

**UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA
DE ASADAS INTEGRADO DE SARAPIQUÍ, DE LOS PERIODOS 2016-2017-
2018, PARA CRECER COMO ORGANIZACIÓN EN LA PRESTACIÓN DEL
SERVICIO BRINDADO**

Memoria de seminario trabajo de graduación, sometido a consideración del
tribunal examinador, como requisito parcial para optar al grado de Licenciatura en
Administración de Negocios con Énfasis en Gestión Financiera

Nombre de estudiantes:

Bermúdez Méndez Sidey Milagro

Molina Herrera Zaray

Sánchez Montero Christian

Responsable académico

MBA. Fabián Arce Soto

“Sección Regional Huetar Norte Caribe, Campus Sarapiquí”

Sarapiquí, 2020

**UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA
DE ASADAS INTEGRADO DE SARAPIQUÍ, DE LOS PERIODOS 2016-2017-
2018, PARA CRECER COMO ORGANIZACIÓN EN LA PRESTACIÓN DEL
SERVICIO BRINDADO**

Memoria de seminario trabajo de graduación, sometido a consideración del
tribunal examinador, como requisito parcial para optar al grado de Licenciatura en
Administración de Negocios con Énfasis en Gestión Financiera

Nombre de estudiantes:

Bermúdez Méndez Sidey Milagro

Molina Herrera Zaray

Sánchez Montero Christian

“Sección Regional Huetar Norte Caribe, Campus Sarapiquí”

Sarapiquí, 2020

AGRADECIMIENTO I

Primeramente, quiero dar gracias a Hashem, quien me ha permitido llegar a este escalón, sin su ayuda y conocimiento no lo hubiese logrado. En segundo lugar, a mi familia que con su constante soporte me impulsó a iniciar y concluir con éxito esta etapa de mi vida; a mi esposo Marvin Monge Gonzales, por su apoyo y paciencia en este proyecto de estudio.

A los profesores y tutor: Fabián Arce Soto, profesor Luis Cordero Araya, como lector que sin sus asesorías no hubiese sido posible concluir con esta tesis.

Quisiera agradecer a los miembros de Junta Directiva de la ASADA Integrada Sarapiquí por brindarme el espacio para realizar el trabajo, que colaboraron amablemente en brindar la información y documentación principalmente. Al señor Charles Acuña Salazar, contador externo, por facilitar la información contable para el análisis financiero.

Mi profundo agradecimiento a toda la Junta Directiva por confiar en mí persona, ceder y aprobar el espacio para poder realizar todo el proceso investigativo dentro de tan distinguida Asociación.

Un grato y sincero agradecimiento al compañero Josué Campos Mejías, por su anuencia a participar como lector externo.

Finalmente quiero expresar mi más magno y sincero reconocimiento a mis dos compañeros de tesis: Sidey Milagro y Christian Sánchez, principales colaboradores durante el proceso, quienes con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitieron el desarrollo de este trabajo que hoy con orgullo concluimos. No dejo de lado a mi querido y apreciado compañero de colegio, carrera y parte de licenciatura, Luis David Cruz, excelente persona y pieza fundamental en dar aporte al proyecto.

A todos ellos, ¡Gracias!

Bach. Zaray Molina H.

AGRADECIMIENTO II

Doy gracias a Dios, que me ha permitido llegar hasta este punto. Sin Dios no lo hubiera logrado.

A mis padres por ser los impulsores de perseverancia y motivación: Nena Méndez Araya y Hermes Bermúdez Sancho.

A mis hermanos Maynor Bermúdez Méndez, Guiselle Bermúdez Méndez y Osvaldo Bermúdez Méndez.

A mi compañero Christian Ramírez Delgado por su apoyo constante.

Agradezco también a los profesores Fabián Arce soto y Luis Cordero Araya, mis tutores. Sin ellos y sus enseñanzas no hubiera sido posible concluir.

Un profundo agradecimiento a la Asociación Administradora Sarapiquí, por permitir el espacio y la confianza para la realización del trabajo de investigación en el que pudimos aplicar el conocimiento adquirido durante este largo proceso.

Finalmente, a mis compañeros de la tesis: Zaray Molina Herrera y Christian Sánchez Montero. Gracias por la perseverancia constante.

Bendiciones

Sidey Milagro Bermúdez Méndez

Bachillerato en Administración de Empresas

AGRADECIMIENTO III

En primer lugar, le doy gracias a Dios por haberme permitido llegar hasta donde he llegado y ser la persona que soy. Gracias por permitirme concluir una meta más en mi vida.

A mi esposa Daniela Masis Jiménez por toda la paciencia y el apoyo que me ha brindado durante todo este proceso de estudio.

A mi madre Magaly Montero Morales, a mis hermanos, a mi abuela Cecilia Morales Mejías, y a mi abuelo Claudio Montero Murillo, que se encuentre en el cielo. Infinitas gracias a ellos por formarme, educarme con los valores que me han enseñado, por sus palabras de aliento, por sus consejos y por mostrarme constantemente que las cosas se logran con dedicación y esfuerzo.

A mis compañeras Zaray Molina Herrera, Sidey Milagro Bermúdez Méndez quienes estamos realizando esta tesis, por la paciencia y la constancia que han tenido durante este arduo proceso de estudio. También al compañero Luis Cruz Aguilar, que se nos quedó de camino, pero gracias por su gran apoyo incondicional.

Finalmente, al profesor y tutor MBA. Fabián Arce Soto, por transmitirnos todos sus conocimientos y el apoyo brindado; también al lector y profesor Luis Cordero Araya, ya que con la ayuda brindada sacamos adelante la tesis.

Atentamente:

Christian Sánchez Montero

TABLAS DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO I	3
AGRADECIMIENTO II	4
AGRADECIMIENTO III	5
LISTA DE TABLAS.....	9
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS.....	12
RESUMEN EJECUTIVO.....	14
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO 1	18
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	18
1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema	19
1.1.1 Interrogante de la investigación.....	21
1.1.2 Justificación de la investigación	21
1.1.3 Delimitación temporal, espacial, institucional y empresarial, enfoque, ámbito, área, moneda. 22	
1.2 Objetivos de la investigación.....	23
1.2.1 Objetivo general.....	23
1.2.2 Objetivos específicos.....	23
1.3 Modelo de análisis	23
1.3.1 Relaciones e interrelaciones	23
1.3.2 Conceptualización, Operaciones e instrumentalización de las variables.....	24
1.4 Estrategia de Investigación aplicada.	27
1.4.1 Tipos de investigación.	27
1.4.2 Población.....	30
1.4.3 Recopilación de los datos.....	30
1.4.4 Análisis e interpretación de la información.	32
1.4.5 Alcances y limitaciones.....	33
CAPÍTULO 2	35
MARCO REFERENCIAL	35
2.1 Generalidad de la institución y desarrollo específico del área o departamento de investigación.....	36

2.2	Legislación que afecta la investigación en forma directa o indirectamente.....	46
CAPÍTULO 3		50
MARCO TEÓRICO.....		50
3.1	Desarrollo de la teoría específica del tema de investigación.....	51
3.2	Diagnosticar la situación financiera y presupuestaria de la Asociación.....	51
3.2.1	Objetivo de las finanzas.....	51
3.2.2	Conceptualización de presupuesto.	51
3.2.3	Tipos de presupuestos.	52
3.2.4	Análisis financiero	54
3.3	Evaluar la Gestión del Control Interno.	62
3.3.1	Conceptualización del control interno.	62
3.3.2	Beneficio de contar con un sistema de control interno.....	63
3.3.3	Importancia del Control Interno	65
3.3.4	Conceptualización de gestión.	65
3.3.5	Conceptualización de Evaluación.	66
3.3.6	Tipos de control Interno.....	67
3.3.7	Funciones de control interno.	67
3.3.8	Ventajas de Control Interno.	68
3.3.9	Áreas que abarca el control interno.....	69
3.4	Sistema de Gestión Administrativa	69
3.4.1	Sistema	69
3.4.2	Administración	70
3.4.3	Administración Financiera.....	71
3.4.4	Gestión administrativa	71
3.4.5	Habilidades elementales en la gestión administrativa.....	71
3.4.6	Funciones de la gestión administrativa.....	72
3.4.7	Proceso de la gestión administrativa	73
3.4.8	Ventajas de la gestión administrativa	73
3.4.9	Desempeño del personal.....	74
3.5	Proponer un plan de mejora en la gestión.....	75
3.5.1	Conceptualizar plan de mejora	75
3.5.2	Implementación de propuestas de mejora	75
3.5.3	Fomentar una cultura de mejora continua	77

3.5.4	Beneficios de la mejora continua.....	79
CAPÍTULO 4	80
ANÁLISIS INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	80
4.1	Análisis e interpretación de resultados.....	81
CAPÍTULO 5	120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		120
CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES	124
PLAN PROPUESTA DE MEJORA.....		126
BIBLIOGRAFÍA.....		133
ANEXOS	135

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variables	25
Tabla 2. Propuesta de Mejora	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de Acueducto en Territorio Nacional	36
Figura 2. Mapa De Área De Influencia Del Acueducto Asada Sarapiquí	38
Figura 3. Beneficiarios Directos	39
Figura 4. Numero de previstas según categoría	41
Figura 5. Organigrama Organizacional	42
Figura 6. Clasificación de los estados financieros	55
Figura 7. Métodos el análisis de estados financieros	59
Figura 8. Estado de Resultados Análisis vertical de la Asada Horquetas	83
Figura 9. Razón de Liquidez ASADA de Horquetas	84
Figura 10. Razón de actividad ASADA de Horquetas	84
Figura 11. Razón periodo medio cobro ASADA de Horquetas	85
Figura 12. Razón de Liquidez ASADA de Horquetas	85
Figura 13. Razón de rentabilidad ASADA de Horquetas	86
Figura 14. Cuadro comparación entre ASADA de Horquetas y ASADAS Integrado de Sarapiquí	87
Figura 15. Estado de Resultados de la Asada La Virgen	89
Figura 16. Ingresos	90
Figura 17. Gastos	91
Figura 18. Estado de Resultados Asadas Sarapiquí	93
Figura 19. Utilidad neta	94
Figura 20. Ingresos y gastos.....	95
Figura 21. Estado de Situación Asadas Sarapiquí	96
Figura 22. Activos	97
Figura 23. Porcentajes de activos.....	98
Figura 24. Estado de Situación Asada Sarapiquí	99
Figura 25. Activos, pasivos y patrimonio	100
Figura 26. Razón de Liquidez	100
Figura 27. Razones de Actividad	101
Figura 28. Razón de cobro	102
Figura 29. Razones de Endeudamiento	103
Figura 30. Razones de Rentabilidad	103
Figura 31. Conocimiento de misión y visión	111
Figura 32. Manual de puestos	117
Figura 33. Conocimiento de sus funciones	118
Figura 34. Estrategia FODA	128

Figura 35. Cuadro de Objetivos específicos.....	130
Figura 36. Factor crítico del éxito	131
Figura 37. Propuesta indicadora de éxito.....	132

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

AyA: Acueductos y Alcantarillados.

ARESEP: Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.

ASADAS INTEGRADO DE SARAPIQUÍ: Asociación Administradora del Acueducto y Alcantarillado Sanitario Comunitario Integrado de Sarapiquí.

CGR: Contraloría General de la Republica.

COBIT 5: Es un marco de trabajo que permite comprender el gobierno y la gestión de las tecnologías de información (TI) de una organización, así como evaluar el estado en que se encuentran las TI en la empresa.

DOMIPRE: Corresponde a la tarifa establecida por el ARESEP para los servicios medidos domiciliarios (medida en colones por metro cúbico).

DOMIPRE FIJO: Corresponde a la tarifa establecida por el ARESEP para los servicios fijos domiciliarios (tarifa y cargo fijos en colones por mes).

DOMIPRE BOMBEO FIJO: Corresponde a la tarifa establecida por el ARESEP para los servicios fijos domiciliarios (tarifa y cargo fijos en colones por mes), con sistema de bombeo.

DOMIPRE BOMBEO MIXTO: Corresponde a la tarifa establecida por el ARESEP para los servicios fijos domiciliarios (tarifa y cargos fijos en colones por mes), que cuentan con los dos sistemas (gravedad y bombeo).

EMPREGO: Corresponde a la tarifa establecida por el ARESEP para los servicios medidos (medida en colones por metro cubico) y tarifa y cargo fijos en colones por mes, empresarial.

EMPREGO BOMBEO MIXTO: Corresponde a la tarifa establecida por el ARESEP para los servicios medidos (medida en colones por metro cúbico) y tarifa y cargo fijos en colones por mes, empresarial, que cuenta con los dos sistemas (gravedad y bombeo).

INDER: Instituto de Desarrollo Rural.

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje.

FODESAF: Fondo de Desarrollo y Asignaciones Familiares.

GIZ: Corporación Alemana para la Cooperación Internacional.

NIC: Normas Internacionales de Contabilidad.

SADA: Software administrador para Acueductos y ASADAS.

KAIZEN: Plan de mejora.

PDCA: El Círculo de Deming.

BP: Banco Popular.

BNCR: Banco Nacional de Costa Rica.

COOCIQUE: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Comunidad de Ciudad Quesada.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación tiene como enfoque en realizar un análisis financiero y administrativo, con el propósito de conocer si la ASADAS Integrado de Sarapiquí está realizando un buen manejo de los fondos públicos y si se cumple con el mantenimiento y operación de los sistemas que abastecen actualmente las veinte comunidades de los distritos de Sarapiquí.

Para esto se aplicaron varios instrumentos con preguntas cerradas y abiertas con el fin de conocer los procesos de control interno aplicados en la gestión administrativa y operativa de la organización. De la misma forma se solicitaron los estados financieros de los años 2016, 2017 y 2018, los cuales permiten analizar la gestión financiera y su proyección para invertir.

El objetivo del trabajo asignado como proyecto de tesis consiste en conocer la capacidad de gestión en la que se encuentra la Asociación, así como conocer sus fortalezas, debilidades y presentar una propuesta de mejora continua que ayude a corregir y mejorar los procesos e implementar nuevos mecanismos y herramientas que fortalezcan la gestión administrativa/operativa, lo cual permitirá conocer los factores críticos de éxito y visualizar la proyección de mejora a largo plazo, todo esto con las recomendaciones brindadas.

Entre los resultados arrojados más importantes están, el haber identificado a la ASADAS Integrado de Sarapiquí en un proceso de transformación esto a la fusión entre dos ASADAS de la Virgen y Puerto Viejo de Sarapiquí, entre los periodos 2017 y 2018 generando resultados como claros, de manera que se optó en comparar los resultados del periodo 2018 de la ASADAS Integrado de Sarapiquí y compararlos con otro institución similar, siendo esta la ASADA de Horquetas, ubicados en el mismo Cantón de Sarapiquí pero en distinto distrito, para poder obtener resultados más veraces y saber el comportamiento de la institución. Por medio de las entrevistas realizadas a los funcionarios y miembros de la Junta Directiva, en conjunto con las visitas de campos y observación a los procesos administrativos-operativos se logró determinar falencias en algunos de sus procesos esto debido

a que no cuentas con manuales de procedimiento para cada departamento, no se toma en cuenta el personal para conocer los objetivos y metas, no existe métodos de planificación en la administración, falta por implementar un Plan de Contingencia ante un desastre natural, no cuenta con un diseño de programas para la acción Organizacional, desconocimiento de la visión y misión.

Al terminar de procesar los datos y obtener los resultados, se recomienda algunos aspectos, entre los más importantes están: una mayor participación en la gestión financiera por parte de la Junta Directiva, esto facilitaría un amplio conocimiento del comportamiento financiero, generando un mayor criterio económico para la toma de decisiones; al capacitar frecuentemente al personal en general, con relación al servicio al cliente, relaciones humanas y áreas técnicas se obtendrá un personal más capacitado y productivo en el desempeño de sus funciones; aplicación de un manual de puestos se conseguirá un amplio y claro conocimiento de las funciones de cada puesto, así como las reglas y políticas bajo las cuales deben desempeñarse; tomar en cuenta el personal para el cumplimiento de metas y objetivos, como resultado se tendrá un equipo de colaboradores más comprometido y leal con los intereses de la Asociación, con pleno conocimiento de la misión y visión; tener un mayor conocimiento por parte de Junta Directiva en relación con los estatutos del acta constitutiva y reglamentos, la asociación contará con una Junta Directiva con mayor compromiso y pleno conocimiento de sus funciones y deberes, así como procedimientos legales y jurídicos; por último contar con seguro de póliza a daños a terceros, componentes hídricos y para las zonas de protección, con este evitará que la ASADAS Integrado de Sarapiquí se exponga a denuncias de sus usuarios por daños causados por la operación de los sistemas o pérdida de sus activos.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación de trabajo final de graduación para optar por la Licenciatura en Administración con énfasis en Banca y Finanzas fue realizada a la institución ASADAS Integrado de Sarapiquí. Este un ente prestador del recurso hídrico indispensable para el ser humano: el agua.

La característica principal de esta institución es que suministra el servicio de agua potable a 30 comunidades. Esto quiere decir que actualmente tiene a unos 3.660 usuarios, por tal razón se investigó que tanto administrativa, financiera y operativa se esté realizando de la mejor manera.

Para analizar la problemática es necesario mencionar algunas de sus causas; tales como: falta de personal administrativo y operativo, recursos económicos para mejoras en la tubería de distribución del agua y se encuentra ante una demanda creciente y constante del servicio brindado, y la administración de un nuevo proyecto donado.

De manera que la investigación de las problemáticas que acogen a la ASADAS Integrado de Sarapiquí se realizó por el interés de conocer si cuenta con los recursos económicos y administrativos para llevar acabo la funcionalidad de la institución para hacerla crecer y si prestar el servicio a más comunidades.

Por otra parte, en el ámbito profesional, tanto administrativo como operativo, fue importante conocer las funciones realizadas, así como el nivel de escolaridad de los funcionarios de la institución, esto para tener un mayor criterio del personal que se encuentra laborando.

También se profundizó en la parte financiera de la institución, por medio de los estados financieros y balance general que pueda brindar el departamento financiero contable, con el fin de conocer el interés de aportar estadísticas aplicando diferentes tipos de métodos para una mejor toma de decisiones.

En el marco de modelo de análisis fue financiero, de manera que se aplicaron diferentes medios de análisis como entrevistas, análisis FODA y observación. Todo

a beneficio de la Junta directiva para la toma de sus decisiones respectivas.

Las entrevistas se realizaron a los 28 funcionarios de la institución incluyendo los miembros de la Junta directiva de ASADAS Integrado de Sarapiquí. Por medio de estas entrevistas se confeccionó un FODA.

Durante la investigación de campo, se pudo visitar una de las tres fuentes de captación de agua. Esta es la que se encuentre en construcción y va a ser donada a la institución en los próximos años.

De manera que la finalidad del trabajo fue analizar la capacidad de gestión financiera y administrativa de ASADAS Integrado de Sarapiquí, de los periodos 2016-2017-2018, para crecer como organización en la prestación del servicio brindado.

Por ello, se buscó diagnosticar la situación financiera y presupuestaria de la ASADAS Integrado de Sarapiquí, para lo cual se le realizará una entrevista al contador y tesorero de la institución, se visualizará el estado de situación, balance general para realizar análisis vertical y horizontal, y así obtener razones financieras que muestren el estado financiero de la entidad.

Además, otro objetivo fue evaluar la gestión de control interno para verificar si existen métodos que permitan identificar los controles y procesos establecidos en la empresa. Esto con el fin de conocer si el desempeño de la organización es eficaz y eficiente en su labor operativa y si se logra el cumplimiento de los objetivos.

También se buscó examinar el sistema de gestión administrativa, la estructura y funciones de la gestión administrativa, prestación del servicio, planificación, soporte, servicio al cliente, presupuesto, proyectos, mejoras al sistema, salud ocupacional, gestión humana, finanzas. Esto con el fin de que se pueda proponer un plan de mejora que fortalezca cada área y sus procedimientos.

Finalmente, se procuró proponer un plan de mejora a la gestión administrativa y financiera que realiza la organización. Dicha propuesta involucrará a todas las personas relacionadas con los procesos, con el fin de fortalecer el desarrollo integral del ente prestador del servicio de agua potable.

CAPÍTULO 1
ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema

De conformidad con el art. 2 de su Ley Constitutiva, el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) ha delegado a las ASADAS la administración y manejo de sus sistemas, para que desarrollen una política integral de fortalecimiento de dichos entes a efecto de que funcionen como verdaderas empresas administradoras del recurso hídrico.

En este contexto, la ASADAS Integrado de Sarapiquí está destinada a la prestación continua de un servicio público a una colectividad, para satisfacer las necesidades esenciales de sus miembros, teniendo claro que el agua es un elemento fundamental para todos, pues esta es necesaria para que se lleve a cabo diversos procesos que le garantizan su supervivencia.

Actualmente, el ente operador se encuentra en una de las etapas más trascendentales de su operación, debido a que su actividad como ente prestador del servicio de agua potable se efectúa ante una demanda creciente y constante. Por otra parte, se encuentra ante dos escenarios de suma importancia: primero la ejecución de un proyecto de conducción (donado por el Banco de España y protegido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los recursos son administrados por el AyA, ente encargado de contratar la ejecución y supervisión del proyecto ASADAS Integrado de Sarapiquí es quien deberá administrar el nuevo sistema anexo al existente y la ejecución de la obra está planificada para ser entregada en el periodo 2020), tal proyecto ha sido diseñado para beneficiar al distrito de Puerto Viejo y algunas comunidades aledañas, y la segunda, mejorar la situación en algunos poblados, del distrito de La Virgen. En este lugar algunos ramales de distribución cuentan con una tubería de 2", 4", y 6" pulgadas en estado deficiente y enfrentan dificultades en varios aspectos, como: 1) Poca capacidad en el diámetro de tubería, lo que no permite abastecer algunos sectores a un cien por ciento; 2). Tuberías que ya cumplieron su siglo de vida útil y se encuentra en malas condiciones, entre otros aspectos significativos en la actividad que realiza.

La necesidad de extender el sistema de conducción y distribución en el distrito de La Virgen se debe al crecimiento demográfico en los últimos cinco años, y a las afectaciones y depreciación de la tubería existente que ha venido experimentando el ente recaudador para atender la demanda del servicio.

Al haberse acrecentado la cantidad de usuarios en los últimos cinco años, se incrementó la proyección de inversión mensual en la compra de hidrómetros para mejorar la medición del consumo en un cien por ciento, ya que en algunos sectores no se cuenta con un cálculo del uso por parte del usuario, lo cual afecta la eficiente recaudación de cobro.

Además, para lograr mayor eficiencia y rapidez en los procesos de control interno y maniobra del sistema, se necesitan cinco personas más en el área operativa y tres en el área administrativa, según la información brindada.

Actualmente, ASADAS Integrado de Sarapiquí no dispone del recurso económico suficiente, para ejecutar las mejoras y proyectos precisos, debido a que los fondos recaudados son destinados únicamente al mantenimiento del sistema y su operación, es ahí la necesidad y el deber de presentar proyectos de mejora al INDER para el financiamiento de las obras.

El sistema existente ha funcionado con una vida útil por más de 42 años, conservando diámetros de tubería en distribución y conducción no adecuada para abastecer la población actual. Como consecuencia de esta condición de estructura, afronta la insuficiencia de ejecutar proyectos de progreso que optimicen el servicio brindado.

En el cumplimiento de la misión, ASADAS Integrado de Sarapiquí está obligada a proyectarse la compra de zonas de recarga y protección de las fuentes de abastecimiento, con el fin de garantizar el recurso hídrico a las futuras generaciones.

Finalmente, se destaca que es preciso buscar financiamiento para solventar la carencia de recurso de infraestructura, la cual es defectuosa para el desempeño de sus funciones administrativas.

1.1.1 Interrogante de la investigación

¿Cuál es la capacidad de gestión financiera, administrativa y operativa de ASADAS Integrado de Sarapiquí, para crecer como organización en la prestación del servicio brindado?

1.1.2 Justificación de la investigación

En calidad de estudiantes de la licenciatura en administración de empresas, con énfasis en gestión financiera, ofertada por el Campus Sarapiquí, Universidad Nacional, con el fin de hacer uso de forma integral del conocimiento teórico y práctico adquirido durante la carrera, se desarrolla un proyecto de investigación en la ASADAS Integrado de Sarapiquí. Este consiste en un análisis financiero, económico, con el objetivo de poder demostrar si la organización se encuentra en la capacidad de crecer y desarrollarse en la actividad que realiza como ente prestador del servicio de agua potable.

La elaboración de lo planteado en este documento muestra la problemática actual que enfrenta la ASADAS Integrado de Sarapiquí, debido a la insolvencia económica ante diferentes escenarios de mejora de la red y el inminente crecimiento poblacional en la zona de acción. Eso sin dejar de lado las proyecciones de crecimiento a corto y largo plazo que presenta la línea de influencia del sistema de conducción y distribución de agua, debido al aumento del comercio y población.

La realización de un proyecto de investigación en la administración y operación, que realiza el ente prestador del servicio en el distrito de La Virgen y Puerto Viejo, tiene como objetivo plantear un plan con acciones de mejora y responsables relacionados con los procesos que fortalezcan de forma completa al desarrollo y crecimiento de la organización. Además, se recalca el gran desafío y expectativa que experimentará el ente prestador al momento que se le haga entrega del proyecto de ampliación y rehabilitación 2018-2020, el cual vendrá a fortalecer el sistema de conducción, habilitando el abastecimiento a una cantidad significativa de población que no cuenta con el recurso más vital para su desarrollo y que vive en condición precaria e insalubre, sumado al total de usuarios activos.

Los resultados obtenidos durante la investigación permitirán conocer aspectos notables que puedan ser visualizadas como debilidades a fortalecer y que sirvan como potencial para minimizar las amenazas, facilitando conocer el desempeño general de la organización.

Como parte del proyecto, se propondrá un plan de mejora que servirá como herramienta o mecanismo a la organización en su proyección a corto y largo plazo, así como la aplicación de la teoría vista en los diferentes cursos de carrera.

1.1.3 Delimitación temporal, espacial, institucional y empresarial, enfoque, ámbito, área, moneda.

- **Delimitación temporal:** El proyecto de investigación se delimitará temporalmente desde el 2016 al 2018, periodo en el que se procura realizar un análisis financiero económico en la ASADAS Integrado de Sarapiquí, de esta forma se pretende obtener un marco temporal de análisis que sea específico y reciente.
Se estudiarán esos tres periodos debido a que la organización fue constituida en el año 2015.
- **Espacial:** La investigación se concentra en la sede central, ubicada 300 metros norte del Banco Nacional, distrito La Virgen, cantón Sarapiquí de la provincia de Heredia.
- **Institucional:** ASADAS Integrado de Sarapiquí.
- **Enfoque:** Está orientado a formular un plan de mejora continua a los procesos de gestión Administrativa-Financiera de ASADAS Integrado de Sarapiquí.
- **Área:** Se estudiarán los diferentes departamentos que conforman la organización, su metodología y procesos.
- **Moneda:** El sistema de cobro se realiza con base en la moneda nacional (colón).

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar la capacidad de gestión financiera y administrativa de ASADAS Integrado de Sarapiquí, de los periodos 2016-2017-2018, para crecer como organización en la prestación del servicio brindado.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Diagnosticar la situación financiera y presupuestaria de la ASADAS Integrado de Sarapiquí.
- 2) Evaluar la gestión de control interno.
- 3) Examinar el sistema de gestión administrativa.
- 4) Proponer un plan de mejora a la gestión administrativa y financiera que realiza la organización.

1.3 Modelo de análisis

1.3.1 Relaciones e interrelaciones

En el presente trabajo se realizará un modelo de análisis financiero de la ASADAS Integrado de Sarapiquí, que busca comprender y explicar una actividad en particular analizando la gestión de control interno administrativo. Se presentará la propuesta de mejora como una herramienta para la toma de decisiones, con el fin de mejorar en todas las áreas involucradas.

Nuestra investigación procederá a mostrar a la organización si posee capacidad de gestión para crecer y brindar un mejor servicio a los usuarios solicitantes. Esto debido a la demanda de agua que existe en el cantón de Sarapiquí. Para ello el enfoque será en el análisis financiero, así se podrá saber si la entidad tiene la capacidad de liquidez para gestionar los recursos hídricos a las solicitudes realizadas.

Con esta intervención se buscan otras alianzas con instituciones (fuerzas vivas involucradas) que permitan plantear mejores estrategias en el presupuesto

financiero, desarrollándose e implementando medios de gestión administrativa para abarcar la población faltante del beneficio.

En el proceso se empleará diferentes medios que mostrarán el nivel en el que se encuentra la Asociación, con ello se podrá identificar si existe una buena gestión administrativa ecuánime. Algunos ejemplos son: FODA, entrevistas, análisis, observación.

Nuestro objetivo se enfoca en el análisis financiero, para dar a conocer a través del estudio ejecutado a la organización los resultados que serán presentados a la junta directiva para la toma de sus decisiones respectivas.

1.3.2 Conceptualización, Operaciones e instrumentalización de las variables.

Conceptualización: “El proceso de conocimiento muestra un proceso racional en el que el ejercicio de conceptualizar la información es muy importante. A través de este proceso, asimilamos la realidad a nuestra comprensión. Manejamos conceptos mentales constantemente, ideas que remiten a la realidad”, Nicuesa (2015) (s.f.)

Operaciones: “Está constituida por una serie de procedimientos o indicaciones para realizar la medición de una variable definida conceptualmente. En la definición operacional se debe tener en cuenta que lo que se intenta es obtener la mayor información posible de la variable seleccionada, de modo que se capte su sentido y se adecue al contexto, y para ello se deberá hacer una cuidadosa revisión de la literatura disponible sobre el tema de investigación” Ferrer (2010) (s.f.).

Variables: Hernández (2013) afirma: “Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.494). Se puede decir entonces que la variabilidad va de la mano de los proyectos de investigación, que se entiende por variable los elementos que pueden cambiar a lo largo de la investigación, según Hernández, Fernández y Baptista es aquel elemento que puede ser observado y medido.

A continuación, se detallan las variables a utilizar, relacionadas con cada uno de los objetivos específicos planteados.

Tabla 1. Variables

Fuente: Elaboración propia 2019

Objetivos específicos	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
1. Diagnosticar la situación financiera y presupuestaria de la ASADAS Integrado de Sarapiquí.	Análisis financiero	El análisis Financiero, por lo tanto, es un método que permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones de negocio. “Ayuda a comprender el funcionamiento del negocio y maximizar la rentabilidad a partir de la actuación de los recursos existente” Pérez & Mereno (2014)	En la metodología utilizada se visualizará lo siguiente: Estados de Situación, Balance General para realizar análisis vertical y horizontal y así obtener razones financieras que muestren el estado financiero de la entidad.	1. Entrevista al contador y tesorero. 2. Análisis documental.
▪ Evaluar la gestión de control interno.	Control interno	Permite identificar el estado del desarrollo en que se encuentra la entidad, comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos, procedimientos que aseguren que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración (CGR, 2018).	Verificar si existen métodos que permitan identificar los controles y procesos establecidos en la empresa. Entender y evaluar el proceso de control instituido. Esto con el fin de conocer si el desempeño de la organización es eficaz y eficiente en su labor operativa y si se logra el cumplimiento de los objetivos.	1. Manuales. 2. Procedimientos. 3. Observación.
		La Gestión Administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar. Ha sido	Revisar la estructura y funciones de la gestión administrativa: Prestación del servicio, planificación, soporte, servicio al cliente,	1. Observación. 2. Entrevista.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examinar el sistema de gestión administrativa 	<p>Gestión Administrativa</p>	<p>determinado para establecer y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y otros recursos. Terry (2008)</p>	<p>activos, pasivos, presupuesto, proyectos, mejoras al sistema, salud ocupacional, gestión humana, finanzas.</p> <p>Esto con el fin de que se pueda proponer un plan de mejora que fortalezca cada área y sus procedimientos.</p>	<p>3. Encuesta. 4. FODA.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proponer un plan de mejora a la gestión administrativa y financiera que realiza la organización. 	<p>Plan de mejora</p>	<p>Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar el rendimiento organizacional. Significa optimizar la efectividad y eficiencia, mejorando los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y a las demandas de nuevos y futuros clientes. (Llano y Bazán 2015)</p>	<p>Una vez concluido el análisis financiero, administrativo, se obtendrán resultados que quizá no demuestren absoluta eficacia y eficiencia en los procesos operativos y administrativos de la organización, por lo que se presentará una propuesta de mejora: acciones de mejora, tareas, responsable de las tareas, tiempos (inicio-final), recursos necesarios, financiación, indicador de seguimiento, responsable del seguimiento. Dicha propuesta involucrará a todas las personas relacionadas con los procesos, con el fin de fortalecer el desarrollo integral del ente prestador del servicio de agua potable.</p>	<p>Plan de mejora.</p>

1.4 Estrategia de Investigación aplicada.

Con base en la Tabla 1 Investigación (p. 23), se pretende presentar de manera más explícita la metodología e instrumentalización a utilizar en los avances de la tesis.

1.4.1 Tipos de investigación.

El tipo de investigación a implementar para este trabajo es el método mixto, tomando en cuenta que se utilizarán las siguientes técnicas: cuantitativa y cualitativa. De igual forma se hará uso del método observación como instrumento de análisis, con el fin de obtener datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, situaciones perfectamente identificadas en un contexto teórico.

Método Mixto: Según Hernández y Sampieri (2014), la meta de la investigación mixta no es remplazar a la investigación cuantitativa, ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolos y tratando de minimizar sus debilidades (p. 532).

Hernández y Sampieri (2014) definen los métodos mixtos como un conjunto del sistema sistemático, imperios y críticas de investigación, e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 534).

Para comprender mejor se indagará sobre los métodos cuantitativos y cualitativos, analizando la información de la investigación.

Método Cualitativo: La metodología cualitativa, como indica su propia denominación, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Además, busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad.

No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible.

En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud: se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible. Los orígenes de los métodos cualitativos se encuentran en la antigüedad, pero a partir del siglo XIX, con el auge de las ciencias sociales –sobre todo de la sociología y la antropología– esta metodología empezó a desarrollarse de forma progresiva.

Sin embargo, después de la Segunda Guerra Mundial hubo un predominio de la metodología cuantitativa con la preponderancia de las perspectivas funcionalistas y estructuralistas. No es hasta la década del 60 que las investigaciones de corte cualitativo resurgen como una metodología de primera línea, principalmente en Estados Unidos y en Gran Bretaña. A partir de este momento, en el ámbito académico e investigativo hay toda una constante evolución teórica y práctica de la metodología cualitativa.

Dentro de las características principales de esta metodología se puede mencionar.

- La investigación cualitativa es inductiva.
- Tiene una perspectiva holística, esto es que considera el fenómeno como un todo. Se trata de estudios en pequeña escala que solo se representan a sí mismos.
- Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
- No suele probar teorías o hipótesis.
- En general no permite un análisis estadístico. Se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto.
- Analizan y comprenden a los sujetos y fenómenos desde la perspectiva de los dos últimos; debe eliminar o apartar sus prejuicios y creencias.

Método Cuantitativo

La investigación cuantitativa se sirve de números y métodos estadísticos. Parte de casos concretos para llegar a una descripción general o comprobar hipótesis y analizar causales. Se dice cuantitativa-sistemática-generalizadora.

Hurtado y Toro (2005) señalan que la investigación Cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir, que hay claridad entre los elementos que conforman el problema, que tiene definición, los limita y sabe con exactitud dónde se inicia el problema; también le es importante qué tipo de incidencia hay entre sus elementos.

El método cuantitativo es el que se estará utilizando en esta investigación para mostrar resultados, análisis financiero que se llevará a cabo en el trabajo.

Fuentes Primarias.

El proceso de este trabajo constituye en consultar varias fuentes de información, las cuales se desarrollarán en primarias y secundarias para su estudio. Buonacore (1980) define las fuentes primarias de información como las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, artículos (p. 229).

Una fuente primaria no es, por defecto, más precisa o fiable que una fuente secundaria. Ambas proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación y son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. Además, ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está realizando.

Se revisará toda la información, documentos que contengan los resultados de los estudios correspondientes:

- Estados financieros de la entidad.
- Información detalla por medio de entrevistas y aplicación de cuestionarios.
- Revisión de las actas de ASADAS Integrado de Sarapiquí.

Fuente secundaria.

Según Guzman (2006) la fuente secundaria permite conocer los hechos a partir de documentos o datos recopilados; los informantes pueden ser personas y documentos inéditos o públicos, así como otras fuentes que posibilitan al investigador extraer conocimiento sobre un determinado problema en estudio.

No se usarán fuentes terciarias en este trabajo.

1.4.2 Población

Definición y caracterización de la población de estudio.

La población en estudio está conformada por veintiocho personas, el tipo de genero está conformado por ambos sexos, el rango de edad se encuentra entre 19 y 55 años, y el nivel socioeconómico se puede clasificar como clase media.

Estas personas son las encargadas de lograr que ASADAS Integrado de Sarapiquí cumpla con la finalidad para la que fue constituida (prestación del servicio de agua potable). Dicha representación se divide la siguiente forma: once miembros de Junta Directiva, entre ellos personas con un perfil profesional o empírico, su trabajo es realizado *ad honoren*; en el área administrativa se cuenta con un perfil profesional, en la parte operativa algunos tienen un técnico en fontanería y otros están por capacitar, los cuales serán los facilitadores de la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

1.4.3 Recopilación de los datos

Instrumentalización

Para esta investigación se utilizaron como métodos de información: la entrevista, observación y análisis documental.

Entrevista

“La entrevista es una de las vías más comunes para investigar ya que permite recoger información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas, creencias, actitudes, opiniones, valores o conocimiento, que de otra manera no estarían al alcance del investigador” (Acebedo, 1988; Arnal & otros, 1995).

En esta investigación se aplicará la entrevista libre y mixta al Contador, a funcionarios y al administrador de la ASADAS Integrado de Sarapiquí, a todos ellos se le realizará una entrevista estructurada.

Se estará planificando unas preguntas para cada uno de los entrevistados, de modo que se seguirá un guion preestablecido, secuenciado y dirigido, pero que también se torne un poco informal. Se realizarán preguntas abiertas de forma que puedan expresarse ampliamente para poder llegar a los resultados requeridos.

Observación.

“En la observación adquirimos de manera activa información, conocimientos, del mundo que nos rodea. En tanto, los sentidos son claves en esa actividad, ya que es a través de ellos, la vista, el olfato, el oído, el tacto, que logramos esos conocimientos que sin dudas nos ayudarán muchísimo a la hora de conocer distintos aspectos de la realidad, pero también nos asistirán en movimientos y otras acciones”, Ucha (2009) (pp.1)

Para este método de la instrumentalización de la observación participante fue seleccionada para verificar si existen métodos que permitan identificar los controles y procesos establecidos en la empresa. Esto porque el objetivo por el cual se escoge esta técnica es para entender y evaluar el proceso de control instituido; los datos que arroje esta actividad tendrán el fin de conocer si el desempeño de la organización es eficaz y eficiente en su labor operativa y si se logra el cumplimiento de los objetivos.

Análisis documental.

Según Peña y Pirela (2007), el análisis documental es una actividad que estimula el desarrollo del pensamiento y permite analizar textos y documentos desde su estructura, conocimientos, conceptos, información, temas relevantes que lo conforman. Como acción cognitiva posibilita la reorganización de experiencias y prácticas cotidianas desde la reflexión analítica realizada con sentido crítico-transformador (pp. 55-81).

El análisis documental es la técnica mediante la cual se descompone y describe un documento en su estructura externa e interna. Con esta metodología que se estará utilizando se visualizará lo siguiente: estados de situación, balance general para realizar análisis vertical y horizontal y así obtener razones financieras que muestren el estado financiero de la entidad. Con esto se podrá emitir los diferentes aportes que se estarán brindando a la institución.

1.4.4 Análisis e interpretación de la información.

Una vez que se realicen y se apliquen los diferentes tipos de instrumentalización de las variables, se procede a la recolección de datos y su transcripción, con el fin de registrarlos en una base de datos, analizarlos e interpretar la información respectiva.

Los resultados se presentan en forma de tablas y gráficos según las variables que se midieron. La primera variable está asociada al análisis financiero, por lo que se aplicará el análisis de documentos con el fin de visualizar los estados de la institución financieramente utilizando diferentes tipos de razones financieras y los estados de estos.

Se realizará la entrevista al contador y a su asistente, para una mejor interpretación de la información de los estados financieros, con el fin de saber el manejo de la información de cada profesional y las actividades que realizan cada uno de ellos. Por ello se le realizarán preguntas abiertas y cerradas, que luego se procesarán en gráficos según la información arrojada.

La segunda variable está asociada con el control interno. Se utilizará la observación, ya que se pretende verificar si existen métodos que permitan identificar los controles y procesos establecidos en la empresa, con esto se puede emitir una valoración a los diferentes tipos de procesos realizados en la institución.

En cuanto a la tercera variable, se encuentra asociada a la gestión administrativa y se hará uso de la observación para los procesos realizados, aplicando una entrevista al administrador y un cuestionario a los funcionarios, con el objetivo de utilizar los resultados como herramienta de unificación para la elaboración de un FODA. Esto con el fin de revisar la estructura y funciones de la gestión administrativa, de manera que al final del objetivo se pueda proponer un plan de mejora que fortalezca cada área y sus procedimientos.

La cuarta variable es el plan de mejora, una vez concluido el análisis financiero administrativo se obtendrán resultados que quizá no demuestre absoluta eficacia y eficiencia en los procesos operativos y administrativos de la organización, por lo que se presentará una propuesta de mejora: acciones de mejora, tareas, responsable de las tareas, tiempos (inicio-final), recursos necesarios, financiación, indicador de seguimiento, responsable del seguimiento. Esta propuesta involucrará a todas las personas relacionadas con los procesos, con el fin de fortalecer el desarrollo integral del ente prestador del servicio de agua potable.

1.4.5 Alcances y limitaciones

Alcances

El desarrollo de la investigación abarcará toda la corporación de ASADAS Integrado de Sarapiquí, en donde se realizará un estudio tanto en el área financiera como administrativa, con la finalidad de obtener información relevante de la funcionalidad de la institución. Con esto se pretende abarcar los siguientes puntos:

- El presente estudio indagará la gestión administrativa y financiera de la ASADAS Integrado de Sarapiquí.

- La investigación se enfocará en conocer si la organización tiene la capacidad financiera para crecer en la prestación del servicio brindado a otras comunidades aledañas.
- Se realizará una investigación en toda la estructura administrativa de la ASADAS Integrado de Sarapiquí para verificar su funcionamiento, procedimientos y controles.
- Se realizará un análisis financiero para conocer la capacidad de gestión financiera.

Limitaciones

- La anuencia que tengan los funcionarios de la institución para poder aplicarles la encuesta y así obtener mayor cantidad de información valiosa para uso de esta investigación.
- La información de la institución suele ser confidencial, por lo cual se requerirán los permisos por parte de la Junta Directiva.
- El factor tiempo para realizar el trabajo de campo.
- El diseño de los mecanismos para la obtención de la información.
- Poder contar con el espacio para la recopilación de los datos.
- Contar con el apoyo de la Junta Directiva para la realización del proyecto.
- Contar con la colaboración del Contador.

CAPÍTULO 2
MARCO REFERENCIAL

2.1 Generalidad de la institución y desarrollo específico del área o departamento de investigación.

La Asociación Administradora de Acueducto y Alcantarillado Sanitario Comunitario Integrado de Sarapiquí, está ubicada 300 metros norte del Banco Nacional, en La Virgen Sarapiquí. Fue fundada en 1977 como Acueducto La Virgen y 38 años después se fusionó con el acueducto de Puerto Viejo; ha sido clasificada por el AyA, ente rector, como una ASADA modelo.

MACRO LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO Mapa político de Costa Rica



Figura 1. Ubicación de Acueducto en Territorio Nacional
Fuente: ICEA Consultores.

La Asociación Administradora de Acueducto y Alcantarillado Comunitario Integrado Sanitario de Sarapiquí ha sido concesionada en su expediente 1589R por el MINAE, con sus fuentes: Cascante, bosque 1, bosque 2, bosque 3, nacimiento 1 y 2 Puro Verde para abastecer con el servicio de agua potable a las comunidades de los distritos de La Virgen y Puerto Viejo.

Sus coordenadas son: Nacimiento F1. 15.87 litros / Segundo. Coordenadas Latitud 256.85, longitud 522.44. Nacimiento F2. 23.29 litros / Segundo. Coordenadas

Latitud 256.80. Longitud 522.45, Latitud Norte 270.5, Latitud Sur 254.7, Longitud Oeste 518.5, Longitud Este 524, Conforme a las hojas cartográficas Poás No. 3346, y Río Cuarto No. 3347 II, del Instituto Geográfico Nacional de Costa Rica, escala 1: 50,000. Conforme a la División Territorial de Costa Rica publicada en el año 2001, La Virgen de Sarapiquí, se ubica en la provincia 04° Heredia, Cantón 10° Sarapiquí, Distrito 02° La Virgen.

Además, cuenta con una extensión de 61.798.34 metros en líneas de tuberías de distribución las cuales hacen llegar el recurso hídrico aproximadamente a 18.758 habitantes.

A inicios del año dos mil cuatro surgió la idea de comprar una nueva fuente de agua potable para los distritos de La Virgen y Puerto Viejo de Sarapiquí, ante la necesidad de ampliar y extender su acueducto, unidos por la escasez común localizaron la actual Naciente Cascante. A pesar de sus limitaciones de recursos monetarios, pero con gran diligencia, lograron comprar entre ambas asociaciones (acueducto La Virgen, acueducto Puerto Viejo) una finca de 7 hectáreas, con un costo de ¢40 millones, de la cual brotan 398.24 litros de agua por segundo l/s. Esto motivó la alianza entre ambas asociaciones administradoras permitiendo así promover un proyecto denominado “Naciente Cascante”, con un costo de ¢100 millones, del cual se beneficiarían alrededor de unas 26.384 habitantes residentes en 30 comunidades de los dos distritos.

Aproximadamente en el 2010 se comenzó la construcción de la captación, obra ya concluida y costada con los fondos obtenidos por el Banco Central de España. Con ese proyecto se logró llevar la línea de conducción que le da y dará este líquido vital a las nuevas comunidades.

El día 18 de enero del 2015 se conforma la que actualmente se registra como ASADAS Integrado de Sarapiquí en una Asamblea General Constitutiva, en la que participaron 426 asociados de los distritos de La Virgen y Puerto Viejo. Su actividad empresarial radica en administrar un sistema hídrico que abastece a los distritos de La Virgen, Puerto Viejo y sus comunidades limítrofes. La prestación del servicio se desenvuelve en un ámbito de constante demanda, debido al desarrollo urbanístico que experimentan ambos distritos.

Área de influencia de la ASADAS Integrado de Sarapiquí

El suministro que se realiza en los diferentes sectores de los distritos corresponde a la rutina cotidiana de la actividad humana. El espacio físico donde se desarrolla esta dinámica se denomina área de influencia, la cual es establecida en función del impacto directo, presentado.

A continuación, se muestra un mapa que evidencia el área de influencia directa e indirecta en ambos distritos beneficiados por el ente prestador del servicio de agua potable. Las personas favorecidas son de nacionalidad costarricense y nicaragüense.



Figura 2. Mapa De Área De Influencia Del Acueducto Asada Sarapiquí

Fuente: ICEA

Área de Influencia Directa – Distritos La Virgen y Puerto Viejo

Área de Influencia Indirecta: Provincia de Heredia – Cantón Sarapiquí

Población beneficiaria

Directos

Actualmente los beneficiarios directos recaen en unas tres mil seiscientas sesenta personas, que cuentan con el servicio para satisfacer las necesidades de

subsistencia, estas dependen directamente del servicio brindado por la ASADAS Integrado de Sarapiquí, para la realización de las actividades de los dos distritos (La Virgen y Puerto Viejo). Cabe resaltar que la población beneficiada con el nuevo sistema de conducción serán unas tres mil personas aproximadamente de los 26.384 habitantes observados al inicio del proyecto Cascante. Por falta de presupuesto al extenderse el tiempo de inicio y ejecución se incluyeron solamente siete comunidades de las treinta y cinco que conformaban el proyecto en su totalidad, fraccionándose en tres etapas. En total se asumen como beneficiarios directos seis mil seiscientos sesenta consumidores, tipo rural, favorecidos en la primera etapa inicial.

El siguiente gráfico muestra los veinte sectores de los dos distritos a los que la ASADAS Integrado de Sarapiquí brinda la prestación del servicio.



Figura 3. Beneficiarios Directos
Fuente propia 2019

Indirectas

En la prestación del servicio se distinguen como beneficiarios indirectos las siete comunidades: Ramal 7 (Finca Coyol, Finca Malinche, Los Lirios, Las Marías), Ramal 2 (El Muelle, El Amigo, Tres Rosales), todas colindantes al distrito de Puerto Viejo, Sarapiquí, provincia de Heredia. Todos estos son sectores que presentan un alto índice de pobreza y vulnerabilidad social y económica y que se verán

beneficiadas una vez que concluya el proyecto en ejecución aproximadamente ochocientos seis nuevos potenciales usuarios.

Por tal razón, el presente escrito dará la posibilidad de evidenciar la penuria que confrontará la ASADA, para brindar la prestación del servicio de agua potable, ante la insuficiencia del recurso económico para la colocación de tubería de distribución y la capacidad de pago que presenten los nuevos potenciales usuarios.

Es importante mencionar que muchos de los terrenos donde habitan las personas participantes no cuentan con el respectivo título de propiedad. Por ello se identifica como una población en estado de precario, pues viven en parcelas del INDER (Instituto Desarrollo Rural) y en viviendas en fincas de la Bananeras, condición que para el proyecto Cascante, no es favorable, ya que los beneficiados serán los que cumplan con los requisitos del Reglamento de Prestación de Servicio.

A continuación, se presentará un gráfico con la cantidad prevista de personas activas, las cuales son beneficiadas directas. En él se representa la cantidad de usuarios clasificados por las diferentes tarifas (Domipre, Domipre fijo, Domipre bombeo fijo, Domipre bombeo mixto, EmpreGo, EmpreGo bombeo mixto) estipuladas por la ARESEP, ente regulador de los servicios públicos, como mecanismo para el cobro de facturación por consumo a los usuarios activos e inactivos, con una cantidad total de 3.660 personas registradas en la base de datos del sistema SADA.

La gráfica ejemplifica el número de previstas existentes según la categoría de tarifa a la que pertenecen, en los diferentes sectores de los distritos (La Virgen y Puerto Viejo).

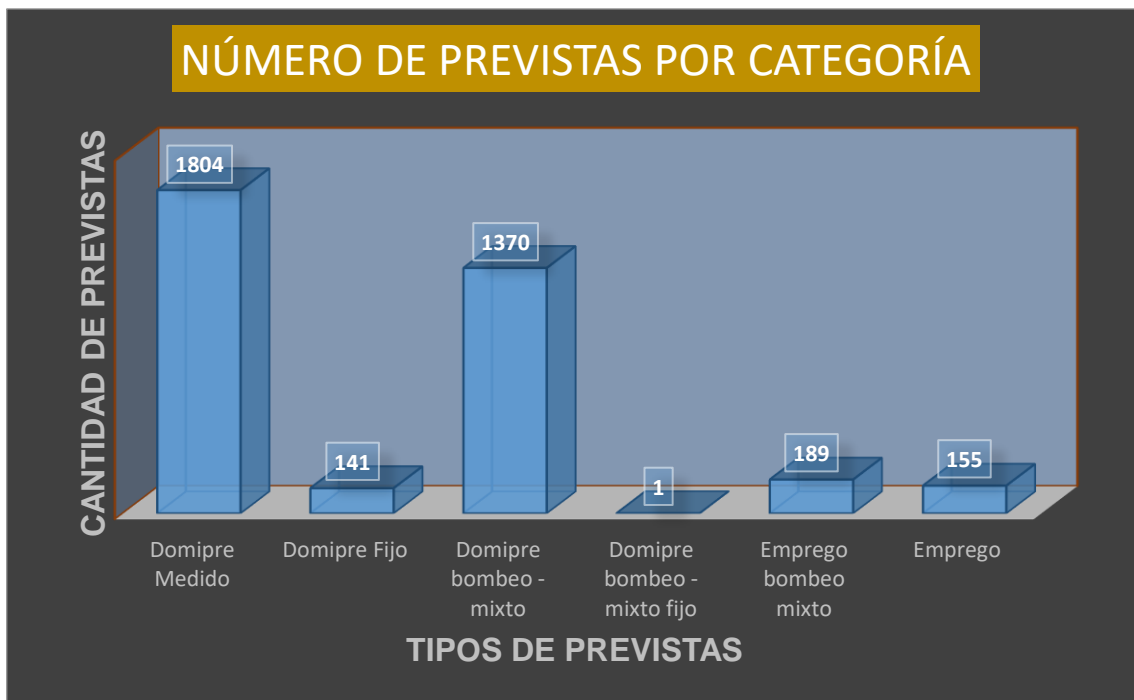


Figura 4. Número de previstas según categoría
 Fuente propia 2019

Como se puede observar en la siguiente figura, su estructura organizativa está representada de la siguiente manera.

Conformación de las Unidades Departamentales

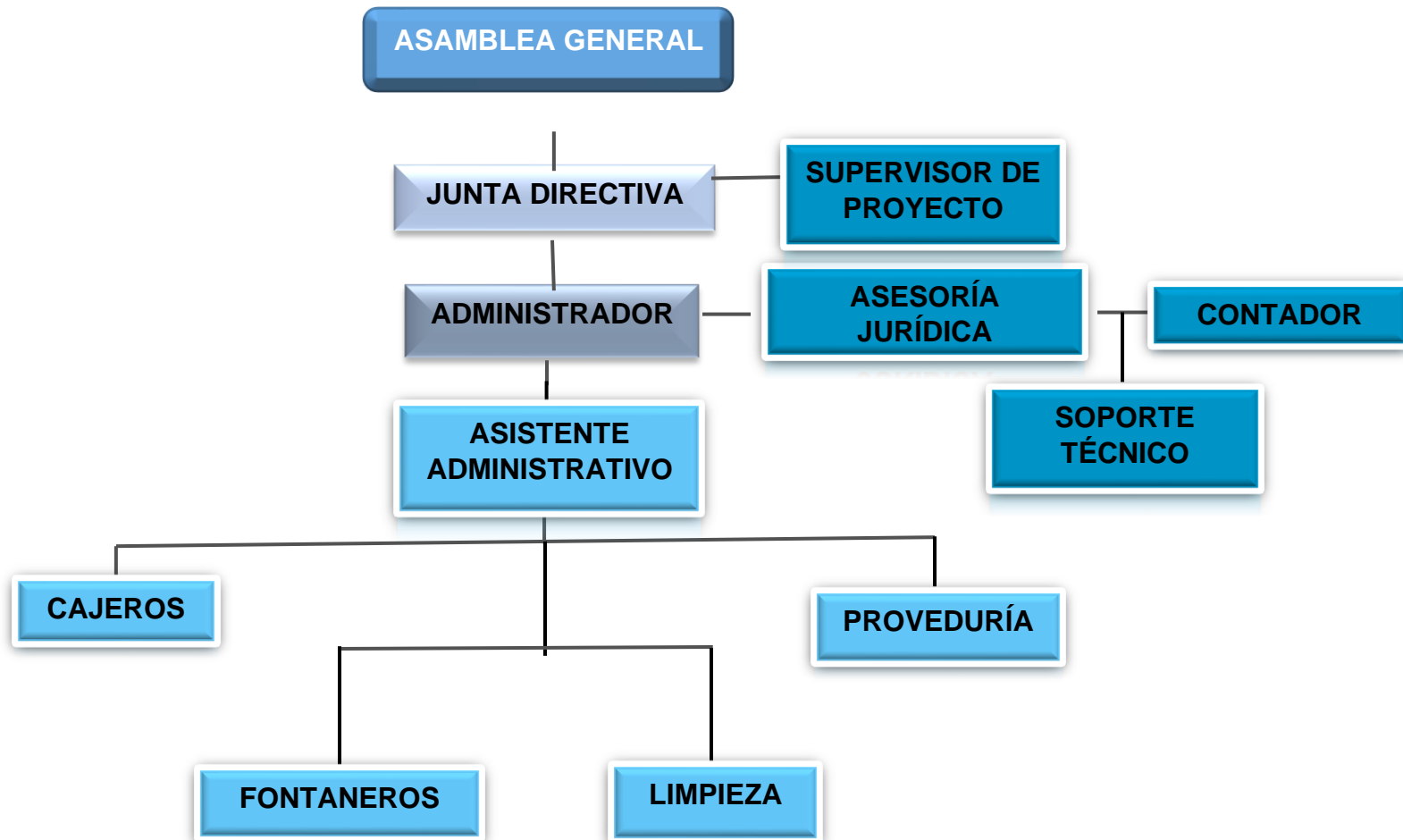


Figura 5. ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL
Fuente propia 2019

La ASADAS Integrado de Sarapiquí, como se podrá observar, cuenta con las siguientes dependencias: asamblea de asociados, junta directiva, dirección administrativa, contabilidad, atención al público, cajas, centralización de bodega y servicio de fontanería.

A continuación, se detallan las funciones por estas unidades, cantidad de personas por unidad y jefe inmediato.

1. Asamblea de asociados: En esta participan los asociados, quienes se encargan de recibir el informe de labores de la directiva, así como aprobar otras gestiones como el nombramiento de nueva junta y fiscalía. Esta asamblea puede ser ordinaria o extraordinaria. Está formada por cuatrocientos veintiséis asociados fundadores, quienes participaron en la asamblea constitutiva y fueron registrados como constituyentes en el Registro Civil y conforman el acta constitutiva de la ASADAS Sarapiquí; ciento veinte nuevos afiliados activos, los cuales deben ser dueños de una paja y encontrarse al día con sus pagos, para ser la máxima autoridad política de la ASADAS.

2. Junta Directiva: La junta directiva está compuesta por once miembros entre los cuales se tiene un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, cinco vocales y dos fiscales. Dentro de sus funciones se encuentra hacer cumplir las políticas de la asociación, de conformidad con lo establecido en la ley y el estatuto de la asociación. También se tiene el órgano de la fiscalía, quienes se encargan de velar porque la asociación cumpla con lo establecido en la ley de asociaciones, su reglamento y estatuto de la asociación respectiva. Además, tiene facultades para convocar a sesiones ordinarias o extraordinarias de la asamblea general en caso de que el órgano directivo no lo haga.

3. Dirección administrativa: Está conformada por el administrador, quien es la máxima instancia dentro de la administración de la ASADA, el director general de los recursos disponibles para brindar el servicio, así como los diferentes proyectos que tenga la dirección.

Es elegido por la junta directiva, mediante un proceso de contratación de recurso humano. Cuenta con el puesto de asistente administrativo, encargado de asistir, coordinar y ejecutar tareas gerenciales, entrega de informes de labores y presentación de cumplimiento de metas. Dentro de las áreas de subordinación directa de la dirección administrativa están las unidades de: contabilidad, secretaria, atención al público, cajas y fontanería.

4. Contabilidad: Es una dependencia que no está oficialmente formada como departamento de línea en la ASADA, esto debido a que es contratado por medio de servicios profesionales, quienes se encargan de las labores de registro, clasificación, síntesis e interpretación de la información contable de la organización y conciliación. Además, lleva los libros contables y la preparación de los estados financieros de conformidad a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y demás normativa legal, contable y financiera.

5. Atención al público y cajas: Es el órgano encargado de atender al público sobre consultas en general y recibe los pagos del servicio de agua que hace el asociado. Este puesto es ocupado por una persona.

6. Fontanería: Se encarga de realizar la construcción y mantenimiento periódico del acueducto, así como la medición del consumo mensual e instalación de nuevas previstas, entre otros. Está conformado por el jefe de fontaneros, quien tiene a su cargo a siete colaboradores en el área de fontanería.

Misión y Visión Institucional

Misión: Trabajar con pasión y empeño en brindar a los habitantes de los distritos La Virgen y Puerto Viejo, el abastecimiento de agua potable, preocupándonos por la calidad del agua suministrada y cumpliendo con los más altos estándares de calidad y pureza, asegurando así el agua para las futuras generaciones.

Visión: Ser la mejor Asada de Costa Rica, garantizando con nuestro desempeño y trabajo en equipo, la cantidad y calidad en el servicio que reciben nuestros usuarios.

Valores

A continuación, se presentan los valores institucionales, los pilares más importantes de cualquier organización; fuerza impulsadora para realizar el trabajo.

TRANSPARENCIA		<ul style="list-style-type: none">▪ Hacemos uso adecuado y óptimo de los recursos.▪ Comunicamos de forma veraz y completa las actuaciones de la empresa.▪ Construimos confianza a través de relaciones claras y abiertas.
RESPECTO		<ul style="list-style-type: none">▪ Escuchamos a todos con atención y valoramos sus aportes.▪ Cumplimos integral y cabalmente con la normatividad.▪ Cuidamos y preservamos el medio ambiente.
VOCACIÓN DE SERVICIO		<ul style="list-style-type: none">▪ Damos respuesta a las necesidades de nuestros usuarios y colaboradores de forma oportuna, amable y efectiva.▪ Generamos satisfacción a nuestros usuarios cuando agregamos valor a nuestro trabajo.
RESPONSABILIDAD		<ul style="list-style-type: none">▪ Cumplimos oportunamente nuestro compromiso de cobertura, continuidad y calidad del servicio.▪ Promovemos la participación comunitaria y llegamos a la población más vulnerable.▪ Damos siempre lo mejor de nosotros y asumimos las consecuencias de nuestros actos.
EXCELENCIA DE GESTIÓN		<ul style="list-style-type: none">▪ Somos mejores todos los días, trabajamos en equipo y aplicamos el mejoramiento continuo, comparándonos con los mejores y adoptando las mejores prácticas.▪ Medimos los procesos y mejoramos la gestión con indicadores objetivos.▪ Cumplimos las metas para satisfacción de nuestro usuario.

2.2 Legislación que afecta la investigación en forma directa o indirectamente.

La Asociación Administradora de Acueducto y Alcantarillado Sanitario Comunitario Integrado de Sarapiquí se constituyó como una organización de primer piso (organización de base). Su constitución rige por la ley de asociaciones y sus reformas, número doscientos dieciocho del ocho de agosto de mil novecientos treinta y nueve y decreto treinta y dos mil quinientos veintinueve –S-MINAE del cinco de agosto del dos mil cinco, que en el marco legal norman la asociación y sus estatutos. Adscrita al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados por medio de un Convenio de Delegación para la gestión del sistema del acueducto, se encuentra inscrita en el Registro de Asociaciones del Registro Nacional, con cédula jurídica 3-002-694003, acreditada para brindar la prestación del servicio de agua potable en los distritos La Virgen y Puerto Viejo, del cantón de Sarapiquí, con una concesión.

A partir del 19 de marzo del 2015 bajo el tomo 2015, asiento 30164 del Registro Nacional de Asociaciones, se encuentra legalmente fundada. De esta manera queda también legalmente constituida su Junta Directiva, elegida el 18 de enero del 2015 en la Asamblea Constitutiva.

Gestión Legal

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

Estatutos: De conformidad con el Reglamento de ASADAS, en su Art. 3, el AyA facilitará a las futuras asociaciones el proyecto de estatutos y posteriormente el aval de los mismos, los que deberán ser presentados al Registro de Asociaciones del Registro Nacional, para su respectiva inscripción.

La ASADAS Integrado de Sarapiquí ha sido constituida por la asamblea general y sus veintidós estatutos.

Legislación Costarricense: el marco legal que rige la dirección de aguas está sustentado en la ley No. 276, de igual forma: la Constitución Política, Ley General

de Agua Potable, Ley Constitutiva de AyA, ley de la ARESEP, reglamento de prestación de servicio al cliente, reglamento de uso y vertido de aguas residuales, entre otros, en los que se establecen las funciones y competencias de la institución.

De conformidad con el Reglamento de las Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales número 32529, jurídicamente las ASADAS se rigen por ese reglamento, y por medio de la Ley de Asociaciones número 218 del 8 de agosto de 1939 y su respectivo reglamento. En virtud de lo anterior, se procederá a analizar de seguido las características comunes en toda asociación presentes en las ASADAS, así como las normas principales que regulan a las ASADAS, desde el punto de vista de asociación. Posteriormente, se analizará el marco jurídico que regula la prestación del servicio público de agua potable por parte de las ASADAS.

Aspectos Legales de aguas

- **Ley de Agua No. 276.** Publicada en el periódico oficial La Gaceta el 26 de agosto de 1942.
Ley encargada de establecer los parámetros de las aguas del dominio público, que son de propiedad nacional, y privado, que pertenecen al dueño del terreno. Involucra a la ciudadanía de cada cuenca, desde diferentes roles, a ejercer derechos paralelamente con deberes para su adecuado manejo. Además, regula que toda persona que esté disfrutando de un derecho de aguas deba exhibir la concesión que tenga para ejercitar ese derecho.
- **Ley No. 276, Artículo 13.** Conservación del líquido para consumo humano. Establece que, en los acueductos de aguas públicas al descubierto, aun cuando sean de propiedad temporal de los concesionarios, se podrá hacer uso para actividades propias de la limpieza del ser humano y no para bañar, ni abrevar ganados ni caballerías, sino precisamente en los sitios destinados a este objeto.
- **LEY NO. 1634 artículos 12, 13, 14, 15,16.** Facultad para cobrar la morosidad por incumplimiento de pago.

Esta ley hace énfasis en la protección de las fuentes de abastecimiento, incumplimiento de pago y el destino de los dineros percibidos por concepto de los servicios de cañería, los cuales deberán destinarse exclusivamente a la operación, mantenimiento y mejoramiento del sistema de abastecimiento de aguas potables.

Artículo 12. La deuda proveniente del servicio de cañerías que impone hipoteca legal sobre el bien o bienes en que recae la obligación de pagarlo.

Artículo 13. Todo atraso en el pago de los servicios de agua potable tendrá una multa de 2% mensual sobre el monto de la deuda.

Artículo 14. Será reprimido con multa de diez a trescientos colones o arresto de cinco a ciento ochenta días, aquel que haga uso indebido o desperdicio de agua potable de las cañerías de cualquier localidad del país. La infracción será del conocimiento de los Agentes Judiciales de Policía y, en los cantones menores que no tuvieren tales funcionarios, de los jefes políticos respectivos, de acuerdo con lo dispuesto por el Código Sanitario.

Artículo 15.- Con igual pena serán reprimidas aquellas personas que en alguna forma perturben el buen funcionamiento del sistema de abastecimiento de aguas potables en cualquier lugar del territorio nacional.

Artículo 16.- Se prohíben las instalaciones, edificaciones o labores comprendidas en las zonas cercanas a fuentes de abastecimiento, plantas purificadoras o cualquier otra parte del sistema, que perjudique en forma alguna los trabajos de operación o distribución, o bien las condiciones físicas, químicas o bacteriológicas del agua. Estas zonas serán fijadas por los Ministerios de Obras Públicas y Salubridad Pública.

Aspectos reglamentarios

- **Ente regulador:** Ley constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados No. 2726 del 27 de agosto de 1961.

El AyA es la autoridad máxima de las ASADAS, sujetos independientes que tienen como ente rector al AYA, con algún grado de autonomía, sometida a una actividad pública.

El AYA mantiene la titularidad del servicio, dados en delegación a las Asociaciones Administradoras.

- **Decreto Ejecutivo No. 37169-S-MINAET:** Modifica al Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Acueductos y Alcantarillados Comunales, publicado en La Gaceta N° 150 del 05 de agosto de 2005, promulgado por el Poder Ejecutivo.

- **Prestación de los Servicios de Acueducto e Hidrantes (AR-PSAYAYA-2015):** Reglamento sobre las condiciones de prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado sanitario e hidrantes y las relaciones entre los prestadores regulados por la ARESEP y los abonados de estos servicios. Establece las medidas regulatorias necesarias para que estos servicios públicos se brinden en forma óptima. (Reformado por la Junta Directiva de la ARESEP, según resolución N° RJD-053-2016, publicada en Alcance 55, La Gaceta N° 69 del 12 de abril de 2016).

- **Reglamento para las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales, publicado en La Gaceta No150, del 5 de agosto 2005.** Guía de procedimientos para el desempeño en la prestación del servicio brindado.

CAPÍTULO 3
MARCO TEÓRICO

3.1 Desarrollo de la teoría específica del tema de investigación

3.2 Diagnosticar la situación financiera y presupuestaria de la Asociación.

3.2.1 Objetivo de las finanzas.

Según Chu (2016) la gestión en finanzas busca incrementar el valor de la empresa, así como tomar mejores decisiones de inversión. El objetivo de las finanzas es la creación en el tiempo, como generar flujos futuros de caja. La creación de valor depende explícitamente del tiempo en el que se genera los flujos de caja, no cuánto valen los activos. Además, también se toma en cuenta el proceso de medición del valor, que explica la diferencia de los riesgos (p. 15).

Por otro lado, la responsabilidad social es un concepto sobre el que la empresa debería preocuparse. Esto permite preguntarse si los negocios deberían operar estrictamente para obtener el mayor interés de sus accionistas o también deberían ser responsables del bienestar de los trabajadores, clientes de la comunidad en la cual operan. Las empresas que no se han basado únicamente en la maximización de utilidades han logrado maximizar el precio de las acciones y crear valor en la empresa.

3.2.2 Conceptualización de presupuesto.

Un presupuesto es una previsión, proyección o estimación de gastos. Como tal, es un plan de acción cuyo objetivo es cumplir una meta prefijada. Los presupuestos son parte de la administración de las finanzas de familias, profesionales, empresas, organizaciones o países.

Una persona puede hacer un presupuesto donde calcule la cantidad de dinero que empleará durante el siguiente mes para gastos personales, como alimentación, vivienda, transporte, servicios, compras y ocio, con el fin de no extralimitarse.

Las empresas, por su lado, realizan con cierta periodicidad un presupuesto financiero donde incluyen ingresos, egresos, flujo neto, caja inicial, caja final, caja mínima, todo ello con el objetivo de evaluar su estado económico.

3.2.3 Tipos de presupuestos.

Los presupuestos son de mucha utilidad para todas las empresas y organizaciones, ya sean públicas o privadas. Con la extensión del significado del presupuesto han nacido diferentes clases de presupuestos basados en varias formas de clasificación. Estas son las variedades de presupuestos que pueden encontrar según diferentes parámetros.

Presupuesto a largo plazo: Corresponde a la planificación que se realiza a largo plazo. Se puede realizar en economías relativamente más estables y generalmente es implementado en las grandes empresas.

Presupuesto operativo: Se realiza por cada actividad de la empresa, mediante estimaciones para el próximo ciclo operativo.

Presupuesto de ventas: Es una planificación de las ventas esperadas de la empresa, es decir, de los ingresos. Este presupuesto ha de ser tenido en cuenta en la planificación de la producción, dado que, si se produce por debajo de lo que se espera vender, entonces se perderá la posibilidad de realizar ventas y, por lo tanto, de incrementar el beneficio económico. Si se produce por sobre lo que se espera vender, entonces se estará ante la posibilidad de una sobre producción y de trabajar con déficit económico.

Presupuesto de compras: Este presupuesto permite calcular de forma estimativa la cantidad de fondos financieros que se necesitarán y los bienes que deberán ser consumidos para lograr el nivel de producción necesaria, con el objetivo de cubrir las ventas previstas. Es muy necesaria la utilización de este presupuesto porque se necesitan tener ciertos productos en stock para la producción, de lo contrario se producen tiempos de ocio y deficiencia en la producción requerida.

Presupuesto de mano de obra directa: Es el presupuesto de la producción esperada medida en el trabajo directo realizado por los trabajadores. En este presupuesto se incluyen los salarios, los seguros, las cargas sociales y otros gastos relacionados con los sueldos de los operarios.

Presupuesto de costos de ventas

Este presupuesto brinda un panorama completo del proceso presupuestario. Este permite una apreciación de la actividad de producción en términos de dinero, es decir, en unidades monetarias.

Presupuesto de costo de administración: En este presupuesto se incluyen los gastos realizados con el fin de llevar a cabo la actividad de la empresa, pero que no tiene relación directa con la producción.

Presupuesto financiero: Consiste en la estimación de los rubros relacionados con el flujo del dinero, representa la situación económica y financiera esperada de la empresa. Dentro de este se encuentran: presupuesto de tesorería y presupuesto de ingresos. Este tipo representa los ingresos que se esperan obtener para la financiación de los gastos en un periodo.

Presupuesto de costos financieros: Este presupuesto, generalmente, es el último en ser elaborado y por su naturaleza recibe ajustes de forma continua. Tiene como objetivo el control de los elementos financieros y es de suma importancia para la toma de decisiones.

Presupuesto de gastos: Este presupuesto representa el gasto esperado, es decir, lo que se espera que salga del dinero en un periodo determinado. Para su elaboración es necesario tener en cuenta en qué momento son exigibles las obligaciones contraídas y cuál es el tiempo máximo en el que se pueden abonar las mismas, sin incrementar el costo con intereses por pago fuera de término.

Presupuesto de flujo de caja: Este presupuesto detalla la estimación del dinero que ingresará y egresará en sus diferentes tipos (efectivo, cheques, etc.). Su objetivo es una apreciación lo más cercana posible al flujo del dinero de la empresa.

3.2.4 Análisis financiero

3.2.4.1 Objetivos del análisis financiero

Según Guardado y Andrade (2008) “la información financiera tiene como objetivo generar y comunicar información útil de tipo cuantitativo para la oportuna toma de decisiones de los diferentes usuarios externos de una organización económica” (p. 34).

El objetivo del análisis financiero es una técnica que tiene como fin evaluar el comportamiento operativo de cualquier empresa o institución, con esto se puede observar la situación anterior, el diagnóstico de la situación actual y la predicción de los eventos futuros para la institución. Con todo eso se debe orientar hacia la obtención de los objetivos previamente establecidos o seleccionados.

También se puede indicar que es de gran importancia, porque el correcto funcionamiento de cualquier sistema lo constituye el “Análisis Financiero”, ya que representa un medio imprescindible para el control del cumplimiento de los planes y el estudio de los resultados de la institución. Así, posibilita el tomar decisiones eficientes, con el fin de garantizar el empleo racional de los escasos recursos materiales, laborales y financieros.

Para ello, dentro de la institución y con este trabajo que se está desarrollando se establece cumplir con estos objetivos financieros:

- 1- Realizar un análisis del estado de resultados de la ASADAS Integrado de Sarapiquí.
- 2- Realizar un análisis del balance general de la ASADAS Integrado de Sarapiquí.
- 3- Aplicarle unas razones financieras más comunes para analizar la liquidez, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, activos fijos y totales.
- 4- Realizar un análisis vertical y horizontal al balance general en comparación con los tres años 2016, 2017 y 2018.

3.2.4.2 Clasificación de los estados financieros

El estado financiero tiene diferentes tipos de clasificaciones, las cuales se muestran de la siguiente manera:

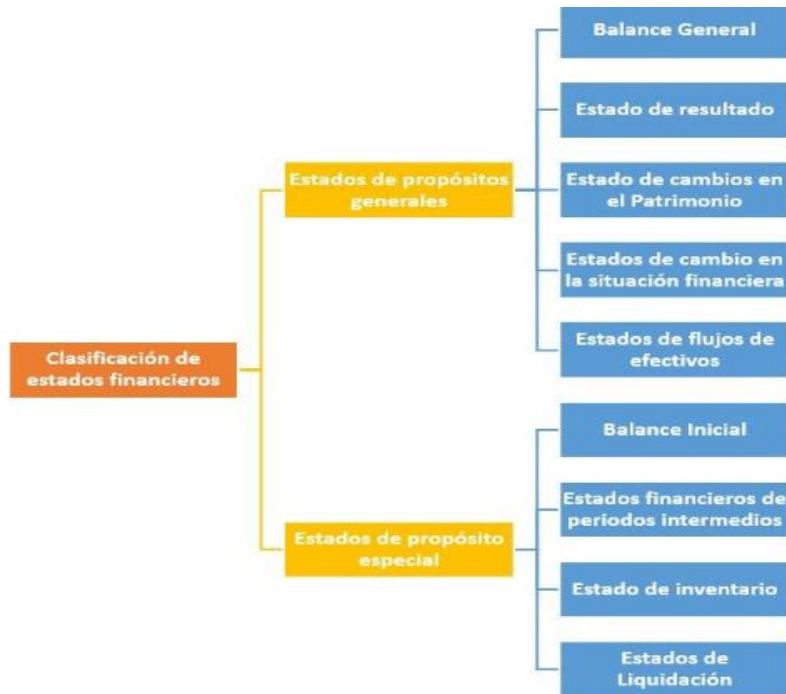


Figura 6. Clasificación de los estados financieros

Fuente: Internet academia de estados financieros

Estados de propósitos generales

Balance general

El balance general, según Guardado y Andrade (2008) (s.f.): se levanta durante un determinado periodo y consiste en explicar en un principio los activos de la empresa, y de forma posterior expresar los pasivos, para al final proceder a la deducción de estos sobre aquellos, hasta establecer el patrimonio neto (p.157).

Estado de resultado

Según Guardado y Andrade (2008) (s.f.): Estos son consecuencia de la adicción de los activos, junto a los costos de producción como por igual los egresos que han sido objeto de gastos, todo lo cual arroja como resultado las cifras empleadas en un lapso preestablecido, al momento previo del análisis (p.149).

Estado de cambios en el patrimonio

Según Guardado y Andrade (2008) (s.f.), el estado de cambios en el patrimonio: Van referidos a las donaciones que los socios realizan a la empresa, bien sea por concepto de aumento del capital como también por las regalías que decidan realizar; de igual forma, es necesario considerar que aquí se incluyen las ganancias a fin de año, que se conocen generalmente como utilidades (p.150).

Estados de cambio en la situación financiera

Según Guardado y Andrade (2008) (s.f.), los estados de cambio en la situación financiera son: Aquellos que van referidos solo a la obtención del capital a final de año, con el objetivo de establecer una observancia generalizada a las utilidades, con la finalidad de poder preestablecer proyecciones que involucren la mayor utilización de las mismas en beneficio de la empresa (p.155).

Estados de flujos de efectivos

Según Guardado y Andrade (2008) (s.f.) los estados de flujo de efectivos: Son informes con proyecciones abstractas ya que las mismas invitan al cálculo del patrimonio, como de los usos que se le pueden hacer a este (p.157).

Estados de propósito especial

Balance Inicial

Según Guardado y Andrade (2008) (s.f.), el balance inicial es: El que se realiza iniciando el periodo operativo, o bien al inicio del año financiero con la finalidad de expresar de forma clara y concisa todo tipo de bienes que forman parte del patrimonio, como también la total expresión de los gastos que aún deben cubrirse (p.153).

Estados financieros de periodos intermedios

Según Guardado y Andrade (2008) (s.f.), los estados financieros en periodos intermedios: Son aquellos que se realizan con el fin de cumplir exigencias de los contadores y administradores, todo ello por medio de la obtención de análisis de los datos (p.154).

Estado de inventario

Según Guardado y Andrade (2008) (s.f.), el estado de inventario: Es aquel informe que se levanta con el objetivo de medir y contemplar las mercancías que reposan en depósito y en stock, para poder así establecer el activo que existe allí, y de forma posterior determinar las estrategias de ventas para recuperar los costos de producción invertidos en ellas (p.160).

Estados de liquidación

Según Guardado y Andrade (2008) (s.f.) los estados de liquidación: Resultan de la observancia de la cantidad monetaria de las deudas que sobrepasan los activos, lo cual hace a la empresa insolvente (p.158).

Con el conocimiento de los conceptos de la clasificación de los estados financieros se puede determinar cuáles estaremos utilizando, de manera que se enlistan los estados financieros que se van a aplicar para su análisis económico en la ASADAS Integrado de Sarapiquí.

- Con el balance general o el estado de situación financiera se puede mostrar la situación de la ASADA en una fecha determinada, de manera que muestre los activos, los pasivos y lo que realmente tiene la institución (capital).
- El estado de resultados muestra la información un poco más dinámica y fundamental de la ASADA. Esto va a mostrar el resultado de las operaciones durante un periodo determinado; en primer lugar, la totalidad de los resultados de las operaciones y, en segundo lugar, los resultados del costo de producción. Así se podrá dar cuenta de cómo se está administrando el dinero del proyecto, los costos operacionales y, de ser posible, la expansión a más comunidades para brindarle el servicio de agua potable.
- El estado de cambio en la situación financiera muestra los cambios ocurridos en la situación financiera de la institución entre dos o más fechas. Dos de sus principales objetivos que serán importantes en este trabajo son:
 - a) Informar sobre los cambios ocurridos en la estructura financiera de la institución, mostrando la generación de los recursos provenientes de las operaciones del periodo.
 - b) Revelar información financiera completa sobre los cambios en la estructura financiera de la institución que permita el estado de la situación financiera y el estado de resultados.

Este estado financiero es de gran utilidad porque en él se encuentra la información necesaria para proyectar la expansión de la ASADAS Sarapiquí. El programa de financiamiento revela, entre otras cosas, la capacidad para generar recursos por parte de la institución.

3.2.4.3 Métodos y técnicas del análisis financiero

Según Flores (2002): “Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir

las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables” (p. 1).

De manera que, para la información que se va a recolectar por medio de los diferentes métodos para el desarrollo de nuestra investigación, se debe procesar muy bien la información y simplificarla al máximo para extraer los resultados que se buscan.

El procesamiento de la información se hará mediante análisis financieros, y para ello existen diferentes métodos que permitirán interpretar de una mejor manera los estados financieros de la ASADAS Integrado de Sarapiquí, aplicándole los métodos y las técnicas adecuadas.



Figura 7. Métodos el análisis de estados financieros

Fuente: Perdomo moreno, Abraham, Análisis e interpretación de estados financieros.

Existen diferentes tipos de métodos que se pueden utilizar para poder interpretar y demostrar los resultados de los datos obtenidos de la ASADAS Integrado de Sarapiquí, estos son:

- ✓ El método vertical.
- ✓ El método horizontal.
- ✓ El método histórico.
- ✓ El método proyectado.

A continuación, se presenta el detalle de cada uno de ellos con sus conceptos para un mejor entendimiento de cómo se utilizan en los análisis financieros.

Análisis o método vertical:

Según Pacheco (2016): “El método vertical o estático se aplica para analizar un estado financiero a una fecha o correspondiente a un periodo determinado” (p. 23). Se entiende entonces que el método del análisis vertical se emplea para analizar estados financieros como el balance general y el estado de resultado, comparando las cifras en forma vertical.

Análisis o método horizontal:

Según Pacheco (2016): “El método horizontal o dinámico se aplica para analizar dos estados financieros de la misma empresa en fechas distintas o correspondientes a dos periodos o ejercicios” (p.23). Así, se entiende que el análisis horizontal es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros parecidos en dos o más periodos consecutivos, con esto se puede terminar los aumentos y las disminuciones de las cuentas de un periodo a otro de la ASADAS Integrado de Sarapiquí.

Para los resultados que se buscan, análisis es de mucha importancia para la ASADAS Integrado de Sarapiquí, ya que mediante este método se podrá saber si los cambios en las actividades y los resultados han sido positivos o negativos. Por otro lado, también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la institución.

Los últimos dos métodos de análisis financieros (método histórico, método proyectado) no serán utilizados en esta investigación, de manera que se mencionan solo para su debido entendimiento. Entonces, solo se trabajarán los análisis financieros con los métodos vertical y horizontal, de esta manera se interpretarán los resultados obtenidos para poder tomar decisiones que permitan obtener conclusiones para dar una opinión, explicar y declarar sobre la buena o mala actuación administrativa de la ASADAS Integrado de Sarapiquí.

3.2.4.4 Elementos que intervienen en el análisis financiero

Para una mejor interpretación del análisis financiero existen elementos que intervienen y le permiten a la institución obtener información de tipo financiera que le proporcione números confiables y le permitan, tanto al usuario interno como al externo, evaluar el comportamiento económico-financiero de la institución, su estabilidad y vulnerabilidad, así como su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos.

También se puede ver la capacidad que tiene la institución para mantener y generar valor agregado a sus recursos. Con esto puede optar por financiamientos adecuados y evaluar la viabilidad de la entidad, su crecimiento, diversificación y valor del negocio.

De manera que, haciendo uso de las principales razones financieras y aplicándoselas al estado general y al balance de resultados, se obtiene como resultados:

- Tomar decisiones de inversión o asignación de recursos a la institución, con esto los interesados serían las instituciones o el AyA ya que son quienes le dan aportes a la ASADAS, pues pueden evaluar la capacidad de crecimiento y estabilidad.
- Evaluar la capacidad de la institución para generar recursos o ingresos por sus actividades operativas.
- Poder distinguir el origen y los recursos financieros, y así también el rendimiento, con esto se podrá saber con qué recursos financieros dispone la ASADAS Integrado de Sarapiquí para llevar a cabo sus fines, como han sido obtenidos, como los aplica y que se puede esperar de ellos.
- Formarse un criterio de cómo se ha manejado la entidad y evaluar la gestión de la administración por medio de un diagnóstico integral que permita conocer la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento de la entidad para saber cómo y en qué medida ha venido cumpliendo sus objetivos.

Por lo anterior, se puede mencionar que los estados financieros de una entidad deben proporcionar al usuario los elementos que propicien un criterio para tomar decisiones, tales como:

- Solvencia
- Liquidez
- Eficiencia operativa
- Riesgo financiero
- Rentabilidad

3.3 Evaluar la Gestión del Control Interno.

Esta evaluación consiste en proponer de forma razonable la eficiencia y la eficacia en la ejecución de funciones, actividades y recursos de la entidad a través de la administración del riesgo y mecanismo de seguimiento; así como de la valoración a la gestión que permite implementar acciones preventivas, correctivas de mejora o de mantenimiento o fortalecimiento que cumplan con la misión y objetivos de las entidades.

3.3.1 Conceptualización del control interno.

Según la Contraloría General este concepto se define como el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.

- Actividades de control gerencial.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo director, administrativo y todo el personal de una entidad, diseñados para proporcionar una seguridad razonable para brindar estabilidad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la acción financiera y cumplimiento de las leyes.

Todas las empresas, sean agropecuarias, de servicio, comerciales, industriales o financieras, deben contar con instrumentos de control administrativo, como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico; además, con un sistema de control interno, para brindar confiabilidad en los siguientes conceptos: cifras, informes y reportes de los estados financieros. Por lo tanto, un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa. Algunos de ellos son: efectivo en caja/bancos, mercancías, cuentas, documentos por cobrar, equipos de oficinas, equipos de reparto, maquinaria, y otros. Un sistema eficiente y práctico de control interno dificulta la gestión de fraudes y robos.

3.3.2 Beneficio de contar con un sistema de control interno

Al contar con un buen sistema de control interno se obtiene seguridad razonable para:

- Reducir los riesgos de corrupción.
- Lograr los objetivos y metas establecidos.
- Promover el desarrollo organizacional.
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones.
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo.
- Proteger los recursos y bienes del Estado, y procurar el adecuado uso de los mismos.
- Contar con información confiable y oportuna.

- Fomentar la práctica de valores.
- Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados.
- Implementar el sistema de control interno.

Para un control interno se deben cumplir las tres fases siguientes:

Planificación: Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR. Este último servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

Ejecución: Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen. En el segundo se trabaja sobre la base de los procesos críticos de la entidad; previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que estos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

Evaluación: Esta fase comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento a través de su mejora continua.

3.3.3 Importancia del Control Interno

El control interno se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos que están ordenados y relacionados entre sí, unidos a las personas que conforman una institución pública. Además, se constituye como un medio para lograr una eficiente función administrativa integral, eficaz y transparente, que apoya el cumplimiento de los objetivos institucionales y contribuye al logro de la finalidad social. El control interno no es un evento aislado, es una serie de acciones de control que ocurren de manera constante, a través del funcionamiento y operación de cada institución pública. Por ello debe reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente de la estructura administrativa y gestión de cada organismo y entidad pública, que asiste a la máxima autoridad de manera permanente, en cuanto al manejo de la institución y alcance de sus objetivos se refiere.

El sistema de control interno está a cargo de la propia entidad pública. Su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios y servidores. ¿Cuál es el rol de la Contraloría? La CGR es responsable de la evaluación del sistema de control interno de las entidades del Estado. Sus resultados contribuyen a fortalecer la institución a través de las recomendaciones que hace de conocimiento de la administración para las acciones conducentes a superar las debilidades e ineficiencias encontradas.

3.3.4 Conceptualización de gestión.

Gestionar es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades), esto puede ser empresarial o personal, lo que incluye la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar, la coordinación de sus actividades (correspondientes interacciones) y las de sus semejantes.

El término gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra

manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración de un negocio. Según el marco de referencia COBIT 5, la gestión planifica, construye, ejecuta y controla actividades alineadas con la dirección establecida por el cuerpo de gobierno para alcanzar las metas empresariales.

Se puede decir que la gestión mejora los procesos de una entidad donde se contemplan la planificación, se fijan los objetivos a corto y largo plazo y el modo en que serán alcanzados. La organización determina detalladamente el proceso para alcanzar los objetivos formulados anteriormente.

3.3.5 Conceptualización de Evaluación.

Evaluar la gestión financiera es sinónimo de control y planificación en la administración de la entidad. Con el fin de mejorar el desempeño financiero la evaluación financiera tiene como objetivo determinar los niveles de rentabilidad de un proyecto, para lo cual se comparan los ingresos que genera con los costos en los que se incurre, tomando en cuenta el costo de oportunidad de los fondos.

Por otro lado, también se debe determinar la estructura y condición de financiamiento, y a su vez la afectación del proyecto hacia las finanzas de la entidad, ya que esto determinará si la esta es sujeto de crédito ante la posible necesidad de financiamiento.

En general se puede decir que la evaluación financiera es el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y toda la demás información disponible para tratar de determinar la situación financiera o su sector específico (Fernández, 2010).

3.3.6 Tipos de control Interno.

Existen tres tipos de controles administrativos preventivos, concurrentes y posteriores. Cada uno de ellos es relevante en una fase diferente del ciclo de las actividades de entrada, operación y salida de la organización. Todos cumplen un papel muy importante en la búsqueda de productividad a largo plazo y de desempeño elevado.

Control preventivo: es de responsabilidad exclusiva de cada organización como parte integrante de sus propios sistemas de control interno. El control preventivo siempre es interno, ya que los administradores de cada empresa son responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, y sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor (Tipos y fuentes de control, 2020).

Los controles concurrentes: son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida de este tipo de control es la supervisión directa. En la actualidad, los sistemas computarizados pueden ser programados para brindar al operador una respuesta inmediata si comete un error; o si se ha procesado una información equivocada, los controles concurrentes del sistema rechazarán la orden y le dirán donde se encuentra el error (Tipos y fuentes de control, 2020).

Los controles posteriores: son los que se llevan a cabo después de la acción. De esta forma, se determinan las causas de cualquier desviación del plan original, y los resultados se aplican a actividades futuras similares. Por ejemplo, en las Auditorías Contables, estadística, contabilidad, etc (Tipos y fuentes de control, 2020).

3.3.7 Funciones de control interno.

Las funciones de control interno se basan según el nivel de grupo, y una persona responsable para ejecutar cada una de ellas, de manera que se pueden mencionar las siguientes funciones: gestión de Riesgo, Auditoría Interna, y

cumplimiento. La persona responsable de la función de gestión de riesgos cuenta con suficiente autoridad para promover la independencia y garantizar una amplia cobertura de la función de gestión de riesgos que facilita la aplicación de las políticas y procedimientos de asunción y gestión.

Función de cumplimiento informativo:

La unidad encargada de la función de Cumplimiento normativo tiene como responsable a una persona con suficiente formación y autoridad para promover su independencia. Además, cuenta con personal con los conocimientos y experiencia profesional suficientes, dispone de los medios técnicos adecuados y tiene acceso a los procesos internos, información necesaria y actividades de las entidades para garantizar una amplia cobertura de la función de cumplimiento normativo con carácter permanente.

La función de Auditoría Interna

La unidad que desempeña las funciones de Auditoría Interna es la encargada de elaborar y mantener un programa de supervisión anual que abarca todos los servicios y actividades de inversión, así como los servicios auxiliares que correspondan.

3.3.8 Ventajas de Control Interno.

Las ventajas de control interno deben estar plasmadas en todas las entidades y fomentar los controles respectivos para favorecer la empresa. Algunas ventajas son:

- Ofrece un marco de trabajo conceptual.
- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración y promueve el entendimiento de lo que es la administración.
- Son factibles las contribuciones de otras escuelas administrativas, ya que puede usarse la mejora del pensamiento contemporáneo administrativo.

- Se obtiene flexibilidad; es aplicable a una variedad de situaciones y se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto de situación particular.
- Los principios de la administración están derivados, refinados, aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración; cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores.

3.3.9 Áreas que abarca el control interno.

El control interno es un conjunto de áreas funcionales. Las entidades deben estar ejecutadas en la empresa y dependiendo de la organización se diseña el control de las áreas comprendidas: administrativas, financieras, comercial, servicio al cliente y contable. En el caso de este trabajo en la ASADAS Integrado de Sarapiquí, se aplican controles internos en las diferentes áreas como herramientas para lograr los objetivos y prevenir fraudes y errores. Para ello se realizan los procedimientos internos de acuerdo con lo establecido en los reglamentos que la regulan (Reglamento para ASADAS y Reglamento de Prestación de servicio).

Cabe mencionar que llevando con exactitud los controles la efectividad de las funciones, dando crecimiento y efectividad con los mejores resultados se lograra el producto y la liquides de la empresa.

3.4 Sistema de Gestión Administrativa

3.4.1 Sistema

El diccionario Enciclopédico Reverso define un sistema como: “un conjunto de normas y procedimientos que regulan la actividad de un grupo o sociedad”. Se puede entender como un conjunto de elementos relacionados entre sí para que una organización alcance sus objetivos y metas. El sistema es utilizado dentro de las empresas como parte de la dinámica para realizar su gestión operativa, administrativa y de proyectos.

3.4.2 Administración

La administración se puede entender como la disciplina encargada de gestionar los recursos humanos y materiales con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos para satisfacer una necesidad. Torres (2014) afirma: “Se dice que la administración es un área de conocimiento joven, con apenas 110 años de haberse empezado a sistematizar.” (p. 6). A lo largo del tiempo la administración ha demostrado el derecho y la capacidad de ordenar y gestionar los asuntos públicos y privados, en el marco legal, bajo su propia responsabilidad en beneficios de una buena gestión administrativa, Cueto Cedillo & de la Cueta Gonzalez (2017).

Si bien es cierto son varios los enfoques que se le ha dado al proceso administrativo, también se ha considerado como un arte, ya que desde el punto de vista administrativo se necesita potencial, destreza y habilidad para la aplicación del conocimiento adquirido. El administrador debe estar en la capacidad de interpretar un fenómeno y aplicar una serie de medidas administrativas para conducirlo hacia donde él quiere, hacia donde van las metas preestablecidas. También, necesariamente tiene que ser un artista en administración, de tal manera que se puede finiquitar que la administración es una ciencia y su aplicación eficaz y correcta constituye lo que se llama un arte.

Según Sánchez (2014) “la administración, al ser interdisciplinaria, se fundamenta y relaciona con diversas ciencia y técnicas. Todas las disciplinas necesitan unas de otras para poder desarrollarse y cumplir sus objetivos; la administración no deja de ser parte de esta premisa” (p.48).

3.4.3 Administración Financiera

La administración financiera se puede definir como el área de una organización encargada de la toma de decisiones de inversión, manejo de dinero, fuente de financiamiento, administración de activos, control de costos, maximización de utilidades o beneficios.

Según Van Horne t Wachowicz (2010) “La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente” (p.2).

3.4.4 Gestión administrativa

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar; es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción la gestión administrativa es la forma en la que se utilizan los escasos recursos para obtener los objetivos deseados. También se entiende que es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, y controlar. La gestión administrativa se puede considerar como un producto de su momento, un contexto histórico y social.

3.4.5 Habilidades elementales en la gestión administrativa.

Para que exista una buena gestión administrativa dentro de la organización, esta debe estar conformada por cuatro habilidades elementales, tales como: las habilidades técnicas, que son de mayor importancia en el nivel de la supervisión; las habilidades humanas, las cuales son esenciales en el nivel intermedio; las habilidades de conocimiento y las habilidades de diseño, práctica que ha existido desde los tiempos más remotos.

3.4.6 Funciones de la gestión administrativa

Dentro de la línea propuesta por Fayol (1987) los autores clásicos y neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría, con sus cuatro funciones: planificar, organizar, dirigir y controlar.

A continuación, se especifica cada una de las funciones que componen el ciclo administrativo, a fin de clarificar cada una de las etapas, las cuales serán evaluadas en el proyecto de investigación de la ASADAS Integrado de Sarapiquí.

- **Planeación:** es la función que comienza el ciclo, ya que establece los elementos y criterios generales sobre los que se asientan las demás. La planeación consiste en determinar las bases que guíen la acción futura. El proceso de planeación consiste en la determinación de los objetivos, el estado de cosas que a futuro se desea alcanzar y los lineamientos generales de las acciones que deben realizarse para conseguirlo. En este sentido, planear consiste en determinar los objetivos que se espera alcanzar y los cursos de acción adecuados para alcanzarlos.

- **Organización:** Esta función consiste esencialmente en la estructuración de la organización, para la persecución de los objetivos establecidos. Hace referencia a cuál es la mejor manera de dividir el trabajo y cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como también al establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad, y a la asociación de personas y recursos a puestos específicos. Según el nivel de la organización al que se haga referencia, se puede hablar de diferentes tareas de diseño organizacional.

- **Dirección:** las funciones previas, planeación y organización, hacen referencia a actividades anteriores a la acción organizacional. La primera se refiere al diseño de programas que guíen la acción organizacional, la segunda al diseño de la organización más adecuada para la persecución de los objetivos establecidos. La función de dirección hace referencia a la conducción de esta entidad social hacia la persecución de los objetivos establecidos; es decir, cómo se motoriza la capacidad de acción potencial que representa una organización.

En este sentido, la dirección implica decidir cómo orientar los esfuerzos humanos hacia la persecución de los objetivos establecidos.

- **Control:** como función de la administración, el control posee la finalidad de verificar los resultados obtenidos por medio de la acción organizacional y de contrastarlos con los planes establecidos.

El objetivo de los procesos de control consiste en identificar los desvíos existentes entre lo que se planeó y los resultados obtenidos, a fin de identificar las causas del desvío y rectificar el curso de acción organizacional por medio de acciones correctivas orientándolas hacia los objetivos establecidos.

3.4.7 Proceso de la gestión administrativa

Como lo expone la teoría, el proceso administrativo está conformado por cuatro fases que forman un proceso único y estructurado que permite direccionar generando resultados favorables en la gestión de la organización. Es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores.

Blandez (2014) señala que se le llama proceso administrativo “porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos. En primer lugar, estos se fijan, luego se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y, por último, se verifica el cumplimiento de los objetivos” (p. 6).

3.4.8 Ventajas de la gestión administrativa

Es importante recalcar que un buen proceso de gestión administrativa genera ventajas a la organización, facilita mayor claridad en el cumplimiento de objetivos, perfecciona la planeación, establece estándares claros para el control interno, aumenta la motivación e impulsa una evaluación más objetiva y un incremento en la moral.

3.4.9 Desempeño del personal

Se define desempeño de personal como el comportamiento de los trabajadores en busca del cumplimiento de los objetivos planteados. Es la actividad en la que se muestra la capacidad, habilidad, compromiso y productividad; en fin, es la diligencia en la que cada individuo tiene la oportunidad de evidenciar sus aptitudes.

He ahí la importancia de que en la organización se realice como herramienta la evaluación del desempeño, la cual permite medir, identificar y gestionar el rendimiento del personal que forma parte del departamento de recurso humano.

Según Ribes, Perelló & Herrero (2018): “El resultado de la evaluación del desempeño constituirá, entre otras cosas, la base para el cálculo de las retribuciones variables de los empleados de la organización, así como su posible promoción” (p.8).

Según Van Horne y Wachowicz (2010): La aplicación de la evaluación del desempeño sirve para poner en evidencia procesos equivocados relacionados con la selección, orientación y capacitación realizados en la empresa. Es importante resaltar que una organización no debe acoger cualquier sistema de evaluación, ya que este debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado, pues el grado de beneficio que se obtenga dependerá en mucho de la calidad de método aplicado. Por lo tanto, es esencial que el programa de adiestramiento de toda empresa deba incluir enseñanza y practica en la conducción del desempeño (p. 11).

3.5 Proponer un plan de mejora en la gestión.

3.5.1 Conceptualizar plan de mejora

Con la mejora continua se pueden tomar medidas correctivas y lograr las metas, aplicando métodos para alcanzar y evaluar los resultados mediante la ejecución de tareas, en este caso para la organización y la renovación. Eso da la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes y desarrollar el progreso de la entidad. Es por ello que en la organización de la asada se define: La mejora continua es un proceso elemental para alcanzar la calidad total y la excelencia empresarial. Este proceso de mejora pone el énfasis en la capacidad que tienen las empresas para evolucionar, progresar y desarrollarse de manera progresiva, obteniendo resultados eficientes y de calidad. (Blog Calidad y Excelencia, 2015)

3.5.2 Implementación de propuestas de mejora

Para cumplir con la calidad total, con el plan de mejora o también conocido como el “kaizen”, la institución debe implementar unas propuestas de cambio para poder cumplir con el objetivo de la ASADAS Integrado de Sarapiquí. Con esto, la institución llega a desollar técnicas que en conjunto con todos los departamentos tales como Gerencia, personal técnico, personal de campo y proveedor puedan implementar acuerdos para mejorar, tanto administrativa como financieramente. Estos acuerdos pueden ser proyectos de corto, mediano o largo plazo, llegando a un punto que poco a poco se vuelva indispensable para la institución.

En acuerdo con la Junta directiva de la ASADAS Integrado de Sarapiquí, el personal administrativo y de los demás departamentos que la componen pueden implementar la propuesta de mejora para subsanar debilidades detectadas durante los procesos de autoevaluación, de manera que puedan seguir los elementos básicos, el Círculo de Deming también conocido como PDCA, que comprende los siguientes pasos:

- Planificar
- Hacer
- Comprobar

➤ Ajustar

Un plan de mejora proporciona a la entidad cambios para mejorar el rendimiento, por lo que los colaboradores que participan en la mejora continua se desarrollarán con conocimiento adquirido. La mejora se produce cuando la entidad aprende cuándo planificar su futuro.

Se puede definir que el plan de mejora integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y el seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no prevista.

a) Planificar:

Según Francisco & Izquierdo (1991) la fase de planificación es: “la que da forma al plan de mejora. Por un lado, se establecen los objetivos a los que aspira el grupo de trabajo y se acuerdan los indicadores de medida con los que se evaluarán los resultados. Cuando el plan de mejora parta de una situación previa, la planificación también implica la identificación de problemas u obstáculos” (p. 48).

b) Hacer:

Francisco & Izquierdo (1991) también refieren que en la etapa de hacer: “se aplica lo establecido en el plan. Pero no de cualquier forma. Debe hacerse de manera exhaustiva y sistemática: los procesos evolucionan centrando la atención en cada una de sus fases y plazos” (p. 48).

c) Comprobar:

Tal como lo indican Francisco & Izquierdo (1991): “Una vez se han llevado a cabo las tareas de mejora propuestas, el siguiente paso es la verificación de los resultados. Si a lo largo del proceso se han introducido las mejoras oportunas y se

ha hecho una evaluación de cada una de sus fases, esta etapa se reducirá a la comprobación de lo fijado en el inicio” (p. 48).

d) Ajustar:

El ajustar es el último paso necesario porque: “Aun así, los procesos de mejora no son perfectos. En muchas ocasiones, los resultados obtenidos sacan a la luz nuevos fallos o inconvenientes que no estaban previstos. En esta etapa, los equipos de trabajo proponen soluciones o alternativas para resolver dichos fallos y, asimismo, dejan testimonio de la experiencia” Francisco & Izquierdo (1991) (p. 48).

Con estos elementos básicos la mejora de la calidad se puede observar a través de ciertos ciclos. No siempre la intervención que se vaya a aplicar en la ASADAS Sarapiquí signifique que los procesos acaben. Por lo contrario, esto provoca retornar al primer paso del plan de mejora y volver a intentarlo, de manera que los equipos de trabajo que se vayan a implementar deban sacar provecho de la experiencia y saber aplicarla en anteriores planes de mejora.

En ASADAS Integrado de Sarapiquí, junto con el equipo de trabajo de cada área, se aplicará como propuesta de mejora continua métodos de trabajo adaptable para la organización, creando un ambiente desarrollado y eficiente que continúe creciendo, mejorando, construyendo la entidad. Para ello se requiere involucrar a los empleados de todos los niveles de la organización.

3.5.3 Fomentar una cultura de mejora continua

Fomentar dentro de la institución una mejora continua es lo más sano, ya que Kaizen “se basa en el principio que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva” León Lefcovich (2020) (pág. 5). Por lo que indica Kaizen con la teoría de mejora, no se puede aplicar aquello que decían nuestros abuelos de que aquello que está funcionando bien mejor no tocarlo. Sin embargo, hoy en la actualidad son muchas las organizaciones que han incorporado planes de

mejora continua a su filosofía corporativa. De hecho, bastan solo tres elementos para que un plan de estas características tenga capacidad en una organización:

a) Una oportuna documentación

Se puede hablar de un plan de mejora continua cuando los miembros de la organización como miembros de junta directiva, administración y colaboradores están al tanto de las acciones conjuntas que se llevan a cabo para la mejora de la calidad. Sin este elemento transversal, el proceso no pasará de ser un intento aislado o parcial.

b) Un sistema de medición

Los procesos, a su vez, deben ser evaluados de manera oportuna. De nada sirve poner en marcha una serie de acciones si no se establecen los indicadores de gestión que medirán los resultados obtenidos.

c) Una participación conjunta

Otra característica indispensable de los planes de mejora continua según Kaizen es la implicación de todas las personas, secciones o departamentos que hagan parte directa o indirectamente de una empresa. La gestión de la calidad debe ser transversal y no solo parcial.

La organización junto con los colaboradores y miembros de junta directiva desean implementar espacios para la cultura participativa en la empresa, convirtiéndola en una de las prioridades. En ella se promueve una cultura participativa dentro de la organización en donde las propuestas de mejora provienen de los mismos empleados, los que día a día realizan el trabajo técnico de campo, gerencial y administrativo. Conocen el movimiento de su labor, es por ello que la ASADAS Integrado de Sarapiquí los involucra tratando de brindar un servicio hídrico de calidad y mejora continua para el cliente.

3.5.4 Beneficios de la mejora continua.

En ASADAS Integrado de Sarapiquí se pretende dar un enfoque diferente donde sea participe todo trabajador y brinde el conocimiento aprendido en el campo, y así dar mejores resultados en el desarrollo de la mejora continua. Con el fin de que la dirección de la ASADAS Integrado de Sarapiquí pueda observar los beneficios de la mejora continua, debe involucrarse o requiere la participación de todos en los procesos, esto para que puedan aportar sus ideas, sus sugerencias de mejora. Lo anterior porque según Kaizen “nadie como el empleado conoce su puesto de trabajo y como mejorarlo” León Lefcovich (2020) (pág.5)

Se sabe y entiende que existen diferentes tipos de técnicas que se pueden utilizar para obtener la mejora continua, ya sea utilizar el Círculo de Deming, que es la estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos o la de Kaizen, que requiere de la participación de todos los empleados. Esto para obtener la excelencia en la institución, que se alcanza mediante un proceso de mejora continua. Por ello se puede mejorar en todos los campos, como las capacidades del personal, la eficiencia de los procesos, las relaciones con los clientes entre los miembros de la institución y con la sociedad.

Con esto se puede decir que las ventajas son muchas y dependiendo del enfoque que se le quiera dar o las técnicas que se quieran utilizar se entiende que la mayor ventaja de la mejora continua es un claro incremento de la productividad y un mejor servicio. Por ello, a continuación, se indican unos beneficios de la mejora continua:

- Conseguir mejoras en un corto plazo y obtener resultados visibles.
- Incrementar el crecimiento del servicio brindado y dirigir la organización hacia la competitividad.
- Contribuir a la implementación y adaptación de los procesos a los nuevos avances tecnológicos.
- Permitir eliminar procesos repetitivos.
- Brindar un servicio de calidad para todos los usuarios de manera eficiente.

CAPÍTULO 4
ANÁLISIS INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados

En el capítulo que se expone a continuación se presentan los resultados obtenidos de los cuestionarios y entrevistas aplicadas al personal de las diferentes áreas de la ASADAS Integrado de Sarapiquí. Para llevar a cabo un análisis de forma más clara y objetiva, se diseñó un instrumento por área de preguntas cerradas y abiertas y una entrevista al contador externo y tesorero, con el propósito de conocer y obtener información que permita evaluar la labor y capacidad de gestión.

Gestión Financiera

Se puede decir que el análisis financiero es la técnica para evaluar el comportamiento financiero de la institución, de manera que se podrá dar cuenta de la situación anterior y actual para poder orientar a la institución hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Así, al obtener la información que brinda el contador externo de la Asociación, el señor Lic. Charles Acuña, referente al estado de resultados y balance general, se podrán realizar los análisis correspondientes, tales como: análisis vertical, horizontal y las razones financieras.

Una vez elaborados los análisis vertical y horizontal del estado de resultados y del estado de situación de la ASADAS Integrado de Sarapiquí, en los números o porcentajes que más impacto de crecimiento o disminución tienen, se puede observar entre sus cuentas grandes variaciones de porcentajes y montos. Esto debido a que en el transcurso de los años ha sufrido unas alteraciones, de manera que se explicará, antes de ver los análisis, la trayectoria que ha estado teniendo ASADAS Integrado de Sarapiquí desde el 2016 hasta el 2018. Por tal razón, el estudio se traslada al año 2015 para explicar la situación que acarrea en el año 2016, esto para poder entender con claridad los porcentajes reflejados en cada análisis. A continuación, se presenta una pequeña explicación.

La ASADA de Puerto Viejo de Sarapiquí ha tenido problemas económicos y problemas de abastecimiento de agua a las comunidades aledañas, de manera que el 18 de enero de 2015 se realizó una asamblea en la que se constituye ASADAS

Integrado de Sarapiquí, y se fusionaron el acueducto de Puerto Viejo y el acueducto de La Virgen, con 426 fundadores.

De inmediato, el siguiente día se presentó una apelación por parte de la exasada de Puerto Viejo, la cual se sometió a un procedimiento legal, que concluyó con un fallo a favor de la ASADAS Integrado de Sarapiquí a finales del año 2015. Hasta el 26 de agosto del 2016, el AyA tomó posición de la exasada de Puerto Viejo y la administró por tres meses, esto para luego dársela en administración a la ASADA Integrada Sarapiquí.

Esta fusión de ASADAS de Puerto Viejo de Sarapiquí y la ASADA de La Virgen generó un cambio importante en la economía de la asociación, debido a que se integraron 1.800 usuarios más a la base de datos, lo que significa que hubo un aumento en los ingresos.

Para el año 2017 se pasó a un registro de abonados de 3.600 usuarios aproximadamente, lo que significó un incremento en los ingresos para la nueva administración de la ASADAS Integrado de Sarapiquí. Para el año 2017, de igual forma se dio un aumento en los egresos, pues de debió invertir en alquiler de oficina, contratación de personal, mantenimiento del sistema de bombeo, cargas sociales, servicios básicos, trabajos de maquinaria, compra de vehículos y otros.

Para el 2018 ASADAS Integrado de Sarapiquí mostró una estabilidad en sus ingresos y egresos, esto se da debido a que su transición de incorporación o de fusión de las dos ASADAS se dio por completo, de manera que el periodo 2016 y 2017 fueron dos años muy atípicos en sus ingresos y egresos y eso se vio reflejado en los estados financieros. Eso a diferencia del año 2018, cuando su economía fue constante y su inversión estuvo compuesta por los ingresos y egresos, cuando, además, los ingresos fueron mayores que los gastos y reflejaron una rentabilidad de un 18,20%.

Con el fin de poder analizar con mayor precisión los estados financieros de la ASADA en investigación, tomando en cuenta que los tres años son muy disímiles, se realizó la comparación de uno de los años en tesis con la ASADA de Horquetas,

considerada como una ASADA con una gran trayectoria con más de cinco mil usuarios, pues es una de las ASADAS más grande del distrito de Puerto Viejo. Los números son los siguientes:

ANÁLISIS VERTICAL 2018		
ASOCIACIÓN ACUEDUCTO HORQUETAS		
ESTADO DE RESULTADOS		
Del 1 octubre del año anterior al año base		
(MONTOS EN COLONES)		
<u>CUENTAS</u>		Peso porcentual 2018
<u>INGRESOS</u>		
INGRESOS OPERATIVOS ACUEDUCTO	344 659 598,26	81,49%
INGRESOS VARIOS ACUEDUCTO	28 612 277,52	6,76%
INGRESOS OPERATIVOS HIDRANTES	15 458 451,00	3,65%
INTERESES GANADOS	4 488 087,00	1,06%
OTROS INGRESOS	29 727 672,34	7,03%
TOTAL INGRESOS	422 946 086,12	100,00%
<u>GASTOS OPERATIVOS</u>		
REMUNERACIONES OPERATIVO	96 942 007,99	22,92%
SERVICIOS OPERATIVOS	42 879 944,88	10,14%
MANTENIMIENTO, MATERIALES Y SUMINISTROS OPERATIVOS	47 016 333,21	11,12%
BIENES DURADEROS	2 099 800,00	0,50%
PRESTACIONES		0,00%
GASTOS POR DEPRECIACIÓN OPERATIVA	14 951 254,80	3,54%
GASTOS OPERATIVOS DE HIDRANTES	17 594 621,80	4,16%
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	221 483 962,68	52,37%
<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</u>		
REMUNERACIONES ADMINISTRATIVAS	53 871 566,95	12,74%
SERVICIOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	44 596 645,62	10,54%
MATERIALES Y SUMINISTROS DE USO ADMINISTRATIVO	11 484 365,45	2,72%
BIENES DURADEROS	6 016 509,39	1,42%
GASTO POR DEPRECIACIÓN ADMINISTRATIVA	12 402 430,23	2,93%
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	25000	0,01%
GASTOS FINANCIEROS	15 667 983,39	3,70%
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	144 064 501,03	34,06%
TOTAL GASTOS	365 548 463,71	86,43%
EXCEDENTE (DÉFICIT) DEL PERIODO	57 397 622,41	13,57%

Figura 8. Estado de Resultados Análisis vertical de la Asada Horquetas
Fuente: Elaboración propia.

Análisis de las Razones Financieras ASADA de Horquetas

Las razones financieras son pequeños indicadores que permiten medir y cuantificar la situación económica y financiera de la ASADA de Horquetas, en cotejo el periodo 2018.

2018	
Razón circulante	22.98
Prueba ácida	19.35

Figura 09. Razón de Liquidez ASADA de Horquetas
Fuente: Elaboración propia

La razón circulante indica que en el año 2018, en análisis, la ASADA de Horquetas cuenta con una alta posición de liquidez, ya que presenta un alto nivel de los activos circulantes, y tiene la capacidad de cubrir 22.98 veces su pasivo a corto plazo.

En cuanto a la prueba ácida como indicador que mide la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, el año 2018 sigue siendo uno muy favorable, pues tiene suficientes activos a corto plazo para cubrir sus responsabilidades en un 19.35 veces, lo que es crucial para la economía de la ASADA, ya que le indica que es una buena oportunidad de inversión.

2018	
RAT	0.66
RAF	1.29
RAC	1.34

Figura 10. Razón de actividad ASADA de Horquetas
Fuente: Elaboración propia

Para los años observados se obtiene que en cuanto a la rotación de activos el periodo 2018 presenta una baja gestión en la generación de ventas, lo que se puede interpretar como que para ese periodo la venta de nuevos servicios disminuyó y se está durando más tiempo en convertir los activos en liquidez.

En relación con la rotación del activo fijo el periodo 2018 presentan un índice bajo de la eficiencia en la gestión de los bienes de activo fijo, es posible que la asociación no esté invirtiendo en la compra de propiedades, plantas, terrenos, maquinarias, mobiliarios, equipos de transporte, etc. Cabe resaltar que el año 2018 la rotación del activo fijo generó ingresos por cada colón invertido, situación favorable para las finanzas de la organización.

Tras analizar la rotación de activo de capital para los periodos en estudio, se puede derivar que el año 2018 muestra que 1.34 es el número de veces que se transformó el activo circulante en ventas durante el periodo, lo que es bueno para la organización ya que es el dinero que puede disponer en cualquier momento.

2018	
Periodo medio de cobro (días)	13

Figura 11. Razón periodo medio cobro ASADA de Horquetas
Fuente: Elaboración propia.

Del año en investigación, se puede observar la cantidad de días que duraba la ASADA de Horquetas para realizar la gestión de cobro por el servicio brindado. Con lo cual se llegó al desenlace de que el año 2018 es uno muy particular, ya que presenta la eficiente gestión de cobro que se está realizando, lo cual es muy favorable para los ingresos de la Asociación, ya que lo más indicado es que realice su cobro en los primeros días después de poner a cobro el mes vencido.

La eficiente gestión de cobro es esencial para el ente prestador del servicio, ya que es el único ingreso que percibe para el desarrollo y mantenimiento de sus sistemas.

2018	
Razón de deuda	2.13%
Razón de endeudamiento	0.02

Figura 12. Razón de Liquidez ASADA de Horquetas
Fuente: Elaboración propia.

En el análisis realizado se puede observar que el año 2018 presenta un porcentaje no tan comprometido para la situación financiera de la ASADA, ya que ha sido financiado en un 2,13% con deuda y el 97,87% aproximadamente se financia con capital obtenido por el cobro de la facturación de consumo.

Es importante recalcar que la Asociación para ese periodo cuenta con recursos para cubrir sus deudas y obligaciones a corto y largo plazo, sin necesidad de adquirir porcentajes altos de deuda, lo que representa menor riesgo y reduce el uso del apalancamiento financiero.

De ese año en estudio se observa que el pasivo cubre entre 00,2 veces el patrimonio ajustado, lo que indica que los fondos con que se financia la ASADA de Horquetas proviene en menor medida de deuda que de recaudación por cobro.

	2018
Margen utilidad operativa	47.63%
Margen Utilidad Neta	13.57%
Rendimiento sobre inversión de explotación	31.29%
Rendimiento sobre activos	8.91%
Rendimientos sobre capital	9.11%

Figura 13. Razón de rentabilidad ASADA de Horquetas

Fuente: Elaboración propia.

Del año en estudio se puede decir que el 2018 fue un periodo rentable, porque se dedujeron todos los costos y gastos, y generó una utilidad operativa del 47,63% ganadas por cada colón de venta. En este caso el margen de utilidad fue alto ya que cerró el periodo con casi un 50 % de liquidez después de asumir los costos de ese año.

En relación con el margen de utilidad neta, el año 2018 indica la tasa de utilidad obtenida de las ventas y otros ingresos en un 13,57%, lo cual revela la capacidad de control que la administración tiene sobre la estructura de costos de la organización.

En relación con el rendimiento de explotación el año 2018, se entiende que este es un año particular ya que expresa el grado de efectividad obtenida de las inversiones realizadas en un 31,29%.

Para el rendimiento de activos, el año 2018, con un 8,91%, revela la ineficiencia de la administración para generar utilidades a partir de los activos que tienen disponibles. Esta es, quizá, la medida de rendimiento individual más importante.

El año 2018 representa un rendimiento de capital de un 9,11%, por lo cual es un periodo con un fondo de maniobra muy inferior, que permitirá a la asociación hacer un análisis de rendimiento sobre la inversión y toma de decisiones.

Se puede finiquitar que el año (2018), en comparación, representa los datos más relevantes de la actividad operativa y financiera de ambas ASADAS (ASADAS Integrado de Sarapiquí y ASADA de Horquetas).

	2018 ASADA Horquetas	2018 ASADAS Integrado de Sarapiquí
Ingresos	81,49	93,85
Egresos	86,43	81,80
Utilidad	13,57	18,20

Figura 14. Cuadro comparación entre ASADA de Horquetas y ASADAS Integrado de Sarapiquí
Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior se puede interpretar como un periodo con mayor rentabilidad y eficiencia en el manejo de los recursos por parte de la ASADAS Integrado de Sarapiquí. Es evidente que existió una serie de componentes y permutas, tales como:

- La integración de ambas ASADAS, que vino a fortalecer la situación financiera de la Asociación.
- El aumento del pliego tarifario en el periodo 2017 establecido por el ARESEP, regulador de tarifas de servicios.

-La contratación de una nueva administración, que permitió implementar una buena gestión en los procesos administrativos y operativos, y la adquisición de nuevos activos. Los cuales favorecieron la liquidez de la Asociación.

Análisis vertical de estados de resultados

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL			
Del 01 octubre 2015 al 30 septiembre 2016 y del 01 octubre 2016 al 30 septiembre 2017			
	30-sep-18	30-sep-17	30-sep-16
INGRESOS			
INGRESOS OPERATIVOS ACUEDUCTO			
Ingresos operativos de acueducto, servicio DomiPre	71,83%	75,57%	89,24%
Ingresos operativos de acueducto, servicio EmpreGo	14,26%	10,99%	0,00%
Cargos varios derecho conexión, servicio Acueducto	3,81%	2,77%	0,96%
Cargos varios reconexión de servicio	3,12%	1,99%	1,86%
Cargos varios revisiones domiciliarias	0,00%	0,00%	0,00%
Cargos varios ingresos por multas	0,82%	1,29%	0,79%
Cargos varios ingresos por conexiones fraudulentas	0,00%	0,00%	0,00%
Cargos varios otros ingresos del acueducto	0,01%	0,01%	0,00%
TOTAL DE INGRESOS OPERATIVOS ACUEDUCTO	93,85%	92,63%	92,85%
INGRESOS OPERATIVOS HIDRANTES			
Ingreso operativo hidrantes, tarifa Domipre	5,10%	6,32%	6,87%
Ingreso operativo hidrantes, tarifa EmpreGo	0,85%	0,89%	0,00%
TOTAL DE INGRESOS OPERATIVOS HIDRANTES	5,95%	7,20%	6,87%
PRODUCTOS FINANCIEROS			
Productos Financieros intereses títulos valores	0,00%	0,00%	0,00%
Otros Productos financieros no clasificados	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL DE PRODUCTOS FINANCIEROS	0,00%	0,00%	0,00%
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS			
Otros ingresos no operativos, venta Maquinaria y Equipo	0,00%	0,00%	0,00%
Otros Ingresos no operativos no clasificados	0,20%	0,17%	0,28%
TOTAL DE OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	0,20%	0,17%	0,28%
TOTAL DE INGRESOS	100%	100%	100%
GASTOS			
GASTOS OPERATIVOS			
Remuneraciones	13,93%	15,12%	13,34%
Servicios	14,31%	15,71%	2,01%
Mantenimiento, materiales y suministros	19,22%	12,60%	3,98%
Gastos por depreciación	0,48%	0,12%	0,00%
Gastos por depreciación revaluada	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS	47,93%	43,55%	19,33%
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Remuneraciones	12,44%	10,99%	7,63%
Servicios	9,13%	13,15%	14,04%
Mantenimiento, materiales y suministros	1,83%	2,35%	0,83%
Transferencias	7,14%	5,40%	4,84%
Gastos por depreciación y amortización	1,14%	0,24%	0,00%
Gastos por depreciación revaluada	0,00%	0,00%	0,00%
Otros gastos administrativos	0,57%	0,00%	0,00%
Gastos financieros	1,61%	0,16%	1,73%
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	33,87%	32,29%	29,07%
TOTAL DE GASTOS	81,80%	75,83%	48,40%
UTILIDAD NETA DEL PERIODO:	18,20%	24,17%	51,60%

Figura 15. Estado de Resultados de la Asada La Virgen
Fuente: Elaboración propia

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL				
Del 01 octubre 2015 al 30 septiembre 2016 y del 01 octubre 2016 al 30 septiembre 2017				
	30-sep-18	30-sep-17	30-sep-16	
INGRESOS	100%	100%	100%	Promedio
TOTAL DE INGRESOS OPERATIVOS ACUEDUCTO	93,85%	92,63%	92,85%	93,11%

Figura 16. Ingresos

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los ingresos operativos de los tres periodos en estudio, se han mantenido en un promedio del 93,11% que corresponden a los ingresos totales de la Asociación. Eso se puede visualizar como un porcentaje objetivo, ya que no es superado por los gastos totales y su utilidad se encuentra positiva, lo cual refleja que se está haciendo una buena gestión de cobro (facturación) y un buen manejo de cuentas por cobrar (morosidad).

De igual forma se puede decir que el comportamiento de ingresos se ha mantenido sobre los dos últimos años, gracias al aumento de abonados (Domipre/EmpreGo), factor importante para las finanzas del ente prestador, pues su razón de ser es la venta de un servicio de primera mano. Eso es porque se trata de una actividad sin fines de lucro, en otras palabras, si no hay ventas de nuevos servicios la organización no puede generar recursos por otro medio que no sea el cobro por el servicio prestado.

Otro factor que influye en el acrecentamiento de ingresos se debe al aumento del pliego tarifario que implementó el ARESEP, encargado de regular los servicios básicos, a finales del 2017. El aplicar un aumento en las tarifas (por consumo y venta de previstas) le permite a la ASADA contar con una mayor captación de recurso económico, logrando encontrarse en la capacidad de atender las insuficiencias de los sistemas hidráulicos y carencias de sus usuarios.

Un movimiento importante que se dio entre los periodos 2016-2017 fue el cambio de administración. Según la información brindada, con la nueva dirección se inició una mejor gestión de cobro por venta de servicio y morosidad, así como la medición total para el consumo de sus usuarios.

Es evidente que existió una serie de componentes y permutas, tales como: la integración, aumento tarifario y nueva administración que favoreciera la liquidez de la Asociación.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL			
Del 01 octubre 2015 al 30 septiembre 2016 y del 01 octubre 2016 al 30 septiembre 2017			
	30-sep-18	30-sep-17	30-sep-16
GASTOS			
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS	47,93%	43,55%	19,33%
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	33,87%	32,29%	29,07%
TOTAL DE GASTOS	81,80%	75,83%	48,40%
UTILIDAD NETA DEL PERIODO:	18,20%	24,17%	51,60%

Figura 17. Gastos

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis realizado, la Asociación ha tenido un incremento de un 81,80% en sus gastos operativos y en los gastos administrativos, debido a que sus ingresos de igual manera han aumentado durante los años comprendidos (93,85%).

En el periodo del 2016 los gastos operativos en conjunto con los gastos administrativos representaron un 48,4% de las ventas total y la utilidad neta representó un 51,6%. Esto significa que los gastos totales consumen un 48% de los ingresos totales de la ASADAS, y queda un margen del 52% para otros gastos y así se genera más utilidad. Caso contrario ocurrió en los periodos 2017 y 2018, donde los gastos totales aumentaron considerablemente en comparación con el periodo 2016.

El mayor incrementó entre los gastos lo adquiere el gasto operativo, pues para el periodo 2016 presentaba un 19,33% y en el periodo 2018 un 47,93% sobre los ingresos totales de la institución, por lo que su utilidad decreció en el 2018 a un 18,20% (ver Figura 9). Ese comportamiento se le puede atribuir a la fusión de los acueductos (La Virgen y Puerto Viejo), que constituyen ahora la ASADAS Integrado de Sarapiquí, unificación que forjó un incremento en los gastos operativos debido a la necesidad de contratación, de alquiler de maquinaria, equipo de uso operativo,

alquiler de oficina, instalación de aires acondicionados y contratación de nuevo personal(administrativo/operativo).

Se puede decir que la disminución de la utilidad en el periodo del 2018 en comparación con los periodos 2016 y 2017 se debe a un aumento de la inversión, lo cual afecta tanto los ingresos como los y gastos. En este caso es mayor el ingreso que los gastos, y se verá reflejado en la utilidad.

Lo anterior podría deberse a que el año 2016 se puede ver como uno atípico, pues es hasta finales del mismo que se experimenta la fusión entre las ASADAS Integrado de Sarapiquí y se da un impacto económico significativo que se extiende hasta el 2018. Eso presenta un crecimiento en la demanda del servicio prestado y la necesidad de ampliar los sistemas, por, ende la utilidad del 2018 se refleja en un 18,20%.

Análisis horizontal de estados de resultados

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL			Variación		Variación		Variación	
Del 01 octubre 2015 al 30 septiembre 2016 y del 01 octubre 2016 al 30 septiembre 2017			Absoluta	Relativa	30-sep-17	30-sep-16	Absoluta	Relativa
	30-sep-18	30-sep-17						
INGRESOS								
INGRESOS OPERATIVOS ACUEDUCTO								
Ingresos operativos de acueducto, servicio DomiPre	€206 061 932,08	€164 097 940,75	€41 963 991,33	25,57%	€164 097 940,75	€27 421 430,00	€136 676 510,75	498,43%
Ingresos operativos de acueducto, servicio EmpreGo	€40 898 522,36	€23 867 862,47	€17 030 659,89	71,35%	€23 867 862,47	€0,00	€23 867 862,47	#¡DIV/0!
Cargos varios derecho conexión, servicio Acueducto	€10 943 465,00	€6 014 120,00	€4 929 345,00	81,96%	€6 014 120,00	€295 125,00	€5 718 995,00	1937,82%
Cargos varios reconexión de servicio	€8 958 630,00	€4 323 311,48	€4 635 318,52	107,22%	€4 323 311,48	€572 285,00	€3 751 026,48	655,45%
Cargos varios ingresos por multas	€2 349 574,00	€2 808 895,00	-€459 321,00	-16,35%	€2 808 895,00	€244 208,00	€2 564 687,00	1050,21%
Cargos varios otros ingresos del acueducto	€31 722,00	€18 501,12	€13 220,88	71,46%	€18 501,12	€0,00	€18 501,12	#¡DIV/0!
TOTAL DE INGRESOS OPERATIVOS ACUEDUCTO	€269 243 845,44	€201 130 630,82	€68 113 214,62	33,87%	€201 130 630,82	€28 533 048,00	€172 597 582,82	604,90%
INGRESOS OPERATIVOS HIDRANTES								
Ingreso operativo hidrantes, tarifa Domipre	€14 619 210,00	€13 712 866,40	€906 343,60	6,61%	€13 712 866,40	€2 111 201,00	€11 601 665,40	549,53%
Ingreso operativo hidrantes, tarifa EmpreGo	€2 449 850,00	€1 922 715,00	€527 135,00	27,42%	€1 922 715,00	€0,00	€1 922 715,00	#¡DIV/0!
TOTAL DE INGRESOS OPERATIVOS HIDRANTES	€17 069 060,00	€15 635 581,40	€1 433 478,60	9,17%	€15 635 581,40	€2 111 201,00	€13 524 380,40	640,60%
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS							€0,00	
Otros Ingresos no operativos no clasificados	€566 228,00	€373 203,00	€193 025,00	51,72%	€373 203,00	€84 910,00	€288 293,00	339,53%
TOTAL DE OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	€566 228,00	€373 203,00	€193 025,00	51,72%	€373 203,00	€84 910,00	€288 293,00	339,53%
TOTAL DE INGRESOS	€286 879 133,44	€217 139 415,22	€69 739 718,22	32,12%	€217 139 415,22	€30 729 159,00	€186 410 256,22	606,62%
GASTOS								
GASTOS OPERATIVOS								
Remuneraciones	€39 955 445,13	€32 827 342,54	€7 128 102,59	21,71%	€32 827 342,54	€4 098 376,39	€28 728 966,15	700,98%
Servicios	€41 058 269,97	€34 111 299,55	€6 946 970,42	20,37%	€34 111 299,55	€618 803,44	€33 492 496,11	5412,46%
Mantenimiento, materiales y suministros	€55 129 261,12	€27 358 174,78	€27 771 086,34	101,51%	€27 358 174,78	€1 222 293,68	€26 135 881,10	2138,27%
Gastos por depreciación	€1 371 848,00	€257 183,88	€1 114 664,12	433,41%	€257 183,88	€0,00	€257 183,88	#¡DIV/0!
Gastos por depreciación revaluada	€0,00	€0,00	€0,00		€0,00	€0,00	€0,00	
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS	€137 514 824,22	€94 554 000,75	€42 960 823,47	45,44%	€94 554 000,75	€5 939 473,51	€88 614 527,24	1491,96%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	€0,00							
Remuneraciones	€35 681 257,48	€23 865 715,29	€11 815 542,19	49,51%	€23 865 715,29	€2 343 896,18	€21 521 819,11	918,21%
Servicios	€26 204 349,72	€28 557 766,68	-€2 353 416,96	-8,24%	€28 557 766,68	€4 312 963,41	€24 244 803,27	562,14%
Mantenimiento, materiales y suministros	€5 254 159,09	€5 095 724,03	€158 435,06	3,11%	€5 095 724,03	€256 003,38	€4 839 720,65	1890,49%
Transferencias	€20 486 866,70	€11 723 052,05	€8 763 814,65	74,76%	€11 723 052,05	€1 488 022,04	€10 235 030,01	687,83%
Gastos por depreciación y amortización	€3 257 217,55	€526 855,35	€2 730 362,20	518,24%	€526 855,35	€0,00	€526 855,35	#¡DIV/0!
Otros gastos administrativos	€1 641 848,32	€0,00	€1 641 848,32	#¡DIV/0!	€0,00	€0,00	€0,00	
Gastos financieros	€4 629 015,22	€342 127,80	€4 286 887,42	1253,01%	€342 127,80	€533 149,51	-€191 021,71	-35,83%
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	€97 154 714,08	€70 111 241,20	€27 043 472,88	38,57%	€70 111 241,20	€8 934 034,52	€61 177 206,68	684,77%
TOTAL DE GASTOS	€234 669 538,30	€164 665 241,95	€70 004 296,35	42,51%	€164 665 241,95	€14 873 508,03	€149 791 733,92	1007,10%
UTILIDAD NETA DEL PERIODO:	€52 209 595,14	€52 474 173,27	-€264 578,13	-0,50%	€52 474 173,27	€15 855 650,97	€36 618 522,30	230,95%

Figura 18. Estado de Resultados Asadas Sarapiquí

Fuente: Elaboración propia

Para este análisis horizontal de la ASADAS Integrado de Sarapiquí, el periodo 2016 se puede considerar como uno variable, debido a que el 26 de agosto del 2016 la ASADA de La Virgen se fusiona con la ASADA de Puerto Viejo, y se constituyen en la ASADAS Integrado de Sarapiquí, de manera que cualquier comparación con periodos más recientes dará números de análisis muy altos, pues los ingresos y gastos aumentaron considerablemente.

Los números expuestos en el análisis de los periodos 2016 y 2017 a comparar dan un porcentaje muy superior al 100%; por lo tanto, se realizan las comparaciones únicamente entre los periodos 2017 y 2018.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL			Variación	
Del 01 octubre 2015 al 30 septiembre 2016 y del 01 octubre 2016 al 30 septiembre 2017	30-sep-18	30-sep-17	Absoluta	Relativa
INGRESOS				
TOTAL DE INGRESOS	₡286 879 133,44	₡217 139 415,22	₡69 739 718,22	32,12%
GASTOS				
TOTAL DE GASTOS	₡234 669 538,30	₡164 665 241,95	₡70 004 296,35	42,51%
UTILIDAD NETA DEL PERIODO:	₡52 209 595,14	₡52 474 173,27	-₡264 578,13	-0,50%

Figura 19. Utilidad neta
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que durante los periodos 2017 y 2018 los ingresos operativos tuvieron una diferencia positiva absoluta de ₡68.113.214,62 esto corresponde una diferencia relativa entre cada periodo del 33,87%.

Los gastos totales han aumentado un 42,51%, esto ha sido mayor a los ingresos totales, lo cual representa un 32,12%. De manera que produce un efecto negativo que se refleja en las utilidades netas y da como resultado un -0,50%. Esto significa que los gastos totales han aumentado debido a la inversión que se tuvo que hacer ante la nueva administración de una Integración de dos ASADAS, pues esta unificación conllevó a la unión y ampliación de dos sistemas, alquiler de infraestructura, compra de vehículos, contratación de personal, compra de suministros, aumento de planillas y equipo operativo.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL			Variación	
Del 01 octubre 2015 al 30 septiembre 2016 y del 01 octubre 2016 al 30 septiembre 2017				
	30-sep-18	30-sep-17	Absoluta	Relativa
INGRESOS				
TOTAL DE INGRESOS OPERATIVOS ACUEDUCTO	₡269 243 845,44	₡201 130 630,82	₡68 113 214,62	33,87%
GASTOS				
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS	₡137 514 824,22	₡94 554 000,75	₡42 960 823,47	45,44%
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	₡97 154 714,08	₡70 111 241,20	₡27 043 472,88	38,57%
TOTAL DE GASTOS	₡234 669 538,30	₡164 665 241,95	₡70 004 296,35	42,51%
UTILIDAD NETA DEL PERIODO:	₡52 209 595,14	₡52 474 173,27	-₡264 578,13	-0,50%

Figura 20. Ingresos y gastos
Fuente: Elaboración propia

Los ingresos operativos han aumentado menos que los gastos operativos (32,12%), lo que desfavorece al crecimiento de las utilidades total. Pese a este efecto negativo se debe valorar el motivo y el origen de este decrecimiento de los ingresos operativos, estos gastos varían directamente con las ventas y con frecuencia poseen un alto componente fijo, estas son: las depreciaciones, alquileres de edificios o maquinarias, que pueden aumentar, pero no precisamente por causa directa de los ingresos. También los gastos administrativos están por encima de los ingresos operativos (38,57%), esto desfavorece de manera directa la utilidad neta que se encuentre en -0,50% (ver figura 13).

Análisis vertical del estado de situación (balance general)

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
Al 30 septiembre 2016 y al 30 septiembre 2017				
ACTIVOS	NOTAS	30-sep-18	30-sep-17	30-sep-16
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes de efectivo	1	12,30%	23,44%	12,94%
Cuentas por cobrar servicios	2	15,16%	31,58%	34,97%
Cuentas por cobrar empleados	3	0,00%	0,02%	0,00%
Otras cuentas por cobrar	4	0,11%	0,61%	2,21%
Inventario	5	0,00%	0,00%	0,00%
Activos diferidos	6	0,51%	16,70%	43,20%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		28,08%	72,35%	93,31%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Propiedades, Planta y Equipo	7	74,92%	27,68%	6,69%
Depreciación acumulada PPE		-3,29%	-0,63%	0,00%
Otros activos	8	0,48%	0,75%	0,00%
Amortización otros activos		-0,19%	-0,15%	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		71,92%	27,65%	6,69%
TOTAL ACTIVOS		100%	100%	100%
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas por pagar proveedores de servicios	9	2,40%	1,40%	0,39%
Cuentas por pagar proveedores de materiales	10	2,14%	5,72%	0,00%
Obligaciones salariales	11	7,27%	8,13%	2,90%
Otras cuentas por pagar	12	6,57%	16,42%	55,29%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		18,38%	31,67%	58,58%
PASIVOS NO CORRIENTES				
Obligaciones LP con entidades financieras	13			
TOTAL DE PASIVOS		18,38%	31,67%	58,58%
PATRIMONIO				
Aportes	14	3,99%	0,00%	0,00%
Superávit revaluación de activos	15	0,00%	0,00%	0,00%
Resultados acumulados en ejercicios anteriores	16	44,00%	15,86%	0,00%
Resultados del periodo	17	33,62%	52,48%	41,42%
TOTAL PATRIMONIO		81,62%	68,33%	41,42%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO		100%	100%	100%

Figura 21. Estado de Situación Asadas Sarapiquí
Fuente: Elaboración propia

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
Al 30 septiembre 2016 y al 30 septiembre 2017				
ACTIVOS	NOTAS	30-sep-18	30-sep-17	30-sep-16
ACTIVOS CORRIENTES				
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		28,08%	72,35%	93,31%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		71,92%	27,65%	6,69%

Figura 22. Activos

Fuente: Elaboración propia

Para el periodo 2018 los activos corrientes representan un 28,08% del activo total y los activos no corrientes representan el 71,92%, en relación con el 2017, cuando los activos corrientes representaron un 72,35% del activo total y los activos no corrientes representaron el 27,65%. Por su parte, el año 2016 presenta una particularidad muy marcada en los activos corrientes, pues estos son el 93,31% del activo total y los activos no corrientes son el 6,69%

En las comparaciones de los diferentes periodos se pueden observar las variaciones que tienen entre cada año, se podría decir que en el periodo 2018, de pasar de un 28% de sus activos corrientes, se generó un aumento en sus activos no corrientes. Eso representa la inversión realizada con la compra de dos vehículos y maquinaria pesada (Back Hoe y dos motos), así como equipo operativo, equipo de oficina, mobiliario y sistema de soporte técnico y de vigilancia.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
Al 30 septiembre 2016 y al 30 septiembre 2017				
ACTIVOS	NOTAS	30-sep-18	30-sep-17	30-sep-16
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes de efectivo	1	12,30%	23,44%	12,94%
Cuentas por cobrar servicios	2	15,16%	31,58%	34,97%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Propiedades, Planta y Equipo	7	74,92%	27,68%	6,69%

Figura 23. Porcentajes de activos

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se visualiza el porcentaje de inversión en activos e infraestructura en un 74,92% en el periodo más reciente, ante la gestión de integración presentada anteriormente.

En relación con los activos corrientes se destacan las cuentas por cobrar en un 15%, lo que indica que se generó un incremento en las ventas de previstas, reconexiones, y el aumento del pliego tarifario implementado por el ARESEP, el cual fue aplicado con la tabla número tres y que causó un impacto positivo para el efectivo y equivalentes en un 12,30%.

En este momento la institución está financiando sus activos con su mismo patrimonio, ya que este momento no tiene financiamiento a largo plazo.

Análisis horizontal del estado de situación (balance general)

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			Variación		Variación		Variación	
Al 30 septiembre 2016 y al 30 septiembre 2017								
ACTIVOS	30-sep-18	30-sep-17	Absoluta	Relativa	30-sep-17	30-sep-16	Absoluta	Relativa
ACTIVOS CORRIENTES								
Efectivo y equivalentes de efectivo	€19 097 299,39	€23 436 245,36	-€4 338 945,97	-18,51%	€23 436 245,36	€4 953 083,40	€18 483 161,96	373,16%
Cuentas por cobrar servicios	€23 546 307,61	€31 579 739,47	-€8 033 431,86	-25,44%	€31 579 739,47	€13 387 393,00	€18 192 346,47	135,89%
Cuentas por cobrar empleados	€0,00	€24 192,52	-€24 192,52	-100,00%	€24 192,52	€0,00	€24 192,52	#jDIV/0!
Otras cuentas por cobrar	€174 138,75	€612 735,33	-€438 596,58	-71,58%	€612 735,33	€845 240,90	-€232 505,57	-27,51%
Inventario	€0,00	€0,00	€0,00		€0,00	€0,00	€0,00	#jDIV/0!
Activos diferidos	€789 629,36	€16 695 129,34	-€15 905 499,98	-95,27%	€16 695 129,34	€16 536 517,34	€158 612,00	0,96%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	€43 607 375,11	€72 348 042,02	-€28 740 666,91	-39,73%	€72 348 042,02	€35 722 234,64	€36 625 807,38	102,53%
ACTIVOS NO CORRIENTES								
Propiedades, Planta y Equipo	€116 341 975,49	€27 682 308,36	€88 659 667,13	320,28%	€27 682 308,36	€2 560 000,00	€25 122 308,36	981,34%
Depreciación acumulada PPE	-5 113 104,78	-634 039,23	-€4 479 065,55	706,43%	-634 039,23	€0,00	-€634 039,23	#jDIV/0!
Otros activos	€750 000,00	€750 000,00	€0,00	0,00%	€750 000,00	€0,00	€750 000,00	#jDIV/0!
Amortización otros activos	-300 000,00	-150 000,00	-€150 000,00	100,00%	-150 000,00	0,00	-150 000,00	#jDIV/0!
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	€111 678 870,71	€27 648 269,13	€84 030 601,58	303,93%	€27 648 269,13	€2 560 000,00	€25 088 269,13	980,01%
TOTAL ACTIVOS	€155 286 245,82	€99 996 311,15	€55 289 934,67	55,29%	€99 996 311,15	€38 282 234,64	€61 714 076,51	161,21%
PASIVOS								
PASIVOS CORRIENTES								
Cuentas por pagar proveedores de servicios	€3 727 950,00	€1 400 000,00	€2 327 950,00	166,28%	€1 400 000,00	€150 000,00	€1 250 000,00	833,33%
Cuentas por pagar proveedores de materiales	€3 329 259,72	€5 718 538,22	-€2 389 278,50	-41,78%	€5 718 538,22	€0,00	€5 718 538,22	#jDIV/0!
Obligaciones salariales	€11 285 557,94	€8 130 627,41	€3 154 930,53	38,80%	€8 130 627,41	€1 110 009,70	€7 020 617,71	632,48%
Otras cuentas por pagar	€10 204 223,38	€16 417 321,28	-€6 213 097,90	-37,84%	€16 417 321,28	€21 166 573,97	-€4 749 252,69	-22,44%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	€28 546 991,04	€31 666 486,91	-€3 119 495,87	-9,85%	€31 666 486,91	€22 426 583,67	€9 239 903,24	41,20%
PASIVOS NO CORRIENTES								
Obligaciones LP con entidades financieras	€0,00	€0,00	€0,00		€0,00	€0,00	€0,00	
TOTAL DE PASIVOS	€28 546 991,04	€31 666 486,91	-€3 119 495,87	-9,85%	€31 666 486,91	€22 426 583,67	€9 239 903,24	41,20%
PATRIMONIO								
Aportes	€6 199 835,40	€0,00	€6 199 835,40	#jDIV/0!	€0,00	€0,00	€0,00	
Superavit revaluación de activos	€0,00	€0,00	€0,00		€0,00	€0,00	€0,00	
Resultados acumulados en ejercicios anteriores	€68 329 824,24	€15 855 650,97	€52 474 173,27	330,95%	€15 855 650,97	€0,00	€15 855 650,97	#jDIV/0!
Resultados del periodo	€52 209 595,14	€52 474 173,27	-€264 578,13	-0,50%	€52 474 173,27	€15 855 650,97	€36 618 522,30	230,95%
TOTAL PATRIMONIO	€126 739 254,78	€68 329 824,24	€58 409 430,54	85,48%	€68 329 824,24	€15 855 650,97	€52 474 173,27	330,95%
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	€155 286 245,82	€99 996 311,15	€55 289 934,67	55,29%	€99 996 311,15	€38 282 234,64	€61 714 076,51	161,21%

Figura 24. Estado de Situación Asada Sarapiquí

Fuente: Elaboración propia

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			Variación	
Al 30 septiembre 2016 y al 30 septiembre 2017				
ACTIVOS	30-sep-18	30-sep-17	Absoluta	Relativa
ACTIVOS CORRIENTES				
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	¢43 607 375,11	¢72 348 042,02	-¢28 740 666,91	-39,73%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	¢111 678 870,71	¢27 648 269,13	¢84 030 601,58	303,93%
TOTAL ACTIVOS	¢155 286 245,82	¢99 996 311,15	¢55 289 934,67	55,29%
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	¢28 546 991,04	¢31 666 486,91	-¢3 119 495,87	-9,85%
PASIVOS NO CORRIENTES				
TOTAL DE PASIVOS	¢28 546 991,04	¢31 666 486,91	-¢3 119 495,87	-9,85%
PATRIMONIO				
TOTAL PATRIMONIO	¢126 739 254,78	¢68 329 824,24	¢58 409 430,54	85,48%

Figura 25. Activos, pasivos y patrimonio
Fuente: Elaboración propia

En los periodos del 2018 al 2017 el total de activos tiene un crecimiento del 55,29%. Se puede observar que el total de activos corrientes disminuyó un -39,73%, y el total de activos no corrientes aumentó un 303,93% y esto sin tener deudas a largo plazo, de manera que lo ha cubierto con el patrimonio.

Esto significa que la institución para el periodo 2017, los activos corrientes que tenía (72.350.000 millones de colones aproximadamente) los invirtió en el periodo 2018 en activos no corrientes, tales como: propiedad, planta y equipo, de manera que aumentó el patrimonio en un 85,48% sin ningún tipo de financiamiento (ver figura 18).

Análisis de las razones financieras

	2018	2017	2016
Razón circulante	1,53	2,28	1,59
Prueba ácida	1,53	2,28	1,59

Figura 26. Razón de Liquidez
Fuente: Elaboración propia

Esta razón indica que la ASADAS Integrado de Sarapiquí para los años en cuestión cuenta con una alta posición de liquidez para el año 2017, en comparación con los dos años restantes, debido a que mantiene un nivel alto de activos

circulantes con una contraparte baja de pasivos a corto plazo. Además, se evidencia que el activo circulante para el año 2017 estaba en la capacidad de cubrir 2,28 veces al pasivo a corto plazo.

Es importante resaltar que, al no contar con montos de inventario de productos, la razón circulante y la prueba acida dan los mismos resultados. Se podría pensar que para los años 2016-2018 la ASADAS Integrado de Sarapiquí tardó más tiempo en convertir sus activos en efectivo para liquidar sus deudas.

	2018	2017	2016
RAT	1,85	2,17	0,80
RAF	2,57	7,85	12,00
RAC	6,58	3,00	0,86

Figura 27. Razones de Actividad
Fuente: Elaboración propia

Para los periodos en cuestión se observa que los años 2016-2018 siguen presentando incompatibilidad con el año 2017, pues existe una baja rotación del activo. Eso muestra que el activo total está durando mucho en generar dinero y significa que pueden ser dos periodos en los que no se obtuvieron ingresos por ventas de nuevos servicios.

De igual forma se indica eficiencia en el manejo de activos fijos, es decir, por cada colón que la ASADAS Integrado de Sarapiquí ha invertido en activos fijos, para el año 2017 se genera 7,85 colones en ingresos. Los periodos estudiados mantienen una variación constante y se debe verificar la situación fluctuante de esta cuenta.

Es relevante detallar que para el primer año (2016) la actividad realizada de prestación del servicio estaba a cargo del acueducto La Virgen, por lo que la demanda no era creciente y su plan operativo no se encontraba proyectado a invertir en mejoras y ampliación del sistema. Interpretando que para ese año la rotación del activo fijo se encontraba en 12, se podría decir que eso justifica la cantidad de veces que rota el ingreso neto de las ventas para compra de activos, mismo que genera más ingresos a la asociación, ya que es evidente que la cantidad vendida fue mayor

a la invertida. Para el año 2018 se refleja la eficiencia de la Asociación en la gestión de sus activos para generar ventas en comparación con los dos años anteriores.

Se puede deducir que 6,58 es el número de veces que se transformó el activo circulante en ventas durante el periodo, lo que es bueno para la organización ya que es el dinero que puede disponer en cualquier momento.

	2018	2017	2016
Periodo medio de cobro (días)	453	502	1049

Figura 28. Razón de cobro
Fuente: Elaboración propia

Analizado los periodos contemplados, se puede observar la cantidad de días que dura la gestión de cobro para contar con el efectivo por facturación. Se concluye que el año 2016 tiene su particularidad, lo que se le atribuiría a la alta tasa de morosidad (cortas/reconexiones), situación poco favorable para la economía financiera con la que se debe hacer frente en el crecimiento y desarrollo organizacional.

Para estos años se puede definir que desde el 2016 hasta el 2018 se presenta un decrecimiento de 596 días aproximadamente, de manera que el comportamiento ha sido positivo de un año a otro, pero aun así no corresponde a una cifra eficiente de cobro, ya que lo más indicado sería que la asociación efectúe su cobro a 15 días después de poner al cobro el mes vencido.

Esto afecta los ingresos de la asociación ya que no le permite planificar bien sus presupuestos de cada año; además, las inversiones de mejora se ven afectadas, ya que los ingresos percibidos son destinados a la inversión de mantenimiento y mejora de los sistemas, para poder ofrecer más previstas y así brindar un mejor servicio a los distritos de Puerto Viejo y La Virgen.

	2018	2017	2016	
Razón de deuda	18,38%	31,67%	58,58%	
Razón de endeudamiento	0,23	0,46	1,41	

Figura 29. Razones de Endeudamiento

Fuente: Elaboración propia

Durante los años en estudio se puede observar que el año con mayor deuda corresponde al 2016, que ha sido financiado con más del 58,58% con deuda, y el restante 41,42% aproximado se financia con capital del cobro por facturación de consumo.

Nótese que para los siguientes años la razón de deuda disminuyó en 68,33% y 81,62%, lo que representa menor riesgo y reduce el uso del apalancamiento financiero.

Para efectos de los años de estudio se observa que el pasivo cubre entre 1,41 y el 0,46 veces el patrimonio ajustado, lo cual indica que los fondos con que se financia la ASADAS Integrado de Sarapiquí provienen en menor medida de deuda que de recaudación por cobro. Cabe recalcar que para los dos últimos años en cuestión la recaudación por facturación generó un mayor ingreso económico, a pesar de la inversión en la que la ASADAS Integrado de Sarapiquí se ve obligada a incurrir por la integración, ya que al contar con más liquidez no tiene necesidad de endeudarse para solventar sus insuficiencias porque cuenta con más recurso económico.

	2018	2017	2016
Margen utilidad operativa	52,07%	56,45%	80,67%
Margen Utilidad Neta	18,20%	24,17%	51,60%
Rendimiento sobre inversión de explotación	96,19%	122,59%	64,76%
Rendimiento sobre activos	33,62%	52,48%	41,42%
Rendimientos sobre capital	41,19%	76,80%	100,00%

Figura 30. Razones de Rentabilidad

Fuente: Elaboración propia

De los años en estudio se puede decir que el año 2016 fue el mejor, porque se dedujeron todos los costos y gastos y género una utilidad operativa del 80,67% ganadas por cada colón de venta. En este caso el margen de utilidad fue alto en comparación con los siguientes años.

Esta situación financiera se visualiza debido a que para ese año aún no se había experimentado la fusión de ASADAS Integrado de Sarapiquí y el acueducto La Virgen. A pesar de contar con casi dos mil usuarios, su proyección no debía destinar sus ingresos a una actividad de ampliación y soporte del sistema existente.

En relación con el margen de utilidad neta, el año 2016 indica la tasa de utilidad obtenida de las ventas y otros ingresos en un 51,60%, lo cual revela la capacidad de control que la administración tiene sobre la estructura de costos de la organización.

Para el rendimiento de activos, el año 2017 con un 52,48%, revela la eficiencia de la administración para generar utilidades a partir de los activos que tienen disponibles; esta es, quizá, la medida de rendimiento individual más importante.

El año 2016 representa un rendimiento de capital de un 100.00%, eso permitió a la asociación hacer un análisis de rendimiento sobre la inversión y toma de decisiones.

Gestión Control Interno

En el área financiera la Asociación establece el sistema financiero y recaudación recomendado por el AyA. Dispone de cinco cuentas bancarias, en la gestión del sistema bancario nacional la encargada de velar por que sus dineros sean depositados a las cuentas de la Asociación es la Junta Directiva. Esta ha recibido asesoría técnica, legal, financiera, organizativa que le permite hacer una correcta gestión de los sistemas.

El mecanismo utilizado como rendición de cuentas es el informe que se presenta a la asamblea cada año y los informes enviados a la oficina de la sede regional del AyA.

La parte de facturación y cobro comienza el primer día de cada mes y hasta el quince del mismo mes, el día dieciséis se procede con la suspensión del servicio por incumplimiento de pago. Para el cobro se facilitan diferentes medios de pago, como ventanilla, transferencia, medios electrónicos, el Banco Nacional de Costa Rica, el Banco Popular y Coochique.

El proceso contable es realizado por servicios profesionales, la persona en contrato lleva un periodo de cinco años de prestar el servicio a la asociación y sus funciones consisten en realizar la contabilidad mensual, ajustes de planilla, conciliación bancaria y cálculos de liquidación.

Al ser entrevistada, esta persona indicó que el sistema que utiliza para el manejo de la información contable se llama Gratuito Fusion, pues lo considera adecuado para el proceso, toma de decisiones y el planeamiento de la asociación, ya que el sistema genera nueve cuentas lo que facilita obtener la información necesaria.

La contabilidad se lleva de forma mensual, del primero al treinta del mes anterior. Esto porque la facturación por consumo se cobra un mes atrás y se encuentra al día en los primeros quince días del mes siguiente.

Los egresos mensuales que representan un mayor costo en las finanzas de la ASADAS Integrado de Sarapiquí son: planillas, cargas sociales, compra de insumos y equipo, servicio eléctrico y financiamiento por compra de Back Hoe.

De los ingresos percibidos de facturación por consumo y venta de previstas, el 40% se destina a gastos administrativos y el 60% a gastos operativos. Los informes de los estados financieros se presentan a la Junta Directiva mensualmente para la toma de decisiones.

Como parte de los miembros de Junta Directiva se encuentra el tesorero, quien tiene un año de ser parte de la directiva. Dentro de las funciones específicas a realizar, se encarga de la revisión de estados de cuenta incluido los pagos, da apoyo en la labor contable en consultas o pendientes, participa de las reuniones de Junta Directiva, da el informe financiero en las asambleas de asociados.

Además, el entrevistado dice tener conocimiento del artículo 35 del reglamento de Administración para ASADAS Integrado de Sarapiquí, referente a las funciones del tesorero. Comenta que el sistema utilizado (software) es apto para la toma de decisiones y el planeamiento de la asociación.

Con relación a los estados financieros, por lo general al 30 de setiembre del año ya se encuentran listos, resaltando que aún faltan unos ajustes por reportes del software llamado Sada, estos se hacen de forma mensual y generalmente entre los diez y quince días se envían a la administración.

Por otro lado, las conciliaciones bancarias son realizadas por el contador con apoyo de la administración; los encargados de firmar son: presidente, vicepresidente y tesorero.

Los principales gastos mensuales a los que debe hacer frente la ASADAS Integrado de Sarapiquí consisten en: salarios, cargas sociales, compra de agua por bloque, esto debido a que actualmente en el distrito de Puerto Viejo la naciente no es suficiente para bastecer la demanda -insuficiencia que vendrá a solucionar el proyecto cascante-, compra de maquinaria y mantenimiento del sistema.

Según indica el tesorero, de los ingresos de la ASADAS Integrado de Sarapiquí el porcentaje que se destina para gastos administrativos corresponde a un 31% y para gastos operativos el 48%.

Operaciones de control interno

Como parte de los procedimientos que realizan las cajeras, está el hacer las boletas de revisión de lectura, reporte de averías, cambios de medidores en campo, solicitud de nuevos servicios y afiliación de asociados como medida de control.

Para la atención de reporte por fuga o avería por parte de los usuarios, vía teléfono y/o presencial, se toman los datos del reporte, se llena la boleta y se pasa al fontanero que esté disponible para que proceda con la reparación.

En los casos cuando el usuario no está de acuerdo, se manda un fontanero con la debida boleta al campo para descartar tres posibles causas: error de lectura, error de digitación o fuga, la persona que realiza los depósitos al banco es la administradora.

En cuanto a la solicitud de permisos, el procedimiento consiste en llenar una boleta con tres días de anticipación, la cual se le entrega al jefe inmediato, quien se encarga de hacer entrega al administrador general para que la firme.

Las compras de equipo y/o materiales las realiza la persona de proveeduría con autorización de la administración. Antes de cada compra se hacen tres cotizaciones que permitan analizar calidad y precio y tiempo de pago. Sin embargo, al no existir una bodega para custodia de las herramientas no hay un procedimiento: se toma de donde se haya custodiado cuando se necesita.

Según las respuestas obtenidas, el personal conoce el procedimiento y se ajustan a lo establecido: cuando se necesita una herramienta se solicita por medio de una boleta que se entrega al Jefe Operativo y este la hace llegar a proveeduría.

La gestión operativa ante los desechos de materiales en el campo de trabajo consiste en llevarlos a bodega, algunos se entierran en el campo, otros se dejan para reutilizar, los que se encuentra en buen estado se reutilizan o se donan a instituciones, por ejemplo: los basureros.

En cuanto al sistema informático, se utiliza Enlace para el control de entradas y salidas del inventario, por medio de una boleta. Las compras se realizan luego de tres cotizaciones, se solicita el visto bueno de la gerencia para proceder con la orden de compra que debe ser firmada por el administrador general.

Con el fin de conocer cuál es la percepción por parte del personal operativo en cuanto a las debilidades de carácter interno que la ASADAS Integrado de Sarapiquí podría corregir, se le preguntó al personal operativo. Todos los entrevistados coinciden en que se necesita una bodega de herramientas para mayor seguridad y una mejora en la flota de vehículos y motos.

El encargado del área de proveeduría considera que unas de las debilidades de carácter interno que se podrían corregir es la falta de comunicación entre los compañeros, así como tener una bodega para la custodia de herramientas y accesorios de PVC.

Prestación del servicio

En relación con la prestación del servicio que brinda la ASADAS Integrado de Sarapiquí, en cumplimiento al Convenio de Delegación y la normativa establecida por el ente rector (AyA), ha implementado como mecanismos que le permitan garantizar un servicio de calidad y cantidad las siguientes medidas de seguridad: revisión de tubería en la línea de conducción y distribución de forma semanal, mantenimiento de nacientes y tanques cada tres meses, revisión y aplicación diaria de cloración, además cuenta con un personal operativo capacitado para el mantenimiento y manejo del sistema. Se destaca también que participa en los programas de Bandera Azul y Sello de Calidad del AyA, para lo cual debe cumplir con los parámetros requeridos.

Con el fin de conocer si la administración facilita medios de pago a sus usuarios, el administrador indicó que la ASADAS Integrado de Sarapiquí cuenta con alternativas de pago tales como: transferencias, depósitos, BN Servicios, BN Banking (BNCR, BP, Coocique R.L.), cajas en atención al usuario y datáfono.

De igual forma se indica que la capacidad para satisfacer la demanda existente es óptima para el distrito de La Virgen, contrario al distrito de Puerto Viejo, ya que la naciente no tiene capacidad de abastecimiento. Actualmente se le brinda el servicio de agua potable a quince sectores del distrito de La Virgen y cinco sectores para el distrito de Puerto Viejo.

De acuerdo con la información brindada por el administrador, el distrito de La Virgen no cuenta con diámetro de tubería de conducción para extender el sistema; en el distrito de Puerto Viejo la capacidad de abastecimiento es limitada. Se espera que cuando concluya el proyecto en ejecución estará en capacidad para desarrollar

y extender el sistema. Para esa proyección no cuenta con solvencia económica, por lo que debe darse a la búsqueda de recursos económicos.

Según lo consultado, la Asociación Administradora no cuenta con seguros para daños a terceros, para los componentes hídricos del sistema y zonas de protección.

Servicio al Cliente

En relación con la prestación del servicio, la administración no se encuentra en la posibilidad de conocer si un colaborador tiene vocación de servicio, aun cuando no vaya a tener contacto con el cliente, ya que las contrataciones las realiza la Junta Directiva de forma interna cuando existe un perfil que ocupe el puesto, o de forma externa, cuando es por concurso y análisis de currículum.

Desde el punto de vista del administrador, se debe impartir más capacitación al personal en general, para que se encuentre en mayor capacidad a la hora de atender al usuario. Referente al tiempo de respuesta por parte del personal operativo al momento que un usuario presenta un problema o disconformidad, se indica que el tiempo de contestación a la necesidad del cliente se brinda con la mayor brevedad posible, dependiendo del tipo de solicitud. En el caso de avería la respuesta es inmediata, en caso de dudas la administración debe y trata de resolver dentro del tiempo estipulado, ajustándose a los lapsos establecidos de respuesta implícitos en el reglamento de prestación de servicio.

Como mecanismo utilizado por la Junta Directiva para conocer los reclamos de los usuarios en contra de los actos emitidos por la asociación, se recibe escritos o atención a visitas durante las reuniones ordinarias.

Según la respuesta obtenida del personal operativo, sí conocen el procedimiento ante una fuga o avería que reporte un usuario. Este consiste en que el área administrativa recibe el reporte y se llena una boleta que es entregada al personal a cargo para que realice la inspección y reparación inmediata.

Cuando se le solicitó al personal describir el procedimiento realizado para garantizar un servicio de calidad y cantidad a los usuarios, todos atinaron que se

planifica el mantenimiento de los sistemas y se cumple un protocolo diario para garantizar el servicio las veinticuatro horas.

Por último, se indicó el procedimiento realizado cuando el usuario no está de acuerdo con la lectura de su medidor. Los entrevistados dijeron que se suministra una boleta de revisión con los datos del usuario, toman la lectura actual, se traslada al campo para revisar o verificar la lectura en el medidor.

Soporte técnico

La ASADAS Integrado de Sarapiquí cuenta con un técnico por servicios profesionales que brinda soporte al sistema de facturación (SADA) al sistema de contabilidad e inventarios (Enlace) y al sistema de seguridad y vigilancia. En el área contable y administrativa el AyA se encarga de velar por la buena capacidad de gestión.

La ASADAS Integrado de Sarapiquí no es regulada por la Contraloría Pública, a pesar de que administra fondos públicos, no recibe partidas o presupuestos del Estado para su operación.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Planificación

Se consultó sobre el método de planificación que implementa la administración para alcanzar sus objetivos y la respuesta obtenida fue que no se cuenta con un plan escrito como tal, se tienen las ideas y objetivos, pero falta plasmarlo y darlo a conocer a los colaboradores. Además, las metas y objetivos planteados para el presente año no son del conocimiento de todo el personal.

En la siguiente figura se demuestra que de diez colaboradores encuestados ocho conocen la misión y visión de la organización, mientras que dos la desconocen.



Figura 31. Conocimiento de misión y visión
Fuente: Elaboración propia

Organización

La Asociación ASADAS Integrado de Sarapiquí está conformada por la asamblea (426 fundadores) y una junta directiva instituida por once miembros. La organización del trabajo está distribuida en personal administrativo, cajeras, proveeduría, personal operativo y administración y la coordinación de las tareas está

a cargo de cada uno de los jefes inmediatos. Como asociación cuenta con la inscripción del Convenio de Delegación del AyA.

Dirección

La administración no cuenta con un diseño de programas que le sirva como guía en la acción organizacional. Como herramienta de orientación al recurso humano en la persecución de los objetivos establecidos, se realizan reuniones de personal y explicaciones breves. Tampoco cuenta con mecanismos de control interno para identificar las causas del desvío y rectificar el curso de acción organizacional por medio de acciones correctivas, lo que se hace es conversar, valorar la situación y dar una solución.

Con el fin de conocer la capacidad de gestión por parte de la Junta Directiva se entrevistó a siete de los once miembros activos y se obtuvo la siguiente información: las siete personas tienen claro y conocen sus funciones de acuerdo con el reglamento de ASADAS y los estatutos del acta constitutiva. De igual forma, dan fe de conocer el reglamento de las Asociaciones del Sistema de Acueductos y Alcantarillados. Cuando se les preguntó si se cumple con el inciso 5 del artículo VII del reglamento de asociaciones “En la última semana de cada trimestre, informar a sus asociaciones sobre los planes, proyectos de la administración y funcionamiento de los sistemas”, la respuesta fue que no, solo se brinda un informe anual en la asamblea general. En relación con el informe de labores que debe enviarse al AyA en la fecha establecida según el reglamento, tres dijeron que sí se cumple y tres expresan que no.

Presupuesto

El presupuesto no es usado como herramienta para cuantificar en términos financieros los diversos componentes del plan total de acción; según indica el administrador, siempre surgen nuevas ideas (planes no proyectados). El periodo contemplado es para un año, es aprobado por la Junta Directiva y presentado a la asamblea para que lo apruebe.

Los encargados de presentarlo a la Junta Directiva para su conocimiento y visto bueno son el tesorero y administrador. La Junta Directiva, de acuerdo con el inciso 7 del art. IV del reglamento, elabora su presupuesto anual para la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas y remite una copia a la Dirección Regional a más tardar el 31 de octubre de cada año.

Proyectos

Para la gestión de proyectos la administración cuenta con una persona encargada de la búsqueda de recursos, que analiza la demanda existente en los diferentes sectores. Por lo general la gestión se hace con instituciones como INDER, IMAS FODESAF y GIZ.

Algunos de los proyectos realizados han sido de mejora en el diámetro de tubería existente o nuevos proyectos como en: Ramal de Palmitas, tubería de 4 pulgadas, protección perimetral a la Naciente Puro Verde, cambio de más 200 medidores en el distrito de Puerto Viejo y mejoras en ramales de distribución del distrito de La Virgen. El financiamiento para los proyectos ha sido generado por parte de los recursos de la ASADAS Integrado de Sarapiquí, donación de GIZ y aporte de los interesados del proyecto (desarrolladores).

La Asociación se proyecta a corto y largo plazo, en el año 2019 se fusionó por el AyA con la comunidad de Estero Grande, como proyecto a largo plazo. Se le entregará llave en mano el Proyecto Cascante en ejecución, y se encuentra en búsqueda de nuevas nacientes para garantizar el abastecimiento a las futuras generaciones, proyectos que se han realizado con ayuda de instituciones como el BID, AYA y INDER.

Mejoras al sistema

ASADAS Integrado de Sarapiquí como ente prestador del servicio de agua potable para los distritos de Puerto Viejo y La Virgen opera dos sistemas: para La Virgen y sus comunidades aledañas brinda el servicio por gravedad de las nacientes Cascante y Puro Verde. Para el distrito de Puerto Viejo y sus comunidades vecinas el servicio es mixto (bombeo/gravedad) y viene de la naciente Guácimo.

La administración no cuenta con un plan escrito de emergencia en caso de avería en los sistemas; sin embargo, se da solución a cualquier tipo de avería de forma inmediata. No se cuenta con un plan de contingencia ante un desastre natural.

La proyección periódica al mantenimiento y buen funcionamiento de los sistemas se hace de forma responsable. Para eso se realizan las siguientes actividades: revisión de nacientes, tanques, líneas de distribución y muestreo de cloración.

Análisis FODA

Como parte del análisis interno/externo de la gestión realizada por la ASADAS Integrado de Sarapiquí se creó el instrumento FODA con el fin de poder apreciar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la asociación, pues con ello lo que se busca es mantener, potencializar, mejorar los aspectos positivos y debilitar o reducir aquellos aspectos negativos encontrados, para su elaboración se tomó en cuenta a todo el personal y Junta Directiva por medio de un cuestionario.

Las siguientes siglas de las perspectivas se expresan a continuación:

F= Gestión Financiera

CI= Control Interno

GA= Gestión Administrativa

Dentro de cada una de estas perspectivas se estará evaluando:

Gestión Financiera: consiste en analizar las consecuencias financieras de las decisiones de negocio. Además, ayuda a comprender el funcionamiento del negocio y maximizar la rentabilidad a partir de la actuación de los recursos existente (Pérez Porto & Mereno, 2014) (p.15).

Control Interno: permite identificar el estado del desarrollo en que se encuentra la entidad, comprende el plan de la organización y el conjunto de métodos, procedimientos que aseguren que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente según las directrices marcadas por la administración (CGR).

Gestión Administrativa: La Gestión Administrativa es uno de los procesos distintivos que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar. Ha sido determinado para establecer y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y otros recursos (Terry, 2008) (p.21).

Tabla 2. Propuesta de Mejora
Fuente: Elaboración propia

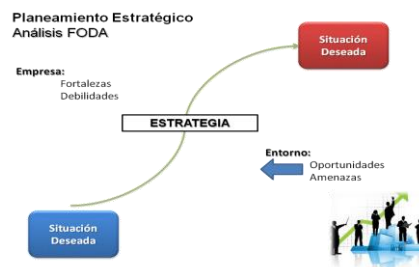
ASADAS INTEGRADA SARAPIQUI
PROYECTO DE TESIS

Licenciatura en Administración de Empresas

PROPUESTA DE MEJORA

Fase: **Diagnóstico Estratégico**

Análisis FODA



Análisis Interno		Análisis Externo		
FORTALEZAS	PERSPECTIVA	OPORTUNIDADES	PERSPECTIVA	
F1	Cuenta con un sistema de cobro (SADA), un Software contable/inventarios.	GA	O1 Un mega proyecto de conducción de agua financiado por el BID	F
F2	Personal en el area administrativa con un perfil academico profesional.	GA	O2 Crecimiento constante de la demanda y posibilidades de crecimiento industrial de la zona	GA
F3	Disponer de conectividad con diferentes entes financieros para el cobro por el servicio brindado.	GA	O3 Uso de tecnología (sistema SADA) que permitiría una mejora en el servicio.	CI
F4	Poder hacer uso de diferentes medios de comunicación (facebook, correo electronico, mensajería de texto) para informar al usuario.	GA	O4 Cuenta con los recursos necesarios para la participación de programas como: Bandera Azul, Normas ISO, Sello de Calidad.	GA
F5	Estar inscritos en el "Programa de Bandera Azul"	CI	O5 Poder ser una ASADA modelo anivel del Cantón	GA
F6	Estar inscritos en el "Programa Sello de Calidad "del AyA.	CI	O6 Extender sus sistemas hacia otras comunidades y satisfacer una necesidad basica para el ser humano.	GA
F7	Capacidad de abastecimiento a más de 31,203 personas aprox	GA	O7 Al aumentar el numero de abonados estara en la capacidad de contar con mayor recurso economico.	F
F8	Cuenta con tres sedes que funcionan de forma integral.	GA	O8 Poder comprar y captar otras fuentes de agua.	GA
F9	Cuenta con dos vehiculos y cuatro motos como medio de transporte.	GA	O9 Tratar los rios que se encuentra alrededor de las nacientes.	GA
F10	Cuenta con el convenio de Delegacion.	GA	O10 Mejoramiento en cantidad y continuidad: en zonas altas, medias y bajas de los distritos de La Virgen y Puerto Viejo.	CI
F11	Un abastecimiento de agua planificado a largo plazo.	GA	O11 Al contar con tres sedes, esta en la capacidad de generar fuente de trabajo a las diferentes comunidades, de tal modo que impacta y beneficia de manera directa he indirectamente a muchas familias de la zona	GA
F12	Cuenta con camaras de vigilancia y alarma de seguridad	CI		
F13	Se brinda un servicio de primera necesidad que garantiza la captacion de recursos financieros	F		
Análisis Interno		Análisis Externo		
DEBILIDADES	PERSPECTIVA	AMENAZAS	PERSPECTIVA	
D1	Infraestructura administrativa deficiente.	GA	A1 Tubería de conducción expuesta que puede ser dañada con facilidad.	GA, F
D2	Desconocimiento de la vision y mision por parte del personal.	GA	A2 Incumplimiento de las funciones del puesto al no contar con un manual de puestos.	CI
D3	No contar con un departamento de atencion al usuario.	CI	A3 Posible afectación por desastres naturales.(casos fortuitos)	GA
D4	Dificultad de medición de consumo de un 100%	GA	A4 Posibilidad de daños a los centros de captación por ingreso de terceros	GA
D5	Falta de recursos para implementación y mejora de proyectos propios de la Asada	F	A5 Posibilidad de contaminación del agua por escorrentía superficial.	GA
D6	Un personal operativo con un perfil poco capacitado	CI	A6 Conexiones ilícitas y fraudulentas por parte del usuario.	F, GA
D7	Dificultad por parte de la junta directiva para la toma de decisiones	GA	A7 Apeeso restringido a servidumbre de paso y fuentes de agua por algun desastre natural	GA
D8	Tubería de conducción expuesta que puede ser dañada con facilidad.	GA, F	A8 Inundación en las captaciones o fuentes.	GA
D9	Falta de seguros de poliza de los centros de captación y daños a terceros.	GA	A9 Contaminación de acuíferos.	GA
D10	No contar con seguridad en las oficinas de cobro.	GA	A10 Areas de recarga lejos de los mantos acuíferos.	GA
D11			A11 Ser víctimas de robo	GA

Gestión Humana.

Cuando se realiza la contratación de personal las competencias requeridas para ocupar el puesto son: grado académico, licencias de conducir y experiencia laboral, y se firma un contrato laboral en el que se encuentran implícitas las funciones de puesto y políticas de la asociación establecidas por la Junta Directiva.

Cuando se le preguntó al personal si se le había entregado el manual de puestos cuando fueron contratados, ocho colaboradores contestaron que no, mientras que tres dijeron que sí.

La siguiente figura cuantifica la respuesta por parte del personal entrevistado.

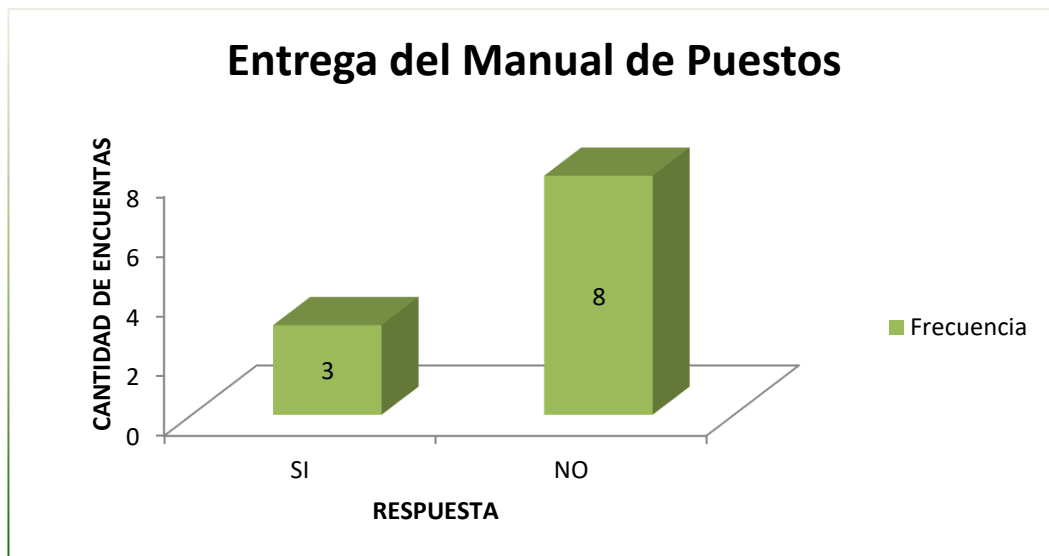


Figura 32. Manual de puestos
Fuente: Elaboración propia

Por falta de planificación y recursos no se capacita de forma frecuente al personal en las áreas de servicio al cliente y relaciones humanas. Se indicó que solo cuatro han sido capacitados con un técnico por el AyA, los demás han recibido talleres en válvulas y medición.

Además, no se aplica la evaluación de desempeño como herramienta para medir, identificar y gestionar el rendimiento del personal. Aunque sí se cuenta con un manual de puestos.

Según la información recopilada, los colaboradores no tienen conocimiento de la visión y misión de la organización; y tampoco se toma en cuenta al personal en la proyección de metas y objetivos. Cuando se le pregunta al personal si tiene claro cuáles son las funciones del puesto ocupado, un 67% dijo que sí, mientras que el 33% dijo que no.

En la siguiente figura se visualiza la respuesta dada por el personal.

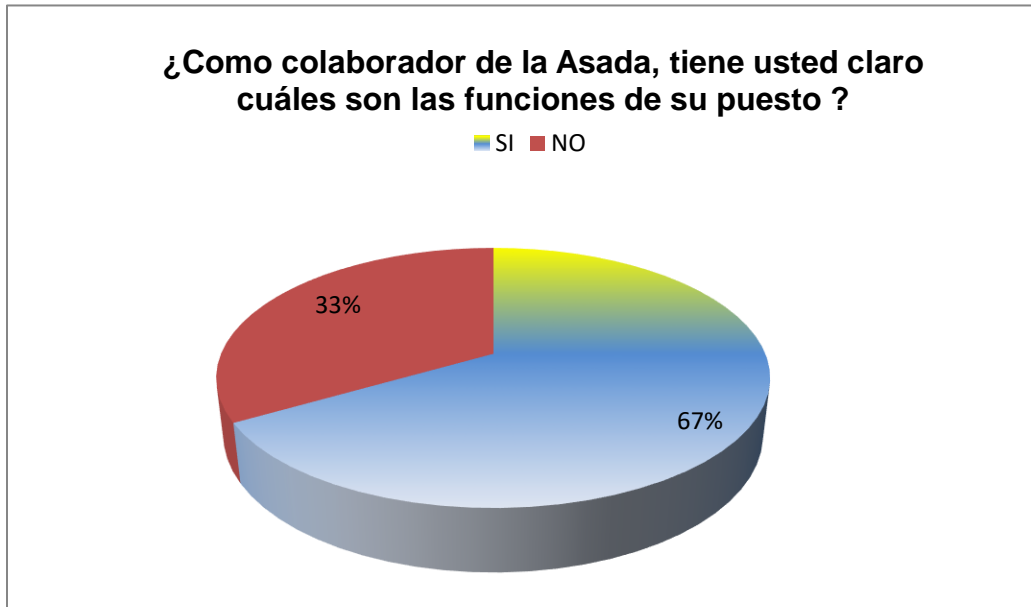


Figura 33. Conocimiento de sus funciones
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se motiva e incentiva al personal brindándole dos uniformes (pantalón y camisa), para la parte operativa se le da zapatos, botas, capas, gorras, mangas y las herramientas necesarias para la ejecución de sus labores. Como ventajas y beneficios cuentan con un horario adecuado, y para el desplazamiento a sus labores se les facilita vehículos y motos.

Según el administrador el personal de la ASADAS Integrado de Sarapiquí tiene capacidad de autocontrol, pues en algunos momentos de mucho estrés o situaciones con usuarios logran canalizar y mantener la calma para dar solución.

Salud Ocupacional

En el área de salud ocupacional la ASADAS Integrado de Sarapiquí cuenta con una comisión, encargada de velar por las necesidades y bienestar del personal. Las instalaciones y condiciones ambientales de trabajo en algunos aspectos sí cumplen con el reglamento general de seguridad, a pesar de que se han ido adecuando a las necesidades laborales, hace falta una oficina adecuada, según dijo la persona a cargo.

Para que las personas desarrollen su trabajo, de forma responsable se les suministra implementos de protección como: gorras, mangas, guantes y lentes para soldar. Por otro lado, las máquinas y herramientas se mantienen en buen estado de conservación y se les da mantenimiento para el desempeño de las funciones del personal.

No existe un plan de capacitación del personal en materia de seguridad e higiene en el trabajo. La organización no cuenta un proceso de evaluación de riesgos laborales, aunque sí se cuida el aspecto ergonómico en la medida de lo posible a la hora de comprar el mobiliario. Actualmente, se mantiene una brigada conformada por dos personas en el área administrativa y operativa.

CAPÍTULO 5
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En esta investigación, que aquí se concluye el objetivo fundamental de esta tesis es investigar y conocer la gestión administrativa que realiza la ASADAS Integrado de Sarapiquí, esto para comprobar si se implementación o no, un adecuado proceso en la gestión administrativa, operativa y financiera, facilitando mayor claridad en el cumplimiento de sus objetivos, mejora en la planeación, estándares claros para el control interno, aumento en la motivación, una evaluación más objetiva y un incremento en la moral.

Las técnicas aplicadas en el presente documento permitirán planificar la evolución de la ASADAS Integrado de Sarapiquí y controlar mejor sus recursos financieros. La implementación de ellas revela información útil para la toma de decisiones, que concederá fortalecer y consolidar la posición de esta Asociación.

Los indicadores obtenidos por medio del análisis financiero no son otra cosa que índices, los mismos demuestran números positivos o negativos de manera que pueden estar aplicando de una buena manera los fondos obtenidos o no, con este análisis en la gestión financiera se puede observar el trabajo que ha venido realizando la ASADAS Integrado de Sarapiquí, los cuales demuestran la liquidez, rentabilidad financiera, eficiencia operativa y gestión administrativa. Todo lo anterior se refleja en los dos últimos años de estudio, donde se muestra un aumento total de activos de un 55,29% y un importante incremento en los gastos operativos consecuencia de la integración que experimento la Asociación.

De ahí la importancia de la indagación realizada a la ASADAS Integrado de Sarapiquí en la que se obtuvo los siguientes resultados. La ASADAS Integrado de Sarapiquí ha venido realizando un buen manejo de gestión, sin embargo, presenta ciertas debilidades, tales como: El presupuesto no es usado como herramienta para cuantificar en términos financieros los diversos componentes del plan total de acción, no contar con los suficientes recursos financieros, elemento humano y materia prima, para ofrecerle un servicio de cantidad y calidad a otras poblaciones

del cantón de Sarapiquí. Actualmente, cuenta con capacidad para satisfacer la necesidad a 3.600 usuarios aproximadamente, de ambos distritos.

Por otro lado, una de sus fortalezas en el área financiera es el uso de tecnología con la adquisición del software Enlace, para ingresar toda la parte contable. Con ello queda demostrado el nivel de registro contable, el cual se realiza de manera eficiente ya que requiere de un manejo adecuado. Otra área fuerte es contar con personal administrativo con un perfil académico calificado y parte del personal operativo con un técnico en fontanería, cualidades que hacen que los trabajos sean más eficientes y aptos.

Con relación a la gestión administrativa y control interno se toma como referencia los cuestionarios aplicados a diferentes colaboradores de la organización, y se logró determinar que existen varias deficiencias, tales como:

- No contar con póliza de seguros para daños a terceros.
- Desconocimiento por parte de algunos miembros de Junta Directiva sobre los estatutos, reglamentos que los preside.
- No existen medidas de seguridad en las oficinas ante un posible asalto.
- Se involucra poco al personal en el cumplimiento de metas y objetivos.
- Falta de un manual de puestos que le permita al colaborador conocer las funciones del puesto y las políticas de la Asociación.
- Poca capacitación al personal en relación con el servicio al cliente, relaciones humanas y conocimiento técnico.
- No se aplica la evaluación de desempeño como herramienta de control.
- Según lo expresado por parte de la administración, los miembros de Junta Directiva deben conocer más el proceso que la ASADAS Integrado de Sarapiquí desarrolla en la parte legal y los procesos realizados para la prestación del servicio que brinda.
- Una debilidad reflejada es que no cuenta con políticas y reglamento que le sirva como guía a sus colaboradores.

Ante las debilidades encontradas como consecuencia de la pesquisa, se puede concluir que la gestión que realiza ASADAS Integrado de Sarapiquí podría

optimizarse, con la implementación de acciones de cambio, implementando herramientas y mecanismos que sirvan de mejora a los procesos, por parte de la Junta Directiva y administración.

En síntesis, la ASADAS Integrado de Sarapiquí, a pesar de su fortalecimiento con la integración, se encuentra en la premura de mejorar su procedimiento de gestión operativa en general, aplicando un plan de mejora que le permita extender sus sistemas de forma eficiente y eficaz.

RECOMENDACIONES

Al terminar el estudio se consideraron las siguientes recomendaciones, que se muestran ordenadas y clasificadas por objetivos específicos.

Objetivo específico # 1: Diagnosticar la situación financiera y presupuestaria de la Asociación.

- Al tomar en cuenta los estados financieros en la toma de decisiones se obtendrá una proyección más eficiente y equitativa.
- Una mayor participación en la gestión financiera por parte de la Junta Directiva facilitaría un amplio conocimiento del comportamiento financiero, generando un mayor criterio económico para la toma de decisiones.
- Falta de un departamento financiero y un funcionario de planta encargado del manejo y control contable para que facilite la información en tiempo real.

Objetivo específico # 2: Evaluar la gestión de control Interno.

- Al capacitar frecuentemente al personal en general, con relación al servicio al cliente, relaciones humanas y áreas técnicas se obtendrá un personal más capacitado y productivo en el desempeño de sus funciones.
- El aplicar la Evaluación del Desempeño permite a la administración comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, lo cual hará que afinen la eficiencia y eficacia del desempeño laboral en el cumplimiento de sus labores.
- Con la aplicación de un manual de puestos se conseguirá un amplio y claro conocimiento de las funciones de cada puesto, así como las reglas y políticas bajo las cuales deben desempeñarse.

Objetivo #3: Examinar el sistema de gestión administrativa.

- Contar con seguro de póliza a daños a terceros, componentes hídricos y para las zonas de protección evitará que la ASADAS Integrado de Sarapiquí se exponga a denuncias de sus usuarios por daños causados por la operación de los sistemas o pérdida de sus activos.
- Tener un mayor conocimiento por parte de Junta Directiva en relación con los estatutos del acta constitutiva y reglamentos: La asociación contará con una Junta Directiva con mayor compromiso y pleno conocimiento de sus funciones y deberes, así como procedimientos legales y jurídicos.
- Tener mayor seguridad en las oficinas ante un asalto. La implementación de un protocolo y plan de contingencia servirá para que haya mayor seguridad para las cajas durante la jornada laboral. Se puede considera, a futuro, contratar un guardia de seguridad.
- Tomar en cuenta el personal para el cumplimiento de metas y objetivos. Como resultado se tendrá un equipo de colaboradores más comprometido y leal con los intereses de la Asociación, con pleno conocimiento de la misión y visión.

PLAN PROPUESTA DE MEJORA

PROPUESTA DE MEJORA

Teniendo claro que una propuesta de mejora consiste en un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para optimizar su rendimiento en la gestión realizada, y que es un proceso elemental para alcanzar la Calidad Total y la excelencia empresarial, se realizó un análisis general de la gestión administrativa-operativa que la ASADAS Integrado de Sarapiquí ha desarrollado en los últimos tres años. A partir de ello, se ha considerado que enfrenta áreas débiles que se deben fortalecer.

Luego de haber presentado algunas deficiencias en diferentes áreas para las que se propone una medida de corrección, se sugiere quiénes serán las personas responsables de aplicarlas, el tiempo considerado para el cambio y los costos en los que habría que incurrir en la parte económica, que deben tomarse en cuenta a la hora de la proyección presupuestaria. Además, los plazos contemplados para cumplir con el objetivo de mejora y, por último, los indicadores de logro que demuestran la eficacia y eficiencia en la gestión ejecutada.

En el siguiente cuadro se visualizan los resultados de la combinación formada con las fortalezas con las que cuenta la ASADAS Integrado de Sarapiquí y las oportunidades presentadas tanto a lo interno como a lo externo. Esto con la idea de demostrar que si la gestión administrativa aprovecha las áreas fuertes y le suma las oportunidades va a hacer uso de una estrategia ofensiva (explotar) que le permita obtener factores de éxito. De igual forma si hace uso de la estrategia defensiva (mantener) logrará minimizar las amenazas con las fortalezas.

Cabe resaltar que en la estrategia de supervivencia (afrontar) se busca reducir las debilidades y evitar las amenazas. Eso sin dejar de lado las estrategias de reorientación (corregir), pues estas permiten superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

Estrategias Ofensivas (Explotar) F + O Se usan las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades						
Código FODA	Factor del FODA	Código FODA	Factor del FODA	Tipo de estrategia (CAME)	Estrategia de valor Final	Perspectiva CMI
F1	Cuenta con un sistema de cobro (SADA) y un Software contable y de inventarios.	O7	Al aumentar el numero de abonados estara en la capacidad de contar con	Explotar	Expandir el servicio para satisfacer la demanda actual y futura	Financiero
		O3	Uso de tecnología (sistema SADA) que permitiría una mejora en el servicio.			
F7	Capacidad de abastecimiento a más de 31,203 personas aprox	O2	Crecimiento constante de la demanda y posibilidades de crecimiento industrial de la zona			
F11	Un abastecimiento de agua planificado a largo plazo.	O1	Mega proyecto de conducción de agua financiado por el BID	Explotar	Mejorar el servicio para brindar cantidad y calidad adecuada de agua a los pobladores de una mayor zona de impacto	Gestión Administrativa
		O2	Crecimiento constante de la demanda y posibilidades de crecimiento industrial de la zona			
F12	Cuenta con camaras de vigilancia y alarma de seguridad	O3	Uso de tecnología (sistema SADA) que permitiría una mejora en el servicio.			
F5	Estar inscritos en el "Programa de Bandera Azul"	O4	Participacion de programas como: Bandera Azul, Normas ISO, Sello de Calidad.	Explotar	Al ser una ASADA modelo ganamos buenas calificaciones, de manera que podemos recibir mayor ayuda para crecer como institucion, brindar agua potable a más comunidades y así ofrecer fuentes de trabajo por el constante	Control Interno
F6	Estar inscritos en el "Programa Sello de Calidad" del AyA.	O5	Poder ser una ASADA modelo anivel del Cantón			
F2	Personal en el area administrativa con un perfil academico profesional.	O11	Al contar con tres sedes, esta en la capacidad de generar fuente de trabajo a las diferentes comunidades, de tal modo que impacta y beneficia			

Estrategias Defensivas (Mantener) F+ A Se evitan las amenazas con las fortalezas						
Código FODA	Factor del FODA	Código FODA	Factor del FODA	Tipo de estrategia (CAME)	Estrategia de valor Final	Perspectiva CMI
F13	Se brinda un servicio de primera necesidad que garantiza la captacion de recursos financieros	A4	Posibilidad de daños a los centros de captación por ingreso de terceros	Mantener	Invertir parte de los recursos en la protección de los centros de captación	Financiera
F8	Cuenta con tres sedes que funcionan de forma integral.	A9	Contaminacion de acuíferos.	Mantener	Utilizar los centros de captación de la sede no afectada para sufragar la necesidad del servicio fundamental.	Gestión Administrativa
		A5	Posibilidad de contaminación del agua por escorrentia superficial.			
F7	Capacidad de abastecimiento a más de 31,203 personas aprox	A1	Tuberia de conducción expuesta que puede ser dañada con facilidad.	Mantener	Invertir parte de los recursos economicos en la proteccion de las tuberias que mas se encuentran expuestas a los posibles daños	Financiera
		A6	Conecciones ilícitas por parte del usuario.			
		A11	Ser victimas de robo			
F2	Personal en el area administrativa con un perfil academico profesional.	A2	Incumplimiento de las funciones del puesto al no contar con un manual de	Mantener	Confeccionar el manual de puestos para no repetir las funciones de cada calabrar.	Control Interno

Estrategias de Supervivencia (Afrontar) A + D Se busca reducir las Debilidades y evitar las Amenazas						
Código FODA	Factor del FODA	Código FODA	Factor del FODA	Tipo de estrategia (CAME)	Estrategia de valor Final	Perspectiva CMI
D8	Tuberia de conducción expuesta que puede ser dañada con facilidad.	A6	Conecciones ilícitas por parte del	Afrontar	diseñar un soporte que permita proteger la tubería ya que debido a	Control Interno
		11	Ser victimas de robo			
D9	Falta de seguros de poliza de los centros de captación y daños a terceros.	A4	Posibilidad de daños a los centros de captación por ingreso de terceros	Afrontar	Asegurar el perimetro de los centros de captación	Gestión Administrativa

Estrategias de reorientación (Corregir) O + D Se superan las Debilidades aprovechando las Oportunidades						
Código FODA	Factor del FODA	Código FODA	Factor del FODA	Tipo de estrategia (CAME)	Estrategia de valor Final	Perspectiva CMI
O1	Un mega proyecto de conducción de agua financiado por el BID	D1	Infraestructura administrativa deficiente.	Corregir	Reubicar y mejorar la tubería de conducción, mejorando la infraestructura	Gestión Administrativa
		D8	Tuberia de conducción expuesta que puede ser			
O3	Uso de tecnología (sistema SADA) que permitiría una mejora en el servicio.	D6	Un personal operativo con un perfil empirico.	Corregir	Buscar convenios con instituciones que puedan brindar capacitaciones a los colaboradores de la ASADAS	Control Interno

Figura 34. Estrategias FODA
Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se presenta un cuadro con la propuesta de mejora en las tres áreas analizadas (finanzas, control interno, gestión administrativa) durante este proyecto de análisis financiero administrativo.

El diseño del plan de mejora representa la principal aspiración dentro de nuestro trabajo. Sin embargo, se fundamenta y cobra importancia en las etapas precedentes y particularmente en la participación de todos los miembros de la organización.

Ese diseño ha sido trazado como proceso estructurado. Con la presentación de la perspectiva en la que se manifiestan las debilidades se aporta una corrección, se consideran los costos en los que se debe incurrir para que forme parte del presupuesto proyectado, tomando el plazo en el que se espera obtener el indicador de logro con el objetivo de aumentar de manera progresiva la calidad, la competitividad y la productividad. Con ello, a su vez, se incrementan el valor para el usuario y la eficiencia en la generación y uso de los recursos, que se verá reflejada en la prestación del servicio brindado.

El propósito es que se implemente como un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. En este caso sería la gestión financiera/administrativa.

Teniendo claro que la mejora continua debe ser uno de los pilares básicos de la organización, una obligación y un objetivo, la búsqueda y el afán por seguir mejorando es la única manera de conseguir alcanzar la máxima calidad y excelencia en su actividad diaria. Este propósito general se desglosa en los siguientes objetivos específicos: gestión financiera, control interno y gestión administrativa.

Perspectiva	Deficiencia	Corrección	Responsables	Costos	Presupuesto	Plazo	Indicador de Logro
GESTION FINANCIERA	No se toma en cuenta los Estados Financieros para la toma de decisiones en el presupuesto.	Tomar como guía el comportamiento del año anterior para realizar la proyección del presupuesto siguiente.	Junta Directiva	Horas Laborales /	C\$6.732.000 anual	12 meses	Una proyección más eficiente y equitativa a la asignación de recursos a las diferentes partidas, logrando una mayor liquidez.
	Poca participación por parte de Junta Directiva en la gestión financiera de la Asociación.	Que de forma periódica la Junta Directiva solicite al contador exponer la situación financiera de la organización.					Un amplio conocimiento del comportamiento de las cuentas financieras que genere un criterio económico para la toma de decisiones.
	No cuenta con un departamento financiero.	Crear un departamento con un perfil financiero que permita obtener la información en el tiempo real.	La Junta Directiva	C\$553.124,45 mensual	C\$7.191.612 anual	12 meses	Contar con un funcionario de planta encargado del manejo y control contable, que facilite resultados deseados a la hora de invertir.
CONTROL INTERNO	No se capacita frecuentemente al personal en general, con relación al servicio al cliente, relaciones humanas y áreas técnicas.	Buscar convenios con instituciones (INA, AyA, Proveedores) que impartan capacitación.	administración y jefes inmediatos.	Horas Laborales /	C\$1.000.000 anual	cada 3 meses	Al implementar 4 capacitaciones al año se obtendrá un personal más capacitado y productivo en el desempeño de sus funciones.
	No se aplica la evaluación de Desempeño.	Implementar la herramienta para la medir el rendimiento y el comportamiento del colaborador en su puesto de trabajo.	administración	Horas Laborales /	Horas hombre	Cada 6 meses	Poder implementar estrategias que afinen la eficiencia y eficacia del desempeño laboral en el cumplimiento de sus labores.
	Falta de la aplicación de un manual de puestos.	Implementar un manual de puestos que se le entregue a cada colaborador.	Junta Directiva y administración	disposición de tiempo y horas invertidas	C\$700.000 anual	12 meses	Un amplio y claro conocimiento de las funciones de cada puesto.
GESTION ADMINISTRATIVA	No cuenta con seguro de póliza a daños a terceros, componentes hídricos y para las zonas de protección.	Realizar gestión de adquisición de pólizas de seguro.	La administración	Incremento en los gastos financieros	C\$297.104 anual	12 meses	La ASADA no se expondrá a denuncias de sus usuarios por daños causados por la operación de los sistemas
	Falta de conocimiento por parte de Junta Directiva en relación con los estatutos del acta constitutiva.	Que cada dos años que se nombre la Junta Directiva, la administración les facilite una copia del acta constitutiva.	La Junta Directiva y administración	C\$3 000,00	C\$3 000,00	3 meses	Una Junta Directiva con mayor compromiso y pleno conocimiento de sus funciones
	Falta de seguridad en las oficinas ante un asalto.	contratación de un guarda de seguridad	Junta Directiva y administración	Aumento de gastos en el presupuesto C\$332.589,87	C\$3.991,078,44 anual	6 meses	Mayor seguridad para las cajeras durante la jornada laboral.
	No se toma en cuenta el personal para el cumplimiento de metas y objetivos.	Involucrar al personal en la proyección y planificación anual.	Junta Directiva y administración	Tiempo de Jornada Laboral	Horas hombre	1 reunión cuatrimestral	Contar con un personal más comprometido y leal la Asociación, con conocimiento de la Misión y Visión.
PROPUESTA DE MEJORA	Teniendo claro que una propuesta de mejora consiste en un conjunto de medidas de cambio, que se toman en una organización para mejorar su rendimiento en la gestión administrativa y operativa, y que es un proceso elemental para alcanzar la Calidad Total y la excelencia empresarial, sé realizo un análisis general de la gestión administrativa y operativa, que la ASADA Sarapiquí ha venido realizando en los últimos tres años y se ha considerado que enfrenta áreas débiles que se deben fortalecer. Anteriormente se presentan algunas deficiencias en diferentes áreas para las que se propone una medida de corrección, se sugiere quienes serán las personas responsables de aplicarlas, el tiempo considerado para el cambio, los costos en los que habría que incurrir en la parte económica, debiendo tomarse en cuenta a la hora de la proyección presupuestaria, los plazos contemplados para cumplir con el objetivo de mejora y por último los indicadores de logro que demuestran la eficacia y eficiencia en la gestión realizada.						

Figura 35. Cuadro de Objetivos específicos

Fuente: Elaboración propia

Factor Crítico de Exito	Planificación 2020-2022			
	2020	2021	2022	IDEAL
PIE F 1: Tomar en cuenta los estados financieros en la toma de decisiones	1	4	6	7
PIE F 2: Mayor participación en la gestión financiera por parte de la Junta Directiva.	1	4	7	7
PIE F 3: Falta de un departamento financiero	1	3	6	7
PIE CI 1: Capacitación frecuentemente al personal en general, en relación al servicio al cliente, relaciones humanas y áreas técnicas	1	5	6	7
PIE CI 2: Aplicar la Evaluación de Desempeño	1	4	6	7
PIE CI 3: Aplicación de un manual de puestos	1	4	6	7
PIE GA 1: Contar con seguro de póliza a daños a terceros, componentes hídricos y para las zonas de protección	1	4	6	7
PIE GA 2: Mayor conocimiento por parte de Junta Directiva en relación a los estatutos del acta constitutiva	5	6	6	7
PIE GA 3: Mayor seguridad en las oficinas ante un asalto	1	5	6	7
PIE GA 4: Tomar en cuenta el personal para el cumplimiento de metas y objetivos	1	2	5	7

Figura 36. Factor crítico del éxito

Fuente: Elaboración propia

ESCALA	
1	No Hay Gestión
2	Presentación y aprobación JD
3	Generación de recursos
4	Implementación y control de acciones
5	Desarrollo y seguimiento de acciones
6	Se obtienen resultados deseados
7	Indicador de logro

La siguiente figura representa los indicadores de éxito que conforman la propuesta que se presentará a la ASADAS Integrado de Sarapiquí.

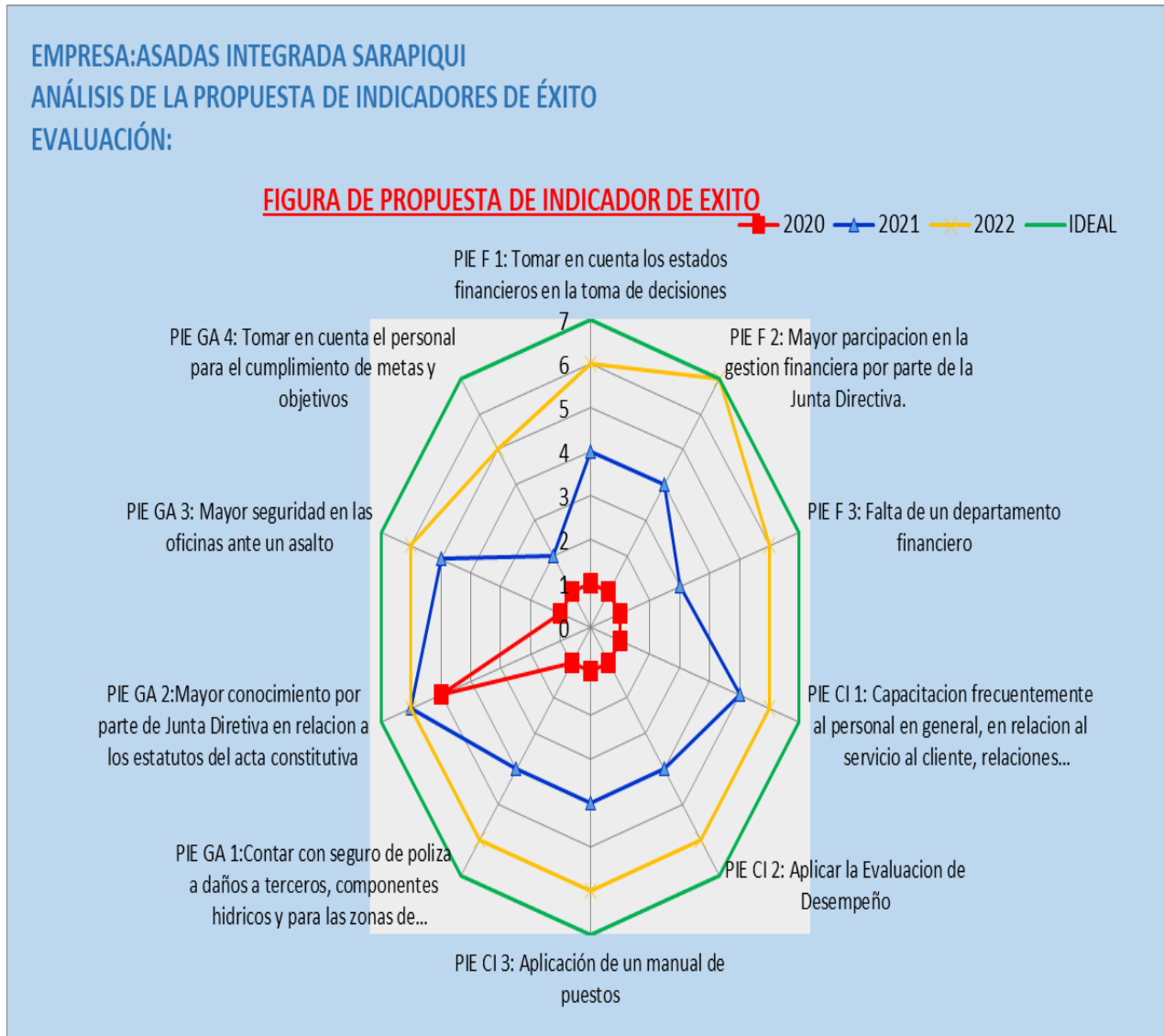


Figura 37. Propuesta indicadora de éxito
Fuente: Elaboración propia

Cada indicador ha sido proyectado a corto y largo plazo, y ha sido calificado por una escala que exterioriza el nivel alcanzado. Esta herramienta le permitirá a la asociación ser visionaria y objetiva, servirá como guía para saber que, si cumple e implementa la propuesta en las diferentes áreas, obtendrá un indicador de éxito y podrá saber cómo será su trayectoria los años siguientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Acebedo, I. (1988). *El proceso de la entrevista: conceptos y modelos*. México, D.F: Limusa.
- Arnal, & otros. (1995). *Técnicas de Investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.
- Baltazar, A. (2002). *Clasificación de los métodos de análisis*.
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Digital UNID.
- Blog Calidad y Excelencia*. (7 de Mayo de 2015). Obtenido de Cómo elaborar un plan de mejora continua: <https://www.isotools.org/2015/05/07/como-elaborar-un-plan-de-mejora-continua/>
- Buonacore, D. (1980). *Diccionario de Bibliotecología*. (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Marymar.
- Chu, M. (2016). *Finanzas para no financieros*. (5ta. ed.) Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Cueto, C., & de la Cueta, M. (2017). *La administración pública de la responsabilidad social corporativa*. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General, Décima edición*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Fernández, S. (2010). *Los proyectos de inversión: evaluación financiera*. (1era ed.). Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Ferrer, J. (2010). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de SECCIÓN 02: http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variable_03.html
- Francisco, J., & Izquierdo, P. (1991). *Círculos de calidad*. España, Barcelona: Boixareu.
- Giner, G. R. (2018). *Dirección de Recursos Humanos*. Universitat Politecnica de Valencia. Recuperado en el 2019
- Guardado, G., & Andrade, N. (2008). *Contabilidad financiera*. México: The McGraw-Hill.
- Guzmán Stein, L. (10 de Agosto de 2006). *Las Fuentes Secundarias*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/507-MFN_4662_TESIS_MAVIGE_8.pdf
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). México: McGRAW-HILL .
- Hernández, R. (2013). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/scgambiental/hiptesis-y-variables-31816001#:~:text=Variables%20Definici%C3%B3n%20de%20Variables%3A%20Una,variaci%C3%B3n%20es%20susceptible%20de%20medirse>.
- Torres, Z. (2014). En *Teoría general de la administración*. (2da ed., pág. 494). México: Patria. Recuperado el 06 de 01 de 2019

- Hurtado, I., & Toro, J. (2005). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. (5ta. ed.). Venezuela: Episteme Consultores Asociados C. A.
- León, M. (21 de Junio de 2020). *Kaizen: la mejora continua y el cuadro de mando integral*,. Obtenido de ProQuest Ebook Central,:
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/unacrsp/detail.action?docID=3181008>.
- Nicuesa, M. (noviembre de 2015). *Definición ABC*. Obtenido de
<https://www.definicionabc.com/comunicacion/conceptualizar.php>
- Pacheco, C. (2016). *La información financiera y administrativa*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Peña, T., & Pirela, J. (2007). "La complejidad del análisis documental". *Información, cultura y sociedad*, 55-81.
- Pérez, J., & Mereno, M. (2014). *Definición de análisis financiero*. Obtenido de
<https://definicion.de/analisis-financiero/>
- Ribes, G., Perelló, M. R., & Herrero, A. (2018). *Dirección de Recursos Humanos Gestión de Personal*. España: Universitat Politècnica de Valencia.
- Sánchez, M. (2014). *Bachillerato general administración*. México, D.F: Patricia, S.A de C.V.
- Terry, G. (2008). *Principios Administración*. Buenos Aires, CABA, Argentina: Compañía Editorial Continental, S. A.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Patricia S.A de C.V.
- Ucha, F. (Definición ABC de 2009). *Definición ABC*. Obtenido de
<https://www.definicionabc.com/general/observacion.php>
- Van Horne, J. & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

CUESTIONARIO I

Cuestionario Dirigido a la Junta Directiva de la ASADAS Integrado Sarapiquí

Christian Sánchez Montero, Zaray Molina Herrera y Milagro Bermúdez Méndez, estudiantes de Licenciatura con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Nacional, Costa Rica, están llevando a cabo su trabajo final de graduación, el cual lleva por título “ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DE ASADAS INTEGRADO DE SARAPIQUÍ, DE LOS PERIODOS 2016-2017-2018, PARA CRECER COMO ORGANIZACIÓN EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO BRINDADO”. Esta investigación es requisito para optar por el grado de Licenciatura en Banca y Finanzas, contempla, entre otras técnicas de recogida de datos, la aplicación de entrevistas al personal administrativo/operativo que labora en el área de administración y operación de sistemas, con el fin de recabar insumos para la realización del diagnóstico a lo interno y externo de la organización, correspondiente a la capacidad de gestión en los últimos tres años. Lo anterior requiere de su valiosa colaboración.

La entrevista es anónima y el responsable de esta investigación garantiza la privacidad de los informantes y la confidencialidad de los datos.

Agradezco de antemano el tiempo y esfuerzo dedicado en esta colaboración.

Sarapiquí, agosto del 2019.

1. ¿Cuál es el puesto ocupado?

Presidente Vicepresidente Secretaria Tesorero Vocal Fiscal

2. ¿Cuánto tiempo tiene de ser parte de la Junta Directiva de la ASADA?

2 años 4 años 6 años 10 años más

3. ¿Cómo miembro de la Junta Directiva conoce cuáles son sus funciones instituidas en el acta constitutiva?

Sí No

4. ¿Conoce usted el reglamento de las asociaciones administradoras del sistema de acueductos y alcantarillados?

Sí No

5. ¿Considera importante que cada miembro conozca el reglamento que los rige?

Sí No

En caso de decir que sí, ¿por qué? _____

6. ¿Cuánto tiempo dedica a atender los asuntos propiamente de la ASADA?

Solo en: reunión ordinaria reunión extraordinaria cuando le sea posible.

7. ¿Colabora usted en aportar ideas que sirvan como mejora en el desarrollo de la ASADA?

Sí No

En caso de decir que sí, ¿cómo cuáles? _____

8. ¿Cumple la Junta Directiva con el inciso 5 del artículo VII del reglamento **que dice: “En la última semana de cada trimestre, informar a sus asociados sobre los planes, proyectos de la administración y funcionamiento de los sistemas”**?

Sí No

9. De acuerdo al reglamento, ¿se envía el informe de labores al AyA en la fecha establecida?

Sí No

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

10. ¿Cuenta la ASADA con la suscripción del Convenio de Delegación?

Sí No

11. ¿Qué mecanismo utiliza la Junta Directiva para conocer los reclamos que hacen los usuarios en contra de los actos que emite la

asociación? _____

12. ¿Conoce los estatutos implícitos en el acta constitutiva de la asociación?

Sí No

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

13. ¿Establece la Junta Directiva las políticas de estabilidad laboral para sus trabajadores? Sí No

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

14. Cuenta la asociación administradora con seguros para: a) daños a terceros. b) para los componentes críticos del sistema. c) para las zonas de protección.

Sí No

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

15. De acuerdo con el inciso 7 del art. IV del reglamento, ¿elabora la Junta Directiva su presupuesto anual para la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas y remite una copia a la Dirección Regional, a más tardar el 31 de octubre de cada año?

Sí No

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

16. ¿Establece la Junta Directiva el sistema financiero y recaudación que recomienda el AyA?

Sí No

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

17. ¿Mantiene la Junta Directiva el dinero en cuentas en los bancos del sistema bancario nacional público?

Sí No

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

18. ¿Cuenta la asociación con un registro de abonados?

Sí No

19. ¿Vela la Junta Directiva porque los montos recaudados sean depositados a las cuentas de la asociación en el banco del sistema bancario público nacional?

Sí No

20. ¿Mantiene la Asociación los planos actualizados de los sistemas?

Sí No

21. ¿Cuenta la ASADA con un catastro de sus usuarios?

Sí No

22. ¿Ha recibido la Junta Directiva asesoría técnica, legal, financiera y organizativa que le permita hacer una correcta gestión de los sistemas?

Sí No

23. ¿Considera usted que se mantiene una comunicación asertiva por parte de cada miembro de Junta Directiva en el desempeño de sus funciones?

Sí No

24. ¿Los acuerdos tomados en firme son comunicados a todos los miembros de Junta Directiva?

Sí No

25. ¿Cada cuánto se reúne la Junta Directiva?

cada quince días cada mes otro

26. ¿Se proyecta la Junta Directiva para optimizar el servicio que brinda a sus usuarios?

Sí No

27. ¿Cuáles proyectos han sido planificados a corto y largo plazo?

28. ¿Cuáles debilidades considera usted que son de carácter interno y que la ASADA podría corregir?

CUESTIONARIO II

Entrevista Dirigida al Personal Administrativo

Christian Sánchez Montero, Zaray Molina Herrera y Milagro Bermúdez Méndez, estudiantes de Licenciatura con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Nacional, Costa Rica, están llevando a cabo su trabajo final de graduación, el cual lleva por título “ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DE ASADAS INTEGRADO DE SARAPIQUÍ, DE LOS PERIODOS 2016-2017-2018, PARA CRECER COMO ORGANIZACIÓN EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO BRINDADO”. Esta investigación es requisito para optar por el grado de Licenciatura en Banca y Finanzas, contempla, entre otras técnicas de recogida de datos, la aplicación de entrevistas al personal administrativo/operativo que labora en el área de administración y operación de sistemas, con el fin de recabar insumos para la realización del diagnóstico a lo interno y externo de la organización, correspondiente a la capacidad de gestión en los últimos tres años. Lo anterior requiere de su valiosa colaboración.

La entrevista es anónima y el responsable de esta investigación garantiza la privacidad de los informantes y la confidencialidad de los datos.

Agradezco de antemano el tiempo y esfuerzo dedicado en esta colaboración.

Sarapiquí, agosto del 2019.

Tema: Gestión Administrativa

1. Puesto:

Administrativo

2. Grado académico

Bachiller

Licenciado

Empírico

3. Tiempo de laborar

1 año

2 años

3 años

6 meses

3 meses

Prestación del servicio

1. Como colaborador de la ASADA Sarapiquí, ¿tiene usted clara la responsabilidad que representa la prestación del servicio brindado?

Sí () No ()

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

2. ¿Cuáles son las medidas de seguridad que se implementan para garantizar un servicio de calidad y cantidad?

3. ¿Cómo considera usted la prestación del servicio de agua potable?

() Excelente () Muy Buena () Buena () Regular () Malo

4. ¿Considera usted que la prestación del servicio que brinda la ASADA Sarapiquí se ajusta al Reglamento de Prestación de Servicio?

Sí () No ()

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

5. ¿Quién fija las tarifas de cobro?

ASADA () Asamblea () Aresep () () Otro

6. ¿Qué medios de comunicación utilizan para informar al usuario sobre el monto de facturación y la suspensión del servicio en caso de avería?

Mensajería () Facebook () Web () Otro ()

7. ¿Facilita la ASADA medios de pago a sus usuarios?
¿Cuáles? _____

8. ¿Conoce la administración sobre las cuatro dimensiones de la gobernabilidad del agua en una ASADA?

Sí () No ()

9. La prestación del servicio es medida a un 100 %?

Sí () No ()

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

10. ¿Tiene la ASADA la capacidad de satisfacer la demanda existente?

11. ¿A cuántas comunidades actualmente se les está brindando el servicio de agua?

12. ¿Se encuentra la ASADA en la capacidad de poder brindar la prestación del servicio a más comunidades?

Servicio al Cliente

1. ¿Cómo considera usted la gestión interna para la prestación del servicio que brinda la ASADA a sus usuarios?

() Excelente () Muy Buena () Buena () Regular () Malo

2. Se capacita al personal administrativo/operativo para brindar el servicio al cliente? Sí () No()

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

3. Se efectúan evaluaciones constantes o estudios de percepción del servicio prestado? Sí () No()

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

4. ¿Cómo califica usted la capacidad de respuesta para resolver las necesidades del usuario?

() Excelente () Muy Buena () Buena () Regular () Mala

5. ¿Se le facilita al usuario de la ASADA un medio para expresar su inconformidad?
Sí () No()

¿Cuál? _____

6. ¿Cómo se cerciora la Administración de que el colaborador tiene vocación de servicio, aun cuando no vaya a tener contacto frecuente con el cliente?

7. ¿Considera usted que el procedimiento de cobro se ajusta a las necesidades de los usuarios?

Sí () No ()

¿Por qué? _____

8. ¿Se le facilita al usuario información de lo requerido a la hora de solicitar el servicio de agua?

Sí () No ()

En caso de decir que sí, ¿cómo? _____

9. Evaluando el servicio brindado por la ASADAS Sarapiquí, ¿que considera usted que se puede mejorar o implementar para que sea más agradable la atención?

10. ¿Cuál es el tiempo de respuesta por parte de los colaboradores de la ASADAS Sarapiquí al momento de que un usuario presente un problema o disconformidad?

11. ¿Considera usted que el procedimiento de cobro se ajusta a las necesidades del usuario? Sí () No ()

En caso que diga que no, ¿por qué? _____

Soporte técnico

1. ¿Cuenta la ASADA con un técnico que brinde soporte a los sistemas informáticos? Sí () No()

¿Cuáles? _____

2. ¿Cómo se califica el servicio brindado por soporte técnico?

() Excelente () Muy Bueno () Bueno () Regular () Malo

3. La persona que brinda el soporte técnico es contratada como:

Empleado de planta () Servicio profesional ()

Planificación

1. ¿Considera usted que la organización tiene claros los objetivos que espera alcanzar y los recursos adecuados para alcanzarlos?

Sí () No ()

¿Cómo cuáles? _____

2. ¿En qué consiste el plan de planificación que implementa la administración para alcanzar sus objetivos?

3. ¿Considera usted que se han quedado pendientes objetivos y metas en años anteriores? Sí () No ()

En caso de decir sí, ¿por qué? _____

4. ¿Participan todos los miembros de Junta Directiva en la realización de objetivos y metas? Sí () No ()

En caso de contestar no, ¿por qué? _____

5. ¿Se asigna el presupuesto necesario para cumplir con los proyectos y posterior al proyecto hacer mejoras y mantenimientos? Sí () No ()

En caso que diga que no, ¿por qué? _____

6. ¿Existe una planeación (plan) por escrito para cumplir los objetivos de la organización? Sí () No ()

7. ¿Conoce el personal las metas y objetivos planeados o programados que la ASADA tiene para este año?

8. ¿Se toma en cuenta al personal para la elaboración de proyectos?

Sí () No ()

Organización

1. ¿Cómo es la división del trabajo y coordinación de las tareas?

2. ¿Existe la implementación de líneas de autoridad y responsabilidad que permitan un trabajo más efectivo? Sí () No ()

¿Cómo cuáles? _____

3. ¿Conoce el personal el organigrama de la ASADAS Sarapiquí?

 Sí () No ()

¿Por qué no? _____

Dirección

1. ¿Dispone la administración del diseño de programas que le sirvan como guía en la acción organizacional? Sí () No ()

¿Cómo cuáles? _____

2. ¿Cómo orienta la administración el recurso humano a la persecución de los objetivos establecidos?

3. ¿Qué mecanismos de control interno se implementan para identificar las causas del desvío y rectificar el curso de acción organizacional por medio de acciones correctivas?

4. ¿Es la resiliencia una de las características de los colaboradores de la ASADAS Sarapiquí? Sí () No()

Presupuesto

1. ¿Utiliza la administración el presupuesto como herramienta para cuantificar en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción?
 Sí () No()

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

2. ¿Cuál es el periodo contemplado en el presupuesto?

1 mes () 3 meses () 6 meses () 1 año ()

3. ¿El presupuesto es aprobado por?

Junta Directiva () Administrador () Tesorero ()

4. ¿Quién le presenta o le expone el presupuesto a la Junta Directiva para su aprobación?

Proyectos

1. ¿Cuenta la administración con un gestor de proyectos?

 Sí () No()

2. ¿Cuál es la proyección de la ASADA para responder ante la demanda existente?

3. ¿Cuáles son los proyectos realizados?

4. ¿De dónde salen los recursos para los proyectos?

Mejoras al sistema

1. ¿Cuántos sistemas hídricos opera la ASADA?

2. ¿Cuenta la administración con un plan de emergencia en caso de avería en los sistemas? Sí () No()

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

3. ¿Cuentan con un plan de contingencia ante un desastre natural?

 Sí () No ()

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

4. ¿Se proyectan periódicamente de forma responsable al mantenimiento y buen funcionamiento de los sistemas?

 Sí () No()

En caso de decir que sí, ¿cómo?

Gestión Humana

1. A la hora de contratar el personal, ¿cuáles son las competencias requeridas para ocupar el puesto?

2. ¿Se capacita periódicamente al personal en atención al cliente y relaciones humanas? Sí () No()

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

3. ¿Se aplica la evaluación de desempeño para medir, identificar y gestionar el rendimiento del personal que forma parte del departamento de recurso humano el rendimiento de sus colaboradores?

 Sí () No()

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

4. ¿La Junta Directiva firma un documento como contrato a la hora de la contratación?

 Sí () No()

5. ¿Cómo herramienta de control se cuenta con un manual de puestos?

 Sí () No()

6. ¿Conocen los colaboradores la misión y visión de la organización?

 Sí () No()

7. ¿Se toma en cuenta al personal en la proyección de metas y objetivos?

 Sí () No()

8. ¿Cómo se incentiva y motiva al personal?

9. ¿Qué ventajas y beneficios se les brindan a los colaboradores?

10. ¿Considera usted que el personal de las ASADAS Sarapiquí tiene capacidad de autocontrol?

Sí () No ()

Explique por qué _____

Salud ocupacional

1. ¿Cuenta la ASADA con una comisión de Salud Ocupacional?

Sí () No ()

2. ¿Las instalaciones y condiciones ambientales de trabajo cumplen con el reglamento general de seguridad? Sí () No ()

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

3. ¿Suministra la administración los implementos y mantenimiento de los equipos de protección personal? Sí () No ()

¿Como cuáles? _____

4. ¿Mantiene la administración en buen estado de conservación, funcionamiento y uso la maquinaria, instalaciones y herramientas de trabajo?

Sí () No ()

En caso de decir que no, ¿por qué? _____

CUESTIONARIO III

Cuestionario Dirigido al Personal Operativo (fontanería) de la ASADAS

Integrado Sarapiquí

Christian Sánchez Montero, Zaray Molina Herrera y Milagro Bermúdez Méndez, estudiantes de Licenciatura con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Nacional, Costa Rica, están llevando a cabo su trabajo final de graduación, el cual lleva por título “ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DE ASADAS INTEGRADO DE SARAPIQUÍ, DE LOS PERIODOS 2016-2017-2018, PARA CRECER COMO ORGANIZACIÓN EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO BRINDADO”. Esta investigación es requisito para optar por el grado de Licenciatura en Banca y Finanzas, contempla, entre otras técnicas de recogida de datos, la aplicación de entrevistas al personal administrativo/operativo que labora en el área de administración y operación de sistemas, con el fin de recabar insumos para la realización del diagnóstico a lo interno y externo de la organización, correspondiente a la capacidad de gestión en los últimos tres años. Lo anterior requiere de su valiosa colaboración.

La entrevista es anónima y el responsable de esta investigación garantiza la privacidad de los informantes y la confidencialidad de los datos.

Agradezco de antemano el tiempo y esfuerzo dedicado en esta colaboración.

Sarapiquí, agosto del 2019.

Tema: Evaluar la Gestión de control interno

1. Puesto que desempeña

Administrador

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para ASADA?

3 meses 6 meses 1 año 2 años

3. ¿Cuenta con un técnico de fontanería?

Sí No

En caso de que diga que no, ¿por qué?

4. ¿Cómo considera la prestación del servicio de la ASADA a sus usuarios?

() Excelente () Muy Bueno () Buena () Regular () Mala

5. ¿Ha participado en capacitaciones realizadas por la ASADA? ¿Cuáles?

6. ¿Cómo considera usted la logística del departamento de proveeduría?

() Excelente () Muy Bueno () Buena () Regular () Mala

Por qué?

7. ¿Conoce usted el proceso que se realiza para atender las quejas del usuario?

Sí () No ()

¿Como cuáles? _____

8. ¿Cómo considera la respuesta operativa ante una avería o desastre natural en el sistema de conducción?

() Excelente () Muy Bueno () Buena () Regular () Mala

9. ¿Podría describir el procedimiento que se realiza para garantizar un servicio de calidad y cantidad a los usuarios?

10. ¿Tiene conocimiento de cuál es procedimiento cuando el usuario no está de acuerdo con la lectura de su medidor?

11. ¿Cuenta la ASADA con marcador de huella como herramienta de medida de control de asistencia?

Sí () No ()

12. ¿Se le facilita un locker al personal, como medida de seguridad de sus pertenencias?

Sí () No ()

13. ¿Se cuenta con medios de comunicación para agilizar los procesos?

Sí () No ()

¿Cuáles? _____

Evaluar el proceso de control interno

1. ¿Cuáles debilidades considera usted que son de carácter interno y que la ASADA podrían corregir?

2. ¿Cómo define su desempeño laboral según su área?

() Excelente () Muy Bueno () Buena () Regular () Mala

3. ¿La administración le dio a conocer el manual de puestos cuando ingreso a laborar? Sí () No ()

4. ¿Cómo colaborador de la ASADA tiene usted claro cuáles son las funciones de su puesto? Sí () No ()

En caso de que diga que no, ¿por qué?

5. ¿La Junta Directiva le entregó un documento como contrato al inicio de la relación laboral?

Sí () No ()

6. ¿Se implementa un reglamento interno donde se le comunique las normas y lineamientos de la organización para el desempeño de sus funciones?

Sí () No ()

7. ¿Conoce usted la misión y visión de la organización?

Sí () No ()

8. ¿En algún momento ha visto el organigrama de jerarquía de la organización?

Sí () No ()

9. ¿Se le facilitan las herramientas necesarias para la realización de las tareas?

Sí () No ()

10. Como colaborador, ¿cuenta con seguro y póliza laboral?

Sí () No ()

11. ¿Se le brinda equipo de seguridad para el desempeño de las funciones?

Sí () No ()

¿Cómo cuál? _____

12. ¿Se le brinda uniforme que le permita ser identificado como colaborador de la ASADA?

Sí () No ()

13. ¿Cuenta el área operativa con medios de transporte para su desplazamiento?

Sí () No ()

En caso de decir que sí, ¿cuáles? -

14. ¿Con qué activos cuenta la ASADA como mecanismo de respuesta ante una avería por un desastre natural?

Menciónelos _____

15. ¿Cuál es el procedimiento para la solicitud de permisos personales o atención médica?

16. ¿Cuál es la gestión operativa de los desechos de materiales en el campo de trabajo?

17. ¿Cómo se procesan los sobrantes de materiales en bodega?

18. ¿Los trabajos realizados en campo son amigables con el ambiente?

Sí () No()

19. ¿Qué implementos le facilita la administración para el desempeño de sus funciones?

20. ¿Considera usted que existe un buen canal de comunicación que le permita ser eficiente en sus funciones?

Sí () No()

CUESTIONARIO IV

Cuestionario Dirigido al Personal de Proveduría de la ASADAS Integrado Sarapiquí

Christian Sánchez Montero, Zaray Molina Herrera y Milagro Bermúdez Méndez, estudiantes de Licenciatura con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Nacional, Costa Rica, están llevando a cabo su trabajo final de graduación, el cual lleva por título “ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DE ASADAS INTEGRADO DE SARAPIQUÍ, DE LOS PERIODOS 2016-2017-2018, PARA CRECER COMO ORGANIZACIÓN EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO BRINDADO”. Esta investigación es requisito para optar por el grado de Licenciatura en Banco y Finanzas, contempla, entre otras técnicas de recogida de datos, la aplicación de entrevistas al personal administrativo/operativo que labora en el área de administración y operación de sistemas, con el fin de recabar insumos para la realización del diagnóstico a lo interno y externo de la organización, correspondiente a la capacidad de gestión en los últimos tres años. Lo anterior requiere de su valiosa colaboración.

La entrevista es anónima y el responsable de esta investigación garantiza la privacidad de los informantes y la confidencialidad de los datos.

Agradezco de antemano el tiempo y esfuerzo dedicado en esta colaboración.

Sarapiquí, agosto del 2019.

Tema: Evaluar la Gestión de control interno

1. Puesto que desempeña

Proveduría

2. ¿Cuanto tiempo tiene de laborar para ASADA?

4 meses 6 meses 1 año 2 años

3. ¿Cuál es su grado académico?

Primaria Secundaria Sec. Incompleta Universidad

Procedimientos de control interno.

1. ¿Cuál es el procedimiento para realizar la solicitud de herramientas?

2. ¿Quién realiza la compra de equipo o materiales?

3. ¿Cuenta con un sistema informático para el control de entrada y salida del inventario? Sí No

En caso de decir que sí, ¿cuál?

4. ¿Cuál es el procedimiento para la compra de materiales?

5. ¿Quién autoriza la compra después de realizar el procedimiento establecido?

6. ¿Se implementan boletas como medida de control?

Sí No

En caso de decir que sí, ¿cuáles? _____

7. ¿La administración le dio a conocer el manual de puestos cuando ingreso a laborar? Sí No

8. ¿Cómo colaborador de la ASADA tiene usted claro cuáles son las funciones de su puesto? Sí No

En caso que diga que no, ¿por qué?

9. ¿La Junta Directiva le entregó un documento como contrato al inicio de la relación laboral?

Sí () No ()

10. ¿Se implementa un reglamento interno donde se le comunique las normas y lineamientos de la organización para el desempeño de sus funciones?

Sí () No ()

11. ¿Conoce usted la misión y visión de la organización?

Sí () No ()

12. ¿En algún momento ha visto el organigrama de jerarquía de la organización?

Sí () No ()

13. ¿Se le facilita las herramientas necesarias para la realización de las tareas?

Sí () No ()

14. ¿Cómo colaborador cuenta con seguro y póliza laboral?

Sí () No ()

15. ¿Se le brinda equipo de seguridad para el desempeño de las funciones?

Sí () No ()

¿Cómo _____

16. ¿Se le brinda un uniforme que le permita ser identificado como colaborador de la ASADA?

17. ¿Cuáles debilidades considera usted que son de carácter interno que la ASADA podrían corregir?

18. ¿Cómo define su desempeño laboral según su área?

() Excelente () Muy Bueno () Buena () Regular () Mala

19. ¿Considera usted que existe un buen canal de comunicación que le permita ser eficiente en sus funciones?

Sí () No ()

CUESTIONARIO V

Cuestionario Dirigido al Personal de Cajas de la ASADAS Integrado Sarapiquí

Christian Sánchez Montero, Zaray Molina Herrera y Milagro Bermúdez Méndez, estudiantes de Licenciatura con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Nacional, Costa Rica, están llevando a cabo su trabajo final de graduación, el cual lleva por título “ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DE ASADAS INTEGRADO DE SARAPIQUÍ, DE LOS PERIODOS 2016-2017-2018, PARA CRECER COMO ORGANIZACIÓN EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO BRINDADO”. Esta investigación es requisito para optar por el grado de Licenciatura en Banca y Finanzas, contempla, entre otras técnicas de recogida de datos, la aplicación de entrevistas al personal administrativo/operativo que labora en el área de administración y operación de sistemas, con el fin de recabar insumos para la realización del diagnóstico a lo interno y externo de la organización, correspondiente a la capacidad de gestión en los últimos tres años. Lo anterior requiere de su valiosa colaboración.

La entrevista es anónima y el responsable de esta investigación garantiza la privacidad de los informantes y la confidencialidad de los datos.

Agradezco de antemano el tiempo y esfuerzo dedicado en esta colaboración.

Sarapiquí, agosto del 2019.

Tema: Evaluar la Gestión de control interno

1. Puesto que desempeña

Cajera

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la ASADA?

5 meses 6 meses 1 año 2 años

3. ¿Cuál es su grado académico?

Primaria Secundaria Sec. Incompleta Universidad

Procedimientos de control interno

1. ¿Se implementan boletas como medida de control?

Sí No

En caso de decir que sí, ¿cuáles? _____

2. ¿Conoce usted cuál es el procedimiento ante el reporte de una fuga o avería por parte de un usuario?

3. ¿Cuál es procedimiento cuando el usuario no está de acuerdo con la lectura de su medidor?

4. ¿Cuenta la ASADA con un sistema informático para realizar el cobro por facturación?

Sí No

En caso de decir que sí, ¿cuál? _____

5. ¿Quién es la persona encargada de realizar los depósitos al banco?

6. ¿Dispone usted de un fondo de caja para realizar el cobro al usuario?

Sí No

7. ¿La administración le dio a conocer el manual de puestos cuando ingreso a laborar? Sí () No ()

8. ¿Cómo colaborador de la ASADA, tiene usted claro cuáles son las funciones de su puesto? Sí () No ()

En caso que diga que no, ¿por qué?

9. ¿La Junta Directiva le entregó un documento como contrato al inicio de la relación laboral?

Sí () No ()

10. ¿Se implementa un reglamento interno donde se le comuniquen las normas y lineamientos de la organización para el desempeño de sus funciones?

Sí () No ()

11. ¿Conoce usted la misión y visión de la organización?

Sí () No ()

12. ¿En algún momento ha visto el organigrama de jerarquía de la organización?

Sí () No ()

13. ¿Se le facilitan las herramientas necesarias para la realización de las tareas?

Sí () No ()

14. Como colaborador, ¿cuenta con seguro y póliza laboral?

Sí () No ()

15. ¿Se le brinda equipo de seguridad para el desempeño de las funciones?

Sí () No ()

¿Cómo? _____

16. ¿Se le brinda uniforme que le permita ser identificado como colaborador de la ASADA?

Sí () No ()

17. ¿Cuáles debilidades considera usted que son de carácter interno que la ASADA podrían corregir?

18. ¿Cómo define su desempeño laboral según su área?

() Excelente () Muy Bueno () Buena () Regular () Mala

19. ¿Considera usted que existe un buen canal de comunicación que le permita ser eficiente en sus funciones?

Sí () No ()

CUESTIONARIO VI

Cuestionario Dirigido al Usuario de la ASADAS Integrado Sarapiquí

Christian Sánchez Montero, Zaray Molina Herrera y Milagro Bermúdez Méndez, estudiantes de Licenciatura con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Nacional, Costa Rica, están llevando a cabo su trabajo final de graduación, el cual lleva por título “ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DE ASADAS INTEGRADO DE SARAPIQUÍ, DE LOS PERIODOS 2016-2017-2018, PARA CRECER COMO ORGANIZACIÓN EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO BRINDADO”. Esta investigación es requisito para optar por el grado de Licenciatura en Banca y Finanzas, contempla, entre otras técnicas de recogida de datos, la aplicación de entrevistas al personal administrativo/operativo que labora en el área de administración y operación de sistemas, con el fin de recabar insumos para la realización del diagnóstico a lo interno y externo de la organización, correspondiente a la capacidad de gestión en los últimos tres años. Lo anterior requiere de su valiosa colaboración.

La entrevista es anónima y el responsable de esta investigación garantiza la privacidad de los informantes y la confidencialidad de los datos.

Agradezco de antemano el tiempo y esfuerzo dedicado en esta colaboración.

Sarapiquí, agosto del 2019.

Tema: Evaluar Servicio al cliente

1. ¿Es usted usuario activo de la ASADA Sarapiquí?

Sí No

2. ¿Registra la ASADA una prevista a su nombre?

Sí No

3. ¿Cómo considera el servicio que le brinda la ASADA?

Excelente Bueno Malo Regular Pésimo

4. ¿Considera usted que la ASADA debe mejorar la prestación del servicio?

Sí No

5. ¿Cómo califica el tiempo de respuesta cuando ocurre una avería?

Excelente Bueno Malo Regular Pésimo

6. ¿Utiliza la ASADA medios de comunicación para que usted conozca información de su interés?

Sí No

7. ¿Cómo valora el trato recibido por el personal que le ha atendido?

Excelente Bueno Malo Regular Pésimo

8. ¿Se resolvió satisfactoriamente su consulta, inconformidad o solicitud?

Sí No

9. ¿Cómo ha sido el tiempo de espera a su respuesta por parte del personal de la ASADA?

Muy largo Largo Más o menos largo Poco La respuesta fue casi inmediata

10. ¿La persona que le ha atendido en ventanilla han escuchado tu solicitud atentamente?

Con mucho cuidado Con poco cuidado
 Con bastante cuidado No me han escuchado atentamente

11. ¿Le facilita la ASADA diferentes medios de pago por el servicio prestado?

Sí No

12. ¿Cómo califica el trato de los fontaneros en el desempeño de sus funciones?

Excelente Bueno Malo Regular Pésimo

13. ¿Tiene alguna sugerencia para la mejora del servicio de atención al usuario?

CUESTIONARIO VII

Cuestionario Dirigida al Personal Financiero de la ASADAS Integrado Sarapiquí

Christian Sánchez Montero, Zaray Molina Herrera y Sidey Milagro Bermúdez Méndez, estudiantes de la Licenciatura en Banca y Finanzas de la Universidad Nacional, Costa Rica, están llevando a cabo su trabajo final de graduación el cual lleva por título “ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DE ASADAS INTEGRADO DE SARAPIQUÍ, DE LOS PERIODOS 2016-2017-2018, PARA CRECER COMO ORGANIZACIÓN EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO BRINDADO”. Esta investigación es requisito para optar por el grado de la Licenciatura en Banca y Finanzas, contempla, entre otras técnicas de recogida de datos, la aplicación de entrevistas al personal administrativo/operativo, con el fin de recabar insumos para la realización del diagnóstico a lo interno y externo de la organización, correspondientes últimos tres años. Lo anterior requiere de su valiosa colaboración.

La entrevista es anónima y el responsable de esta investigación garantiza la privacidad de los informantes y la confidencialidad de los datos.

Agradezco, de antemano el tiempo y esfuerzo dedicado en esta colaboración.

Sarapiquí, agosto del 2019.

1. Puesto que desempeña

Contador Tesorero

2. Cantidad de años que tiene de laborar en la Asadas Sarapiquí

1 año 2 años 3 años 4 años 5 años o más

3. Cuáles son las funciones que desempeña

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

f) _____

g) _____

4. Tiene conocimiento del artículo 35 del reglamento de Administración para ASADAS (Tesorero)

Sí ()

No ()

5. ¿Tiene algún tipo de software para el manejo de la información financiera?

Sí ()

No ___ (responda directamente la pregunta 9)

6. Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿cuál es?

a) _____

7. ¿Lo considera adecuado para el manejo de información económico-financiera de su empresa o sería conveniente cambiar el software?

Sí ()

No ()

8. ¿Considera que la información que deriva el software es útil para la toma de decisiones y el planeamiento dentro de la empresa?

Sí ()

No ()

¿Por qué?

9. Si la respuesta 5 fue negativa, ¿considera útil la obtención de un software contable hecho a medida de las necesidades de su empresa?

Sí ()

No ()

¿Por qué?

10. Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿estaría dispuesto a implementar un programa para procesar y analizar datos económico-financieros en su empresa?

Sí ()

No ()

11. ¿A qué fecha se encuentran confeccionados los estados financieros?

12. ¿Cada cuánto hacen los estados financieros y cuál es el tiempo permitido para presentarlos?
13. ¿Quién realiza las conciliaciones Bancarias de las cuentas de la Asadas Sarapiquí?
- a) _____
- b) _____
14. ¿Quiénes serían las personas que firman conciliaciones Bancarias de las cuentas de la Asadas Sarapiquí y las aprueban?
15. ¿Cuáles son los mayores y principales gastos por mes que tiene la ASADAS Sarapiquí?
16. ¿De los ingresos de las ASADAS Sarapiquí cuánto porcentaje se destina para gastos administrativos y cuanto para gastos operativos?
17. ¿Cada cuánto tiempo se presenta a la Junta un informe de los estados financieros o del balance general para la toma de decisiones?

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

Del 01 octubre 2015 al 30 septiembre 2016 y del 01 octubre 2016 al 30 septiembre 2017

	NOTAS	30-sep-18	30-sep-17	30-sep-16
INGRESOS				
INGRESOS OPERATIVOS ACUEDUCTO				
Ingresos operativos de acueducto, servicio DomiPre		€206 061 932,08	€164 097 940,75	€27 421 430,00
Ingresos operativos de acueducto, servicio EmpreGo		€40 898 522,36	€23 867 862,47	€0,00
Cargos varios derecho conexión, servicio Acueducto		€10 943 465,00	€6 014 120,00	€295 125,00
Cargos varios reconexión de servicio		€8 958 630,00	€4 323 311,48	€572 285,00
Cargos varios revisiones domiciliarias		€0,00	€0,00	€0,00
Cargos varios ingresos por multas		€2 349 574,00	€2 808 895,00	€244 208,00
Cargos varios ingresos por conexiones fraudulentas		€0	€0,00	€0,00
Cargos varios otros ingresos del acueducto		€31 722,00	€18 501,12	€0,00
TOTAL DE INGRESOS OPERATIVOS ACUEDUCTO		€269 243 845,44	€201 130 630,82	€28 533 048,00
INGRESOS OPERATIVOS HIDRANTES				
Ingreso operativo hidrantes, tarifa Domipre		€14 619 210,00	€13 712 866,40	€2 111 201,00
Ingreso operativo hidrantes, tarifa EmpreGo		€2 449 850,00	€1 922 715,00	€0,00
TOTAL DE INGRESOS OPERATIVOS HIDRANTES		€17 069 060,00	€15 635 581,40	€2 111 201,00
PRODUCTOS FINANCIEROS				
Productos Financieros intereses títulos valores		€0,00	€0,00	€0,00
Otros Productos financieros no clasificados		€0,00	€0,00	€0,00
TOTAL DE PRODUCTOS FINANCIEROS		€0,00	€0,00	€0,00
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS				
Otros ingresos no operativos, venta Maquinaria y Equipo		€0,00	€0,00	€0,00
Otros Ingresos no operativos no clasificados		€566 228,00	€373 203,00	€84 910,00
TOTAL DE OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS		€566 228,00	€373 203,00	€84 910,00
TOTAL DE INGRESOS		€286 879 133,44	€217 139 415,22	€30 729 159,00
GASTOS				
GASTOS OPERATIVOS				
Remuneraciones	18	€39 955 445,13	€32 827 342,54	€4 098 376,39
Servicios	19	€41 058 269,97	€34 111 299,55	€618 803,44
Mantenimiento, materiales y suministros	20	€55 129 261,12	€27 358 174,78	€1 222 293,68
Gastos por depreciación	21	€1 371 848,00	€257 183,88	€0,00
Gastos por depreciación revaluada	22	€0,00	€0,00	€0,00
TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS		€137 514 824,22	€94 554 000,75	€5 939 473,51
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Remuneraciones	23	€35 681 257,48	€23 865 715,29	€2 343 896,18
Servicios	24	€26 204 349,72	€28 557 766,68	€4 312 963,41
Mantenimiento, materiales y suministros	25	€5 254 159,09	€5 095 724,03	€256 003,38
Transferencias	26	€20 486 866,70	€11 723 052,05	€1 488 022,04
Gastos por depreciación y amortización	27	€3 257 217,55	€526 855,35	€0,00
Gastos por depreciación revaluada	28	€0,00	€0,00	€0,00
Otros gastos administrativos	29	€1 641 848,32	€0,00	€0,00
Gastos financieros	30	€4 629 015,22	€342 127,80	€533 149,51
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS		€97 154 714,08	€70 111 241,20	€8 934 034,52
TOTAL DE GASTOS		€234 669 538,30	€164 665 241,95	€14 873 508,03
UTILIDAD NETA DEL PERIODO:		€52 209 595,14	€52 474 173,27	€15 855 650,97

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Al 30 septiembre 2016 y al 30 septiembre 2017

ACTIVOS	NOTAS	30-sep-18	30-sep-17	30-sep-16
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes de efectivo	1	€19 097 299,39	€23 436 245,36	€4 953 083,40
Cuentas por cobrar servicios	2	€23 546 307,61	€31 579 739,47	€13 387 393,00
Cuentas por cobrar empleados	3	€0,00	€24 192,52	€0,00
Otras cuentas por cobrar	4	€174 138,75	€612 735,33	€845 240,90
Inventario	5	€0,00	€0,00	€0,00
Activos diferidos	6	€789 629,36	€16 695 129,34	€16 536 517,34
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		€43 607 375,11	€72 348 042,02	€35 722 234,64
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Propiedades, Planta y Equipo	7	€116 341 975,49	€27 682 308,36	€2 560 000,00
Depreciación acumulada PPE		-5 113 104,78	-634 039,23	€0,00
Otros activos	8	€750 000,00	€750 000,00	€0,00
Amortización otros activos		-300 000,00	-150 000,00	0,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		€111 678 870,71	€27 648 269,13	€2 560 000,00
TOTAL ACTIVOS		€155 286 245,82	€99 996 311,15	€38 282 234,64
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
Cuentas por pagar proveedores de servicios	9	€3 727 950,00	€1 400 000,00	€150 000,00
Cuentas por pagar proveedores de materiales	10	€3 329 259,72	€5 718 538,22	€0,00
Obligaciones salariales	11	€11 285 557,94	€8 130 627,41	€1 110 009,70
Otras cuentas por pagar	12	€10 204 223,38	€16 417 321,28	€21 166 573,97
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		€28 546 991,04	€31 666 486,91	€22 426 583,67
PASIVOS NO CORRIENTES				
Obligaciones LP con entidades financieras	13	€0,00	€0,00	€0,00
TOTAL DE PASIVOS		€28 546 991,04	€31 666 486,91	€22 426 583,67
PATRIMONIO				
Aportes	14	€6 199 835,40	€0,00	€0,00
Superavit revaluacion de activos	15	€0,00	€0,00	€0,00
Resultados acumulados en ejercicios anteriores	16	€68 329 824,24	€15 855 650,97	€0,00
Resultados del periodo	17	€52 209 595,14	€52 474 173,27	€15 855 650,97
TOTAL PATRIMONIO		€126 739 254,78	€68 329 824,24	€15 855 650,97
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO		€155 286 245,82	€99 996 311,15	€38 282 234,64