financieros son muy importantes para las ASADAS, para la administración y operación de los sistemas de abastecimiento de agua. Esta área

presenta varios componentes, tales como: la contabilidad, financiamiento de proyectos, control de costos e ingresos presupuesto, entre otros.

Presupuesto: dentro de él, se toma en cuenta los siguientes puntos:

Servicios profesionales.

Servicios no profesionales.

Materiales.

Maquinaria y equipo.

Proyecto de inversión.

Contabilidad: según lo estipula el Reglamento de las Asociaciones Administradores de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunal N° 32529 del 2 de febrero de 2005, en su capítulo V, en el artículo 27 dice que "cada asada debe contar con un contador privado debidamente incorporado al colegio respectivo". Debido a la importancia de esta área, las asociaciones deben conocer, entender y saber aplicar herramientas financieras que faciliten el manejo de los recursos económicos con los que cuenta la ASADA.

## **2.3. Marco Conceptual**

Este marco fundamentará los términos más importante dados por diferentes autores, que formarán el cuerpo de esta investigación.

### **2.3.1. Aspectos Operativos**

Al hablar de términos operativos, se hace referencia a la manera de que una empresa administra los recursos que posee, como los recursos productivos, humanos, financieros, tecnológicos, instalaciones, tiempo, los cuales son necesarios para operar de forma correcta, y además es necesario para el crecimiento estratégico y competitivo.

Esto tiene que ver con todas las acciones que se realizan dentro de la empresa para el buen funcionamiento de cada uno de los componentes y equipos del sistema.

### **2.3.2. Aspectos de Cobro**

Abarca todo aquello relacionado con los mecanismos que utilizan las organizaciones para financiar sus actividades, mediciones y tarifas, los cuales son necesarios para que las empresas operen.

Este tipo de aspectos son importante, ya que mediante estos se logra gestionar de forma eficiente la actividad financiera que tiene la empresa, porque podrán saber en cuántos recursos podrán invertir, y además lograran conocer su capacidad de pago que poseen para enfrentar dichas obligaciones. Es importante que las empresas tengan una gestión de cobro eficiente, porque esto le permitirá continuar con sus funciones de forma idónea.

### 2.3.3. Control Interno

Mediante este proceso se supervisa que las actividades que realiza una empresa, se estén ejecutando según lo planeado y de tal forma corregir las desviaciones que puedan perjudicar el funcionamiento de las operaciones. El control interno se refiere como un “sistema de comprobaciones y balances que garantiza que todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la compañía son compatibles con los objetivos institucionales” (Horngren, 2000, pág. 189).

El control dentro de la organización es de suma importancia ya que a través de este se conoce el estado actual de la empresa, el cual permite conocer si los procesos que ejecutados de manera correcta y eficiente. Además le permite entrar en un proceso de mejora continua de las operaciones.

#### 2.3.3.1. Control Interno Administrativo

Proceso que consiste en supervisar y verificar los sistemas, planes, programas y procedimientos de una organización con el propósito de lograr los objetivos administrativos. Según Horngren, (2000) el control interno administrativo se define como “métodos y procedimientos que facilitan la planeación de la administración y el control de las operaciones” (pág. 189).

En otras palabras este sistema le permite a la empresa conocer si los procesos son efectuados según como se planearon desde un inicio, y de esta manera tener un mayor control para que se ejecuten eficientemente.

### 2.3.3.2. Control Interno Contable

Se encarga de verificar que la información financiera de una empresa sea presentada correctamente y esta sea viable, confiable y eficaz, para que los miembros comprendan dicha información de forma correcta y puedan tomar las decisiones necesarias.

Este control se define como los “métodos y procedimientos gracias a los cuales se autorizan las transacciones, se salvaguardan los activos y se garantizan la exactitud de los registros financieros” (Horngren, 2000, pág. 189). Este permite que la información financiera de la empresa sea presentada correctamente, para que sea comprendida de forma sencilla y puedan conocer todas las variaciones que existen dentro de la organización.

### 2.3.3.3. Actividades de Control

Consiste en las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se cumplan las directrices de la dirección, para tomar las medidas necesarias que afrontar los riesgos que puedan afectar los objetivos de la organización.

Las actividades de control interno se definen como “las políticas y procedimientos, que ayudan a asegurar que se implementen las acciones necesarias para abordar los riesgos que entraña el cumplimiento de los objetivos de la entidad” (Arens, Randal J, & Marrk S, 2007, pág. 278). A través de estas actividades se garantiza que los procesos que son llevados a cabo dentro de la organización sean eficientes y eficaces.

#### 2.3.4. Gestión del Riesgo

Se refiere a la existencia de un plan para hacer frente a eventuales situaciones adversas que dificulten las gestiones administrativas o financieras de una organización.

Según Gitman & Zutter, (2012), definen gestión de riesgo como:

En esencia, riesgo es una medida de la incertidumbre en torno al rendimiento que ganará una inversión. Las inversiones, cuyos rendimientos son más inciertos se consideran generalmente más riesgosas. Los términos riesgo e incertidumbre se usan indistintamente para referirse al grado de variación de los rendimientos relacionados con un activo específico. (pág. 287)

Es por ello que se debe de crear planes de emergencia y contingencia para mitigar el riesgo, y así poder enfrentar de forma inmediata aquellos riesgos que se pueden presentar durante los procesos.

##### 2.3.4.1. Riesgo Operativo

El riesgo operativo se puede conocer como la posibilidad de que una empresa obtenga pérdidas financieras, los cuales se originan por fallas en los procesos, personas y sistemas, dificultando la gestión de las operaciones y el manejo administrativo.

El riesgo operativo se puede definir “como el riesgo que se presenten fallas en los sistemas administrativos y procedimientos internos, así como por errores humanos intencionales o no” (Venegas Martínez, 2008, pág. 861). Es decir, este

riesgo se deriva de deficiencias significativas en la integridad o confianza del sistema que pueden afectar el funcionamiento de la empresa.

#### 2.3.4.2. Riesgo Legal

Este surge por violaciones e incumplimientos de leyes y reglamentos que pueden afectar directa e indirectamente las funciones diarias de una empresa, ocasionándole pérdidas que afectan las operaciones.

Según Feria Domínguez (2005), riesgo legal se conoce cuando:

Una modificación legal afecta, de manera significativa, a los términos establecidos inicialmente en una transacción, también puede derivar de la existencia de una laguna legal o de una falta de jurisprudencia al respecto. Por último, el riesgo legal surge cuando una de las partes no goza de la autoridad legal necesaria para llevar a cabo una transacción económica. (pág. 4)

Lo que quiere dar entender este riesgo es que una empresa está sometida a las disposiciones legales del país donde se desarrollan sus operaciones, es decir, que esta debe de cumplir con estas disposiciones para ejecutar sus labores de forma correcta, sin caer ante un riesgo legal.

#### 2.3.4.3. Riesgo Ambiental

Esto hace énfasis a la protección del medio ambiente o a las personas, por lo que se deben de crear medidas o acciones necesarias para salvaguardar los recursos naturales que se encuentran en el planeta.

Riesgo ambiental se puede definir como aquellos:

Daños que pueden producirse por factores del entorno, ya sean propios de la naturaleza o provocados por el ser humano. La actividad productiva o económica y la ubicación geográfica son cuestiones que pueden dejar a una persona o a un grupo de individuos en una situación de riesgo ambiental. (Pérez Porto & Merino, 2014, parr. 2)

Este tipo de riesgo es generado mayormente por el ser humano, por todas las acciones que este comete, como las industrias grandes que no tienen precaución con sus residuos, o que talan las selvas para utilizarlos como recursos, todas estas acciones afecta al medio ambiente, lo cual genera un daño considerable.

#### 2.3.4.4. Riesgo de Solvencia

Este riesgo se puede conocer como la incapacidad de una empresa u organización para atender el pago de todas sus obligaciones o deudas en el largo plazo. El riesgo de solvencia se puede definir como “la probabilidad de incurrir en pérdidas con ocasión del deterioro de la situación financiera de la entidad con la cual se realizan negocios” (TIEMPO, 2004, parr. 6).

Lo que da entender el riesgo de solvencia es que cuando una empresa posee mayor pasivos que activos, es decir, que una empresa tiene muchas deudas y no tiene la capacidad para pagar.

#### 2.3.4.5. Riesgo de Liquidez

Este se conoce como la incapacidad de una empresa u organización de disponer de los fondos necesarios para enfrentar las obligaciones de corto plazo, ya que estas son las necesarias para operar. También este riesgo consiste en “valorar de qué forma y condiciones cualquier deudor es capaz de pagar sus deuda a su vencimiento, generalmente a corto plazo” (Pedrosa, s.f, parr. 1).

Este tipo de riesgo puede perjudicar las operaciones de la empresa, ya que si no posee la liquidez necesaria para enfrentar las obligaciones en el corto plazo, no va tener los insumos necesarios para poder producir.

#### 2.3.5. Análisis Financiero

El análisis financiero brinda información sobre la posición financiera de una empresa en determinado momento, lo que permite evaluar el cumplimiento de metas y planes, así como el desempeño de áreas claves de la administración.

#### 2.3.6. Información Financiera

Esta es la información que genera la contabilidad del análisis que se realiza a los estados financieros, con el propósito que los usuarios de la información financiera tomen sus decisiones.

También la información financiera se puede definir como:

Conjunto de datos que se emiten en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos financieros asignados a una institución. Es aquella información que produce la contabilidad indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas y

por lo tanto es procesado y concentrada para uso de la gerencia y personas que trabajan en la empresa. (Garcia Fonseca, s.f, parr. 2)

La información financiera es fundamental para las personas que se encuentra en la empresa, porque les permite conocer el estado en que se encuentra y de esta manera tomar la decisiones que beneficien a todos los involucrados.

#### 2.3.6.1. Estados Financieros

Los estados financieros son informes que proporcionan información sobre los movimientos financieros de una empresa en un periodo determinado, es decir, estos nos muestran cómo se comporta durante un lapso de tiempo. También estos se pueden definir como “un informe resumido que muestra cómo una empresa ha utilizado los fondos que le confían sus accionistas y acreedores, y cuál es su situación financiera actual” (Enciclopedia Financiera, s.f, parr. 2)

La información brinda por los estados financieros, es de suma importancia para la administración de la empresa, ya que mediante esta pueden tomar las decisiones adecuadas, también es fundamental para los inversionistas, por medio de esta pueden conocer si invertir o no en una organización.

#### 2.3.6.2. Estado de Situación

Es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados

Según Gitman & Zutter, (2012) el estado de situación:

Presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado sopesa los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo que aportan los dueños). (pág. 56)

Este es un documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara, el valor de sus propiedades, derechos, obligaciones y su capital, valuados y elaborados, de acuerdo con los principios de contabilidad, generalmente aceptados.

#### 2.3.6.3. Estado de Resultado

Reporte financiero de un periodo determinado, donde se detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen que ha generado la empresa en dicho periodo. Según Gitman & Zutter, (2012, pág. 53), el estado de resultado “proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico”.

Este estado muestra claramente cuáles fueron los ingresos que tuvo la empresa, como también las obligaciones por las que tuvo incurrir para las operaciones, de igual forma se muestra la ganancia o pérdida que se obtuvo al final del periodo.

#### 2.3.6.4. Estado de Flujo de Efectivo

Este es un estado básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación durante un periodo determinado, con el fin de conocer los movimientos que sufre.

Según Gitman & Zutter (2012) el estado de flujo de efectivo es:

Un resumen de los flujos de efectivo de un periodo específico. El estado permite comprender mejor los flujos operativos, de inversión y financieros de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el periodo. (pág. 60)

En este informe se incluye las entradas y salida de efectivo que tuvo una compañía en el periodo de operaciones, para determinar el saldo o flujo neto de efectivo al final de él.

Además las entradas de efectivo son los recursos provenientes de transacciones como ventas al contado, cobranza y aportaciones de los socios, entre otros. Las salidas de efectivo son desembolsos que se realizan por transacciones, tales como compras al contado, pago de cuentas por pagar y pago de gastos, entre otros.

#### 2.3.6.5. Estado de Cambios en el Patrimonio

El objetivo principal de este estado financiero básico es mostrar los cambios en la inversión de los accionistas de la empresa, es decir, lo que se denomina capital contable.

En este estado se muestra los aumentos, disminuciones o actualizaciones de las partidas del capital contable, así como las utilidades del periodo que se hayan generado en el negocio y los dividendos que los accionistas que hayan decidido pagarse.

#### 2.3.6.6. Activos

Los activos son todos los bienes que posee una empresa, los cuales son utilizados para desarrollar las actividades, y de esta manera ofrecer un bien o servicio.

Además los activos son recursos económicos que poseen el potencial de producir beneficios económicos.

#### 2.3.6.7. Pasivos

Se incluye las deudas que tiene la empresa. Se divide en clases, según el mayor o menor plazo en que se puedan pagar.

#### 2.3.6.8. Patrimonio

La diferencia entre lo que posee la empresa (Activos) y lo que debe (Pasivos), es el Patrimonio, o sea, el remanente que corresponde a los dueños de la organización.

#### 2.3.6.9. Análisis Vertical

Este análisis se utiliza para analizar estados financieros como el balance general y el estado resultado, el cual consiste comparar las cifras en forma vertical y así obtener el valor porcentual de cada cuenta con respecto al total. Según (Tanaka Nakasone, 2005, pág. 318) el analisis vertical es "llamado así, porque

compara dos o más partidas de un mismo periodo. El resultado obtenido se compara con su equivalente en otro periodo pasado o contra el equivalente de otra empresa, o con el promedio de la industria”.

Este análisis consiente determinar la composición y estructura de los estados financieros, porque permite encontrar la composición porcentual de cada cuenta del activo, pasivo y patrimonio.

#### 2.3.6.10. Análisis Horizontal

El fin principal de este análisis, es la comparación de estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, con el propósito de conocer los aumentos, disminuciones y variaciones que han sufrido las cuentas durante el periodo contable.

Unas de las principales característica el análisis horizontal es que:

Relaciona los cambios financieros que sufrió el negocio de un periodo a otro, los cuales pueden estar representados en aumentos o disminuciones, mostrando además dichas variaciones o cambios en cifras, porcentajes o razones, permitiendo obtener un mejor panorama de los cambios presentados en la empresa para su estudio, interpretación y toma de decisiones. (Duque Navarro, 2016, parr. 2)

Es importante recalcar que el análisis horizontal es importante para las empresas, ya que por medio de este se logran conocer los cambios que pueden sufrir las actividades que se realizan, es decir, si estos resultados han sido positivos

o negativos, y de esta forma la empresa podar enfocarse en aquellas cuentas que han sufrido mayor cambios.

### 2.3.7. Razones Financieras

Esta es una herramienta que se utiliza para dar seguimiento a la posición financiera de la empresa, por medio de esta herramienta, se puede realizar comparaciones con datos anteriores de la empresa y con otras empresas que se encuentran en el mercado.

Según Gitman & Zutter (2012) señalan que las razones financieras:

1Se dividen en cinco categorías básicas: razones, de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y endeudamiento miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el rendimiento. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el rendimiento. (pág. 65)

Las razones financieras se encargan de medir o cuantificar la realidad económica de una empresa en un momento determinado, con el propósito de que los lectores de la información financiera, posean los criterios necesarios para tomar las decisiones.

## **Capítulo III**

### **Evaluación Organizativa, Financiera, de Control Interno y de Producción y Comercialización de la ASADA de Lorena, Cartagena**

#### **3.1. Evaluación Organizativa**

En el presente apartado, se detalla las formas de trabajo de la ASADA, por medio de los indicadores cualitativos y cuantitativos y, de esta forma, se detectó los principales problemas, con los cuales cuenta la ASADA de Lorena y sus oportunidades de solución a los problemas que la oprimen.

Para la realización de este trabajo, se desarrolló una investigación, que actuó como un marco de acción, en el cual se recolectó la información necesaria para la comprensión y análisis de la situación que presenta la ASADA de Lorena de Cartagena, del cantón de Santa Cruz, Guanacaste.

##### **3.1.1. Planeación**

La planeación es el proceso administrativo que se tiene como etapa inicial, la cual consiste en la formulación del estado futuro que se quiere para la empresa u organización, es decir, consiste en la determinación de la misión, visión, objetivos y estrategias, que permitirán establecer un rumbo a seguir.

Según al concepto que pertenece a planeación, la ASADA de Lorena, no cuenta con una planeación definida, por lo cual, los procesos que se llevan a cabo, son desarrollados, según como se vayan presentan las situaciones en la comunidad de Lorena, es decir, cuando ocurre algún acontecimiento con algún abonado de la

ASADA, con respecto a las tuberías o algún daño con el medidor, es hasta ese momento cuando buscan solucionar el problema.

### 3.1.2. Objetivos

Los objetivos son de gran ayuda a las organizaciones, para orientar las acciones por seguir durante el desarrollo de sus labores.

La ASADA no tiene establecido sus objetivos, las tomas de decisiones son con base en lo que la Junta Directiva establece o consideran más apropiadas para la ASADA.

### 3.1.3. Estrategias

Las estrategias son una serie de acciones que las cuales son necesarias para poder lograr un fin ya establecido.

En el caso de la ASADA de Lorena, no cuenta con estrategias implantadas que ayuden a desarrollar los procesos que son fundamentales para su funcionamiento, como los procesos administrativos, financieros, producción y comercialización.

### 3.1.4. Políticas

Son aquellas medidas que permiten a los miembros de la ASADA tener una orientación con respecto a los propósitos que se pretende llevar a cabo.

La ASADA de Lorena cuenta con políticas generales definidas, las cuales ayudan a los miembros en la ejecución de las tareas que se deben desarrollar.

### 3.1.5. Procedimientos

Son aquellos procesos los cuales se deben implementar en el momento de realizar una tarea, es decir, son pasos por seguir para la cumplir con las tareas de la forma más idónea.

La ASADA no cuenta con los procedimientos debidamente establecidos, es decir, no poseen por escrito aquellos manuales o reglamentos donde se detalle los procesos que se deben implementar y, además, no son conocidos por todos los miembros. Los procesos son llevados empíricamente, en otras palabras, cada colaborador conoce los procesos y funciones que debe desarrollar.

### 3.1.6. Programas

Son procesos que son orientados en función del desarrollo integral de los abonados.

La ASADA no cuenta con programas de desarrollo social definido, ya que no se ha tratado de implementar el desarrollo social dentro de la comunidad, debido a la falta de compromiso por parte de los abonados.

### 3.1.7. Organización

La organización es un grupo social conformada por varias personas, las cuales cumplen con una serie de tareas administrativas para llevar a cabo el logro de metas y objetivos.

Para que la organización funcione de la mejor manera, debe haber una buena comunicación, disposición y compromiso por parte de cada uno de los miembros.

### 3.1.7.1. Recursos Humano

El recurso humano es un conjunto de trabajadores que forman parte de una empresa, éstos desempeñan diferentes tareas en distintas áreas, también son los responsables de la ejecución y el desarrollo de todas las actividades necesarias para que funcione la empresa.

El recurso humano es parte fundamental de cada empresa, sin el recurso humano no funciona ninguna empresa, la tecnología podría estar muy avanzada, sin embargo, se necesita de recurso humano para que la maneje, aunque sea solo una persona la encargada de todas las máquinas, es necesario para su funcionamiento.

En la ASADA de Lorena, los colaboradores carecen de lugares para las reuniones, una bodega, una oficina para los cobros de recibos, quejas y procesos administrativos, no cuentan con planes de capacitación, en pocas oportunidades se capacita a los colaboradores, según lo requieran, ya sea por no tener conocimiento suficiente en relación con el puesto, o bien, que se haya hecho un cambio de junta directiva.

### 3.1.7.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, ya que determina el nivel jerárquico, es decir, es la parte donde se realiza las divisiones de las actividades o tareas para formar departamentos con metas y objetivos definidos.

La ASADA no cuenta con una estructura organizacional u organigrama establecido, sin embargo, cada miembro conoce los diferentes puestos, así como el

nivel jerárquico en el que éstos se encuentran dentro de la ASADA, también conocen su puesto y nivel jerárquico, que ocupan dentro de ella.

#### 3.1.7.3. Manual Descriptivo de Puestos

El manual descriptivo de puestos se complementa con la estructura organizacional.

Es un instrumento utilizado por las empresas para mejorar la gestión de la administración del recurso humano, este documento ayuda a orientar al personal del tipo de tareas que deben realizar en cada uno de los puestos, esto incluye los deberes y responsabilidades que contiene cada uno de los puestos dentro de la empresa.

La ASADA de Lorena no cuenta con un manual descriptivos de puestos definido, que le pueda ayudar a la distribución y división de las funciones, sin embargo, cada miembro tiene claro las principales funciones por desempeñar dentro de la organización, para que pueda avanzar, tanto operacional, productiva y administrativamente.

Se identifica, con certeza, las tareas por realizar y, a la vez, se respeta los niveles jerárquicos dentro de la ASADA.

#### 3.1.7.4. Comunicación

La comunicación dentro de las organizaciones es de vital importancia para el logro de las metas y objetivos de una empresa y, además, es factor clave del éxito de las empresas.

La comunicación debe ser mediante un lenguaje claro, simple, que todos puedan entender, para que así la empresa marche con eficacia y coordinación, se puede presentar de dos maneras.

**Comunicación interna** es cuando la información se queda dentro de la organización, es decir, la información se dirige exclusivamente para los miembros de la organización, la información puede ser para organizar actividades, controlar, organizar tareas, entre otras.

**Comunicación externa**, esta se presenta cuando la información se dirige hacia afuera de la empresa, es decir, se dirige a los consumidores, clientes, al entorno general, la información puede ser para ofrecer algún producto o servicio, informar sobre las actividades en las que participa la empresa, entre otras.

En la ASADA de Lorena, la manera de comunicarse es informal, debido a que todos sus miembros son vecinos cercanos y se comunican por medio de mensajes o de forma verbal, la cercanía de cada uno de los miembros facilita el intercambio de conocimientos, brindar opiniones y experiencias para realizar las actividades de la mejor manera.

#### 3.1.7.5. Motivación

En las empresas una manera de tener contento al colaborador es motivándolos y no necesariamente tiene que ser con incentivos monetarios, sino también con un buen ambiente laboral, con compañeros dispuestos a colaborar en las diferentes actividades.

Esta ASADA no cuenta con programas motivacionales, el único factor que mantiene motivados a los empleados es el compromiso de servir a su comunidad y al buen trato que reciben de la administradora de la ASADA y el ambiente laboral en el que operan.

#### 3.1.7.6. Toma de Decisiones

Este es el grado o proceso mediante el cual se realiza un estudio y elecciones entre las opciones o formas que se tiene para resolver situaciones que se presenten, con el propósito que arrojen el resultado esperado.

En el caso de la ASADA de Lorena, Cartagena, la toma de decisiones son realizadas cuando realizan las reuniones, y son tomadas en conjunto con toda la junta directiva y hasta el momento estas decisiones han arrojado resultados considerables y beneficios, de acuerdo con lo que la junta de la ASADA considera conveniente, pero no existe una forma de medir estos resultados, ya que al no tener objetivos definidos, es muy difícil medir, si se ha cumplido con lo que se quiere lograr.

### 3.2. Control Interno

#### 3.2.1. Control

El control es una de las principales etapas de la administración, ya que mediante el control se evalúa los resultados obtenidos, en relación con los objetivos propuestos o planeados por parte de la empresa, y así poder corregir los errores y reiniciar las actividades de una mejor manera.

El control es necesario, ya que contribuye a la mejora continua de la empresa, es decir, se puede contar con la mejor planeación, organización, dirección de las actividades, sin embargo, sin un control de ellas, estas podrían tomar otro rumbo, fuera de los objetivos o metas por cumplir.

En el caso de la ASADA, se puede decir que sí llevan un control de los procesos que se realiza, pero es un poco difícil medir, si se logra los objetivos con esta etapa, ya que en dicha organización no se presenta una planificación y objetivos establecidos. Es importante mencionar que no se está diciendo que los procesos que realizan los hacen de forma incorrecta, sino que los procesos son desarrollados empíricamente, sin aplicar los conocimientos administrativos.

### 3.2.2. Control Interno

Es la aplicación de un conjunto de acciones o herramientas, las cuales ayudan a la detección de errores. Además, asegura que los procesos o productos cumplan con los requisitos mínimos de calidad, cuando un proceso o producto no cumple con los requisitos mínimos establecidos, es muy difícil que se logre satisfacer a los clientes al máximo.

En la ASADA de Lorena, es importante que tengan procesos de control interno, ya que así se aseguran que los procesos que se llevan a cabo, son realizados de la mejor forma, para poder satisfacer, de esta manera, las necesidades de los abonados. Como se mencionó en el punto anterior, también es muy difícil tener un buen control interno de los procesos, ya que, por el momento, la ASADA no cuenta con una estandarización de los procesos.

### 3.2.3. Control de Calidad

Este es un conjunto de acciones, mecanismos y herramientas, que son empleadas para detectar errores en los procesos que son desarrollados, y la función principal del control interno es asegurar que los procesos cumplan con los requisitos mínimos de calidad.

En el proceso principal en el que la ASADA debe aplicar un control de calidad es en el tratamiento del agua, ya que esta es consumida por personas, por esta razón, es importante que se cumpla con los estándares de calidad de saneamiento del agua.

En este caso, la ASADA estaba incorporada en un programa que desarrolla la Universidad Nacional de Costa Rica, el cual consiste en que los alumnos se encargaban de realizar la medición sanitaria del agua, y este proceso se lleva a cabo semestralmente.

### **3.3. Evaluación Financiera**

La Evaluación Financiera es de suma importancia para la empresa, ya que muestra el estado actual en la que se encuentra, es decir, este es un dictamen profundo que se realiza a la empresa. También, ayuda a los administradores a tomar las decisiones necesarias, que beneficien, en forma positiva, a la empresa, así mismo, le da un vista a los inversionistas, sobre cómo se encuentra la empresa, para que, de esta manera, se pueda tomar la decisión de invertir o no.

### 3.3.1. Estados Financieros

Los Estados Financieros son una serie de informes que son utilizados por las empresas, con el propósito de conocer su situación financiera y económica, donde se muestra los cambios por los cuales pasa la empresa en un periodo determinado, la importancia de los estados financieros es que suministra información que es de utilidad para la administración de la empresa, los proveedores, asimismo, para otros interesados, tales como los inversionistas y los propietarios.

La presentación de los estados financieros de una empresa, sin importar su naturaleza, debe estar de acuerdo con las Normas Internacionales Financieras, además, dichos estados son una herramienta donde se muestra el estado en el que se encuentra la organización, lo cual le permite operar con eficiencia y tomar las decisiones que beneficien a la empresa y a todos sus interesados.

#### 3.3.1.1. Estado de Situación

En el caso de la ASADA de Lorena, Cartagena, no posee un Estado de Situación que presente datos útiles que se pueda analizar, es decir, esto dificulta la realización de un análisis para mostrar el estado en el que se encuentra.

Es importante mencionar que, en este Estado, se muestra las variaciones que han sufrido los activos, pasivos y el patrimonio con los cuales cuenta la ASADA.

#### 3.3.1.2. Estado de Resultado

En el Estado de Resultado se muestra la información sobre los ingresos y gastos que la ASADA presenta, para determinar la utilidad con la que contará cada periodo.

La ASADA de Lorena, no presento un manejo adecuado de su información financiera, por lo cual dificulta la realización de una evaluación, donde se presente los cambios que muestran los ingresos y egresos en un periodo determinado.

#### 3.3.1.3. Estado de Flujo de Efectivo

Este es un estado donde se presenta la evolución del efectivo con el cual cuenta la ASADA, en un periodo determinado, así mismo, se detalla la forma en la que se obtuvo dicho efectivo, y la manera en la que le va dar el uso adecuado.

La ASADA presenta un control empírico, donde se muestra aquellas personas que pagaron los recibos y aquellos recursos donde se utilizó, para llevar a cabo las operaciones.

#### 3.3.1.4. Estado de Cambios en el Patrimonio

Aquí se muestra la evolución que tiene el patrimonio con el cual cuenta la ASADA, en un periodo determinado, es decir, se detalla de una forma minuciosa, cuán eficiente han sido con la recaudación del capital.

En la relación con la ASADA Lorena, Cartagena, poseen un capital, sin embargo, no realiza un informe donde se presente o detalle la evolución que ha tenido dicho capital con el pasar de los periodos, es decir, este proceso es realizado de forma artesanal.

#### 3.3.1.5. Notas a los Estados Financieros

Estas son una serie de aclaraciones o explicaciones de hechos o situaciones cuantificables o que no se presenta en el movimiento de las cuentas, estas notas

deben ser leídas en conjunto, con los Estados Financieros, para tener una correcta interpretación de ellas.

La ASADA, al no presentar los Estados Financieros, de acuerdo con las Normas Internacionales Financieras, en otras palabras, no presenta las notas a los estados.

### 3.3.2. Normas Internacionales de Información Financiera

Estas son una serie de normas por las cuales las empresas, sin importar su naturaleza, se rigen para poder presentar sus Estados Financieros, es decir, son normas con estándares internacionales, que permiten una adecuada consistencia entre las políticas contables, con el objetivo de simplificar el entendimiento de los Estados Financieros y, de antemano, lograr transparencia en la información contable.

Actualmente, en esta institución, al llevar los procesos contables de una forma no recomendable, es difícil denotar la utilización de dichas normas.

### 3.3.3. Evolución de los Ingresos

Aquí se muestra cómo se han comportado los ingresos durante un tiempo determinado o durante un periodo contable, con el propósito de conocer si se ha presentado aumentos o disminuciones en los ingresos.

Esta evaluación no se puede realizar en la ASADA, porque no facilitaron la información necesaria para poder llevar a cabo el análisis pertinente y conocer la evolución de los ingresos.

#### 3.3.4. Evolución de los Gastos

Se muestra cómo se comporta los gastos durante un tiempo determinado o durante un periodo contable, con el propósito de conocer si se ha presentado aumentos o disminuciones en los gastos.

Esta evaluación no se puede realizar en la ASADA, por cuanto no facilitaron la información necesaria para poder llevar a cabo el análisis pertinente y conocer la evolución de los gastos.

#### 3.3.5. Razones Financieras

Estas son una serie de instrumentos que permiten realizar una comparación entre diferentes periodos contables, lo cual facilita conocer el comportamiento de ellos durante el tiempo, así mismo, ayudan a las organizaciones a proyectarse en un corto, mediano o largo plazos.

Las Razones Financieras se encargan de evaluar elementos fundamentales para la organización, tales como la liquidez, endeudamiento, rentabilidad y cobertura, los cuales reflejan el estado en el que se encuentra la empresa.

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

### **3.4. Producción y Comercialización**

#### 3.4.1. Sistema de Producción

La producción es un proceso mediante el cual se crea bienes y servicios para la satisfacción de necesidades, gustos y preferencias.

La Asada desarrolla el sistema de producción de la siguiente manera:

La producción del agua en la Asada de Lorena se realiza de manera ordenada y cumple con las normas de calidad. Esta cuenta con un pozo, bomba y el motor, que se encarga de extraer el agua y mandarla a un tanque, para el almacenamiento y saneamiento del agua que abastece a la comunidad de Lorena.

La empresa que les facilitó la bomba es la que le da mantenimiento para cualquier defecto o daño que sufra esta.

Además, cuentan con convenios para realizar estudios de saneamiento del agua con la Universidad Nacional, en este caso, la ASADA estaba en un programa que desarrolla dicha universidad.

#### 3.4.2. Sistema de Comercialización

La comercialización es la acción de vender un determinado producto, es decir, son todos aquellos medios que son utilizados para que el producto final llegue hasta los clientes.

La comercialización que lleva a cabo la ASADA de Lorena es la siguiente:

La ASADA cumple con el seguimiento del ciclo comercial, medición de consumo, facturación, puestos de cobro y recaudación.

También el desarrollo de habilidades en las técnicas para una relación exitosa con los clientes, conocimiento sobre el tratamiento de las quejas, como oportunidades de mejora.

No cuenta con una publicidad definida, con programas de prevención de la utilización del agua, principalmente, en el manejo del ahorro de agua.

## Capítulo IV

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 4.1. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación Organizativa

##### 4.1.1. Conclusiones

No se puede decir que la parte organizativa de la ASADA de Lorena, Cartagena todo está mal, por simple hecho que los procesos son realizados de forma empírica, esto puede ser consecuencia de la falta de conocimiento de conceptos administrativos por parte de los miembros de la asociación, es por esa razón, por lo cual no se han preocupado por definir un marco de accionar, con lineamientos y bases que determinen y especifiquen las actividades de la ASADA, esto es fundamental en lo siguiente.

1. La ASADA de Lorena, Cartagena, se ha desarrollado sin contar con una planificación estratégica, es evidente que no se preocupan por definir un marco de acción, donde se describa una misión y visión, que permitirá determinar las actividades por seguir, por lo cual esto puede perjudicar el funcionamiento adecuado de sus funciones.
2. La ASADA no cuenta con objetivos definidos, por lo cual es importante que la junta directiva los elabore, ya que éstos establecen un curso por seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la organización.

3. Las estrategias son importantes dentro de las organizaciones, ya que ayudan a alcanzar el éxito. Al no contar con estrategias establecidas, a la ASADA se le dificulta la realización de las metas y objetivos.
4. La ASADA de Lorena, al no poseer procedimientos establecidos para poder realizar una tarea, ya sea atender un problema de fuga de agua, les puede perjudicar con atrasos para poder resolverlos lo más pronto posible, o tomar las decisiones idóneas que ayuden a solucionar este tipo de problemas. Por eso, es importante que se tome las medidas necesarias para realizar un manual de procedimientos de las tareas que se llevan a cabo dentro de la ASADA, para que, de esta manera, si llega una persona nueva a integrar la junta, tenga conocimiento de cómo son llevados los procesos.
5. Los programas de desarrollo son importantes porque éstos son de gran ayuda para la comunidad, ya que cuando se plantea un programa, es para el desarrollo de un proyecto específico, que permita una mejora para todos. Al no existir programas para el desarrollo de nuevas fuentes de agua y para el racionamiento de ella, puede ser una desventaja para la ASADA, ya que no involucran a la comunidad. Cuidar una fuente es fundamental para subsistir.
6. Es importante que las personas que son parte de la junta directiva de la ASADA, asimismo, los que realizan los trabajos diarios, tengan las instalaciones adecuadas, que les permita realizar las tareas de una forma más cómoda, así mismo, que reciban capacitaciones que ayuden a implementar nuevos procesos y técnicas, para que las labores se

efectúen, de forma eficiente, con el propósito de dar un servicio de calidad a todos los abonados de la ASADA de Lorena.

7. Es importante que la ASADA cuente con un organigrama, no tanto para que los miembros lo conozcan, ya que ello saben en qué posición jerárquica se encuentran, sino para que los abonados tengan conocimiento sobre los niveles jerárquicos dentro de la ASADA, y así saber a quién dirigirse, en caso de una queja o problema que se presente.
8. La utilización de un manual de descripción de puestos es de suma importancia, ya que este identifica las tareas y responsabilidades que tiene cada colaborador en los puestos donde se desempeñan, en el caso de la ASADA de Lorena, es importante que cuente con un manual, para que tengan en sus archivos, ya que es una función que se debe llevar a cabo para desarrollar la administración de una forma correcta, y también para que quede para las futuras personas que lleguen a conformar las juntas de la ASADA.

#### 4.1.2. Recomendaciones

1. Es necesario que la Junta Directiva de la ASADA, en conjunto con el personal, elaboren una planificación estratégica que defina, en forma clara y concreta, la visión, misión objetivos y estrategias.
2. Deben elaborar objetivos que sean alcanzables, claros y debe ser conocido por todos los colaboradores y miembros de la ASADA.
3. Es importante que la Junta Directiva establezca estrategias que le permitan lograr sus objetivos en el corto o largo plazos, donde se les dé

a conocer a todos los involucrados, las cuales deben ir, de acuerdo con las necesidades de la ASADA.

4. Elaborar un manual de los procedimientos más importantes de la ASADA, para que, de esta manera, se puedan tomar las decisiones que ayuden a resolver problemas, si se llegaran a presentar.
5. Desarrollar programas que incentiven a la población para que participe, ya que el agua es una fuente que todas las personas necesitan y, por eso, se debe cuidar y proteger.
6. La recomendación más importante es que la ASADA realice las gestiones necesarias para poder contar con las instalaciones adecuadas, para que los funcionarios se desempeñen sin ningún inconveniente, así como buscar capacitaciones que ayuden al desarrollo de las actividades.
7. Elaborar un organigrama, donde se presenten todos los niveles jerárquicos que existen dentro de la ASADA.
8. Elaborar un Manual descriptivo de Puestos, para que esté en los archivos de la ASADA, para las futuras personas que vayan a conformar la junta y, de esta manera, tengan conocimiento de las funciones que debe desarrollar cada puesto.

## **4.2. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación del Control Interno**

### 4.2.1. Conclusiones

1. La ASADA no cuenta con procedimientos administrativos y controles para el buen uso de los materiales, el equipo y la ejecución correcta de labores administrativas, operativas y comerciales.
2. Es de suma importancia, una gestión eficiente en el área operativa, de tal forma que, los dineros invertidos estén acordes con la calidad de los trabajos y obras realizadas.

### 4.2.2. Recomendaciones

1. En la ejecución del trabajo deberá existir una adecuada separación de funciones, de manera tal que ningún empleado tenga la posibilidad de iniciar y terminar una transacción, sin la debida comprobación y revisión por parte de los funcionarios competentes.
2. Incluir arqueos en la revisión de existencia de dinero en caja.
3. Realizar arqueos de las herramientas, Inventarios de materiales, inventarios de equipos y manejo y administración de bodegas.
4. Elaborar un reglamento interno para sus trabajadores.
5. Igualmente, el manejo riguroso de inventarios, almacenamiento adecuado de materiales y mantenimiento de equipos y maquinaria, contribuyen a lograr una explotación máxima de los recursos.

### **4.3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación Financiera**

#### 4.3.1. Conclusiones

Dar una conclusión concreta de cómo se encuentra financieramente la ASADA de Lorena, Cartagena, es un poco difícil, por la limitación que surgió en el proceso de la evaluación, la cual no contó con la información necesaria para efectuar dicha evaluación.

Es importante recalcar la funcionalidad que poseen los Estados Financieros para una empresa, ya que éstos muestran cómo se encuentran, es decir, permiten realizar un dictamen sobre la situación financiera por la cual está pasando una empresa.

#### 4.3.2. Recomendaciones

La principal recomendación que se le puede dar a la ASADA, es que disponga de un contador responsable, ordenado, el cual esté al tanto de elaborar los Estados Financieros, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera.

#### **4.4. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación de Producción y Comercialización**

##### 4.4.1. Conclusiones

1. La Asada de Lorena realiza de manera ordenada el sistema de producción y cumple con las normas de calidad. Esta cuenta con un pozo, bomba y el motor que se encarga de extraer el agua y mandarla a un tanque para el almacenamiento y saneamiento del recurso hídrico que abastece a la comunidad de Lorena.
2. La ASADA cumple con el seguimiento del ciclo comercial, medición de consumo, facturación, puestos de cobro y recaudación.
3. La ASADA no cuenta con una oficina propia para atender a sus abonados, por lo cual éstos pueden perjudicar un poco la comunicación entre abonados y miembros de la Junta Directiva, en el momento de poner alguna queja o dar una sugerencia.
4. No cuenta con una publicidad definida, con programas de prevención y conservación del medio ambiente, principalmente, en el manejo del ahorro del agua.

##### 4.4.2. Recomendaciones

1. Que el técnico que brinda los servicios profesionales en darle mantenimiento a la bomba que haga un informe sobre el estado en que se encuentra, para evitar posibles fallos. Además, procurar la limpieza de los alrededores del lote de la bomba y del tanque.

2. Poner en la factura la dirección del abonado, ya que el recibo actual no los tiene.
3. Sería importante que la ASADA cuente con espacio físico, adonde sus abonados puedan dirigir a realizar cualquier consulta o queja.
4. Realizar publicidad alusiva al cuidado y protecciones de las fuentes de agua, ya sea con mensajes en los recibos o colocando afiches en los alrededores de la comunidad.

# **Capítulo V**

## **Propuesta**

Universidad Nacional de Costa Rica

Sede Regional Chorotega

Campus Nicoya

Informe Final de Práctica Dirigida

**Evaluación de un Modelo de Gestión Administrativa, de Control Interno, Financiero y de Producción y Comercialización para la ASADA de Lorena de la Comunidad de Cartagena del Canto de Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015-2016**

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

**Sustentantes:**

Guillermo Flores Cambronero

César Moraga Rodríguez

Luis Fernando Rodríguez Mendoza

Supervisor:

Lic. Álvaro Garro Garro

**Nicoya, abril, 2017**

## Propuesta

<b>5.1 Modelo Organizativo .....</b>	<b>70</b>
<b>Plan estratégico de la ASADA de Lorena, Cartagena Santa Cruz.....</b>	<b>70</b>
<b>5.1.1 Misión .....</b>	<b>70</b>
<b>5.1.2 Visión.....</b>	<b>70</b>
<b>5.1.3 Valores .....</b>	<b>71</b>
<b>5.1.4 FODA .....</b>	<b>72</b>
<b>5.1.6 Estrategias .....</b>	<b>74</b>
<b>5.1.7 Política.....</b>	<b>75</b>
<b>5.1.8 Programa .....</b>	<b>76</b>
<b>5.1.9 Recurso Humano.....</b>	<b>77</b>
<b>5.1.10 Estructura Organizacional .....</b>	<b>80</b>
<b>5.1.11 Manual descriptivo de puestos .....</b>	<b>81</b>
<b>Manual descriptivo de puestos .....</b>	<b>81</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>82</b>
<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>82</b>

## **5.1 Modelo Organizativo**

### **Plan estratégico de la ASADA de Lorena, Cartagena Santa Cruz**

#### **5.1.1 Misión**

Somos una Asociación en cargada de garantizar en cantidad, continuidad y calidad el agua potable a la población de Lorena, Cartagena Santa Cruz, contribuyendo al desarrollo socio económico y ambiental de la comunidad.

#### **5.1.2 Visión**

Ser la Asociación líder en satisfacer la necesidad de agua potable, buscando la excelencia en los procesos y la calidad de vida de todos nuestros usuarios (as), en armonía con nuestro medio ambiente.

### 5.1.3 Valores

- **Igualdad:** todas las personas tienen derecho a utilizar y adquirir el recurso hídrico para el consumo humano.
- **Honestidad:** característica humana que establece al individuo conducirse en sinceridad y justicia.
- **Excelencia:** en el uso, extracción y distribución del agua potable.
- **Solidaridad:** Se define como la capacidad de trabajar en equipo respetando y ayudando lo más que se pueda.
- **Transparencia:** en toda gestión y acción que realicen los colaboradores y los asociados de la organización.
- **Respeto:** A cada una de las personas que estén dentro de la ASADA o fuera de ella.
- **Responsabilidad:** Hacerse cargo de los actos realizados por nosotros mismos, aceptando las consecuencias, sean estas buenas o malas, de nuestro accionar, así como con el manejo del agua potable de la comunidad.
- **Amabilidad:** voluntad de ayudar a los demás.
- **Amistad:** Estimación y buena voluntad entre dos o más personas.

## **5.1.4 FODA**

### **a. Fortalezas**

1. No cuenta con morosidad.
2. Personas con disposición y compromiso.
3. Buen clima organizacional
4. Tanque en buen estado
5. Pozo debidamente cerrado y en buen estado.

### **b. Oportunidades**

1. Construcción de oficina
2. Capacitaciones
3. Crecimiento de la población
4. Alianzas.

### **c. Debilidades**

1. No cuenta con oficina.
2. El terreno donde se encuentra el pozo no es propiedad de la ASADA.
3. No cuentan con control interno a nivel administrativo y financiero.
4. No existen un manual de descripción de puestos.
5. No cuentan con un organigrama, objetivos y estrategias establecido como corresponde.
6. Falta de políticas y programas definidos

7. No cuentan con la comercialización adecuada.

**d. Amenazas**

1. Cambio climático
2. Que animales como vacas y caballos, principalmente, rompan las tuberías.
3. Inconvenientes con los abonados.

**5.1.5 Objetivos**

**Objetivo general**

Realizar una buena construcción, administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de acueductos y alcantarillados delegados por el AyA, con el fin de brindar un buen servicio a las personas de la comunidad de Lorena, Cartagena, Santa Cruz, Guanacaste.

**Objetivos específicos**

- Satisfacer la demanda del servicios de agua potable y saneamiento apropiadas de eficiencia, calidad y sostenibilidad.
- Proteger la salud de la población y contribuir con el mejoramiento de su calidad de vida.
- Contribuir a la preservación del medio ambiente con la recuperación y control de la contaminación de los recursos hídricos.
- Mejorar la organización con una administración más eficiente y eficaz, para brindar un servicio de calidad para la comunidad.

### **5.1.6 Estrategias**

#### **1. Revisión y control de los medidores, hidrantes y tuberías**

Brindar mantenimiento periódico, al menos una vez al mes, a los medidores, hidrantes y tuberías, para verificar que no estén dañados, en caso específico de los medidores, que marque la cantidad de metros cúbicos correcta, que no tengan fugas. En el caso de los hidrantes, revisar que estén debidamente instalados y en buen estado, y con respecto a las tuberías, verificar que no se encuentren en la superficie, y cumplan con las medidas establecidas por ley.

#### **2. Aumento de las tarifas de acuerdo con lo estipulado por la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP)**

Aplicar las tarifas establecidas por la ARESEP permitirá obtener un mejor ingreso y, sobre todo, con lo establecido legalmente, para así poder dar más apoyo y comprar materiales, herramientas y equipos de calidad, que permitan brindar un excelente servicio a la comunidad y, de esta manera, obtener menor desperdicio del agua.

#### **3. Alianzas estratégicas**

Las alianzas estratégicas son de gran beneficio para las organizaciones, en el caso de las Asadas, se puede realizar con instituciones educativas públicas y privadas (escuelas y colegios), empresas públicas o privadas, para que ayuden con los programas de reforestación y conservación de las cuencas hidrológicas, poder desarrollar, fortalecer la ASADA y la comunidad de Lorena.

### **5.1.7 Política**

#### **Políticas internas**

- Contar con una vestimenta apropiada que los identifique a la hora de realizar las actividades de la ASADA
- Política para la adquisición de activos.
- En horarios de trabajo prohibido consumir alcohol u otro tipo de sustancias ilícitas.
- Cumplir con el horario establecido y atención al cliente.
- Los colaboradores no podrán recibir visitas en horas laborales.
- Salvaguardar los documentos y libros contables.
- Realizar como mínimo, una vez al año, una evaluación al personal a los diferentes miembros de la ASADA.
- Realizar mantenimiento mensual a las tuberías, medidores, tanque y pozo.
- Hacer inventario físico de los materiales, equipos y herramientas con las que cuenta la ASADA dos veces al mes (principio y mediados de mes).
- Utilizar duplicado de las facturas para ser enviadas mensualmente al contador.
- La tesorera deberá hacer cortes de dinero diarios en el periodo de cobro de los recibos de agua.
- Realizar depósitos diarios.

- Se mantendrá una caja chica de cien mil colones (¢100 000,00)

#### **5.1.8 Programa**

- Realizar programas de reforestación.
- Realizar programas de limpieza de las cuencas hidrológica.
- Programas educativos para la protección y conservación del agua.
- Programa de capacitaciones al personal.
- Programa de capacitación a los vecinos acerca de fontanería.

### **5.1.9 Recurso Humano**

#### **Modelo de evaluación del desempeño**

Seguidamente, se presenta un instrumento para la evaluación del desempeño de cada miembro de la ASADA, de esta manera, se obtendrá información acerca de cómo se desarrolla cada uno en su rol establecido.

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

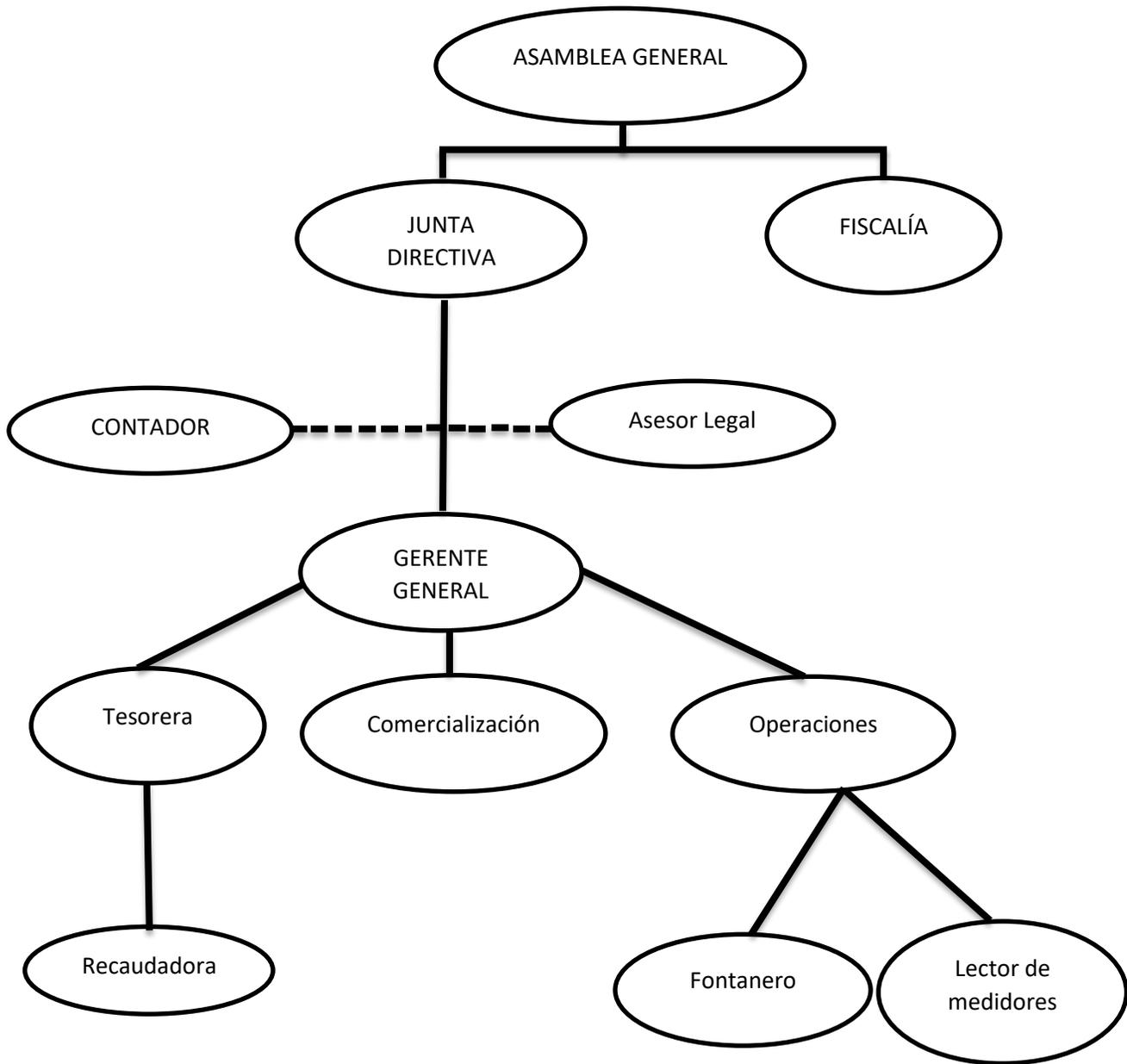
A continuación, se presenta una escala con posibles respuestas, las cuales tienen un valor numérico predeterminado.

<b>Escala</b>	
<b>1</b>	Nunca
<b>2</b>	Casi nunca
<b>3</b>	A veces
<b>4</b>	Casi siempre
<b>5</b>	Siempre

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Acepta responsabilidades					
Cumple con las tareas asignadas					
Realiza las tareas en el tiempo establecido					
Conocimiento del puesto					
Facilidad de comunicación					
Aporta buenas ideas y sugerencias para desarrollar nuevos procesos					
Cooperativo					
Aprende de los errores cometidos					
Cumple con las políticas de la ASADA					
Acepta críticas constructivas					
Muestra respeto hacia los demás					

Es eficiente con los recursos de la ASADA					
Aprende con facilidad					
Promueve el trabajo en equipo					
Planifica sus tareas					
Reporta avance de las tareas					
Es leal a la ASADA					
Es puntual					
Manifiesta una actitud positiva frente a las tareas					
Aporta ideas para solucionar problemas					
Es capaz de trabajar bajo presión					
Es ordenado para trabajar					
Presenta informe de las tareas realizadas					
Siente apoyo por parte de la ASADA					
Tienen suficiente tiempo para realizar sus tareas					
Presenta contantemente problemas con los demás					
Se ha sentido excluido por parte de los demás miembros de la ASADA					
Logra siempre lo propuesto					
Se encuentra activamente dispuesto a participar en capacitaciones					

### 5.1.10 Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **5.1.11 Manual descriptivo de puestos**

### **Manual descriptivo de puestos**

#### **ASADA de Lorena, Cartagena, del cantón de Santa Cruz, Guanacaste**

#### **Introducción**

En el presente documento, se establece un manual descriptivo de puestos, con el propósito de facilitarles un instrumento para la ejecución de sus funciones y conocer el perfil de puesto de las diferentes áreas con las que cuenta la ASADA de Lorena, Santa Cruz.

En este manual, se establece las funciones del gerente general, tesorera, secretaria, fontanero, recaudador y contador, los cuales deberán leer y manejar las funciones correspondientes.

Este instrumento se deberá someter a revisiones periódicas, en las cuales se podrá modificar algunas actividades, ya sea eliminar o agregar.

## **Objetivo general**

Realizar un manual descriptivo de puestos para la ASADA de Lorena, con el fin de establecer y orientar a los colaboradores acerca de las funciones que debe realizar cada miembro de la Asociación.

## **Objetivos específicos**

1. Conocer la estructura organizacional de la ASADA de Lorena.
2. Elaborar un instrumento que facilite y oriente a cada miembro acerca de las funciones que debe desempeñar
3. Contar con un instrumento de trabajo que contribuya con el desempeño de labores de los miembros actuales y futuros.

## **Descripción de puestos**

### **Asamblea General**

La asamblea general esta compuestas por todos los abonados de la ASADA.

### **Junta Directiva**

#### **Depende:** Asamblea General

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

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

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

## **Actividades que realiza**

- Tomar los acuerdos necesarios para que a Asociación cumpla con sus fines.
- Presentar anualmente un informe de labores a la Asamblea General.
- Convocar a asambleas generales por medio del Secretario o Presidente.
- Nombrar comisiones que considere necesarias.
- Supervisar conjuntamente con la Fiscalía, las labores de las comisiones establecidas.
- Recibir las solicitudes de afiliación y otorgarles aprobación o desaprobación.
- En caso de desaprobación, se elevará a conocimiento de la Asamblea General.
- Recibir las solicitudes de renuncia voluntaria y recomendar la expulsión o no de alguno de los asociados, por las causales que indica el artículo octavo, del acta constitutiva.
- Remitir al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados un informe contable, al menos una vez al año.
- Cumplir las leyes, reglamentos y directrices o dictámenes técnicos, económicos o legales que emita el AyA y otros entes rectores.
- Contratar los servicios de personal necesario para la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas, de acuerdo con su presupuesto anual, (apegados al Capítulo V del Reglamento de ASADAS).
- Suscribir junto con el personero de AyA, el Convenio de Delegación para la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de Acueductos y Alcantarillados.

- Designar y remover al administrador, contador, fontanero y demás personal del sistema y establecerá sus deberes, derechos, obligaciones y salarios.
- Adquirir los materiales y equipos necesarios para la administración de los sistemas.
- Establecer el procedimiento de comercialización de los servicios, revisiones domiciliarias, medición, control de fugas, así como las funciones del personal con la asesoría del AyA.
- Informar periódicamente a los asociados, vecinos y usuarios sobre los planes, proyectos y funcionamiento de los sistemas y la administración.
- Someter a la autorización de la Junta Directiva de AyA, cualquier gestión de endeudamiento o garantía de préstamos, necesarios para el sistema, siempre que para dicha gestión se comprometa los activos del operador.  
Enviar al AyA una copia de la memoria anual de actividades.

**Puesto:** Gerente general.

**Depende de:** Junta directiva.

**Subordinados:** Secretaria, Tesorera, Contador, Recaudadora, Fontanero.

**Principal función:** Estar al pendiente de todas las actividades que realice la ASADA para tener conocimiento de las necesidades y poder contribuir a la toma de decisiones.

### **Responsabilidades**

- Presidirá las sesiones de Asamblea y las reuniones de Junta Directiva y firmará las actas.
- Tomar los acuerdos necesarios para que la Asociación cumpla con sus fines.
- Presidirá las sesiones de Asamblea y las reuniones de Junta Directiva y firmará las actas.
- Elaborar y presentar un informe anual de presidencia a la Asamblea General.
- Llevará la iniciativa de todas las gestiones que emprenda la Asociación.
- Será el representante judicial y extrajudicial de la Asociación, con carácter de Apoderado Generalísimo, sin límite de suma, conforme a las atribuciones del artículo 1253 del código Civil.
- Los depósitos o retiros se harán con la firma del Gerente General y la tesorera.
- Autorizará los pagos que la Junta Directiva acuerde, y llevará la iniciativa en todas las gestiones que emprenda la Asociación.

- Cumplir las leyes, reglamentos y directrices o dictámenes técnicos, económicos o legales que emita el AyA, y otros entes rectores.
- Informar periódicamente a los asociados, vecinos y usuarios sobre los planes, proyectos y funcionamiento de los sistemas y la administración.
- Enviar al AyA una copia de la memoria anual de actividades.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas.

### **Características requeridas**

1. Ser nombrado por la Asamblea General.
2. Tiene que ser una persona con principios y ética, que no revele información importante de la Asociación.
3. Capaz de tomar decisiones en situaciones de estrés.
4. Tener habilidades de liderazgo, comunicación y una visión hacia el futuro.

**Puesto:** Secretaria.

**Depende de:** Gerente general.

**Subordinados:** Ninguno.

**Principal función:** Realizar labores secretariales de la Asociación.

### **Responsabilidades**

- Confeccionar las actas de las reuniones de Asamblea General y de Junta Directiva y firmarlas junto con el Presidente, una vez que se aprueben por el órgano respectivo.
- Salvaguardar los libros de actas, libro de acta de asambleas y libro de registro de los abonados, los cuales deberán ser firmados por el presidente y la secretaria.
- Convocar a las sesiones, Asamblea Ordinaria y extraordinaria.
- Dará lectura a la correspondencia y la tramitará lo más pronto posible, llevará un archivo ordenado, completo y general, tendrá a su cargo la custodia de los documentos y archivos, y deberá remitir al AyA la información solicitada en los plazos indicados.

### **Características requeridas**

- Tener conocimiento de la tecnología.
- Ser una persona organizada
- Capaz desempeñar diferentes tipos de tareas de una forma rápida y eficiente.

**Puesto:** Tesorera.

**Depende de:** Junta Directiva.

**Subordinados:** Recaudadora y fontanero.

**Principal función:** Dirigir y supervisar la Tesorería y vigilar los ingresos y gastos de la ASADA.

### **Responsabilidades**

- Hacer y presentar un informe anual a la Asamblea Ordinaria del manejo de las finanzas de la ASADA.
- Custodiar los dineros recaudados así como el talonario de los cheques.
- Realizar el inventario, en conjunto con el fontanero, para determinar si hacen falta materiales o herramientas y autorizar la compra.
- Autorizará todos los pagos que acuerde la Junta Directiva.
- Llevar un control exacto de los ingresos y egresos de la ASADA.
- Los depósitos o retiros se harán con la firma del Gerente General y tesorera.
- Deberá rendir un informe anual a la asamblea y llevará al día, ordenados y legalizados los libros, diario, mayor e inventarios y balances.
- Deberá estar cubierto con una póliza de fidelidad, de acuerdo con el artículo 24 de la ley de Asociaciones y sus reformas, cuyo monto se fijará en la Asamblea General Ordinaria.
- Analizar los estados financieros.
- Cobrar cuotas fijadas a los miembros.
- Rendir mensualmente a la junta directiva lista de asociados morosos.

- Vigilará porque las cuentas de la asociación se cubran puntualmente.
- Salvaguardar los libros contables y facturas.
- Se hará los depósitos en una cuenta corriente en uno de los bancos del sistema bancario nacional, a nombre de la Asociación.
- Actuar, juntamente con el Gerente General, respecto de los intereses económicos de la Asociación y el manejo de sus fondos.

### **Características requeridas**

- Ser nombrado por la Asamblea General.
- Tiene que ser una persona con principios y ética, que no revele información importante de la Asociación.
- Capaz de tomar decisiones en situaciones de estrés.
- Tener habilidades de liderazgo, comunicación y una visión hacia el futuro.

**Puesto:** Fontanero.

**Depende de:** Tesorera.

**Subordinados:** Ninguno.

**Principal función:** Realizar reparaciones de fugas e instalaciones a nuevos abonados.

### **Responsabilidades**

- Lavado de tanque.
- Limpieza de las servidumbres a favor de la ASADA.
- Reparación de fugas.
- Manejar equipo de bombeo.
- Manejar equipo de Cloración y realizar las pruebas con el comparador de cloro.
- Distribución de recibos y notificaciones.
- Lectura de medidores.
- Instalación de nuevos servicios.
- Reportar ante la junta directiva de las nuevas construcciones, con el fin de que se verifique, si cuenta con la carta de disponibilidad de agua potable.
- Mantenimiento (limpieza) de Hidrómetros e Hidrantes.
- Lectura de medidores.
- Mantenimiento a la infraestructura del pozo y tanque.
- Realizar inspecciones técnicas para nuevos servicios.
- Realizar el inventario de bodega, conjuntamente con la tesorera.

- Rendir un informe a la Junta Directiva.

### **Característica requerida**

- El operador (fontanero) tiene que ser una persona leal a la Junta Directiva.
- Debe tener conocimiento de fontanería, preferiblemente con algún estudio o capacitación en el área.

**Puesto:** Recaudadora.

**Depende de:** Tesorera.

**Subordinados:** Ninguno.

**Principal función:** Recolectar el dinero proveniente del cobro de recibos de agua cada mes.

### **Responsabilidad**

- Recibir el pago de las facturas del mes.
- Cobrar el monto correcto que se encuentra en el recibo de agua.
- Entregar el monto exacto de ingresos a la tesorera.
- Tener un trato excelente con los clientes y personas que soliciten información.

### **Características requeridas**

- Ser una persona responsable, honesta, con disposición y organizada con el dinero.
- Buen servicio al cliente.

**Puesto:** Fiscal.

**Depende de:** Asamblea General.

**Subordinados:** Ninguno.

### **Responsabilidades**

- Asistir a las sesiones de junta directiva con voz, pero sin voto.
- Asistir a las asambleas generales para informar de sus gestiones o actividades.
- Supervisar ilimitadamente, y en cualquier tiempo, las operaciones de la organización comunal; tiene acceso libre a libros, documentos y existencias en caja.
- Recibir e investigar las quejas formuladas por cualquier asociado (a) e informar a la asamblea general sobre ellas.
- Colaborar con el presidente, secretario y tesorero en el desempeño de sus funciones.
- Reunirse, cuando sea necesario, cuando haya más de un fiscal, para tratar asuntos de su competencia.
- Velar por el fiel cumplimiento de la Ley y los Estatutos, acuerdos y reglamentos que emita la Asociación.
- Solicitar la convocatoria a una asamblea extraordinaria, cuando lo considere necesario.

- Comunicar al AyA los asuntos que se discute o aprueban en la Junta Administradora y no se encuentren regulados en el reglamento de las ASADAS, referentes a aspectos técnicos y operativos de los sistemas.

### **Características requeridas**

1. Ser nombrado por la Asamblea General.

Tiene que ser una persona con principios y ética, que no revele información importante de la Asociación.

**Puesto:** Contador.

**Depende de:** Junta Directiva.

**Subordinados:** Ninguno.

**Principal función:** Dirigir y realizar todas las actividades contables de la Asociación, que incluye la preparación, actualización e interpretación de los documentos contables.

### **Responsabilidades**

- Elaborar los estados financieros de la Asociación.
- Mantener actualizados los estados financieros.
- Verificar cada uno de los gastos que tenga su factura y cumpla con los requisitos fiscales.
- Presentar cada año las declaraciones anuales informativas correspondientes.
- Organizar la información sobre los asuntos financieros de la Asociación.
- Mantener informada a la junta sobre la información contable.
- Estar pendiente de cualquier consulta que se requiera e información que se solicite y asistir a las reuniones, cuando se le solicite.
- Preparar todos los informes contables.
- Preparar los presupuestos correspondientes para cada periodo.

### **Características requeridas**

- Tener título en contaduría privada.

- Estar incorporado al colegio profesional de contadores públicos.
- Ser una persona responsable, honesta con disposición, organizada con el dinero.

## Propuesta

<b>5.2 Modelo de Control Interno</b> .....	99
<b>5.2.1. Procedimiento del control interno para la caja chica</b> .....	99
<b>5.2.2. Reglamento de Caja Chica</b> .....	102
<b>CAPÍTULO I</b> .....	102
<b>CAPÍTULO II</b> .....	105
<b>Del vale de caja chica</b> .....	105
<b>CAPÍTULO III</b> .....	107
<b>De la liquidación</b> .....	107
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	109
<b>De los arqueos</b> .....	109
<b>CAPÍTULO V</b> .....	109
<b>De las sanciones</b> .....	109
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	110
<b>Disposiciones finales</b> .....	110
<b>5.2.3. Control de Activos</b> .....	111
<b>Sistema ABC, de Control de Inventario para la ASADA de Lorena</b> .....	112
<b>Sistema de Códigos para los Activos de la ASADA</b> .....	112
<b>Boleta para el Control de Activos</b> .....	113
<b>5.2.4. Reglamento para el Control de Activos</b> .....	115
<b>CAPÍTULO I</b> .....	115
<b>Disposiciones Generales</b> .....	115
<b>CAPÍTULO II</b> .....	115
<b>De la Adquisición, Registro e Identificación del Activo</b> .....	115
<b>CAPÍTULO III</b> .....	116
<b>De la Contabilidad y Controles Contables</b> .....	116
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	116
<b>Del Inventario, la Pérdida de Activos</b> .....	116
<b>CAPÍTULO V</b> .....	116
<b>De las Disposiciones Especiales</b> .....	116
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	117
<b>De las Modificaciones y Vigencias</b> .....	117

## **5.2 Modelo de Control Interno**

El modelo de control interno comprende el plan que tiene la entidad, como el conjunto de métodos y medidas adoptados, para salvaguardar sus recursos, y verificar su información financiera y administrativa. Diseñado para mitigar los riesgos y para dar seguridad razonable, para la consecución de los objetivos que se plantee la empresa.

Los responsables de ejecutar estas medidas son todos los integrantes de la organización, es decir, funcionarios y servidores de una organización.

Con la implementación de este modelo, le garantiza contar con un instrumento eficiente, para velar porque las actividades y los recursos estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos.

Además, le permite definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presente en el negocio y que puedan afectar el logro de sus objetivos.

### **5.2.1. Procedimiento del control interno para la caja chica**

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

Tabla 1  
ASADA de Lorena, Cartagena, Guanacaste  
Comprobante de Caja Chica

ASADA de Lorena, Cartagena Comprobante de Caja Chica	
	Fecha:
Entregar dinero a	
Monto:	
Justificación del gasto:	_____
	_____
_____ Autoriza	_____ Recibe

**Fuente:** Elaboración Propia.

Además, realizar arquezos para tener un mejor control de las existencias de efectivo o materiales, los cuales deben ser sorpresivos dos veces por semana, con el propósito de verificar que los fondos de caja chica se utilicen de la forma más idónea.

Definir las responsabilidades de cada miembro dentro de la organización apegada al esquema organizativo. La ASADA debería realizar arquezos para tener un mejor control de las existencias de efectivo o materiales. Para ello, se crea este modelo.

Tabla 2  
ASADA de Lorena, Cartagena, Guanacaste  
Control de Caja Chica

Nombre del funcionario que realiza el arqueo: \_\_\_\_\_

Funcionario quien tiene custodia la caja chica: \_\_\_\_\_

Monto total de fondo ¢ \_\_\_\_\_

Efectivo						Documentos		
Monedas:	Cantidad	Valor total:	Billetes: Cantidad	Cantidad	Valor total:	Cantidad:	Valor total:	Facturas:
¢5:			¢ 1000					
¢10:			¢ 2000					
¢25:			¢ 5000					
¢50:			¢10000					
¢100:			¢20000					
¢500:			¢50000					
		Sub Total:¢			Sub Total:¢		Sub Total:¢	Total:¢
Total de Caja:								
Sobrante	¢ _____							
Faltante	¢ _____							

Total del Arqueo: ¢ \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

El suscrito, encargado del fondo menor de la ASADA, hace constar que el dinero y los documentos bajo mi responsabilidad, fueron revisados ante mí y entregados a mi entera satisfacción.

Firma del Funcionario:  
\_\_\_\_\_

Fiscal:  
\_\_\_\_\_

## **5.2.2. Reglamento de Caja Chica**

### **CAPÍTULO I**

ARTÍCULO 1º: Disposiciones Generales: Este reglamento tiene como objetivo primordial regular la organización y el funcionamiento del fondo de caja chica de la ASADA de Lorena, Cartagena, del cantón de Santa Cruz, Guanacaste.

#### ARTÍCULO 2º: Marco Conceptual

Arqueo: Mecanismo de control que se utiliza para comprobar que los documentos y efectivo contenidos en el fondo de caja chica, correspondan al monto autorizado.

Fondo de caja chica: Es un fondo de efectivo para la compra de bienes y servicios y adelanto de viáticos, según lo establecido en el presente reglamento.

Encargado de caja chica: Persona responsable del manejo, custodia y trámite del fondo de caja chica.

Factura: Título comercial con carácter de ejecutivo, conforme con el Código de comercio.

Vale de caja chica: Documento temporal por utilizar, en adelantos de dinero para la compra de algún bien o servicio.

Reintegro: Es el reembolso al fondo de Caja Chica de los dineros erogados y utilizados en la compra de bienes, servicios y adelanto de viáticos, amparados en comprobantes.

Liquidación de vale de caja chica: Es el reembolso al Fondo de Caja Chica de los dineros sobrantes y comprobantes de respaldo, producto de la compra de bienes, servicios y adelanto de viáticos.

Se establece los fondos de caja chica para las diferentes unidades de la ASADA, de acuerdo con el transitorio único de este reglamento, el cual será por un monto en colones, que se actualizará mediante acuerdo de la Junta Directiva, y se aplicará en la adquisición de bienes, servicios, transportes, y adelanto de viáticos de menor cuantía, cuyos límites se define en el artículo 6°.

El monto del fondo de “Caja Chica” para cada área podrá ser variado por la Junta Directiva, a solicitud del Director Ejecutivo, el cual deberá respaldarlo con un estudio adecuado elaborado por el Jefe Financiero Contable.

ARTÍCULO 3°: La Administradora de la ASADA es la que está facultada por este reglamento para autorizar erogaciones de dinero, con base en requisiciones para la compra de bienes, servicios, transporte y adelantos de viáticos, que sean necesarios, cancelar del fondo de caja chica.

ARTÍCULO 4°: Mediante el fondo de caja chica se pueden gestionar anticipos para gastos de viaje, transportes y adquisición de bienes y/o servicios.

Las peticiones de anticipos para gastos de viaje deben ser presentadas en el área funcional donde se encuentre la caja chica destinada para tal fin.

El anticipo deberá estar debidamente refrendado por el encargado respectivo y el efectivo se girará al funcionario designado en el documento de trámite.

Debe utilizarse el formulario “Solicitud de Adelanto de Viáticos”, el cual, entre otros datos, deberá llevar sello y firma del funcionario encargado de controlar el contenido presupuestario.

ARTÍCULO 5°: Los montos para compras por caja chica se solicitará ante el encargado de la caja chica, con base en el documento denominado “vale de caja chica”, en el cual se detallará la fecha, el área solicitante, detalle del bien o servicio por adquirir, justificación, nombre del funcionario solicitante, firma del encargado de área.

ARTÍCULO 6°: Las compras por caja chica de bienes, servicios y viáticos no podrán exceder el equivalente en colones del 30 % del fondo de caja chica.

En casos especiales y a criterio de la Junta Directiva de la ASADA, se autorizará la erogación de sumas mayores, siempre y cuando no excedan del 50 % del fondo de caja chica.

ARTÍCULO 7°: El funcionario encargado de la custodia del Fondo de Caja Chica, será responsable por su correcto manejo, de conformidad con lo establecido en el presente Reglamento, sin excepción, no se permitirá el cambio de cheques personales.

ARTÍCULO 8°: Cuando por razón justificada sea necesario trasladar la custodia y manejo de este fondo a un funcionario distinto del designado en forma permanente, el traspaso se realizará estando presente el coordinador del área funcional de Tesorería y el funcionario por designar. Se efectuará un arqueo interno,

del cual se dejará constancia escrita, con la firma de los tres funcionarios mencionados.

ARTÍCULO 9°: Sin excepción, la caja chica recibirá devoluciones únicamente de dinero en efectivo.

ARTÍCULO 10°: La caja chica contendrá siempre el total del monto asignado, el cual, según el caso, estará integrado de la siguiente forma: dinero en efectivo, facturas y vales provisionales en trámite de reintegro.

ARTÍCULO 11°: Durante la jornada laboral, el encargado del fondo será el único funcionario autorizado para tener en su poder la llave de la caja donde se encuentra el dinero en efectivo.

ARTÍCULO 12°: Las llaves de las cajas del fondo se guardarán en un lugar seguro, dentro de la oficina de la Junta Directiva, en un sobre sellado y firmado por este y el encargado de la administración y custodia de la caja chica.

En caso de emergencia, se autoriza a la tesorera, en presencia del Fiscal Interno, para que realicen la apertura de la caja.

## **CAPÍTULO II**

### **Del vale de caja chica**

ARTÍCULO 13°: El vale se tramitará formalmente, con base en la requisición o adelanto de viáticos, debidamente autorizados, para lo cual debe reunir los siguientes requisitos:

a) Prenumerados.

b) Fecha.

c) Firma y nombre (con los dos apellidos) y número de cédula del funcionario autorizado para retirar el adelanto.

d) Firma del Encargado de la Caja Chica.

e) Justificación de la compra del bien o servicio,

f) Monto del vale de Caja Chica.

ARTÍCULO 14°: La caja chica funcionará bajo el sistema de fondo fijo, sujeto a reintegros contra presentación de justificantes de pago.

ARTÍCULO 15°: Los reintegros al fondo de caja chica serán confeccionados por el encargado de él, cuando se hubiere desembolsado hasta el 70 % del monto autorizado.

ARTÍCULO 16°: Los reintegros de caja chica se ajustarán al siguiente trámite:

a) El encargado de la caja chica presentará a la Administradora, el resumen del reintegro, confeccionado mediante la fórmula autorizada, adjuntando los comprobantes que lo amparan para su revisión.

b) La Administradora revisará pertinentemente y autorizará la emisión del cheque de reintegro, a nombre del encargado del fondo de Caja Chica. El cheque y comprobantes de respaldo serán remitidos a los funcionarios autorizados para firmar cheques y trámite siguiente, los cuales deberán llevar el sello de cancelado y el número de cheque.

ARTÍCULO 17°: En ningún caso, los funcionarios señalados en el artículo tercero de este reglamento autorizarán la compra de bienes y Servicios por caja chica, de artículos que la Junta Directiva debe comprar regularmente.

## **CAPÍTULO III**

### **De la liquidación**

ARTÍCULO 18°: Los vales de Caja Chica deberán confeccionarse en original y copia. El original se mantendrá en la Tesorería y servirá de comprobante de pago; la copia se mantendrá como consecutiva. En el caso de anulación de vales, tanto el original y la copia, se mantendrán en el consecutivo.

ARTÍCULO 19°: La liquidación de los vales deberá hacerse, a más tardar, el día hábil siguiente al retiro del dinero, con excepción de los viernes o un día inmediato anterior a un feriado, en los que el reintegro del vale se hará el mismo día de la emisión o el día hábil siguiente.

Cuando la liquidación se realice con posterioridad al plazo fijado, deberá justificarse ante el Gerente, la cual evaluará si las razones del atraso proceden. Si no es así, se actuará conforme lo dispuesto en el Reglamento Interno de trabajo.

ARTÍCULO 20°: El procedimiento de liquidación de adelanto de viáticos por medio del Fondo de Caja Chica, será el determinado por el Reglamento de Gastos de Viaje y de Transportes para Funcionarios Públicos, emitido por la Contraloría General de la República.

ARTÍCULO 21°: El encargado de la caja chica y el funcionario de la Administración o responsable de la liquidación, deberán velar porque los justificantes que son el sustento del egreso, cumplan como mínimo con los siguientes requisitos:

a) Que la factura, boleta o recibo sea original y preferiblemente autorizado por la Administración Tributaria.

b) A nombre de la ASADA de Lorena, Cartagena, sin tachaduras ni borrones, enumerada y con fecha de emisión.

c) Especificar claramente y con detalle, la compra del bien o servicio recibido, cuya factura deberá ser emitida con fecha igual o posterior a la fecha de emisión del vale. No se recibirá facturas con fechas anteriores a la emisión del vale.

d) En caso de que se requiera adquirir un bien o servicio que no posea factura timbrada, la factura deberá contener la siguiente información.

- ✓ Nombre del proveedor.
- ✓ Teléfono.
- ✓ Cédula.

ARTÍCULO 22°: Los funcionarios del área de Tesorería no entregarán vales de caja chica a nombre de un funcionario, si este tiene pendiente la liquidación de uno anterior, salvo casos excepcionales, debidamente justificados.

## **CAPÍTULO IV**

### **De los arquezos**

ARTÍCULO 23°: Es responsabilidad de la Administradora de la ASADA, realizar arquezos del fondo de caja chica, cada vez que sea necesario, del cual quedará constancia por escrito, la que se archivará en un consecutivo de control, con la firma del encargado del fondo de caja chica, del coordinador y de quien practicó el arqueo.

Estos arquezos deberán practicarse en forma sorpresiva, al menos una vez al mes.

La Auditoría Interna queda facultada por el presente reglamento para realizar arquezos en los fondos de caja chica, cuando así lo estime.

ARTÍCULO 24°: Si producto del arqueo resultare una diferencia, esta deberá justificarla el encargado del fondo y deberá depositar el sobrante en las cuentas de la ASADA, y el faltante de forma inmediata al fondo de caja chica.

## **CAPÍTULO V**

### **De las sanciones**

ARTÍCULO 25°: Todo funcionario que haga uso indebido del fondo de caja chica, tiene por obligación conocer el presente reglamento. Su desacato y desobediencia, se sancionará de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.

ARTÍCULO 26°: Estarán sujetos a la misma clase de sanciones que se especifica en el artículo anterior, los funcionarios o jefaturas, según corresponda, que soliciten o autoricen vales sin justificación.

## **CAPÍTULO VI**

### **Disposiciones finales**

ARTÍCULO 27°: El encargado de caja chica deberá firmar una letra de cambio que respalde el monto que la administración le entregó para caja chica. Es responsabilidad del Director Ejecutivo ejecutar esta acción.

ARTÍCULO 28°: Corresponde velar por la aplicación de este Reglamento a la Junta Directiva de la ASADA de Lorena, Cartagena.

ARTÍCULO 29°: El presente Reglamento deroga cualquier disposición de la misma naturaleza que se haya emitido al respecto.

ARTÍCULO 30°: La reforma total o parcial de este Reglamento requerirá de la aprobación de la Junta Directiva.

### 5.2.3. Control de Activos

Las entidades deben tener un debido control interno de los activos, es por ello que debe tener a una persona responsable del manejo y cuidado de dichos activos, para dicha gestión, es importante utilizar método de inventarios, para segmentar el inventario, de acuerdo con su prioridad o su uso, debido a que no todos los activos son iguales y tienen la misma duración, por lo tanto, se deben seleccionar de acuerdo con su importancia.

Es por ello que los responsables de esta área, deben tener un debido control del inventario, y dado que los activos son recursos importantes para el funcionamiento de las empresas y su adecuado manejo, garantiza que la empresa cumpla con sus objetivos.

Por lo tanto, la empresa debe:

- ✓ Asignar responsable de los activos.
- ✓ Realizar conteo físico periódico de las existencias en bodega.
- ✓ Llevar un control de los activos nuevos y viejos.
- ✓ Llevar un registro de las entradas de activo.
- ✓ Seleccionar los activos.
- ✓ Que cada activo tenga su código.
- ✓ Garantizar el adecuado mantenimiento de los activos.

## Sistema ABC de Control de Inventario para la ASADA de Lorena

Tabla 3  
ASADA de Lorena, Cartagena, Guanacaste  
Control de Activos Sistema ABC

Nombre del activo	Clasificación		
	A	B	C
Medidores	X		
Químicos de limpieza para bombas	X		
Químicos de limpieza general		X	
Tuberías y repuestos de fontanería			X

**Fuente:** Elaboración propia.

Los artículos que posean calificación **A**, son aquellos que tienen un valor muy costoso para la ASADA, pero éstos son pocos. Los de calificación **B**, el costo está entre muy costoso y no tanto, pero se debe tomar en cuenta la demanda de uso de ese artículo. Por último, tenemos los de calificación **C**, estos activos son los que tienen menor costo, por lo tanto, se va a tener muchos de ellos en bodega, por cualquier emergencia.

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

### Sistema de Códigos para los Activos de la ASADA

La codificación propuesta para los activos en existencia en bodega de la ASADA fue elaborada de la manera sencilla, para que los miembros tengan una mayor comprensión e implementación, con el fin de tener todo controlado dentro la

de la bodega, poder hacer las requisiciones con mayor facilidad, y tener un conteo más específico de las existencias de los activos.

Tabla 4  
ASADA de Lorena, Cartagena, Guanacaste  
Sistema de Códigos

Nombre del Activo	Código
Medidores	A0010
Químicos de limpieza para bombas	A0020
Químicos para limpieza general	B0010
Tuberías y repuestos de fontanería	C0010

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Boleta para el Control de Activos**

Se propone una boleta para que se utilice en el momento de realizar el conteo físico de los activos dentro de bodega, para luego ser comparados con los reportes existentes en el área administrativa y saber si hay faltantes o sobrantes o, si todo marcha bien con las existencias en bodega de los materiales y herramientas. Es importante que la ASADA lleve un control de éstos, para que puedan cumplir con sus obligaciones, de forma inmediata y correcta.

Tabla 5  
ASADA de Lorena, Cartagena, Guanacaste  
Control de Activos

Control de entradas de artículos: \_\_\_\_\_

Fecha de realización: \_\_\_\_\_

<b>Nombre y Código del artículo</b>	<b>Cantidad del artículo</b>	<b>Fecha de caducidad</b>	<b>Nombre del proveedor</b>
Medidores A0010			

Firma de quien realiza el inventario: \_\_\_\_\_

Firma Administrador: \_\_\_\_\_

## **5.2.4. Reglamento para el Control de Activos**

### **CAPÍTULO I**

#### **Disposiciones Generales**

Artículo 1: El objetivo de este reglamento es establecer los mecanismos y lineamientos para la administración, control y uso de los activos.

Artículo 2. De las definiciones.- Para efectos de este reglamento y para facilitar su comprensión se presenta las siguientes definiciones:

Activo Fijo: Son los bienes muebles e inmuebles propiedad de la ASADA, los cuales han sido adquiridos mediante compra, traspaso, permuta, donación, legado o por cualquier otro medio legal.

Inventario físico: Es el procedimiento mediante el cual se identifica físicamente cada activo.

### **CAPÍTULO II**

#### **De la Adquisición, Registro e Identificación del Activo**

Artículo 3. De la autorización de compra: La Asada con base en las normas de Administración, de acuerdo con las necesidades, la oportunidad de inversión y lo que establece la Ley de Contratación, analizará y tomará la mejor alternativa para la adquisición de bienes.

Artículo 4. Del registro de los activos. La Asada mantendrá un archivo actualizado del registro y control de todos sus activos, el que estará conformado con toda la documentación.

Artículo 5. De la identificación de los activos: Se establecerá y mantendrá una identificación para los activos, dicha identificación informará sobre el orden de cada activo.

Artículo 6. De la custodia: Todo empleado de la Asada tendrá asignado para el desempeño de sus funciones, los bienes que sean necesarios y estarán en la obligación de salvaguardarlos y protegerlos en forma adecuada.

### **CAPÍTULO III**

#### **De la Contabilidad y Controles Contables**

Artículo 7. De la contabilización del activo: Es responsabilidad del departamento de contabilidad registrar todas las operaciones relacionadas con el manejo de los activos, su clasificación y su registro contable.

### **CAPÍTULO IV**

#### **Del Inventario, la Pérdida de Activos**

Artículo 8. Del inventario: Se realizará anualmente un inventario físico completo de los bienes, asimismo, se hará revisiones, con el fin de actualizarlo.

### **CAPÍTULO V**

#### **De las Disposiciones Especiales**

Artículo 9. De la socialización del reglamento: La Asada tiene la obligación de Informar y dar a conocer lo contenido en este reglamento, a todos y cada uno de los empleados.

## **CAPÍTULO VI**

### **De las Modificaciones y Vigencias**

Artículo 10. Del presente Reglamento, solo se podrá hacer con la autorización de la Asada.

Artículo 11. De la vigencia. El presente reglamento entrará en vigencia, a partir de la fecha de su aprobación por parte de la Asada.

## Propuesta

<b>5.3 Modelo de Gestión Financiera</b> .....	119
<b>5.3.1 Estado de Situación o Balance General</b> .....	120
<b>5.3.2 Estado de Resultado</b> .....	122
<b>5.3.3. Estado de Flujo de Efectivo</b> .....	124
<b>5.3.4. Estado de Cambios en el Patrimonio</b> .....	126
<b>5.3.5. Notas a los Estados Financieros</b> .....	128
<b>5.3.6. Razones Financieras</b> .....	131
<b>5.3.6.1. Razones de Liquidez</b> .....	132
1. Liquidez Corriente.....	132
2. Razón Rápida (Prueba de Ácido) .....	132
<b>5.3.6.2 Razones de Endeudamiento</b> .....	133
1. Índice de Endeudamiento .....	133
2. Razón de Cargos de Interés Fijo .....	134
<b>5.3.6.3 Razones de Rentabilidad</b> .....	134
1. Margen de Utilidad Bruta.....	134
2. Margen de Utilidad Neta .....	135
3. Rendimiento Sobre los Activos Totales.....	135

### **5.3 Modelo de Gestión Financiera**

Las empresas para poder presentar los Estados Financieros deben ajustarse a lo que se establece en las Normas Internacionales de Información Financiera para Pymes, ya que estas son un estándar internacional, la cuales permiten que la información financiera sea presentado de forma razonable, los rendimientos financieros, situación financiera y los flujos de efectivo.

Según estas normas internacionales, los cuatro Estados Financieros y las Notas a los Estados deben ser presentados de la siguiente manera:

### **5.3.1 Estado de Situación o Balance General**

En la contabilidad el Balance de Situación, o también conocido como el Balance General, es un resumen de los estados financieros de una organización, es decir, esta ofrece la situación financiera, en la cual se muestra la empresa, en otras palabras, es una representación de los activos que posee y de las deudas.

Este es un medio que ha utilizado la contabilidad para mostrar el efecto de las operaciones que se han efectuado durante el tiempo, este estado muestra en una fecha determinada, cuáles son los activos con los que la empresa cuenta para poder enfrentar las futuras operaciones, así mismo, los derechos que esta posee sobre ellos, en relación con sus pasivos, es decir, gracias a este documento, los miembros de la ASADA pueden acceder a información vital sobre el estado en el que se encuentra su organización, tales como son los activos, pasivos y patrimonio.

Tabla 6  
Estado de Situación Financiera  
ASADA de Lorena, Cartagena  
Periodo (20XX – 20XX)  
(Expresado en colones costarricenses)

<b>Activos</b>	<b>Nota</b>	<b>20XX</b>	<b>20XX</b>
<b>Activos Corrientes</b>			
Cajas		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Bancos		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Cuentas por cobrar		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>Total de Activos Corrientes</b>		<b>XXXXXXXXXX</b>	<b>XXXXXXXXXX</b>
<b>Activos No Corrientes</b>			
Propiedad planta y equipo		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Alguna otra cuenta de activos no corrientes		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>Total de Activos No Corrientes</b>		<b>XXXXXXXXXX</b>	<b>XXXXXXXXXX</b>
<b>Total de Activos</b>		<b>XXXXXXXXXX</b>	<b>XXXXXXXXXX</b>
<b>Pasivos</b>			
<b>Pasivos Corrientes</b>			
Cuentas por pagar		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>Total de Pasivos Corrientes</b>		<b>XXXXXXXXXX</b>	<b>XXXXXXXXXX</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>			
Documentos por pagar		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Cuentas por pagar		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>Total de Pasivos No Corrientes</b>		<b>XXXXXXXXXX</b>	<b>XXXXXXXXXX</b>
<b>Total de Pasivos</b>		<b>XXXXXXXXXX</b>	<b>XXXXXXXXXX</b>
<b>Patrimonio</b>			
Superávit por reevaluación de activos		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Superávit por donaciones		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Utilidad del periodo		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>Total del Patrimonio</b>		<b>XXXXXXXXXX</b>	<b>XXXXXXXXXX</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>		<b>XXXXXXXXXX</b>	<b>XXXXXXXXXX</b>

Gerente General

Presidente (a) de la Junta Directiva

Contador (a)

\*\* Las notas incluidas son parte integral del estado financiero.

### **5.3.2 Estado de Resultado**

Este estado es uno de los más importantes que se elabora en el sistema contable, el cual muestra cuánto se perdió o se ganó en un periodo determinado, en otras palabras, es el resultado de las operaciones de la empresa. De esta forma, la empresa se podrá darse cuenta cómo fue su operación durante el periodo y cómo obtuvo sus resultados positivos o negativos.

A continuación, se presenta un modelo sugerido, para poder ser implementado en la organización, con el propósito de tener una presentación de este informe, de una mejor manera, y que se adecue a las Normas Internacionales de Información Financiera.

Tabla 7  
Estado de Resultado  
ASADA de Lorena, Cartagena  
Periodo (20XX – 20XX)  
(Expresado en colones costarricenses)

	Nota	20XX	20XX
<b>Ingresos</b>			
Ingresos por ventas de servicios		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>Gastos operativos</b>		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Gastos generales y administrativos		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Gastos de ventas		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Gastos de mantenimiento		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>Total Gastos Operativos</b>		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>Utilidad Operativa</b>		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
Gastos Financieros		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
<b>Utilidad Neta</b>		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX

\_\_\_\_\_  
Gerente General

\_\_\_\_\_  
Presidente (a) de la Junta  
Directiva

\_\_\_\_\_  
Contador (a)

**\*\* Las notas incluidas son parte integral del estado financiero.**

### **5.3.3. Estado de Flujo de Efectivo**

Este es un estado financiero que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. El objetivo del flujo de efectivo es determinar la capacidad de la empresa, para generar el efectivo, que le permita cumplir con sus obligaciones inmediatas y directas, para los proyectos de inversión y expansión.

Además, este flujo permite hacer un análisis de cada una de las partidas que inciden en la generación de efectivo, lo cual puede ser de gran utilidad para elaborar políticas y estrategias que permitan a la empresa utilizar óptimamente sus recursos.

A continuación, se presenta un modelo sugerido, para poder ser implementado en la organización, con el propósito de tener una presentación de este informe de una mejor manera, y que se adecue a las Normas Internacionales de Información Financiera.

Tabla 8  
Estado de Flujo de Efectivo  
ASADA de Lorena, Cartagena  
Periodo (20XX – 20XX)  
(Expresado en colones costarricenses)

	Nota	20XX	20XX
<b>Utilidad o Pérdida</b>			
+ Depreciaciones		XXXXXXXX	XXXXXXXX
+ Incobrables		XXXXXXXX	XXXXXXXX
Subtotal		XXXXXXXX	XXXXXXXX
<b>Ajustes para Conciliar el Flujo de Efectivo</b>		<b>XXXXXXXX</b>	<b>XXXXXXXX</b>
<b>Efectivo Provisto para Actividad de Operación</b>			
± Cuentas por Cobrar		XXXXXXXX	XXXXXXXX
± Cuentas por Pagar		XXXXXXXX	XXXXXXXX
± Inventario		XXXXXXXX	XXXXXXXX
± Pagos Realizados por Adelantado		XXXXXXXX	XXXXXXXX
<b>Total de Efectivo Provisto para Actividad de Operación</b>		<b>XXXXXXXX</b>	<b>XXXXXXXX</b>
<b>Efectivo Provisto para Actividades de Financiamiento</b>		<b>XXXXXXXX</b>	<b>XXXXXXXX</b>
± Capital		XXXXXXXX	XXXXXXXX
± Documentos por Pagar		XXXXXXXX	XXXXXXXX
<b>Total de Efectivo Provisto para Actividades de Financiamiento</b>		<b>XXXXXXXX</b>	<b>XXXXXXXX</b>
<b>Efectivo Provisto para Actividades de Inversión</b>			
+ Terreno		XXXXXXXX	XXXXXXXX
<b>Total de Efectivo Provisto para Actividades de Inversión</b>		<b>XXXXXXXX</b>	<b>XXXXXXXX</b>
<b>Flujo de Efectivo</b>		<b>XXXXXXXX</b>	<b>XXXXXXXX</b>
<b>Efectivo al Inicio</b>		<b>XXXXXXXX</b>	<b>XXXXXXXX</b>
<b>Efectivo al Final</b>		<b>XXXXXXXX</b>	<b>XXXXXXXX</b>

\_\_\_\_\_  
Gerente General

\_\_\_\_\_  
Presidente (a) de la Junta  
Directiva

\_\_\_\_\_  
Contador (a)

**\*\* Las notas incluidas son parte integral del estado financiero.**

#### **5.3.4. Estado de cambios en el Patrimonio**

El Estado de Cambios en el patrimonio tiene como finalidad mostrar las variaciones que sufran los diferentes elementos que componen el patrimonio, en un periodo determinado, además, otros de los puntos importantes que trata de mostrar es una explicación y análisis de cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa.

Para la empresa, es de suma importancia conocer el comportamiento de su patrimonio en un periodo determinado, ya que de sus análisis se pueden detectar situaciones negativas y positivas, que pueden servir para tomar decisiones correctivas y, de esta manera, poder aprovechar oportunidades y fortalezas.

A continuación, se presenta un modelo sugerido, para poder ser implementado en la organización, con el propósito de tener una presentación de este informe, de una mejor manera, y que se adecue con las Normas Internacionales de Información Financiera.

Tabla 9  
 Estado de Cambios en el Patrimonio  
 ASADA de Lorena, Cartagena  
 Periodo (20XX – 20XX)  
 (Expresado en colones costarricenses)

	<b>Notas</b>	<b>20XX</b>	<b>Aumento</b>	<b>Disminución</b>	<b>20XX</b>
Superávit por reevaluación de activos		xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
Superávit por donaciones		xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
Utilidad del periodo		xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
<b>Total</b>		<b>xxxxxxxx</b>	<b>xxxxxxxx</b>	<b>xxxxxxxx</b>	<b>xxxxxxxx</b>

\_\_\_\_\_  
**Gerente General**

\_\_\_\_\_  
**Presidente (a) de la Junta  
 Directiva**

\_\_\_\_\_  
**Contador (a)**

**\*\* Las notas incluidas son parte integral del estado financiero.**

### **5.3.5. Notas a los Estados Financieros**

En las notas se debe presentar información sobre las bases para la preparación de los Estados Financieros y sobre las políticas contables específicas que se utilizó para la preparación de los estados.

Otros de los puntos que se toma en cuenta para la preparación de los estados es revelar información requerida por la NIIF, que no se presente en otro lugar de los Estados Financieros.

Por último, es importante tomar en cuenta en la preparación de las notas la información adicional que no se presenta en ninguno de los Estados Financieros, pero la cual es relevante para la lectura y comprensión de cualquiera de los estados.

### **Notas de Carácter General**

#### **ASADA de Lorena, Cartagena**

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

## **1. Información General**

ASADA de Lorena, Cartagena, es una organización sin fines de lucro, que brinda el servicio de acueducto rural a la comunidad de Lorena, de Cartagena, Santa Cruz, Guanacaste, de ahora en adelante, llamada **la organización**, la cual está constituida como \_\_\_\_\_, registrada con el número de cédula jurídica número\_\_\_\_\_.

Esta organización entró en funcionamiento en el año 20\_\_\_\_\_.

Los estados financieros fueron aprobados por la Junta directiva de esta ASADA, según consta en el acta del día \_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del año 20\_\_\_\_\_.

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

### **2.1 Base de preparación**

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

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

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

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

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

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

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

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

### **2.5 Traducción de moneda extranjera**

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

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

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

### **5.3.6. Razones Financieras**

Las razones financieras son indicadores utilizados por las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera que puede tener una empresa, así mismo, demuestra la capacidad que puede tener la empresa para asumir las diferentes obligaciones.

Las razones ayudan a interpretar y analizar la información que genera la contabilidad, esta se resume en los estados financieros, con el propósito de comprender el estado en que se encuentra la empresa, en el momento que genera la información.

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

### **5.3.6.1. Razones de Liquidez**

Esta se utiliza para medir la capacidad que posee la empresa para satisfacer las obligaciones a corto plazo, ya que a partir de ellas, se puede obtener elementos que permitan la solvencia de efectivo de la empresa y la capacidad para permanecer solvente, en caso de situaciones adversas.

#### **1. Liquidez Corriente**

La función principal es medir la capacidad que posee la empresa para cumplir con las obligaciones de corto plazo, se puede interpretar como número de veces, porcentaje o colones.

Por lo general, cuanto mayor liquidez corriente posea, más líquida es la empresa, es decir, tiene mayor capacidad para poder hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo. En ciertas ocasiones, cuando una empresa presenta una liquidez de 2,0 se considera aceptable.

Se calcula:

Liquidez Corriente:  $\text{Activos corrientes} / \text{Pasivos corrientes}$

#### **2. Razón Rápida (Prueba de Ácido)**

Esta razón es similar a la liquidez corriente, con la excepción de que esta no incluye el inventario, por la característica que este posee, lo cual es el activo corriente, menos líquido, ya que se vende generalmente a crédito, por lo cual se convierte en una cuenta por cobrar, antes de convertirse en efectivo.

Esta se interpreta como número de veces, porcentaje o colones, así mismo, la razón rápida recomendada es de 1,0 o más, pero como pasa con la liquidez corriente, el valor aceptable va a depender de la industria.

Se calcula:

Prueba de Ácido: (Activos corrientes – Inventarios) / pasivos corrientes

### **5.3.6.2 Razones de Endeudamiento**

Esta razón permite determinar el origen de las inversiones que posee la empresa, ya que este puede ser por recursos aportados por los socios o por recursos de terceros, en otras, esta ayuda a conocer el grado de endeudamiento que la empresa tiene, así mismo, la capacidad que posee para poder asumir dicho pasivo.

Esta mira la proposición de los activos que están financiados por terceras personas, es importante recordar que los activos pueden ser financiados por los socios o por terceros.

#### **1. Índice de Endeudamiento**

Esta se encarga de medir la proporción de los activos totales que son financiados por los acreedores de la empresa, esta es interpretada como porcentaje.

Se calcula:

Índice de endeudamiento: Total de pasivos / Total de activos.

## **2. Razón de Cargos de Interés Fijo**

También es conocida como la razón de cobertura de interés, la función de esta es medir la capacidad que tiene la empresa para pagar la carga financiera anual con sus utilidades, es decir, mide el número de veces que la utilidad de operaciones cubre los gastos financieros.

Entre más alta sea, existe mayor probabilidad de que la empresa pueda cubrir los gastos financieros.

Se calcula:

Razón cargos de intereses fijos: Utilidad Operativa / Intereses.

### **5.3.6.3 Razones de Rentabilidad**

En relación con la ASADA de Lorena, este estudio va relacionado con los beneficios económicos que se obtiene por brindar el servicio de agua potable para la comunidad y la rentabilidad que genere será utilizada para mejorar los servicios. Con este tipo de indicadores, se logrará evaluar las utilidades que son generadas por la organización, con respecto a su nivel de ingreso, en relación con el nivel de activos.

#### **1. Margen de Utilidad Bruta**

Esta se encarga de medir el porcentaje de cada colón de ingreso que queda después de que la organización paga sus bienes, cuanto más alto sea el margen de utilidad bruta, menor es el costo relativo del servicio brindado.

La forma de interpretar esta razón es como porcentaje o colones, es decir, cuánto se genera de utilidad bruta por cada colón de ingresos.

Se calcula:

Margen de Utilidad Bruta:  $\text{Utilidad Bruta} / \text{Ingresos Totales}$ .

## **2. Margen de Utilidad Neta**

Mide el porcentaje de cada colón de ingresos que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluye los intereses, la forma de interpretación sería de porcentaje o colones, y esta sería la ganancia neta obtenida por cada colón de ingreso.

Se calcula:

Margen de Utilidad Neta:  $\text{Utilidad Neta} / \text{Ingresos Totales}$ .

## **3. Rendimiento Sobre los Activos Totales**

Es conocida también como RSIT (Rendimiento Sobre la Inversión Total), y se encarga de medir la eficacia de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles, cuanto más alto sea el rendimiento sobre los activos totales de la empresa es mejor.

Además, muestra si es adecuado el nivel de utilidad final, con respecto a las inversiones totales de los activos, para producir utilidad, y la forma de interpretarlo sería en porcentaje o colones.

Se calcula:

Rendimiento Sobre los Activos Totales:  $\text{Utilidad Neta} / \text{Total de Activos}$ .

## **Propuesta**

<b>5.4. Modelo de Producción y Comercialización .....</b>	<b>137</b>
<b>5.4.1. Recibo.....</b>	<b>137</b>
<b>5.4.2. Medición de Pozo.....</b>	<b>138</b>
<b>5.4.3. Control de Herramientas .....</b>	<b>139</b>
<b>5.4.4. Campañas de Protección al Medio Ambiente.....</b>	<b>140</b>

## 5.4. Modelo de Producción y Comercialización

Analizando la situación que presenta la Asada, este apartado tiene el objetivo de diseñar un modelo de producción y comercialización, con la intención de que la Asada mejore sus procedimientos, que le permitan a esta, mejorar y corregir las debilidades y adaptarse exitosamente a las necesidades que presenta.

### 5.4.1. Recibo

Sería importante que la asada refleje en su recibo la importancia del ahorro del agua, ya que es un recurso fundamental para la supervivencia, por esta razón, se propone un recibo de este tipo.

ASOCIACIÓN ADMINISTRADORA DE SISTEMAS DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO COMUNAL DE LORENA, SANTA CRUZ, GTE.					RECIBO POR <input type="text" value="N°"/>	
Ced Jurídica: _____					DINERO	
Mes al Cobro: _____					EL _____ VENICE EL PLAZO PARA PAGAR ESTE RECIBO	
<b>LECTURA</b>						
ACTUAL	ANTERIOR	CONSUMO m3	CANERIA	FECHA	OTROS	IMPORTE
Nombre _____					RECARGO	
Dirección _____						
<b>AVISO IMPORTANTE</b>					TOTAL A PAGAR	
SE LE RECUERDA QUE TIENE 5 DÍAS HÁBILES DESPUÉS DE LA FECHA DE VENCIMIENTO PARA QUE CANCELE ESTE RECIBO, EN CASO DE INCUMPLIMIENTO SE SUSPENDERÁ EL SERVICIO.						
<b>El agua es responsabilidad de todos. está en usted y nosotros preservar el agua</b>						

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.2. Medición de Pozo

Es importante que la ASADA mantenga un control en la medición mensual de los niveles de agua que presenta el pozo, para llevar un registro y, de esta manera, saber el estado en que se encuentra el pozo.

Ya que este es el principal recurso que tienen las personas, para poder realizar sus necesidades diarias y subsistir, por ello, se debe estar realizando mediciones periódicamente, para saber su estado, y así poder tomar las medidas o decisiones necesarias, y evitar una escasez de dicho recurso hídrico en la comunidad.

Por lo tanto, se propone una tabla, la cual permitirá llevar periódicamente, un control de la cantidad de agua que contiene el pozo.

#### **ASADA de Lorena, Cartagena, Guanacaste** **Medición Mensual de los Pozos de Agua**

Fecha	Hora	Nivel del Agua	Funcionario a Cargo de la Medición

Revisado: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia.

### 5.4.3. Control de Herramientas

Es fundamental que la ASADA tenga un recuento de la cantidad de herramientas que se encuentre en la bodega, así como también, quién las utiliza para las labores operativas, por eso, es dispensable que realice un control de esto.

Ya que las herramientas son fundamentales para las operaciones de mantenimiento y reparación de tuberías, se den de la forma idónea y, de esta manera, poder ofrecer a la población de la comunidad, el recurso hídrico, sin ninguna interrupción.

Es por esto que es importante que realicen un control de las herramientas que poseen, ya que, además, estas son activos de gran importancia para la ASADA, por este motivo, se recomienda el siguiente cuadro.

**ASADA de Lorena, Cartagena, Guanacaste**  
**Control de Herramientas**

Herramientas	Cantidad	Importancia A, B, C	Funcionario a Cargo del Resguardo de Materiales

Revisado: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia.

#### **5.4.4. Campañas de Protección al Medio Ambiente**

La Educación, en materia Ambiental, es la herramienta fundamental para que todas las personas adquieran conciencia de su entorno y puedan realizar cambios en sus estilos de vida, adquiriendo nuevos valores y conductas para un adecuado uso de los recursos naturales, para lograr un medio ambiente en equilibrio. De esta manera, se impulsa los procesos de prevención, y solución de problemas ambientales, que se evidencia hoy y en el futuro.

Es por ello que la Asada de Lorena es importante que realice campañas alusivas a la protección del medioambiente, dado los problemas de sequía que enfrenta la provincia de Guanacaste.

Esta propuesta tiene como objetivo, mostrar en su conjunto, los problemas ambientales, con el fin de que la comunidad de Lorena, Santa Cruz, Guanacaste tome conciencia de la realidad local.

Es por ello que se debe realizar actividades prácticas que adquieran valores y actitudes, para lograr cambios en beneficio de la madre Tierra.

Entre las campañas que se puede realizar están:

- ✓ Campaña de concienciación sobre la recolección de residuos, aparatos electrónicos.
- ✓ Proyección de cortos audiovisuales en la Escuela de la comunidad sobre la temática ambiental.
- ✓ Recolección de basuras en los alrededores de los ríos y quebradas de la comunidad.

## Referencias

Arens, A., Randal J, E., & Marrk S, B. (2007). *Auditoría. Un enfoque integral.*

México: Pearson Educación.

Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la Administración - Tercera Edición.*

Bogotá D.C. Colombia: Pearson Educación.

Carl McDaniel, J. y. (2011). *Investigación de mercados.* México: Ediciones

Paraninfo.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Sétima

ed.). México: McGraw-Hill.

Duque Navarro, J. (24 de Noviembre de 2016). *ABCFinanzas.com.* Obtenido de

ABCFinanzas.com: <https://www.abcfinanze.com/administracion-financiera/analisis-financiero/analisis-horizontal>

*Enciclopedia Financiera.* (s.f). Obtenido de

<http://www.encyclopediafinanciera.com/estados-financieros.htm>

Feria Domínguez, J. M. (2005). *El riesgo de mercado: su medición y control.*

Madrid, España: Grefol S.A.

Gallardo, H. (2001). *Elementos de la Investigación Académica.* San José, Costa

Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Garcia Fonseca, O. (s.f). *Scribd.* Obtenido de

<https://es.scribd.com/doc/82308505/Definicion-de-informacion-financiera>

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

Hernández Marín, R. (s.f). *Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados*.

Obtenido de

<https://www.aya.go.cr/ASADAS/documentacionAsadas/Aspectos%20B%C3%A1sicos%20de%20las%20ASADAS.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014).

*Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hill.

Horngren, C. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera* (Séptima ed.).

México: Person Education.

Jiménez, Y. (10 de Setiembre de 2008). *Gerencia.com*. Obtenido de

Gerencia.com: <http://www.gerencie.com/auditoria-externa.html>

León Lefcovich, M. (26 de Noviembre de 2003). *Gerencie.com*. Obtenido de

<https://www.gerencie.com/auditoria-interna.html>

Marin Calv, H. A. (10 de Setiembre de 2013). *Gerencie.com*. Obtenido de

Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/auditoria-financiera.html>

Monge, E., Paz, L., & Ovares, C. (Agosto de 2013). Obtenido de

<https://www.aya.go.cr/ASADAS/documentacionAsadas/Manual%20para%20las%20ASADAS%20-%20Cedarena%20-%20Transparencia%20y%20Rendición%20de%20Cuentas.pdf>

Pedrosa, S. (s.f). *Economipedia*. Obtenido de

<http://economipedia.com/definiciones/riesgo-de-liquidez.html>

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2014). *Definición.de*. Obtenido de

<http://definicion.de/riesgo-ambiental/>

Poder Ejecutivo. (2005). *Reglamentos de las Asociaciones Administradores de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes*. San José, Costa Rica.

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

Sandoval Morales, H. (2012). *Introducción a la Auditoría*. México: RED TERCER MILENIO S.C.

Tanaka Nakasone, G. (2005). *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones*. Lima, Peru: Fondo Editorial PUCP.

TIEMPO, R. E. (7 de Julio de 2004). *El TIEMPO*. Obtenido de

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1564227>

Venegas Martínez, F. (2008). *Riesgos financieros y económicos*. México DF:

Cengage Learning Editores.

## **Anexos**

### **Anexo 1 - Cuestionario utilizado**

#### Estructura organizativa

1. ¿Cada cuánto tiempo se reúnen?
2. Llevan registro de lo que se dice o se aprueba en cada reunión.
3. Quienes participan en las reuniones.
4. Tiene un lugar físico propio para realizar las reuniones.
5. ¿Tienen declarada su misión y visión?
6. ¿Tienen especificados sus valores?
7. ¿Cuentan con un debido planteamiento de estrategias?
8. ¿Las políticas de la ASADA están bien detalladas y relacionadas con los objetivos?
9. ¿Cuentan con estructura organizativa?
10. ¿La estructura organizativa de la asociación contribuye eficientemente al logro de los proyectos?
11. ¿Dividen el trabajo en sub-áreas con límites y plazos de entrega?

#### Control interno

1. ¿Cuentan con una oficina?

¡Si la respuesta es no, saltar la siguiente pregunta!

2. ¿Cuentan con local propio o alquilan?

¡Si es alquilado deben de presentar facturas!

3. ¿Quién autoriza la compra de activo fijo y hasta que monto?
4. ¿Quién controla la supervisión del inventario?
5. ¿Cuál es el procedimiento a la hora de algún daño de la tubería?
6. ¿Cuáles son los sistemas de control interno que posee? (reglamentos para caja chica, uso de vehículos, manuales descriptivo de puestos, etc)
7. ¿cuenta con caja chica?
8. ¿Se utilizan comprobantes de salida de este fondo con numeración?
9. ¿Hay un funcionario responsable de aprobar estas salidas de efectivo?
10. ¿se practican periódicamente y de forma sorpresiva arqueos de caja chica?
11. Se verifica la valoración de los inventarios.

#### Gestión financiera

1. ¿Cuentan con contador propio o es subcontratado por la organización?
2. ¿Se realizan periódicamente y de forma sorpresiva arqueos de caja?
3. ¿Utilizan presupuesto?
4. ¿Cuentan con los libros de Diario y mayor al día?
5. ¿Lleva registros contables?
6. Se preparan los estados financieros mensuales
7. Se prepara los estados financieros anuales
8. Están protegidos los registros contables, cómo?

9. ¿Quién es el encargado de salvaguardar los registros contables?

10. ¿Quién custodia los libros contables?

11. Los libros contables están al día.

#### Aspectos legales

1. ¿Está constituida legalmente la ASADA?

2. ¿Se desempeñan buenos hábitos ambientales?

3. ¿Con cuántos posos cuenta la ASADA?

4. ¿El pozo se encuentra en un terreno de la ASADA?

#### Producción

1. ¿Cuántos posos posee la ASADA?

2. ¿Cuántas bombas tiene?

3. ¿cada cuánto se le brinda mantenimiento a las bombas? (presente recibo de pago)

4. ¿cuenta la oficina con algún sistema de seguridad?

5. El espacio físico es el adecuado para el desempeño de los colaboradores de la ASADA.

6. ¿cuenta con luz natural o artificial? (está suficientemente iluminada)

7. ¿Cuál es la medida de la bodega?

8. Es suficiente el espacio de la bodega

9. Están en buenas condiciones la bodega.

10. Quiénes tiene acceso a la bodega.
11. ¿Qué activos tiene la bodega?
12. Tienen el registro mensual de cada cliente.
13. ¿Qué tipo de tuberías utilizan y en que funciones la utilizan?
14. ¿Cuál es el proceso de una fuga o daño de un medidor o tubería?
15. Cuentas con las regulaciones (pruebas químicas del agua, y cada cuanto le echan cloro al agua)
16. Se analizan mensualmente las condiciones de aumento o disminución del consumo.

#### Comercialización

1. ¿Cuál es la fecha de cobro del servicio?
2. ¿Cuáles son las tarifas?
3. ¿Qué días y horarios de trabajo?
4. Medio por el cual los clientes pueden poner una queja.
5. Con quien se puede poner una queja.
6. ¿Cuánto duran para hacer el corte del servicio, sino pagan?
7. ¿Cuántos abonados integran la ASADA?
8. ¿Cuál es el ingreso?

9. Los recibos contiene la información necesaria para los clientes, (dirección, tarifa, metros cúbicos consumidos tanto del mes anterior como el que se está cobrando).
10. ¿Quién supervisa los cobros a los clientes?
11. ¿Cuenta con publicidad con los servicios que ofrecen?

## Anexo 2 – Método de observación

<b>ASADA de Lorena, Cartagena, Guanacaste</b> <b>Evaluación de la producción</b>				
	Muy malo (1)	Malo (2)	Regular (3)	Bueno (4)
1. Estado de las bombas de agua				
2. Aseo en el lugar donde están las bombas de agua				
3. Seguridad del lugar donde almacenan las bombas de agua				
4. Estado de las herramientas para la manipulación de tuberías y bombas				
5. Manejo de químicos dentro del lugar de tratamiento				
6. Estado de los medidores de agua				
7. Estado de los repuestos de plomería				
8. Estado de los químicos para tratamiento del agua				
9. Estado del tanque de reserva de agua				
10. Estado de la oficina				
11. Estado de la bodega de almacenamiento				
12. Seguridad de la oficina y bodega				
Calificación total de esta escala	Muy malo	Malo	Regular	Bueno
Calificación máxima (36)	12	24	36	48
Calificación mínima (9)				

### Aval de revisión filológica

Celular: 88 31 71 46      Apartado postal: 307 (50101)      Residencial: 26 66 36 42  
Carné profesional:      COLYPRO: 15 681  
Número de cédula:      5-160-461  
Cuenta de Twitter:      @Mifajak  
Correos electrónicos: minalusa-dra56@hotmail.com      minalusa.dra56@gmail.com

Liberia, 23 de abril del 2017

Tribunal Académico  
Carrera de Administración  
Universidad Nacional  
Sede Regional Chorotega  
Campus Nicoya

Distinguidos académicos:

Doy fe de haber leído y revisado el Informe Final de Práctica Dirigida, para optar por el grado de Licenciatura en Administración, con énfasis en Gestión Financiera, intitulado:

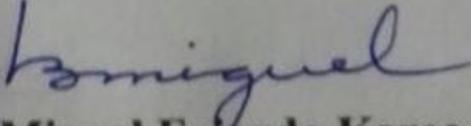
**“Evaluación de un Modelo de Gestión Administrativa, de Control Interno, Financiero, y de Producción y Comercialización para la ASADA de Lorena de la Comunidad de Cartagena del Canto de Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015-2016”.**

Los sustentantes son: **Guillermo Flores Cambronero**  
**César Moraga Rodríguez**  
**Luis Fernando Rodríguez Mendoza**

Supervisor del Informe Final de Práctica Dirigida: Lic. Álvaro Garro Garro.

El Informe Final de Práctica Dirigida, incorpora las recomendaciones de competencia lingüística, estructural, morfológica, orto-tipográfica, sintáctica, semántica y estilística, derivadas de una minuciosa corrección filológica, por lo tanto, se encuentra disponible para su defensa académica.

Agradezco a la **Universidad Nacional, Sede Regional Chorotega, Campus Nicoya**, la inestimable oportunidad de ser participe en la revisión de estilo de este valioso insumo académico que, sin duda, fortalecerá el invaluable acervo investigativo de tan prestigiosa institución superior.

  
**Lic. Miguel Fajardo Korea (\*)**

Premio Nacional de Educación **Mauro Fernández-2008**,

Premio Universidad Nacional **Omar Dengo, 2009**.

(\*) Español, Lingüística y Literatura. Académico Emérito, UNA. Autor. Premio Nacional de Promoción y Difusión Cultural, 2001.