



**Sede Regional Chorotega  
Campus Nicoya  
Informe Final de Práctica dirigida**

**Evaluación de la gestión organizativa, control interno, gestión financiera, de producción y comercialización para la ASADA de la comunidad de Arado del cantón de Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015-2016**

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

**Supervisor:**

**Lic. Álvaro Garro Garro**

**Sustentantes:**

**Ana Cecilia Briceño García**

**Leidy Mariana Espinoza Juárez**

**Nicoya, marzo, 2017**

## **Dedicatoria**

En primera instancia, quiero dedicar este Informe Final de Práctica Profesional Supervisada a Dios, Todopoderoso, quien me regala cada día, cada instante de mi vida, para seguir adelante en los momentos prósperos y difíciles. Él, quien hizo posible la oportunidad de estudiar y guiar mis pasos, para tomar decisiones en cada año de mi carrera universitaria y obtener muchos logros, para encontrarme en el grado académico de licenciatura. A Él, quien no me dejó vencer, a pesar de muchos obstáculos y constantes sacrificios: a Él, gracias por dejarme crecer como la persona que soy.

La dedico a mis padres y hermanas, a quienes amo con todo mi ser, quienes fueron mi apoyo, mi fortaleza, mi razón de superación, quienes han sido mis verdaderos amigos, los que permanecieron y se encuentran hoy, en las circunstancias buenas y malas de la vida. A ellos, gracias infinitas, porque nunca me fallaron.

**Leidy Mariana**

## **Dedicatoria**

Primeramente, dedico este Informe Final de Práctica Profesional Supervisada, a Dios, quien me tiene aquí, con vida y salud, para poder realizar mis metas.

A mi familia más cercana y, también, a quienes me prestaron su ayuda, con cariño y gratitud.

**Ana Cecilia**

## **Agradecimiento**

Primeramente a Dios, por permitirnos realizar esta investigación.

A nuestras familias, pilares constitutivos en este proceso académico.

Nuestro agradecimiento a quienes contribuyeron, tanto directa como indirectamente, con el resultado de este Informe de Práctica Dirigida:

A la Universidad Nacional, Campus Nicoya, por el apoyo brindado.

Al tutor, Lic. Álvaro Garro Garro, por estar con nosotras, por su atenta disposición, y por el apoyo brindado de principio a fin.

A los miembros de la ASADA de Arado de Santa Cruz, por habernos atendido de la manera más atenta y amable, con respecto a toda la información que se les solicitó. Ha sido una experiencia muy significativa, que deja como huella un aprendizaje sumamente valioso, tanto para el presente como para el futuro profesional.

## Declaración Jurada

Nosotras: Briceño García Ana Cecilia, con cédula 5 0376 0467 y Espinoza Juárez Leidy Mariana, con cédula 5 0381 0958, estudiantes de la Universidad Nacional, Campus Nicoya, de la Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera, autoras de la Práctica Profesional Dirigida, titulada: *“Evaluación de la gestión organizativa, control interno, gestión financiera, de producción y comercialización para la ASADA de la comunidad de Arado del cantón de Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica, periodo 2015-2016”*.

Declaramos bajo juramento que:

- 1) El proyecto es de nuestra autoría.
- 2) Hemos respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, el proyecto no es plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y, por tanto, los resultados que se presenten en el proyecto, serán aportes a la realidad investigada.

Por lo expuesto, de no cumplirse, asumimos las consecuencias y sanciones correspondientes, sometiéndonos a la normativa vigente de la Universidad Nacional, Sede Regional Chorotega, Campus Nicoya.

---

Leidy Mariana Espinoza Juárez

---

Ana Cecilia Briceño García

## Derechos de Autor

Nosotras: Briceño García Ana Cecilia y Espinoza Juárez Leidy Mariana, bajo la dirección del Lic. Álvaro Garro Garro, hemos elaborado el proyecto titulado: “*Evaluación de la gestión organizativa, control interno, gestión financiera, de producción y comercialización para la ASADA de la comunidad de Arado del cantón de Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica, periodo 2015-2016*”, por lo que queda absolutamente prohibido por sus respectivas autoras, la reproducción parcial o total, por cualquier medio o procedimiento, sin autorización escrita de las autoras mencionadas.

---

Ana Cecilia Briceño García

---

Leidy Mariana Espinoza Juárez

---

Lic. Álvaro Garro Garro

**“Evaluación de la gestión organizativa, control interno, gestión financiera,  
de producción y comercialización para la ASADA de la comunidad de  
Arado del cantón de Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica,  
Periodo 2015-2016”**

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

Aprobado por

---

**Dr. Víctor Julio Baltodano Zúñiga**

Vicedecano, Campus Nicoya

---

**MBA. José Francisco Vargas Segnini**

Director Académico, Campus Nicoya

---

**Lic. Álvaro Garro Garro**

Supervisor

---

**MSc. Rigoberto Rodríguez Quirós**

Lector

---

**Ana Cecilia Briceño García**

Sustentante

---

**Leidy Mariana Espinoza Juárez**

Sustentante

## ÍNDICE

CAPÍTULO I .....	1
1.1 Tema de investigación. ....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Antecedentes del problema.....	2
1.2.2 Descripción del problema.....	3
1.2.3 Formulación del problema.....	4
1.2.4 Sistematización del problema. ....	4
1.2.5 Justificación de la investigación. ....	5
1.2.5.1 <i>Justificación teórica.</i> .....	5
1.2.5.2 <i>Justificación metodológica</i> .....	6
1.2.5.3 <i>Justificación práctica</i> .....	8
1.2.6 Delimitación temporal, espacial e institucional .....	9
1.2.7 Objetivos de la investigación.....	10
1.2.7.1 <i>Objetivo General</i> .....	10
1.2.7.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	10
1.3 Metodología de la investigación. ....	11
1.3.1 Tipo de investigación.....	11
1.3.2 Enfoque de la investigación. ....	12
1.3.3 Fuentes de información.....	13
1.3.3.1 <i>Fuentes primarias.</i> .....	13
1.3.3.2 <i>Fuentes secundarias.</i> .....	14
1.3.4 Instrumentos para la recolección de datos.....	15
1.3.5 Análisis e interpretación de la información. ....	16
1.3.6 Alcances y limitaciones. ....	17
1.3.6.1 <i>Limitaciones.</i> .....	17
1.3.6.2 <i>Alcances.</i> .....	17
CAPÍTULO II .....	18
Marco teórico, de referencia y conceptual.....	18
2.1 Marco teórico. ....	19
2.1.1 Planificación. ....	19
2.1.2 Organización. ....	20



2.1.3	Dirección.....	21
2.1.4	Control.....	22
2.1.5	Auditoría.....	23
2.1.6.1	<i>Auditoría interna</i> .....	24
2.1.6.2	<i>Auditoría externa</i> .....	25
2.1.6.3	<i>Auditoría financiera</i> .....	26
2.1.6.4	<i>Auditoría Administrativa</i> .....	27
2.2	Marco de Referencia.....	28
2.2.1	Generalidades de las ASADAS.....	28
2.2.2	Objetivos.....	31
2.2.3	Principales actividades.....	32
2.2.4	Aspectos legales.....	33
2.2.5	Aspectos organizativos.....	34
2.2.6	Aspectos ambientales.....	35
2.2.7	Aspectos de control.....	35
2.2.8	Aspectos financieros.....	36
2.3	Marco conceptual.....	36
2.3.1	Aspectos operativos.....	36
2.3.2	Aspectos de cobro.....	37
2.3.3	Control interno y su clasificación.....	39
2.3.4.1	Control Interno.....	40
2.3.4.2	Control Interno Administrativo.....	40
2.3.4.3	Control Interno Contable.....	41
2.3.5	Actividades del Control.....	41
2.3.6	Gestión del riesgo (operativo, legal, ambiental, de solvencia, liquidez).....	42
2.3.6.1	<i>Riesgo</i> .....	42
2.3.6.2	<i>Riesgo operativo</i> .....	42
2.3.6.3	<i>Riesgo Legal</i> .....	43
2.3.6.4	<i>Riesgo Ambiental</i> .....	43
2.3.6.5	<i>Riesgo de Solvencia</i> .....	44
2.3.7	<i>Análisis financiero</i> .....	45
2.3.7.1	<i>Información financiera</i> .....	45
2.3.7.2	<i>Estados financieros</i> .....	45
2.3.7.3.1	<i>Estado de situación</i> .....	46

2.3.7.3.2	<i>Estado de caja</i> .....	46
2.3.7.3.3	<i>Estado de flujo de efectivo</i> .....	47
2.3.7.3	<i>Estado de cambios en el patrimonio</i> .....	47
2.3.7.3.5	<i>Notas a los estados financieros</i> .....	48
2.3.7.3	<i>Activos</i> .....	48
2.3.7.4	<i>Pasivos</i> .....	49
2.3.7.5	<i>Patrimonio</i> .....	49
2.3.7.6	<i>Análisis vertical</i> .....	50
2.3.7.7	<i>Análisis horizontal</i> .....	50
2.3.7.8	<i>Razones financieras</i> .....	51
CAPÍTULO III .....		52
Evaluación organizativa, financiera, de control interno, de producción y comercialización de la ASADA de Arado, Santa Cruz, Guanacaste. ....		52
3.1	Evaluación organizativa.....	53
3.1.1	Planeación.....	53
3.1.2	Objetivos.....	54
3.1.3	Estrategias.....	54
3.1.4	Políticas.....	55
3.1.5	Procedimientos.....	55
3.1.6	Programas.....	58
3.1.7	Organización.....	58
3.1.7.1	<i>Recurso Humano</i> .....	58
3.1.7.2	<i>Estructura organizacional</i> .....	59
3.1.7.3	<i>Manual descriptivo de puestos</i> .....	59
3.1.7.4	<i>Comunicación</i> .....	60
3.1.7.5	<i>Motivación</i> .....	61
3.1.7.6	Toma de decisiones.....	62
3.2	Control interno.....	62
3.2.1	Control.....	62
3.2.2	Control interno.....	63
3.2.3	Control de calidad.....	65
3.3	Evaluación financiera.....	67
3.3.1	Estados financieros.....	67
3.3.1.1	<i>Estado de situación</i> .....	67

3.3.1.2	<i>Estado de resultado.</i>	67
3.3.1.3	<i>Estado de flujo de efectivo.</i>	67
3.3.1.4	<i>Estado de cambios en el patrimonio.</i>	68
3.3.1.5	<i>Notas a los estados financieros.</i>	68
3.3.2	Normas internacionales de información financiera.	68
3.3.3	Evolución de los ingresos.	69
3.3.4	Evolución de los gastos.	70
3.3.5	Comparación anual entre ingresos y gastos de la ASADA.	71
3.3.6	Razones financieras.	73
3.3.6.1	<i>Indicadores de liquidez.</i>	75
3.3.6.2	<i>Indicadores de actividad.</i>	77
3.3.6.3	<i>Indicadores de endeudamiento.</i>	77
3.3.6.4	Indicadores de rentabilidad	79
3.4	Producción y comercialización.	81
3.4.1	Sistema de producción.	81
3.4.2	Sistema de comercialización	85
CAPÍTULO IV		89
Conclusiones y recomendaciones.		89
4.1	Conclusiones y recomendaciones de la evaluación organizativa.	90
4.2	Conclusiones y recomendaciones de la evaluación control interno.	93
4.3	Conclusiones y recomendaciones de la evaluación financiera.	95
4.4	Conclusiones y recomendaciones de la evaluación sistema de producción.	97
4.5	Conclusiones y recomendaciones de la evaluación sistema de comercialización.	100
CAPÍTULO V		102
Propuesta		102
Referencias bibliográficas		187
Anexos.		190

## **Resumen ejecutivo**

En Costa Rica existen varias comunidades rurales, donde la distribución del recurso hídrico está a cargo de las Asociaciones Operadoras de Sistemas de Acueducto y Alcantarillado (ASADAS), las cuales son organizaciones bajo la supervisión de la institución de Acueductos y Alcantarillados (AyA), donde si bien es cierto, funcionan, actualmente, muchas de ellas, muestran grandes deficiencias en su accionar interno.

Ante el conflicto que se origina de la deficiencia o falta de asesoría en las áreas organizativa, control interno, financiera, de producción y comercialización de una ASADA, se evidencia problemas en el manejo correcto de tales áreas, lo que, consecuentemente, origina el posible malestar comunal de vecinos, al no poder satisfacer la necesidad vital de obtención de agua potable en su diario vivir.

Es por este motivo que, con el presente Trabajo Final de Graduación, realizado bajo la modalidad de Práctica Profesional Dirigida, se pretende dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿La ASADA de la comunidad de Arado, Santa Cruz, Guanacaste cuenta con el correcto funcionamiento, con respecto a la gestión organizativa, control interno, gestión financiera, producción y comercialización para lograr su estabilidad operacional?

Para dar respuesta a la formulación del problema planteado, se determinó conocer el objeto de estudio, siguiendo momentos de análisis dentro de los cuales se utilizó los recursos de fuentes primarias, secundarias y el respectivo análisis, a partir de los insumos proporcionados por las entrevistas y visitas de campo.

Estos resultados tendrán relevancia en el capítulo III, los cuales adquieren mayor fuerza en el capítulo IV y V, que corresponden a conclusiones, recomendaciones y, el capítulo de interés central, la propuesta para la ASADA, respectivamente.

A pesar de que existen limitantes que enfrentan las ASADAS, como lo es la poca experiencia, compromiso de las personas constituyentes y la falta de conocimiento con respecto a temas de administración, resulta todo un reto una correcta gestión a esas organizaciones, para el desarrollo sustentable de ellas y las personas de la comunidad.

## **Introducción**

El presente documento tiene como objetivo, realizar una consultoría para evaluar la administración general de una ASADA, ubicada específicamente en el cantón de Santa Cruz, Guanacaste. Dicha consultoría se efectúa como requisito de práctica profesional dirigida, para poder optar por el grado de licenciatura en Administración con Énfasis en Gestión Financiera.

Los alcances de esta investigación refieren al acercamiento a la realidad de los procesos de gestión de las ASADAS, como organizaciones o asociaciones determinantes en la gestión hídrica de las zonas rurales del país y visualizar el buen funcionamiento de operación, como aspecto importante desde una perspectiva empresarial.

La estructura del documento corresponde con los distintos momentos investigativos, que constan, estrictamente, de cinco capítulos.

El primer capítulo se expone, con sus componentes: tema de investigación, planteamiento del problema, justificación, objetivos, delimitación temporal, espacial e institucional, la estrategia metodológica de la investigación y, finalmente, alcances y limitaciones.

El capítulo II involucra el marco teórico, de referencia y conceptual, que desarrolla términos o principios propiamente de la administración, como información detallada de la ASADA por evaluar.

El capítulo III hace referencia explícita de la evaluación organizativa, financiera, de control interno, de producción y comercialización de la ASADA de interés.

El capítulo IV presenta las conclusiones y recomendaciones por cada variable mencionada, las cuales dan cuenta de los instrumentos seleccionados y aplicados para el desarrollo de la investigación.

El capítulo V presenta, de manera profunda y concreta, la propuesta para mejora de la ASADA escogida, la cual se desarrolló, de igual forma, por cada variable de modelo organizativo, modelo de control interno, modelo de gestión financiera, modelo de producción y comercialización, respectivamente.

# **CAPÍTULO I**

## **Planteamiento de la Investigación**



## **1.1 Tema de investigación**

Evaluación de la gestión organizativa, control interno, gestión financiera, de producción y comercialización para la ASADA de la comunidad de Arado del cantón de Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015-2016.

## **1.2 Planteamiento del problema**

### **1.2.1 Antecedentes del problema**

Acueductos y alcantarillados (AyA) creó ASADAS (Asociaciones Operadoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados), en aquellas comunidades rurales alejadas del centro donde opera AyA, es decir, aquellas zonas que les resulta difícil cubrir.

La ASADA de Arado del cantón de Santa Cruz, surgió a causa de serios conflictos económicos que se presentaba, cuando no había una organización con personas responsables, por tal situación, la preocupación por la falta de seriedad y control en cuanto a cobros y servicio a la comunidad se refiere, se opta por reunir a toda la comunidad en la escuela Benito Juárez García de la misma localidad, conformándose en el año 1998, sin embargo, cabe destacar que, a pesar de que fue constituida en ese año, no comienza a operar, sino hasta el 2002, pactado legalmente el convenio con AyA.

Es necesario mencionar que, en un comienzo, la Asociación empezó a operar de manera ambulatoria, puesto que no existía una infraestructura formal en

donde se realizara los cobros y se llevara a cabo las reuniones con la Junta Directiva.

Por su parte, ante dicha carencia, el lugar de encuentro era el salón comunal de Arado, lo cual se desarrolló durante muchos años. En ese momento, los lugares de cobro eran el sitio de trabajo de la presente administradora y la casa de habitación de ella. No fue sino hasta el 2013, cuando se procedió a la construcción de la oficina, en un terreno donado por la Municipalidad del cantón de Santa Cruz, con 99 años de convenio, con respecto a prórroga.

Actualmente, la ASADA se encuentra conformada por siete miembros, vecinos de Arado, de los cuales, el presidente actual fue uno de los líderes para la fundación de la Asociación en 1998.

### **1.2.2 Descripción del problema**

Es fundamental la concienciación de las personas de la comunidad por cuidar el recurso hídrico, pero también se debe tener la misma conciencia y mucho compromiso por parte de la ASADA de Arado. Es sumamente importante que presente una buena administración general, que contribuya al buen manejo y racionalización de todos sus recursos.

Sin embargo, la Asociación no presenta la suficiente gestión organizativa, control interno, el cuidado financiero que se debe guardar, sistemas de producción y comercialización adecuados para la Asociación, por ende, ello provoca el desconocimiento de la mala gestión que se realiza y del cómo se

encuentra realmente la ASADA, para poder efectuar modelos de solución a dicho problema.

Por otro lado, de forma inmediata, se presenta el manejo descontrolado del equipo material, recurso humano y la fallida toma de decisiones, cada vez que se pretende actuar. Por tal motivo, el mínimo descuido que pueda ocasionar que un área resulte afectada, de forma directa, acarrea el mismo riesgo a todas las demás áreas, ya que se encuentran relacionadas, y si una gestión falla, el resto también se ve afectada, perjudicando la estabilidad operacional de la ASADA.

### **1.2.3 Formulación del problema**

¿La ASADA de la comunidad de Arado, Santa Cruz, Guanacaste cuenta con el correcto funcionamiento con respecto a la gestión organizativa, control interno, gestión financiera, producción y comercialización para lograr su estabilidad operacional?

### **1.2.4 Sistematización del problema**

1. ¿Existe una adecuada gestión organizativa durante el periodo 2015-2016 por parte de la ASADA de Arado, Santa Cruz, Guanacaste?

2. ¿La ASADA de la comunidad de Arado, Santa Cruz, Guanacaste posee aspectos que favorezcan el control interno durante el periodo 2015-2016?

3. ¿La información financiera con la que cuenta la ASADA de Arado se lleva a cabo de la manera correcta durante el periodo 2015-2016?

4. ¿Existe una adecuada producción y comercialización del recurso hídrico en la ASADA, Arado, Santa Cruz, para su correcto funcionamiento?

### **1.2.5 Justificación de la investigación**

En Costa Rica, existen varias comunidades en donde el agua potable que se distribuye diariamente a las familias, se realiza de manera directa de los acueductos rurales, los que tienen a su cargo la gestión de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueducto y Alcantarillado Sanitario (ASADAS), de modo tal, que puedan realizar una gestión basada en responsabilidad, honestidad y compromiso.

A pesar de saber cómo es la manera correcta de proceder, muchas ASADAS se ven afectadas con respecto al funcionamiento de ella, por la mala gestión organizativa, un mal manejo financiero, un faltante de control interno y una deficiente producción y comercialización del agua, que pone en riesgo, constantemente, el mantenimiento y el progreso eficiente de la Asociación.

#### **1.2.5.1 Justificación teórica**

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro *“Iniciación a la Organización y Técnica Comercial”*, la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos” (2014, p.28).

El mismo autor menciona que la empresa “es una organización social, por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por

fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”.

Por otro lado, según la autora Martínez Yolanda, una ASADA se define como:

Es la Asociación Administradora del Acueducto Comunal, que surge de un acuerdo entre varios (as) vecinos (as), que ponen en común y de manera permanente, sus conocimientos y/o actividades para cooperar en la administración, mantenimiento, operación y desarrollo de un acueducto comunal, convirtiéndose en una organización privada prestataria de un servicio público, por delegación del AyA, sin fines de lucro (Martínez, p.12).

#### **1.2.5.2 Justificación metodológica**

El tipo de investigación que se realiza es de tipo descriptivo.

El autor Méndez, define la investigación descriptiva como:

La investigación descriptiva es aquella que lleva al investigador a presentar los hechos tal como ocurren, pueden afirmarse que agrupa y convierten información, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada, así con esta se prepara las condiciones necesarias para la explicación. (1995, p.50).

El enfoque es cuantitativo, pues permite realizar un estudio completo con respecto a las variables por investigar, mediante la recolección de datos cuantitativos, ya que se va a requerir información clara, concisa y confiable.

Los autores Hernández Sampieri, Collado y Lucio, definen el enfoque cuantitativo como:

Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis. (2010, p.4).

En la consultoría, también se tomó en cuenta las siguientes variables: la gestión organizativa, control interno, gestión financiera, sistemas de producción y comercialización, específicas de la ASADA en estudio. Por otro lado, se utilizó instrumentos, tales como entrevistas, cuestionarios, observación, de igual forma, se obtuvo información de fuentes primarias y secundarias, que proporcionaron información oportuna y confiable para el desarrollo del trabajo.

### **1.2.5.3 Justificación práctica**

En este punto, Guanipa afirma que “una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o por lo menos propone estrategias que de aplicarlas contribuirán a resolverlo” (2003).

La preocupación por la conservación y proponer mejoras para lograr una administración eficiente y participativa de la entidad encargada de proveer el recurso hídrico como lo es la ASADA, presenta cada vez más un mayor involucramiento de los miembros de las comunidades, más notablemente en las zonas rurales, pero también involucra la participación de personas que puedan efectuar una evaluación, analizar y aportar soluciones que ayuden a disminuir o erradicar por completo la mala praxis que se viene desarrollando en dicha Asociación, que sucede, por lo general, porque las personas que la conforman no poseen el conocimiento óptimo para gestionarla de la mejor manera.

Como resultado de tal investigación, se facilita una propuesta a la ASADA de la comunidad de Arado del cantón de Santa Cruz, mejoras que le proporcionarán un mejor manejo de los recursos y, por ende, la estabilidad en las áreas organizativa, control interno, financiero, producción y comercialización, situación que favorecerá su estabilidad y crecimiento, para poder seguir brindando el servicio a la comunidad, y poder cubrir la necesidad, tanto de ellos como de la ASADA, de manera satisfactoria.

#### **1.2.6 Delimitación temporal, espacial e institucional**

<b>Temporal</b>	<b>Espacial</b>	<b>Institucional</b>
Año 2015-2016.	Santa Cruz, Guanacaste Costa Rica.	Evaluación de la gestión organizativa, control interno, gestión financiera, producción y comercialización de la ASADA de Arado.



## **1.2.7 Objetivos de la investigación**

### **1.2.7.1 Objetivo General**

- Evaluar el modelo de gestión organizativa, control interno, gestión financiera, de producción y comercialización de la ASADA de la comunidad de Arado del cantón de Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015-2016, para conocer si presenta o no un correcto funcionamiento para lograr su estabilidad operacional.

### **1.2.7.2 Objetivos específicos**

- Verificar si la ASADA de la comunidad de Arado del cantón de Santa Cruz, Guanacaste, cuenta con una gestión organizativa adecuada durante el periodo 2015-2016.
- Determinar si existen aspectos de control interno en la ASADA de la comunidad de Arado del cantón de Santa Cruz, para el periodo 2015-2016.
- Revisar si toda la información financiera de la ASADA de la comunidad de Arado del cantón de Santa Cruz, Guanacaste, se lleva a cabo de forma adecuada, durante el periodo 2015-2016.
- Evaluar los aspectos de producción y comercialización de la ASADA de la comunidad de Arado del cantón de Santa Cruz, Guanacaste, durante el periodo 2015-2016.

## **1.3 Metodología de la investigación**

### **1.3.1 Tipo de investigación**

#### **Investigación descriptiva**

Este tipo de investigación hace referencia a todos aquellos hechos, situaciones que se puedan encontrar en la respectiva evaluación, tal y cual el resultado de análisis determinado que se llevó a cabo, mediante la información recolectada, por medio de la aplicación de una serie de instrumentos específicos.

Méndez define la investigación descriptiva como:

aquella que lleva al investigador a presentar los hechos tal como ocurren, pueden afirmarse que agrupa y convierten información, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada, así con esta se prepara las condiciones necesarias para la explicación. (1995, p.50)

#### **Investigación exploratoria**

Con la elaboración del presente proyecto, se realiza una investigación de tipo exploratoria, pues lo que busca es conocer problemas y dar soluciones a temas de interés pocos estudiados. Realizar una evaluación a una ASADA no se ha ejecutado o, por lo menos, es muy poco común, no hay datos específicos de alguna investigación que pueda revelar cómo se practica las gestiones internas de dichas Asociaciones, y si cumplen o no, con el nivel óptimo de funcionamiento.

Los autores Hernández, R; Fernández, C; Baptista, M., expresan:

Se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (2010, p. 79).

### **1.3.2 Enfoque de la investigación**

Dankhe, 1986, citado por Hernández, Fernández y Baptista (1991), indica que los estudios descriptivos: “Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

El enfoque es de carácter cuantitativo, puesto que desarrollará una visión numérica, estadística de la organización puesta en estudio.

Sampieri, Collado y Lucio, definen el enfoque cuantitativo como:

Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se deriva objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se

miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis (2010, p.4).

### **1.3.3 Fuentes de información**

El autor Helio Gallardo considera que una fuente de información es “cualquier objeto, persona, situación o fenómeno, cuyas características permitan entender la información en él y procesarla como conocimiento acerca de un objetivo de discernimiento o estudio”. (1991, p.57)

#### **1.3.3.1 Fuentes primarias**

Las fuentes primarias o directas, de acuerdo con el autor Barrantes son las que “proporcionan de primera mano, permiten obtener información de forma original, partiendo de la premisa, en manifestaciones que no hayan sufrido alteraciones, tomada directamente por los funcionarios, por medio del marco de campo donde se desarrollará la investigación”. (2002, p.127).

Bernal, C. (2006) indica que:

Las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información; es también conocida información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las

personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente, entre otros.

Se acudió a la obtención de fuentes primarias, mediante técnicas e instrumentos, tales como la entrevista y los cuestionarios, con una serie de interrogantes, de suma importancia para la obtención de información, los que fueron aplicados a personas propiamente elegidas de interés dentro de la Asociación para el mencionado fin.

#### **1.3.3.2 Fuentes secundarias**

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

Las fuentes secundarias, son todas aquellas aplicaciones, resúmenes, y listados o referencias publicadas en un área de conocimiento en particular, es decir, es información (Hernández, 1998, p.23).

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

Para la recolección de datos se aplicó tres instrumentos, los cuales son la entrevista, el cuestionario y la observación, respectivamente.

##### **Entrevista**

La entrevista fue dirigida al presidente de la ASADA y a funcionarios, con el objetivo de recopilar información, por medio de algunas interrogantes básicas, de tipo abierta, que permitan visionar más ampliamente el panorama de cómo se realiza el funcionamiento general de la ASADA.

##### **Cuestionario**

Fue dirigido, de igual forma, al presidente y a miembros de la ASADA, para conocer el criterio con respecto a la gestión organizativa, control interno, financiero, producción y comercialización, utilizando para ello, específicamente, hojas de cotejo.

##### **Observación**

La observación se aplicó para las visitas a la comunidad, incluye el terreno donde se encuentra la oficina y los tanques del agua. El tipo de técnica se efectuó en el momento de realizar las giras de campo, con ello, se buscó evaluar las condiciones de infraestructura y todo lo que involucra el equipo de oficina, así como también, el ambiente que se presenta, una vez reunidos todos los miembros de la ASADA, de manera privada, y con la comunidad, de esta manera, se busca

recolectar información, de una forma precisa y confiable, de acuerdo con el criterio personal de las desarrolladoras de la evaluación.

Por otro lado, se toma en cuenta la observación, en el momento de aplicar la entrevista, para poder evidenciar el interés del presidente y toda la junta administrativa, para colaborar y no hacer omisión de cualquier dato que resultara de gran relevancia para la toma de decisiones, con respecto a los resultados finales de la evaluación.

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

El análisis e interpretación de la información pertinente se realizó con los métodos de recolección de datos, tales como la entrevista, el cuestionario, la observación. Una vez recopilada la información, se procedió a la sistematización de los resultados o a tabularla, la cual fue debidamente clasificada, según la variable en estudio, estableciendo así la categoría correspondiente deseada, para analizarla posteriormente.

Una vez determinados los puntos de análisis, la comparación y el contraste de la información obtenida, se realizó la redacción de los capítulos, teniendo como referencia el marco teórico-conceptual que sustenta la presente investigación.

Para la elaboración de las conclusiones y, posteriormente, las recomendaciones, se rescata las conexiones de análisis localizadas en el transcurso de los capítulos, y se interrelaciona con el análisis obtenido de la

recolección de datos, desde la perspectiva de las áreas establecidas, para hacer posible el estudio.

### **1.3.6 Alcances y limitaciones**

#### **1.3.6.1 Limitaciones**

Dificultad de reunirse con el contador, para responder dudas de algunas cuentas de los estados financieros.

#### **1.3.6.2 Alcances**

Poder contribuir a mejoras de la ASADA de Arado, Santa Cruz, por medio del aporte de una propuesta, con respecto a la gestión organizativa, control interno, gestión financiera, de producción y comercialización.

Oportunidad de las sustentantes para poder obtener con éxito el título de licenciatura en Administración con énfasis en gestión financiera.



## **CAPÍTULO II**

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

## **2.1 Marco teórico**

Los fundamentos teóricos son indispensables como parte de estudio para poder acercarse más a la realidad, específicamente, para proporcionar con más entendimiento el objeto de estudio de la investigación, el cual se refiere a los aspectos básicos elementales de la administración y auditoría.

La administración es la forma o la inteligencia del cómo se maneja una organización, ya sea o no para fines lucrativos. Si una organización es para ofrecer un producto o servicio, es un deber administrarla de la mejor manera, tanto para satisfacción personal como para los beneficiarios.

Según Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M afirman que la administración es “el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos, en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente” (2008, p.4).

Para poder llevar a cabo una excelente administración, es necesario conocer y poner en práctica los elementos de administración, ya que sin ellos es imposible poder lograr un éxito empresarial. Es relevante efectuar una correcta planificación, organización, dirección y control dentro de la organización.

### **2.1.1 Planificación**

En todas las organizaciones existe la planificación, con el fin de emprender las diferentes actividades que se proyecta, saber cómo se va a realizar cada tarea y qué se pretende lograr para cumplir los objetivos establecidos. Para tal

propósito, se debe considerar siempre todos los departamentos que haya, y no dejar de lado el área presupuestaria, por lo que se afirma que la planificación es mixta, es decir, cualitativa y cuantitativa, respectivamente.

Franklin, F. & Benjamín, E, definen planificación como el:

Conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicios suficientes y necesarios para fijar prioridades, elegir entre alternativas, establecer una misión, objetivos y metas, ordenar las acciones para alcanzarlas con base en la asignación correcta de los recursos, la coordinación de esfuerzos y la imputación precisa de responsabilidades, para poder controlar y evaluar sistemáticamente los avances y resultados y realizar oportunamente los ajustes necesarios (2007, p. 833).

### **2.1.2 Organización**

Al igual que la importancia que tiene una planificación estratégica, lo tiene una organización, pues van estrechamente relacionadas en todo ámbito, la cual es considerada como la base fundamental para sostener un orden estricto en cuanto a las acciones respecta.

Es indispensable tener un orden en tiempo, roles y espacio dentro de una organización, para no perder la perspectiva de lo que se desea con respecto a

objetivos presentes y futuros, que se planteará. Ello permite una mejor comunicación, buen desempeño de funciones y, por ende, un ambiente satisfactorio.

Franklin, F. & Benjamín, E definen organización de la siguiente manera:

Unidad social constituida en forma liberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisión internos y externos, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos (2007, p. 832).

Por otra parte, los mismos autores expresan la importancia de organización así: “etapa del proceso administrativo en la que se define la estructura organizacional, la división y distribución de funciones, el manejo de los recursos humanos y se sientan las bases para el adecuado funcionamiento de la institución” (Franklin, F. & Benjamín, E, 2007, p. 832).

### **2.1.3 Dirección**

Esta etapa comprende el uso del liderazgo de la persona que dirige a los colaboradores, quien debe ser capaz de motivar a los del equipo, para que desempeñen sus respectivas funciones, en conjunto, con la mayor responsabilidad y satisfacción posible y, de esa forma, poder cumplir un objetivo en común.

Franklin, F. & Benjamín, E expresan lo siguiente:

Es la función que implica el proceso de influir en los seres humanos de modo que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo. Etapa del proceso administrativo que contempla el liderazgo, la comunicación, motivación, trabajo en equipo, manejo del estrés y conflicto, información tecnológica, toma de decisiones y creatividad como elementos indispensables para encauzar eficazmente una organización (2007, p. 830).

#### **2.1.4 Control**

Una vez elaborada una planificación estratégica, una organización y una dirección dentro de una empresa, se continúa con el elemento más importante, el cual consta de realizar una evaluación para controlar, elemento totalmente relevante para saber si se está cumpliendo con lo planteado, y si los objetivos están dando el resultado esperado por la administración de la empresa.

Los autores Franklin, F. & Benjamín, E definen el control de la siguiente manera:

Medición de resultados que permiten evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos. Su acción puede ser permanente, periódica o eventual. Etapa del proceso administrativo en la que se determina la naturaleza,

sistemas, niveles, proceso, áreas de aplicación, herramientas y aspectos de calidad que los controles deben asumir para que una organización cumpla con su objeto (2007, p. 830).

Después de hacer énfasis a los elementos más importantes dentro de la administración, también es necesario describir los mecanismos de evaluación que se realiza en una organización, para confirmar que los diferentes departamentos existentes están operando de la mejor forma, de acuerdo con los lineamientos y objetivos predeterminados.

Caso contrario, es decir, si la evaluación demuestra anomalías, estas son reportadas por medio de un informe explícito a los interesados, para que ellos busquen soluciones de mejora, por ello, es necesario hacer mención a lo siguiente:

#### **2.1.5 Auditoría**

Una auditoría corresponde a un estudio o a una evaluación que se aplica a una organización. Son una serie de cuestionarios que se ejecuta con la finalidad de confirmar que las operaciones de ella se están desarrollando, tal y como fueron realizadas, y en la cual se recolecta pruebas, evidencias para poder probar que la información que se está proporcionando a la persona encargada de aplicarla, en este caso, el auditor es confiable y transparente.

El autor Sandoval Hugo, expresa que:

Auditoria, en su acepción más amplia, significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que genera una entidad es confiable veraz y oportuna, en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos se hayan observado y respetado; que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Asimismo, significa evaluar la forma en que se administra y opera, con el fin de aprovechar los recursos al máximo (2012, p. 28).

Después de haber empleado y explicado de manera clara el concepto de auditoría, se procede a describir cuáles son los tipos de auditoría que se llevan a cabo de manera consecutiva, ellos son:

#### **2.1.6.1 Auditoría interna**

Es realizada por una persona de la misma empresa, el auditor debe actuar con independencia mental y bajo ninguna circunstancia tiene que permanecer bajo el mandato del gerente general de la organización, por el contrario, debe sentirse con confianza y sin presiones, en el momento de emitir su informe de resultado de la auditoría.

La Ley General de Control Interno, en el artículo 21, define:

La auditoría interna es la actividad independiente, objetiva y asesora, que proporciona seguridad al ente u órgano, puesto que se crea para validar sus operaciones. Contribuye a que se alcancen los objetivos institucionales, mediante la práctica de un enfoque sistemático y profesional para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, del control y de los procesos de dirección en los órganos sujetos a esta Ley.

#### **2.1.6.2 Auditoría externa**

Es necesario destacar que la auditoría externa se lleve a cabo por personas profesionales, ajenas a la institución o empresa. El auditor es el encargado de realizar un informe con los resultados encontrados.

El autor Borrajo, Manuel la define así:

Es el servicio prestado por profesionales cualificados en contabilidad, consistente en la revisión de los estados financieros de una empresa, según normas y técnicas específicas, a fin de expresar su opinión independientemente sobre la situación económico-financiera de dicha empresa en un momento dado, sus resultados y los cambios en ella habidos durante un periodo determinado, de



acuerdo con los principios contables generalmente aceptados ((2001, p.2).

Después de hacer énfasis a los dos tipos de auditoría que se practica en el ámbito empresarial, ahora es momento de mencionar la clasificación de auditorías más importantes, así como también, explicar el rol y el aporte que posee cada una dentro de una organización.

### **2.1.6.3 Auditoría financiera**

La auditoría financiera se encarga de verificar si se elabora de la manera correcta los estados financieros, y si son presentados de manera completa, para llevar una adecuada administración laboral.

Franklin, F. & Benjamín, E la definen como “un examen de la situación financiera de una persona física o moral, a partir de la evaluación de sus transacciones financieras o administrativas” (2007, p. 828).

Las Normas Internacionales de Auditoría, expresan que:

El objetivo de una auditoría financiera es aumentar el grado de confianza de los usuarios en los estados financieros. Esto se logra mediante la expresión por parte del auditor de una opinión sobre si los estados financieros han sido preparados en todos los aspectos materiales, de conformidad con un marco de información financiera aplicable. La mayoría de los marcos de información con fines generales, dicha opinión se

refiere a si los estados financieros expresan la imagen fiel o se presentan fielmente (p. 2).

#### **2.1.6.4 Auditoría Administrativa**

La importancia de una auditoría administrativa correcta radica en que de ella depende el éxito o fracaso de una organización, al encontrar deficiencias en el manejo de recurso, material y poder tener la capacidad de ofrecer mejoras para su beneficio.

Por otro lado los autores Franklin & Benjamín mencionan que “la auditoria administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organizaciones ya sean públicas, privadas o sociales” (2007, p. 13).

Franklin, F. & Benjamín, E definen la auditoria administrativa como “la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (2007, p. 11).

Asimismo, hacen énfasis en lo siguiente:

La auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se deben tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento

de dichas áreas y sobre todo realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas (2007, p.12).

## **2.2 Marco de Referencia**

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

Para realizar una actividad en la que involucre recursos para producir un bien social, sin fines de lucro o generar utilidades, es necesario tener muy presente el concepto de que es una empresa que, a su vez, se encarga de cubrir la necesidad, ya sea de un bien o un servicio para el cliente.

Thomson, I. (2006), define el concepto de empresa de la siguiente manera:

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos.

Las empresas conllevan a realizar actividades para producir un bien o servicio, con ayuda de los recursos financieros, materiales, humanos, tecnológicos, entre otros, las organizaciones pueden ser con fines de lucro, o sin

ellos, como lo son las ASADAS, esta es una empresa sin fines de lucro, que genera la prestación del servicio del agua. Cabe mencionar que las ASADAS deben presentar el proyecto al Registro de Asociaciones del Registro Nacional, para su respectiva inscripción.

Según Esteban Monge, Luisa Paz y Carolina Ovarés, una ASADA (Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunal) se define como:

Órganos locales constituidos como asociaciones que, por delegación del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), administran, operan, dan mantenimiento y desarrollan los sistemas de acueductos y alcantarillados en aquellas comunidades en las que ni el AyA ni la municipalidad respectiva, prestan los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento (2013, p. 7).

Una ASADA consiste en ser una asociación conformada estrictamente por vecinos de una comunidad de un determinado cantón, la cual tiene como función brindar el recurso hídrico de manera racional y responsable a las personas.

Es importante destacar que, en Costa Rica y a nivel mundial, en épocas pasadas, muchas generaciones consideraban el agua potable como una fuente de subsistencia, totalmente inagotable y considerado como un recurso con un muy bajo precio de obtención, el razonamiento de inagotabilidad llevó a muchas personas a desperdiciar tan preciado líquido y a no saber valorarlo como es

debido, para poder favorecer al ahorro y conservarlo por muchos años más, tanto para uso del presente como de las futuras generaciones.

De conformidad con el Reglamento de ASADAS el Art.3 "AyA mediante convenio suscrito al efecto, previo acuerdo favorable de su Junta Directiva, podrá delegar la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas de acueductos y alcantarillados comunales, a favor de las asociaciones debidamente constituidas".

Por lo anterior, las ASADAS dispondrán de una Junta Directiva, que es el órgano directivo de la Asociación, compuesta (mínimo por cinco miembros, máximo siete), éstos serán elegidos por la Asamblea, mediante mecanismos democráticos, ellos son:

- Presidente (a)
- Vicepresidente (a)
- Secretario (a)
- Tesorero (a)
- Vocal
- El fiscal

Una ASADA, para su estable funcionamiento y operar de conformidad con la ley, necesita demandar de los servicios profesionales de un abogado para las representaciones legales correspondientes, al igual que un contador que realice y lleve el control de los estados financieros.

### **2.2.2 Objetivos**

Según el Reglamento de las Asociaciones Administradoras de sistemas de Acueductos y Alcantarillados comunales (ASADAS), publicado en la Gaceta N. 150 del 5 de agosto del 2005, en el Art.16 expresa lo siguientes objetivos:

1. Velar y participar activamente con la comunidad en la construcción, administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas, así como en la preservación y conservación del recurso hídrico.
2. Adquirir los bienes, materiales y equipos necesarios para la administración, operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas.
3. Administrar, operar, reparar, custodiar, defender y proteger, según los principios de una sana administración, todos los bienes destinados a la prestación de servicios de los sistemas que administran.
4. Establecer las medidas de control interno necesarias para garantizar el buen desempeño de las actividades que desarrolla la Asociación.
5. Cumplir con los trámites de inscripción de la asignación de los caudales y fuentes de abastecimiento necesarios para la comunidad, por medio del AyA, a efectos de que se mantengan reservados para un fin público, así como mantener un programa y registro permanente de aforos

de las fuentes, los cuales serán remitidos a la Dirección de Gestión Ambiental de AyA.

6. Convocar a asamblea a los asociados para tratar los asuntos relacionados con el sistema de acueductos y alcantarillados que requieren de acción comunal.
7. Rendir informes periódicos a la comunidad de lo actuado en relación con la operación, mantenimiento y desarrollo de los sistemas.
8. Solicitar a AyA la asesoría técnica, legal, financiera, organizativa y cualquier otra necesaria para la correcta gestión de los sistemas, así como requerir la expropiación de los terrenos y servidumbres necesarios.
9. Participar en las capacitaciones y convocatorias requeridas por la institución.
10. Mantener planos actualizados de los sistemas y un catastro de usuarios.
11. Presentar proyectos para desarrollar actividades afines a la prestación del servicio, previa autorización de AyA.

### **2.2.3 Principales actividades**

Las actividades que realiza la ASADA son:

Distribución y comercialización del agua potable, en la parte operativa el mantenimiento del recurso hídrico, averías que se presenten (medidores, bombas,

tuberías, entre otros), recaudación del efectivo, aplicación de rutas para la lectura de los medidores, ejecución de las lecturas de los medidores, digitación de las lecturas de los medidores, proceso de facturación, emisión de recibos, distribución de los recibos.

#### **2.2.4 Aspectos legales**

Las ASADAS deben apegarse a diversas leyes y reglamentos en las cuales participan, de forma directa o indirectamente.

Los aspectos por evaluar son los siguientes:

- La ASADA deberá tramitar y obtener Personería Jurídica e inscribirse ante el Registro de Asociaciones del Registro Público.
- Debidamente inscrita a Tributación.
- Presenta declaraciones al día.
- La ASADA y el AyA deberán firmar un Convenio de Delegación, en el cual el instituto faculta y acredita, mediante la delegación a la ASADA, para que asuma la administración, operación y mantenimiento de los sistemas de acueductos y alcantarillados.
- Constituida legalmente: La ASADA deberá remitir al AyA, los nombres y calidades de los miembros de la Junta Administradora, así como el del Fiscal, haciendo constar quién ostenta la Personería Jurídica.



- Uno de los fines de las ASADAS es la gestión de los sistemas de agua potable mediante delegación del AyA, por lo que no deberán realizar acciones para fines distintos.
- Infraestructura: incluye terrenos y servidumbres debidamente inscritos a nombre de la ASADA.
- Cumplimiento de dictámenes, directrices y convocatorias que emanen de AyA.
- Cumplimiento del Código de Trabajo.
- Libros legales, estados financieros deben estar al día.

### **2.2.5 Aspectos organizativos**

El sistema organizativo de las ASADAS es de suma importancia, con el fin de realizar una buena gestión en sus labores, para que sea una organización que cumpla con sus objetivos.

Para los autores Kooznt, Weihrich, Cannice consideran que “el término organización implica una estructura formalizada intencional de roles o posiciones” (2008, p. 204). Cabe señalar que la estructura de una organización es primordial para el buen funcionamiento, las ASADAS deben disponer de un organigrama que facilite, por medio de orden jerárquico, los puestos y roles de cada funcionario involucrado.

### **2.2.6 Aspectos ambientales**

Toda actividad humana genera impacto en el medio ambiente, en la actualidad, las operaciones de las ASADAS son el manejo de un recurso natural, el recurso hídrico, extraído y distribuido a las comunidades.

La Ley Orgánica del Ambiente cita en el capítulo IV Artículo 17 “Las actividades humanas que alteren o destruyan elementos del ambiente o generen residuos, materiales tóxicos o peligrosos, requerirán una evaluación de impacto ambiental por parte de la Secretaría Técnica Nacional Ambiental creada en esta ley”.

Para que la ASADA opere de acuerdo con la Ley Orgánica del Ambiente, debe realizar sus operaciones bajo las normas que contiene dicha ley, minimizando los posibles impactos que le puedan ocasionar, y que brinden un servicio de calidad, en armonía con el medio ambiente.

### **2.2.7 Aspectos de control**

En la ASADA debe existir el control, el cual le permite vigilar que todas las operaciones se realicen de la forma correcta. Los autores Kooznt, Weihrich, Cannice consideran que “las técnicas y sistema de control son, en esencia, los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa” (2008, p. 528).

Es necesario tomar en cuenta que el control es fundamental para llevar un adecuado funcionamiento de la ASADA, controlando diferentes factores involucrados en la gestión de la ASADA.

### **2.2.8 Aspectos financieros**

El área Financiera en la ASADA es primordial para la operación, tal motivo conlleva a que la administración opere en función a los componentes: contabilidad, financiamiento de proyectos, control de costos e ingresos, presupuestos y otros.

El manejo eficiente y correcto de la parte financiera es una práctica que la ASADA debe realizar, esto comprende que la ASADA debe contratar a un contador privado. Según lo estipula el Reglamento de ASADAS, en su capítulo V, artículo 27, cada ASADA deberá contratar un contador privado incorporado al Colegio respectivo, que le lleve el registro contable, que involucra llevar los estados financieros actualizados.

## **2.3 Marco conceptual**

### **2.3.1 Aspectos operativos**

Los aspectos operativos son todos aquellos procedimientos o recursos que resultan indispensables tomar en cuenta para ejecutar objetivos o funciones planteadas, en pro de una organización.

Los aspectos operativos son sinónimo de una gestión operativa que se debe llevar a cabo en toda empresa, sea o no con fines de lucro, por lo tanto, el blog calidad y excelencia, 2015 menciona estrictamente:

La gestión operativa abarca cambios no solamente en la estructura de la organización, sino también en el sistema de roles y funciones, lo cual tienen una notable influencia en cuestiones como la elección de personal directivo y mandos intermedios. Asimismo, la gestión operativa influye en los procesos de capacitación de personal, las relaciones entre los circuitos organizativos y la tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.

### **2.3.2 Aspectos de cobro**

Los aspectos de cobro en las ASADAS se realiza con el método de lectura de medidores, que mide el consumo de las personas en metros cúbicos y con las tarifas de la Ley de Autoridad Reguladora de Servicios Públicos (ARESEP). Ley N.7593.

Según la Ley N. 7593, en el capítulo II, en su artículo 4, menciona los siguientes objetivos que tiene a cargo la autoridad reguladora:

- 1) Armonizar los intereses de los consumidores, usuarios y los prestatarios de los servicios públicos definidos en esta ley y los que se definan en el futuro.
- 2) Procurar el equilibrio entre las necesidades de los usuarios y los intereses de los prestatarios de los servicios públicos.
- 3) Asegurar que los servicios públicos se brinden de conformidad con la ley.
- 4) Formular y velar porque se cumplan los requisitos de calidad, cantidad, oportunidad, continuidad y confiabilidad necesarios para prestar, en forma óptima, los servicios públicos sujetos a su autoridad.
- 5) Coadyuvar con los entes del Estado, competentes en la protección del medio ambiente, cuando se trate de la prestación de los servicios regulados o del otorgamiento de concesiones.
- 6) Ejercer, conforme lo dispuesto en esta ley, la regulación de los servicios públicos definidos en ella.

En el capítulo VII de la Ley de la ARESEP en su artículo 31, se establece lo siguiente:

Artículo 31: Fijación de precios, tarifas o tasas

Para fijar precios, tarifas y tasas de los servicios públicos, la Autoridad Reguladora tomará en cuenta las estructuras productivas modelo para cada servicio público, según el desarrollo del conocimiento, la tecnología, las posibilidades de servicio, la actividad de que se trate y el tamaño de las empresas prestatarias. En este último caso, se procurará fomentar la pequeña y la mediana empresa. Si existe imposibilidad comprobada para aplicar este procedimiento, se considerará la situación particular de cada empresa.

### **2.3.3 Control interno y su clasificación**

El control es parte fundamental de cualquier organización, puesto que es la manera de verificar que los objetivos de ella se están llevando a cabalidad, según lo establecido, y tiene como función, en caso de encontrar discrepancias con los objetivos planteados, corregirlos de manera inmediata, para obtener resultados mucho más favorables.

Harold Koontz & Heinz Weihrich, describen el control de la siguiente manera:

La función administrativa del control consiste en la medición y corrección del desempeño con finalidad de asegurarse que se cumplen los objetivos de la empresa y los planes para lograrlos. La planeación y el control están relacionados estrechamente...Sin objetivos ni planes el control no es

posible, porque el desempeño se tiene que medir con criterios establecidos (2007, p. 372).

## **El control y su clasificación**

### **2.3.4.1 Control Interno**

El control interno es la manera de evaluar el manejo o los procedimientos con los que se realizan las tareas de operación, que involucran los activos de la empresa, obligaciones, deudas, aspectos contables, entre otros, el autor Meza Vargas lo afirma de la siguiente manera “el control interno es una serie de reglas y procedimientos que se implantan en la empresa para salvaguardar los activos” (1996, p.3).

### **2.3.4.2 Control Interno Administrativo**

Hace referencia a la evaluación de las actividades que se realiza con respecto a la parte organizativa, administrativa de la empresa, tiene como función verificar que las políticas como estrategias o procedimientos de crecimiento sean correctas.

Mateo, Lucía indica:

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general

solamente tienen relación indirecta con los registros financieros (2010, p.34).

#### **2.3.4.3 Control Interno Contable**

Este tipo de control se efectúa, con el objetivo de evaluar el uso racional de los activos y todos aquellos aspectos contables de los cuales depende la organización.

Mateo, Lucía conceptualiza así el Control Interno contable:

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente, incluyen controles, tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna (2010, p.35).

#### **2.3.5 Actividades del Control**

Mateo, Lucía (2010, p.79) menciona la clasificación de las actividades del control de la siguiente manera:

- Controles preventivos
- Controles de detección
- Controles correctivos



- Controles manuales o de usuario
- Controles cómputo o de tecnología de información
- Controles administrativos.

### **2.3.6 Gestión del riesgo (operativo, legal, ambiental, de solvencia, liquidez)**

#### **2.3.6.1 Riesgo**

Dirigir o ser dueño de una organización no es una tarea fácil, siempre hay factores que pueden provocar pérdidas, en este caso, monetario, el cual es indicador de dos posibles opciones, la primera, la inversión no fue la mejor decisión tomada; la segunda, el procedimiento que se realiza con respecto a funciones y la manera de ejecutarlas, se lleva a cabo de forma errónea.

Los autores Gitman, Lawrence J definen “en un sentido básico, el riesgo se define como la posibilidad de enfrentar una pérdida financiera. Los activos que tienen mayores probabilidades de pérdidas se consideran más arriesgados que los que presentan menores probabilidades de pérdida” (2000, p.200).

#### **2.3.6.2 Riesgo operativo**

El autor Econ Ramiro define riesgo operativo así:

La administración del Riesgo Operativo, debe ser considerado como un proceso específico dentro de la institución, por lo tanto, sujeto de medición control y monitoreo. La implementación de la administración del

riesgo operativo debe considerar todas las etapas de gestión de riesgo, esto es identificación, evaluación, medición, monitoreo y control. (2013, p.49).

#### **2.3.6.3 Riesgo Legal**

Seco, B define riesgo legal como:

Todos los derivados de la posibilidad de cambio en la regulación o normativa de la actividad empresarial y que puedan suponer disminuciones en la rentabilidad o que supongan nuevas inversiones o cambios en la estructura de producción de la empresa (2007, p.31).

#### **2.3.6.4 Riesgo Ambiental**

Según la COEPA (Confederación Empresarial de la Provincia de Alicante riesgo ambiental lo definen así:

Los riesgos ambientales, se asocian a aquellas situaciones accidentales ligadas a la actividad empresarial que pueden causar daños al Medio Ambiente...Un riesgo ambiental se define como la probabilidad de ocurrencia de un fenómeno que afecta directa o indirectamente al Medio Ambiente (2007, p.4).

### **2.3.6.5 Riesgo de Solvencia**

Seco, B, aduce que:

El riesgo de insolvencia está asociado a la estructura de financiación de una empresa y, en definitiva, a la situación continuada de pérdidas contables que van mermando los recursos propios. Las pérdidas acumuladas han ido reduciendo el tamaño de los recursos propios hasta el punto de que el valor de las deudas (Pasivo circulante + Pasivo fijo) es mayor que el de los activos que tienen valor de mercado o Activo real. Incluso vendiendo todos los activos, la empresa no sería capaz de hacer frente a sus deudas (2007, p.19).

Econ Ramiro define Riesgo de Liquidez de la siguiente manera:

Es el riesgo que representa cuando una institución financiera presenta incapacidad para cumplir con sus obligaciones al momento que estas se vencen, pudiendo incurrir en pérdidas significativas. Sucede cuando los activos de corto plazo no pueden “cubrir” los pasivos de corto plazo o egresos inesperados de caja. Cuando esta “insuficiencia” no puede ser solucionada rápidamente se produce un problema de iliquidez extrema (2013, p.23).

### **2.3.7 Análisis financiero**

Según los autores Guajardo, Gerardo & Andrade, Nora expresan que:

El análisis financiero consiste en estudiar la información que contienen los estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptados por la comunidad financiera, con el objetivo de tener una base más sólida y analítica para la toma de decisiones (2008, p.158).

#### **2.3.7.1 Información financiera**

Guajardo, Gerardo & Andrade, Nora indican que “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” (2008, p. 34).

#### **2.3.7.2 Estados financieros**

La Norma Internacional de Contabilidad Núm. 1, referente a la presentación de estados financieros, citado por Guajardo Gerardo & Andrade Nora, expresa:

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del desempeño financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del

desempeño financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado. (2008, p.4).

#### **2.3.7.3.1 Estado de situación**

Según las Normas de Información Financiera, los autores Guajardo, Gerardo & Andrade, Nora, expresan:

El estado de situación financiera, también conocido como balance general, presenta en un mismo reporte la información necesaria para tomar decisiones en las áreas de inversión y de financiamiento. También se dice que muestra los montos del activo, del pasivo y del capital en una fecha específica (2008, pp. 47-48).

#### **2.3.7.3.2 Estado de caja**

Guajardo, G. & Andrade, N, lo definen así:

El primero de los estados financieros básicos es el estado de resultado, que pretende determinar el monto por el cual los ingresos contables difieren de los gastos contables. Al

remanente se le llama resultado, que puede ser positivo o negativo (2014, p.46).

#### **2.3.7.3.3 Estado de flujo de efectivo**

Según las Normas Internacionales de contabilidad 1, la importancia del flujo del flujo de efectivo corresponde a:

La información sobre los flujos de efectivo suministra a los usuarios las bases para la evaluación de la capacidad que la entidad tiene para generar efectivo y otros medios líquidos equivalentes, así como las necesidades de la entidad para la utilización de esos flujos de efectivo (p. 810).

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

Los autores Guajardo & Andrade expresan:

Es un estado financiero que pretende explicar a través de una forma desglosada, las cuentas que han generado variaciones en la cuenta capital contable. La información de los cambios que comprende el estado de variaciones del capital contable es necesaria para elaborar estados financieros suficientemente informativos, con el fin de satisfacer las necesidades de distintos usuarios, lo cual es el propósito básico de la contabilidad (2008 p. 48).

#### **2.3.7.3.5 Notas a los estados financieros**

Las notas sirven para revelar información importante de la empresa en cada uno de los estados financieros, las cuales tienen como propósito ofrecer una mayor transparencia en el momento de presentar cada uno de los estados financieros para sus respectivos análisis.

Las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) (2009), hacen referencia a lo siguiente:

Las notas proporcionan descripciones narrativas o desagregaciones de partidas presentadas en esos estados e información sobre partidas que no cumplen las condiciones para ser reconocidas en ellos. Además de los requerimientos de esta sección, casi todas las demás secciones de esta NIIF requieren información a revelar que normalmente se presenta en las notas (p. 46).

#### **2.3.7.3 Activos**

Según la Norma Internacional de Información Financiera A-5, define un activo de la siguiente manera: “Un activo es un recurso controlado por una entidad, identificado, cuantificado en cuatro términos monetarios, del que se

esperan fundadamente beneficios económicos futuros, derivado de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad” ( p.89).

#### **2.3.7.4 Pasivos**

La Norma Internacional de Información Financiera A-5, define un pasivo de la siguiente manera: “Un pasivo es una obligación presente de la entidad, virtualmente ineludible, identificada, cuantificada en términos monetarios y que representa una disminución futura de beneficios económicos, derivada de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad” (p. 91).

#### **2.3.7.5 Patrimonio**

La Norma Internacional de Información Financiera A-5 define un patrimonio de la siguiente manera: “Es el valor residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos” (p.93)

La Norma Internacional de Información Financiera, expresa:

El capital contable o patrimonio contable, representa el valor que contablemente tienen para la entidad sus activos y pasivos sujetos de reconocimiento en los estados financieros; por esta razón, también se le conoce como



“activos netos” de una entidad (activos menos pasivos)  
(p.93).

#### **2.3.7.6 Análisis vertical**

Según Bautista Libia, el análisis vertical “consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros” (2012, p. 9).

Este tipo de análisis, según Jae K. Shim y Joel G. Siegel “sirve para poner en evidencia la estructura interna de la empresa, también permite la evaluación interna y se valora la situación de la empresa con su industria” (2004, p. 32).

#### **2.3.7.7 Análisis horizontal**

Para Bautista Libia, el análisis horizontal “determina cuál fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo” (2012, p. 9).

Un informe de Análisis Financiero de la Universidad Interamericana para el Desarrollo, menciona del análisis horizontal lo siguiente:

El cálculo de este análisis se realiza con la diferencia de dos o más años para tener como resultado valores absolutos y con porcentaje tomando un año base para poder tener datos

relevantes que analizar. En dado caso que se haga el examen con los valores absolutos o los porcentajes, podría resultar un error en la toma de decisiones (p. 7).

#### **2.3.7.8 Razones financieras**

El cálculo de las razones financieras es el método para hacer posible un análisis que indique a una organización cuál es el comportamiento actual de ella con respecto a sus movimientos de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.

Para Bautista Libia, las razones financieras son “instrumentos más usados para realizar análisis financieros de entidades, pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa” (2012, p.9).

## **CAPÍTULO III**

**Evaluación organizativa, de control interno, Financiera, de producción y comercialización de la ASADA de Arado, Santa Cruz, Guanacaste**

## **3.1 Evaluación organizativa**

### **3.1.1 Planeación**

Con respecto a la ASADA de Arado, la planeación la realizan de manera anual, el plan de trabajo es presentado a la Asamblea ordinaria del año en curso al siguiente año, por ejemplo, el último que presentaron fue el Plan de Trabajo: Periodo 2016-2017. Dentro de la planeación la ASADA tiene establecida la misión, visión, objetivos, valores.

#### **Visión**

“Ser la empresa pública líder en agua potable y saneamiento comprometida con la excelencia en el servicio al cliente, para brindar calidad de vida a la comunidad de Arado, en armonía con el ambiente”.

#### **Misión**

“Normar y garantizar los servicios de agua potable y tratamiento, según los requerimientos de la comunidad contribuyente al desarrollo económico y social del país”.

#### **Valores**

Ética y transparencia, solidaridad y espíritu de servicio.

La ASADA realiza una planificación anual, la cual incluye los gastos en los que van a incurrir, tales como son: salarios, cargas sociales, insumos, mano de obra y otros gastos imprevistos.

La junta directiva convoca anualmente a la asamblea general para rendir informe. Las reuniones de Junta Directiva se realizan una vez, al final de cada mes.

### **3.1.2 Objetivos**

Al realizar la evaluación en la ASADA se encuentra que posee objetivos establecidos en el plan de trabajo anual del periodo 2016-2017. Para un seguimiento adecuado, presentan un respaldo de lo que tienen que realizar, cabe mencionar que cuando la ASADA ejecuta algún proyecto, en ese momento, también se plantea algunos objetivos de lo que tienen que hacer, para poder ejecutarlo con éxito, sin embargo, la ASADA en sí, no presenta objetivos fijos, físicamente, a la vista.

### **3.1.3 Estrategias**

La ASADA de Arado cumple con ciertas estrategias como parte de procedimiento para llevar a cabo los proyectos que se plantea. Primeramente, es necesario mencionar un aspecto encontrado, el cual resulta muy importante y que se puede tomar como una estrategia muy acertada, y es que el Presidente actual de la ASADA de Arado es uno de los fundadores de la Asociación.

Cabe mencionar que como estrategia presentan la alianza directa con el Parque Nacional Diría de Santa Cruz, la cual tiene como propósito contribuir en todo lo que sea posible con el medio ambiente. Como otra estrategia, se puede mencionar el esfuerzo que se hace por ofrecer charlas en escuelas y a la

comunidad, con respecto a la concienciación que deben tener sobre el recurso hídrico para un uso mucho más responsable racionalmente.

#### **3.1.4 Políticas**

La ASADA cuenta con políticas internas y una es para controlar al personal, con un horario de atención al cliente de lunes a jueves de 8:00 a.m. a 4:00 p.m., y los viernes de 8:00 a.m. a 3:00 p.m. Para que se cumpla con este horario, llevan un control de registro de hora de entrada y hora de salida, por medio de una bitácora, esto aplica, tanto para la administradora como para el fontanero.

El fontanero registra las labores que realiza todos los días. Escribe fecha, actividad, lugar específico, materiales utilizados y mano de obra adicional, en caso de que lo necesitara.

Otra política que presenta la ASADA es que para poder ser socios, se requiere lo siguiente: que el medidor esté a nombre del solicitante, enviar dos cartas de recomendación de socios y una carta de petición a la junta para la respectiva solicitud.

#### **3.1.5 Procedimientos**

- Para hacer los cobros de los recibos, el fontanero previamente realiza las lecturas de los medidores y los presenta a la administradora, para que los digite en el sistema, a partir de la fecha correspondiente, se empieza a

cobrar a los abonados. Los recibos los provee una empresa Sistema SCAGUA y representaciones JAUSA, la cual fue la que instaló el sistema previamente, luego, en los días de cobro, se procede a realizar los montos respectivos de cada abonado, con el nombre, para imprimir el recibo y cobrar, según sea la cantidad que le corresponda.

- Los procedimientos que comprende, en especial en la parte operativa, cuando sucede una avería de las tuberías, por accidente o por otras causas, el personal debe desplazarse al lugar de los hechos, en este caso, sería el fontanero y el presidente, en caso que estuviera, la rutina para atender estos casos es verificar cuán grave es el daño, buscar herramientas e insumos para proceder a reparar, si fuera muy grande, se requiere de un ayudante para el respectivo arreglo. En algunos casos, se necesita de maquinaria, trabajadores, materiales, al ser un imprevisto, se supe dinero para poder sufragar los gastos.
- En caso de reparaciones en la red de distribución de agua potable, los procedimientos por realizar son: verificar, cierre de válvula para hacer las respectivas reparaciones, analizar qué materiales se van a utilizar, se procede al trabajo. Ya realizado el trabajo, se abre la válvula para que pase el agua potable.
- Después de los días de cobro, se dan tres días hábiles para que los abonados que no han cancelado el recibo lo puedan hacer, después de esos tres días, se procede a cortar el agua a los que no hayan pagado, y

se vuelve a reconectar hasta que no se presenten a la oficina a pagar el recibo.

- Procedimiento en las reuniones de la junta directiva, al reunirse la junta, habiéndola citado, se da inicio a una hora establecida en la oficina de la ASADA, participan los miembros de la junta, la administradora y el fontanero, para dar sus reportes de tareas realizadas en el periodo por revisar. Se da inicio con la lectura de la sesión anterior, luego, se procede a dar los informes de los colaboradores, los acuerdos, entre otros.

### **Procedimientos para una prevista de agua**

- Recibir una carta solicitando la prevista dirigida a la ASADA.
- Copia de la cédula
- Certificación literal para saber si está a nombre de la persona solicitante.
- Plano catastrado.

Tardan un mes en dar repuesta.

### **Reporte mensual al contador**

- El reporte de cobro diario.
- Las colillas de los recibos como forma de comprobante de pago.
- Facturas diarias del mes.
- El reporte del banco para la conciliación.



### **3.1.6 Programas**

La ASADA cuenta con proyectos que son realizados durante el transcurso del año, los cuales son para la mejoras de la ASADA y en acciones enfocadas en cuidado del medio ambiente, tales como charlas de concienciación a la comunidad estudiantil en las escuelas, también, patrocinan eventos como ciclismo recreativo, siembra de árboles y trabajo, en conjunto con la brigada en beneficio del Parque Nacional Diría.

También, cuenta como programa de desarrollo con el apoyo del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) el cual “se encarga de contribuir al manejo del recurso hídrico, fortalecer la gestión de las ASADAS para prevenir la crisis del agua, propone apoyar mediante el financiamiento de iniciativas comunitarias que visibilicen sus (pequeñas donaciones, 2013).

### **3.1.7 Organización**

Para que una organización pueda cumplir con la planeación estratégica es necesario tomar en cuenta objetivos, misión, visión, estrategias, políticas, entre otros, por otra parte, también resulta indispensable tomar en cuenta los siguientes aspectos que, sin duda alguna, contribuyen al éxito de la organización:

#### **3.1.7.1 Recurso Humano**

El recurso humano con el que cuenta la ASADA son la junta directiva, la administradora y el fontanero, los dos empleados están debidamente registrados

en planilla , los dos funcionarios tienen a cargo, de manera ocasional, a un asistente para cada uno, el asistente de la administradora se encarga del mantenimiento e implementación de algún programa tecnológico computacional, mientras que por otra parte, el asistente del fontanero trabaja solo cuando existe algún inconveniente mayor con respecto a tuberías o cañerías.

El recurso humano se encuentra en constantes capacitaciones inducidas por el Instituto Nacional de Aprendizaje y otras instituciones como la Universidad Estatal a Distancia y el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

### **3.1.7.2 Estructura organizacional**

La consultoría realizada evidencia que la ASADA de la comunidad de Arado contempla un organigrama dentro de su organización, lo que les facilita encontrar los niveles de jerarquía, dirigirse, en caso de algún inconveniente, a la autoridad adecuada. Una estructura organizacional es muy importante tenerla, de manera visible, tanto para ellos, como para la comunidad en general.

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

La ASADA de Arado no cuenta con un manual descriptivo de puestos, lo que se realiza es asignar funciones de manera verbal a cada integrante, lo que provoca, reiteradamente, dualidad de funciones a las personas que conforman la Asociación, en ese caso, más que todo, a la administradora actual.

Es necesario recalcar que ellos poseen el pensamiento erróneo de que ese tipo de Asociaciones no requieren un manual de puestos que contemplen funciones específicas para cada uno, ya que como son pocas personas, si surge alguna tarea por realizar, se delega inmediatamente al que tenga disposición en ese momento y que pueda realizarla, ellos creen, con toda certeza, que un manual de puestos es necesario solo para las grandes empresas o, por lo menos, para aquellas que cuenten con varios empleados, y tengan diferentes departamentos en operación.

#### **3.1.7.4 Comunicación**

Mediante el método de observación realizado por ambas responsables de realizar la consultoría se encuentra que existe una adecuada comunicación internamente, tanto dentro de la junta directiva, como para la asamblea comunitaria, de la misma forma, también con el contador y el asesor legal. .

Cada proyecto por realizar se comunica a la asamblea, se asiste a la reunión donde se convoca la Asamblea y se presencia de manera directa la rendición de cuentas explícita, que se realiza donde se evidencia con fotografías lo ejecutado, y se proyecta cada uno de los gastos en los que se incurrió.

Para llevar a cabo el proyecto y los gastos básicos generales de la ASADA, se hace de manera más oportuna, entregando a cada socio o abonado el documento impreso proyectado, incluso, con todo lo mencionado, se evidencia que, si bien es cierto existe comunicación externa, no resulta tan acertada, ya que

posteriormente a la rendición de cuentas, se procede a escuchar inquietudes de la comunidad, para dar réplica inmediata a cualquier tipo de duda y, en su mayoría, se efectúa reclamos por los gastos que se realiza, e inquietudes por algunas acciones realizadas en la elaboración de los proyectos.

#### **3.1.7.5 Motivación**

El personal con el cual dispone la ASADA se encuentra motivado por ellos mismos, el presidente no practica técnicas de motivación para mejorar aún más el buen desempeño que han mostrado en la actualidad. La administradora se encarga de motivar al fontanero, ellos realizan sus labores, sin que el presidente esté interfiriendo para llamarles la atención, y cuando interviene, lo hace de una manera no adecuada, pero los empleados lo toman como críticas constructivas, para no sentirse mal y mejorar, los motiva el trabajar con el presidente, el cual es una persona proactiva al realizar sus funciones.

Una de las ventajas es que el presidente es una persona pensionada y está a disposición para colaborar en lo que se necesite, se puede decir que el presidente llega todos los días a la oficina de la ASADA, para gestionar asuntos con la administradora y el fontanero, esto promueve mayor comunicación, por lo cual el trabajo se torna en una ambiente amigable, que motiva a realizar sus tareas.

Las condiciones laborales con respecto al espacio físico son agradables, la oficina dispone de aire acondicionado y el espacio, por lo menos el mínimo, para gestionar las respectivas labores.

Otra motivación importante es la oportunidad que se les ofrece de poder asistir a constantes capacitaciones que les permitan crecimiento continuo y, por ende, una motivación satisfactoria.

#### **3.1.7.6 Toma de decisiones**

Dentro de la evaluación se encuentra que la toma de decisiones se da por parte de la junta directiva, administradora, fontanero y el presidente como el líder de la Asociación. Se refleja un equipo de trabajo, por lo tanto, cualquier tipo de decisión por tomar se conversa previamente con la junta, para aprobarla posteriormente, y de una vez, se procede a ejecutarla.

El objetivo es que todos se sientan involucrados y con libertad de libre expresión ante cualquier disconformidad encontrada, que no sea considerada de beneficio para la ASADA.

### **3.2 Control interno**

#### **3.2.1 Control**

En la ASADA, el presidente es la autoridad que se encarga de los dos colaboradores, la administradora y el fontanero, para llevar un control de ellos, registran una bitácora de horario por día de hora, entrada y salida. El fontanero registra por día las tareas que realiza, ya sea fuera del campo o dentro de él, y lleva un registro de los materiales que se utilizó. Por otra parte, el presidente llega

a la oficina de la ASADA todos los días, para verificar que están cumpliendo con las tareas y el horario respectivo.

La junta directiva debe rendirle un informe mensual al presidente y, de igual forma, se lleva registrada una bitácora de quiénes asisten y quiénes no a las reuniones, para después tomar medidas correctivas.

### **3.2.2 Control interno**

En la ASADA, solo una persona, la administradora, es la encargada de cobrar recibos de agua potable, tener el control de facturas, expedir cheques, resguardar los libros contables, efectuar conciliaciones de algunas cuentas.

En la ASADA, los asientos de diario y toda la parte financiera, incluye los estados financieros, los prepara un contador, debidamente inscrito en el Colegio de Contadores Privados, quien tiene a su cargo comparar las facturas que le emite la administradora contra el saldo de las cuentas, en forma periódica.

La ASADA cuenta con una caja chica estimada en ₡ 100 000,00 utilizada para los gastos de cualquier recurso material inferior a los ₡ 10 000,00, todo lo que tenga un valor superior a los ₡ 10 000,00 se cancela con cheque, no se practica arqueos de caja chica de manera sorpresiva, se utiliza cheques pre- numerados, el control físico de los cheques en blanco los guarda la tesorera y quienes firman los cheques son la administradora, el presidente y la tesorera.

El pago realizado a los empleados registrados en planilla como lo son el fontanero, administradora, asistentes y el pago de servicios profesionales como el

contador y abogado, son realizados con cheques, en donde va la firma de la tesorera, el presidente y la administradora.

La administradora se encarga de custodiar los inventarios. El presidente y el fontanero son los encargados de inspeccionar los registros de la bodega. Por otro lado, con respecto a la autorización de las compras, la realiza la junta directiva, la cual tiene a su cargo, indicar el monto destinado a las mejoras, las adiciones o las reparaciones.

La junta directiva de la ASADA de Arado es la que se encuentra facultada para suscribir, en nombre de la empresa, los documentos por pagar, de igual forma, aprueba las facturas de compras en cuanto a cantidades, precio, descripción de la mercadería. La administradora es la responsable directa de tramitar faltantes de inventarios y de depositar diariamente los ingresos de forma intacta.

Los libros contables están físicamente protegidos, la administradora los tiene bajo llave en la oficina de la ASADA, por ende, está limitado el acceso a ese tipo de registros, los informes financieros y de operación se preparan oportunamente, tanto de la junta directiva como del contador.

La ASADA cuenta con una bodega para guardar las herramientas, la cual se encuentra a la par de la oficina, las condiciones físicas son buenas, excepto que el tamaño es mínimo y, en ocasiones, existe problemas con el inventario que debe guardarse ahí.

Los activos de la ASADA no se deprecian o amortizan consecutivamente, solo se deprecian los activos grandes y el encargado de hacerlo es el contador. Los activos no están correctamente plaqueados. La administradora lleva un registro de las diferentes obligaciones y, por su parte, el contador lo hace de la misma manera, pero reflejado en los estados financieros.

El control con respecto a los procedimientos que involucran materiales, principalmente en la parte operativa, de la que se encarga el fontanero, cuando son extraídos de la bodega, no son registrados y solo el fontanero y presidente poseen las llaves de la bodega. La oficina y bodega no tienen póliza contra incendios.

### **3.2.3 Control de calidad**

Cualquier compra que se vaya a realizar debe ser autorizada por el presidente y, si en un caso no estuviera, lo aprueba la administradora, la cual da la orden que se proceda a comprar con dinero de la caja chica. Las compras que se realizan son pedidas por el fontanero, en ocasiones, se realiza por fugas que suceden de imprevistos y se requiere de materiales, maquinarias y mano de obra adicional.



Se inspeccionan las cañerías, tuberías de la zona y, en caso de surgir algún inconveniente, se da solución de manera inmediata, para así evitar el desperdicio del recurso hídrico.

### **3.3 Evaluación financiera**

#### **3.3.1 Estados financieros**

Para efectos de análisis de la información financiera proporcionada por la ASADA de Arado, se suministra información relevante, solamente de dos estados financieros, los cuales corresponden a los años 2014, 2015, 2016, respectivamente.

##### **3.3.1.1 Estado de situación**

La ASADA de Arado si presenta el Balance general de situación.

##### **3.3.1.2 Estado de resultado**

La ASADA sí presenta Estado de resultados, el cual refleja la siguiente información.

En relación con ingresos, gastos. Se halla algunas inconsistencias como que algunas cuentas no son sumadas en el rubro de total general.

##### **3.3.1.3 Estado de flujo de efectivo**

La ASADA no elabora Estado de flujos de efectivo, lo cual resulta indispensable para el análisis de efectivo generado y cambios provocados en las actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación.

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

La ASADA de Arado no realiza estados de cambios en el patrimonio, lo que les dificulta realizar un análisis para detectar situaciones negativas o positivas, que sean de gran relevancia para la toma de decisiones de la Asociación.

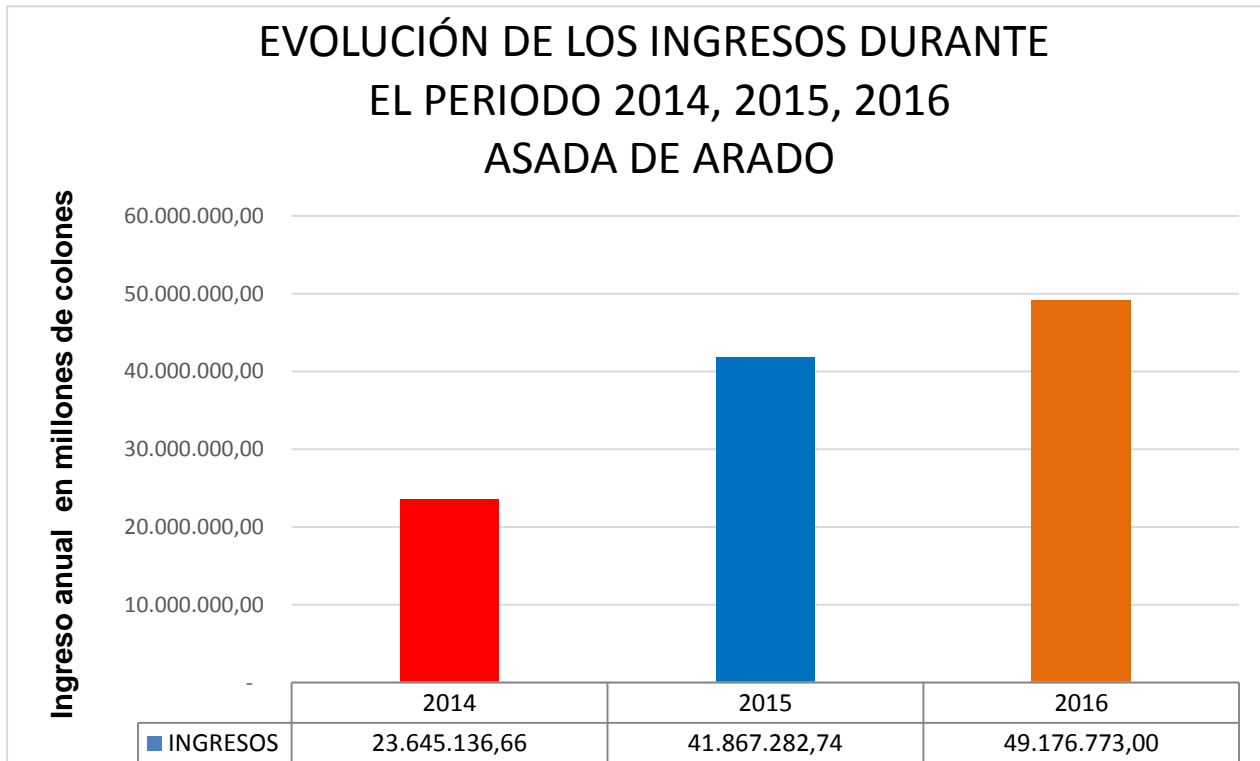
#### **3.3.1.5 Notas a los estados financieros**

Los estados de la ASADA no presentan notas, las cuales son primordiales para explicar normas contables aplicables y los métodos que se utilizan para determinar cada monto establecido en los estados financieros. Brindan información más detallada, lo que, en ocasiones, facilita mucho más el análisis para aquellas personas que quieran conocer los estados y no tengan tanto conocimiento financiero, por lo general, se anotan a pie de página de cada estado de resultado realizado.

#### **3.3.2 Normas Internacionales de Información Financiera**

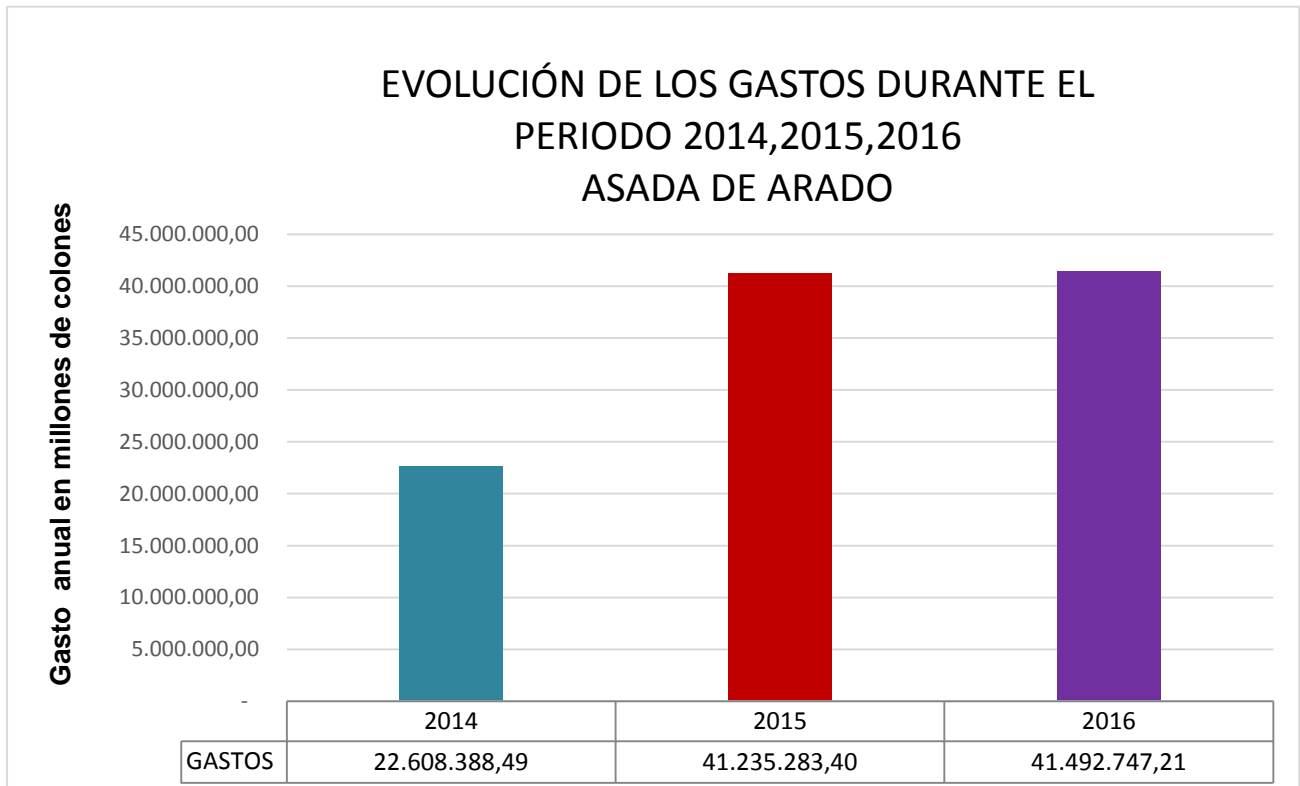
La ASADA incumple con las Normas Internacionales de Información Financiera, pues si bien es cierto, presenta el estado de situación financiera completo y el estado de resultados, la ASADA evidencia un faltante de los tres últimos estados financieros básicos, establecidos para las PYMES.

### 3.3.3 Evolución de los ingresos



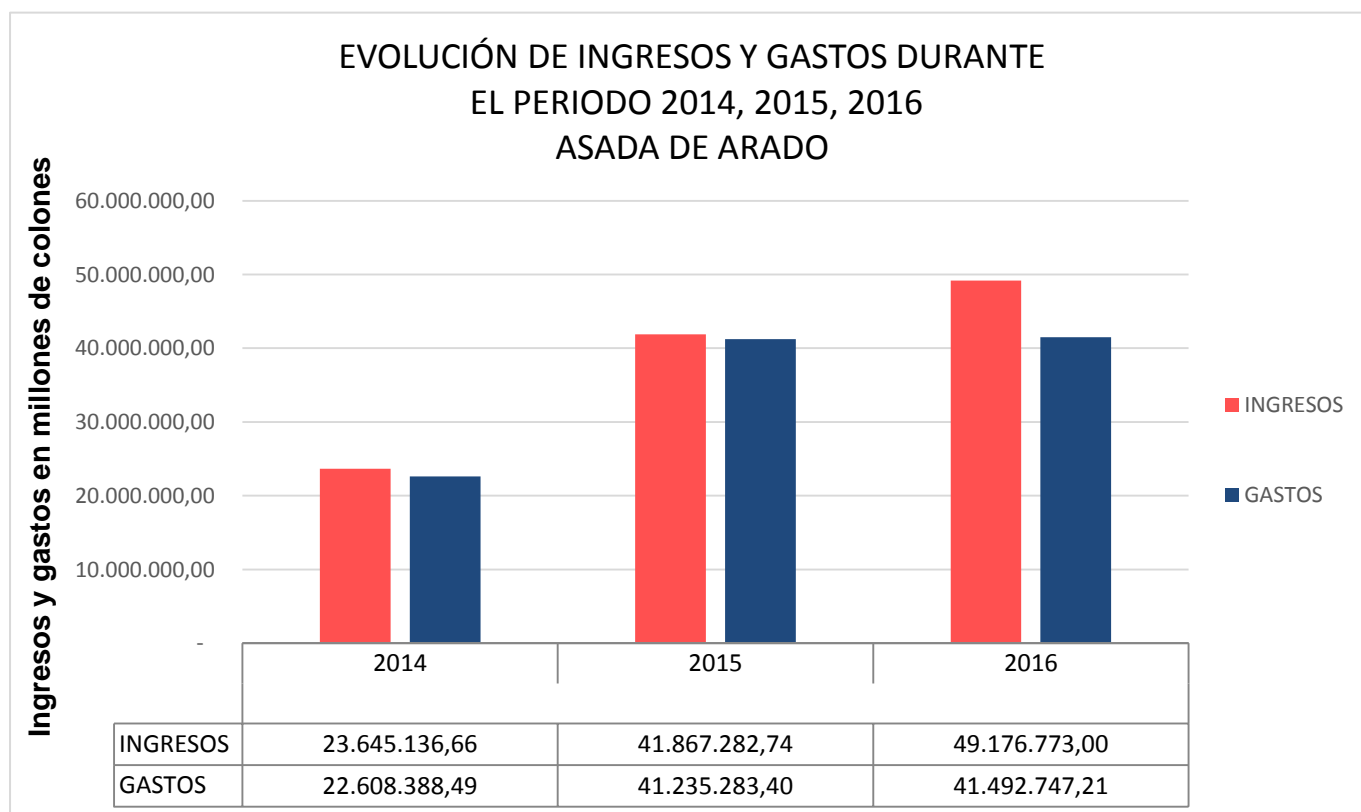
**Fuente:** Elaboración propia, Estados financieros, ASADA, Arado.

### 3.3.4 Evolución de los gastos



**Fuente:** Elaboración propia, Estados financieros, ASADA, Arado.

### 3.3.5 Comparación anual entre ingresos y gastos de la ASADA



**Fuente:** Elaboración propia, Estados financieros, ASADA, Arado.

Durante los últimos tres años, los ingresos de la ASADA han aumentado considerablemente, del año 2014 al 2015 crecieron en ₡ 18 222 146, este incremento de ingresos se debe a que hay más usuarios con medidores instalados. La instalación de dichos medidores provoca que los usuarios tengan que pagar más, debido a que el consumo es medido, por lo tanto, la tarifa va a aumentar conforme el consumo por metro cúbico del abonado. Por otra parte, en el periodo año 2015 al 2016, los ingresos aumentaron en ₡ 7 309 491 por la

misma razón, la mayoría de los abonados tiene medidores, pues de 638, solo 10 no disponen de un medidor.

Con respecto a los gastos de la ASADA, éstos se incrementaron de igual forma que los ingresos en el periodo del 2014 al 2015, en ¢ 18 626 895, con la instalaciones de los medidores que se realizó, se incurrió en gastos operativos, la cuenta de mayor movimiento fue la de salarios, se requirió mano de obra adicional, materiales, servicio de maquinaria, para efectuar las respectivas labores del proceso de instalación de los medidores. Por otro lado, del año 2015 al 2016, se registró un aumento de ¢257 464 19, para el año 2015 y 2016 los gastos presentaron un monto de efectivo similar.

La ASADA registró movimientos importantes en los ingresos y gastos de los últimos tres años, la evolución de estas cuentas refleja las acciones realizadas para brindar una mejor calidad de prestación de servicios, enfocados a ofrecer el preciado líquido de forma responsable y eficiente.

### 3.3.6 Razones financieras

La ASADA no presenta cálculo ni análisis de las razones financieras, las cuales resultan de gran importancia, porque suministran al encargado de la empresa, una manera de obtener datos más concisos y fiables lo que les permite contar con un diagnóstico que refleje la situación de sus finanzas y, de esa forma, tomar decisiones para buscar soluciones que contribuyan al mejoramiento financiero.

Por ende, al crecimiento y mantenimiento de la organización, por tal situación, se hace referencia a las principales razones, su clasificación, sus respectivas fórmulas y para qué sirven, pero a pesar de ello, de acuerdo a los Estados Financieros que fueron suministrados, se realiza el respectivo cálculo y análisis de las razones, para conocer la evolución y comportamiento actual de la asociación.

#### Razón de liquidez

Esta razón expone la velocidad con la que la entidad convierte sus activos en efectivos para liquidar cada una de sus deudas.

1. Razón de circulante: 
$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

2. Prueba ácida: 
$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

3. Kt: capital de trabajo: 
$$\text{activos corrientes} - \text{pasivos corrientes}$$



## Razones de actividad

Sirve para medir la eficiencia de la organización con respecto a la administración de sus activos y pasivos.

1. Rotación de activos totales:

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$$

## Razones de endeudamiento

Permite a la organización identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos.

1. Razón de deuda total :

$$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

## Razones de utilidad o rentabilidad

Mide el grado de rentabilidad que obtiene la empresa con respecto a sus ingresos, el monto de sus activos o con respecto al capital aportado por los socios.

1. Margen de utilidad neta

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

2. Margen de utilidad bruta

$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingresos}}$$

### 3. Rendimiento sobre los activos

Utilidad neta

---

Activos totales

### 4. Rendimiento sobre patrimonio

Utilidad neta

---

Patrimonio

#### 3.3.6.1 Indicadores de liquidez

<b>Indicadores de liquidez para la ASADA comunidad Arado</b>			
<b>Indicador</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Razón de circulante	6 %	3,8 %	10,3 %
Prueba ácida	4 %	1,5 %	7 %
k.t: Capital de trabajo	5.255	2.3860	5.3146

**Fuente:** Elaboración propia.

La ASADA de Arado presenta una razón corriente del 6 % en el año 2014; el 3,8 % en el 2015 y el 10,3 % en el 2016, indicando que, por cada colón que la ASADA debe en el corto plazo, cuenta con el 6 %, el 3,8 % y el 10,3 % para responder por esas obligaciones.

La ASADA ha disminuido los activos circulantes, al igual que los pasivos circulantes, disponiendo de la capacidad de pago a corto plazo, cabe recalcar que, para el año 2016, se realizó con cifras de los dos primeros trimestres.

La ASADA de Arado presenta una razón de prueba ácida del 4 % en el año 2014, el 1,5 % en el 2015 y el 7 % en el 2016, menos los inventarios, indicando que por cada colón que la ASADA debe en el corto plazo, cuenta con el 4 %, el 1,5% y el 7% para responder por esas obligaciones.

La ASADA ha disminuido los activos circulantes, al igual que los pasivos circulantes, disponiendo de la capacidad de pago a corto plazo, menos los inventarios. Cabe recalcar que para el año 2016, se realizó con cifras de los dos primeros trimestres.

En el capital de trabajo, se puede observar las variaciones que se presentan entre los resultados del año 2014 al 2015, en el cual disminuyó, caso contrario, sucede del periodo 2015 al 2016, cuando volvió a estabilizarse el capital de trabajo, quiere decir que dispone de una buena calidad de liquidez en el año 2016.

### 3.3.6.2 Indicadores de actividad

<b>Indicadores de actividad para la ASADA comunidad Arado</b>			
<b>Indicador</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Rotación de activos totales	22 %	39 %	43 %

**Fuente:** Elaboración propia.

Por cada colón que la ASADA tiene invertido en activos totales, generó el 22 % en ingresos en el año 2014; el 39 % en el 2015 y el 43 % en el 2016, lo que muestra la eficiencia con la que manejan los activos, ya que en cada año aumenta la capacidad productiva de activos.

### 3.3.6.3 Indicadores de endeudamiento

<b>Indicadores de endeudamiento para la ASADA comunidad Arado</b>			
<b>Indicador</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Razón de deuda total</b>	7,4 %	8,4 %	7,8 %

**Fuente:** Elaboración propia.

El cuadro anterior refleja que el endeudamiento total para el año 2014 es de un 7,4%, para el año 2015 del 8,4% y para el año 2016 es del 7,8 % y se interpreta así, por cada colón que la empresa tiene invertido en activos por cada año respectivamente, son financiados por los acreedores (bancos, proveedores), en palabras más sencillas, los acreedores son dueños del 7,4 %, el 8,4 % y el

7,8 %, mientras que la ASADA es dueña en el 2012 (del 92,51 %), en el 2015 (del 91,53 %) y en el 2016 (del 92,12 %).

La Asociación se financia con capital propio en un porcentaje muy alto. Para el año 2014, el 92,51 %; en el 2015, el 91,53 %; el 2016, el 92,12 %.

Recalcar que, por ser una empresa sin fines de lucro, y de acuerdo con sus fines, las ganancias deben ser reinvertidas: no se reparte utilidades.

### 3.3.6.4 Indicadores de rentabilidad

<b>Indicadores de rentabilidad para la ASADA comunidad Arado</b>			
<b>Indicadores</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Margen de utilidad neta.	4 %	15 %	16 %
Rendimiento sobre los activos.	1 %	6 %	7 %
Rendimiento sobre patrimonio.	14 %	14 %	21 %

**Fuente:** Elaboración propia.

Primeramente, en el indicador de margen de utilidad que refleja el cuadro anterior, se puede apreciar que la utilidad neta para el año 2014 correspondió al 4 %, para el año 2015 el 15 % y para el año 2016 el 16 %.

Lo anterior equivale a decir que cada colón vendido la ASADA de Arado generó el 4 %, el 15 % y el 16 %, en colones, respectivamente, para cada uno de los años mencionados, lo que muestra, de esa manera, una mayor eficiencia de colones generados para el año 2015 y mostrando una variación significativa entre el año 2015 y 2016, ya que para este último año, el resultado obtenido se vuelve nuevamente similar al 2014.

El rendimiento sobre los activos muestra los siguientes comportamientos. Para el año 2014 es del 1 %; para el año 2015 del 6 %; para el año 2016 del 7 %, eso quiere decir que, por cada colón invertido en activos totales, se generó ese

porcentaje de utilidad neta para cada año, respectivamente. Se pudo notar, también, la variación entre el año 2015 y el 2016, en donde después de haber aumentado el 6 %, vuelve a disminuir considerablemente para el año 2016.

Rendimiento sobre el patrimonio, se obtiene que para el año 2014 es del 14 %; para el año 2015 del 14 %; y para el año 2016 del 21 %, eso significa que por cada colón que el inversionista realizó, obtiene un rendimiento sobre la inversión de esa cantidad generada.

En este caso, por cada inversión que ha hecho la ASADA, genera esa cantidad de colones para cada año mencionado y el comportamiento de variación es igual al que presentan los años anteriores.

Del primer año al 2015 presentó una estabilidad considerable y, luego, en el año 2016, realiza un aumento del 7 % más, en comparación con los años 2014 y 2015.

### **3.4 Producción y comercialización**

#### **3.4.1 Sistema de producción**

En primera instancia, es necesario mencionar que la ASADA cuenta con un total de 638 abonados, de los cuales, la mayoría se encuentra con medidores debidamente instalados, sin embargo, existe un aproximado de 10 viviendas, que aún no poseen.

La ASADA cuenta con tres pozos en funcionamiento, los cuales son bombeados de manera eléctrica, las bombas trabajan automáticamente por medio de paneles, manejan una boya en el tanque, dos bombas para un mismo tanque y una tercera bomba para el tanque que está más alejado.

Con respecto a los pozos, dos de ellos se encuentran en el terreno donde se ubica la escuela de la comunidad con 32 metros de profundidad, y el otro se encuentra ubicado a 600 metros exactos del centro de Arado, con una profundidad de 26 metros. Los pozos están inscritos a nombre de la escuela y de la Asociación de Desarrollo Comunal.

Posteriormente, la ASADA cuenta con dos tanques de distribución, uno un poco más grande que el otro, con medidas de 7 x 8 x 3 y 5 x 6 x 2, respectivamente, a los cuales se les han realizado reparaciones en las fisuras presentadas.



El terreno donde se ubica los tanques pertenecen a la ASADA, en el lugar donde se encuentra el tanque más grande, se halla enmontado, en los alrededores.

Cuando existe alguna fuga o daño en cañería, se procede primero a realizar la inspección, luego se avisa a la comunidad la suspensión del agua y, finalmente, se ejecuta la reparación correspondiente, se utiliza el megáfono cuando por alguna situación se suspende el servicio de agua, y cuando es algún daño en el medidor, su reparación es rápido y, para ello, utilizan llaves especiales. El tiempo de duración en la reparación se lleva un máximo de 30 minutos.

Para cada abonado o socio no existe un registro mensual individual. Se analiza los aumentos o disminuciones de inconsistencia, una vez al año, para comprobar cuántos metros deja de consumir o cuántos metros aumenta en consumo un abonado.

Por otro lado, hace aproximadamente un año se dieron a la tarea de implementar la colocación de hidrantes en diferentes sectores de la comunidad y, hasta la fecha, disponen de un total de 10 instalados.

Existen todo tipo de tuberías, empiezan con las de 1/2, 3, 4 pulgadas, la red madre de tubería de 3 o 4 pulgadas, de ahí se reduce a 2 pulgadas, para que tenga una mejor presión, ramales (callejón, 2 pulgadas y 1 pulgadas, para el servicio domiciliario de media pulgada). Para poner hidrantes la red de tubería debe ser de 4 pulgadas.

Se realiza el análisis fisicoquímico de agua cada cuatro meses, lo efectúan en menos meses de lo que indica el reglamento con el laboratorio respectivo.

Se lava los tanques cada seis meses. Se limpia las tuberías cada cuatro meses.

Se utiliza el procedimiento de abrir las tuberías para lavarlas, el sistema de cloración lo realizan cada 8 días, para lo cual utilizan de tres a cuatro pastillas de cloro, se realizan aforos para medir el nivel de agua, el cual consiste en meter sondas para observar el comportamiento de la cantidad de agua que sale por segundo.

La ASADA cuenta con una bodega, la cual se ubica a la par de la oficina, con medidas de 3 metros de ancho y 7 metros de largo y permanece bajo llave, los encargados de ella son el fontanero y el presidente. Dispone de un inventario, el cual incluye tubos, tanques de almacenamiento de agua, hidrantes, llaves de paso, taladros, palines, palos, macanas, bombas de agua, cierra, caja de medidores, entre otros.

Se evidencia bajo el método de observación, que la seguridad de los pozos no es la adecuada, ya que no están debidamente cerrados. Los tanques cuentan con su respectiva tapa sanitaria, aseguradas con candados, el lote donde se encuentran ubicados los tanques está cerrado con alambre de púa y en condición regular, por otra parte, las bombas se encuentran protegidas dentro de casetas, con malla y candado.

La oficina de la ASADA no cuenta con un botiquín de primeros auxilios, no posee extintores para actuar, en caso de alguna emergencia por incendio. Dentro de la oficina, la iluminación de los alrededores de la ASADA no es la adecuada, lo cual hace que sea vulnerable a robos, ya que no disponen del servicio de un guarda para proteger los activos.

### **3.4.2 Sistema de comercialización**

La ASADA cuenta con un total de 638 abonados, según el instrumento aplicado por las consultoras bajo el método de observación en la ASADA de Arado. Al abonado se le atiende directamente en la oficina de la Asociación. Se le brinda un trato responsable, amable y respetuoso, dando como resultado una calificación buena.

Se atiende también cuando hay algún inconveniente en tuberías o cañerías por teléfono, se ha implementado el uso de redes sociales como lo es el Facebook, en este publica algún tipo de eventualidad y, también, se hace publicaciones de reflexión para concienciar el cuidado y ahorro del recurso hídrico.

En la ASADA venden el agua de manera responsable, con los siguientes requisitos:

- Copia del plano del terreno.
- Copia del estudio literal, escritura.
- Copia de cédula dueño de terreno.
- Carta de solicitud de prevista de agua.
- Copia de plano de construcción de la casa para confirmar que es para una casa, pues muchas veces, se utiliza para otro tipo de tareas, por ejemplo, el ámbito comercial, que incluye pulperías en la zona.

Se encuentra que una prevista o paja de agua se vende, dependiendo del terreno donde se va a proceder a trabajar para la instalación de tuberías, los

precios por el derecho de obtención del recurso hídrico, según su categoría de lastre, pavimento y tierra, corresponden a: ₡98 000, ₡103 000, ₡ 89 000, respectivamente.

Los abonados y socios de la ASADA pagan como tarifa mínima del recurso ₡3 200 y como tarifa máxima de ₡ 7 000 a ₡10 000, el proceso de cobro del recurso hídrico se encuentra a cargo de la administradora de la Asociación, para cobrar dichos montos se basan en la reglamentación de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP).

La fecha establecida para cobrar el agua es del primero hasta el día quince de cada mes, después del vencimiento se dan 3 días hábiles de la fecha establecida, es decir, del día 18 en adelante de cada mes, si no se paga, se procede a la suspensión del agua. Cabe indicar que los cortes de agua se realizan de manera estricta, con excepción a aquellas personas que soliciten un poco más de tiempo para cancelar el recibo, siempre y cuando se justifiquen con pruebas convincentes de carácter mayor.

La oficina ofrece un horario de atención al cliente de lunes a jueves de 8: 00 a.m. a 4: 00 p.m. y los viernes de 8: 00 a.m. a 3:00 p.m., cualquier tipo de daño o fuga son reportados directamente a la administradora de la Asociación, para que ella, de inmediato, comunique lo ocurrido al presidente y al fontanero, las quejas se realizan de manera directa, ya sea de modo personal, en la oficina, o vía teléfono.

Es necesario mencionar que para el mantenimiento de los hidrantes, la ASADA cobra un 15 % por cada metro consumido de lo que paga el abonado, de esa recolección, se recauda un aproximado de ₡100 000 mensuales, lo cual puede presentar variabilidad, según el consumo de cada hogar.

En la ASADA se recauda con el cobro de recibos de agua un aproximado de ₡3 700 000 mensuales, ese monto puede variar, dependiendo del consumo por abonado en los diferentes periodos. El recibo de facturación contiene información apta para el conocimiento oportuno por parte del abonado, en el momento de realizar la cancelación de consumo de agua potable.

Dicha información contiene número de teléfono de la ASADA, nombre del abonado, mes puesto al cobro, fecha de cobro, vencimiento de cobro, fecha de corte, historia de consumo en metros cúbicos, indicación de un 2 % de multa, en caso de morosidad, aviso de cobro de un 15 % para mantenimiento de hidrantes. Se indica, de forma, detallada de la tarifa base, consumo de agua, recargos y la cuota que se genera por metro consumido para los hidrantes, para posteriormente indicar el total por cancelar.

Como aspecto importante dentro de la comercialización se encuentra el esfuerzo que la ASADA realiza para concienciar a la comunidad por medio de campañas, sobre la importancia del recurso hídrico, la cual se pone en práctica tres veces al año, tanto para los niños de la zona, como también para los adultos.

Se imparte en la escuela y en el salón de la comunidad, por otro lado, en la oficina se encuentra afiches que promueven a cuidar y contribuir con el ahorro del agua, asimismo, se utiliza el Facebook para concienciar a las personas.

## **CAPÍTULO IV**

### **Conclusiones y recomendaciones**



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

Se concluye que la organización cuenta con misión, visión, valores, objetivos, sin embargo, los objetivos no se encuentran plasmados en el “banner” publicitario que se encuentra en la oficina, por lo que se recomienda agregarlos para que estén siempre a la vista de la junta directiva y la comunidad en general.

Se concluye que la ASADA solo se reúne una vez mensualmente, por lo que se recomienda reunirse conforme lo establece el reglamento, el cual indica que deben hacerlo cada 15 días.

La ASADA realiza los pagos de servicios públicos del 01 al 15 de cada mes, de igual forma, dicha fecha corresponde a los días de cobro del consumo de agua de los abonados, por tal motivo, la administradora debe sacar tiempo para gestionar ambas tareas, por lo tanto, se recomienda que se asigne a un asistente para poder brindar una mejor atención a los abonados.

El fontanero es el encargado de realizar el procedimiento de corte, situación muy tediosa, en ocasiones, puesto que no escapa de los malos tratos e insultos de las personas, y se tiene como antecedente una serie de discusiones que se dan entre él y los asociados por morosidad, por lo que se recomienda que, cada vez que realice el procedimiento, solo se dedique a ejecutar su tarea, y cualquier duda o reclamo, indicar a las personas que se dirijan a la oficina de la ASADA, a conversar con la administradora.

Los programas de desarrollo o proyectos son recalables, sobre todo, en aquellos donde se tiene una visión de contribución ambiental, lo cual es apoyado por charlas verdes. También, se recomienda la siembra de árboles nativos de la zona.

Se concluye que la ASADA cuenta con un recurso humano estable para desarrollar el trabajo que se le asigne para mantenimiento y mejora de la asociación. Se recomienda asignar uniforme a los empleados, para que sean mejor identificados y brinden una mayor formalidad organizacional.

La Asociación cuenta con un organigrama, sin embargo, a pesar de tenerlo, existen algunas observaciones: la primera, carece de un asesor legal, financiero; la segunda, adolece de departamentos funcionales en la estructura, no se considera apropiado, con respecto a la departamentalización que debe presentar, por lo que se recomienda realizar las modificaciones pertinentes.

La ASADA no cuenta con un Manual Descriptivo de Puestos, lo cual es fundamental en una organización, para no recargar de funciones a una sola persona, y minimizarle tiempo que puede utilizar para ejecutar, con mayor eficiencia, sus verdaderas funciones, por lo que se recomienda la implementación de un Manual Descriptivo de Puestos.

La comunicación se presenta de manera acertada internamente, no ocurre de la misma forma de modo externo, es decir, con la asamblea. Existe mucha polémica en las reuniones ordinarias con los abonados, por lo que se recomienda estar en más comunicación con ellos, antes de la rendición de cuentas.

En la ASADA, la motivación por parte de los empleados se presenta por cada uno de ellos, es decir, ellos se auto-motivan, generalmente, por las situaciones de su alrededor. El presidente se encuentra un poco ausente en cuanto a este aspecto, por lo que se recomienda al presidente y miembros de la Junta Directiva, motivar a los colaboradores. La motivación es saber reconocer la labor que realizan los subordinados.

En la organización no realizan un FODA, lo cual le permitiría ejecutar un análisis, para poder realizar mejoras y tomar las decisiones correctas, por lo que se recomienda la realización de dicho instrumento.

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

En la ASADA no existe ambiente de control, ya que no hay una segregación de funciones, es decir, solamente una persona es la encargada de expedir cheques, cobro de recibos y efectuar conciliaciones, por lo que se recomienda realizar un control cruzado. Las personas encargadas de realizar dichas tareas deben ser diferentes, para que se realice con eficiencia y prevenir errores.

Se concluye que la Asociación cuenta con una caja chica y con un monto específico asignado, pero no existe la realización de arqueos de forma sorpresiva, por lo que se recomienda realizarlos, y que contengan las firmas respectivas de los responsables.

Los activos de la Asociación no se deprecian correctamente, se les realiza solamente a algunos activos, por lo que se recomienda depreciar a todos los activos por igual que pertenezcan a la ASADA.

Los inventarios se deben realizar periódicamente, en ocasiones, pasan muchos meses sin hacerlos. Es importante tener presente de cuántos activos dispone la ASADA, cuántos están en condiciones buenas y cuáles deben ser dados de baja, por algún daño físico, por lo que se recomienda hacer un inventario con las características específicas y condiciones de estado para cada uno de los activos.

Los activos de la ASADA no cuentan con placas que los identifiquen para tener un mayor control de ellos, por lo que se recomienda plaquearlos.

Por otra parte, se concluye que en la ASADA no existe un control de entrada y salida de activos. No se registra bajo el cuidado de quién salen las herramientas. Dicha supervisión es importante, en el caso de pérdida o algún daño físico de él, por lo que se recomienda establecer un control de entrada y salida del recurso material y nombrar a un responsable.

La ASADA no cuenta con un comprobante de ingresos y egresos, por lo que se recomienda realizar un comprobante específico de respaldo de cada ingreso o egreso que se presente en la Asociación.

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

Se concluye que la Asociación no presenta la información financiera, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera, la cual obliga a la presentación de los cinco estados básicos: Estado de situación, Estado resultados, Estado de caja, Estado de flujo de efectivo, Estado de cambios en el patrimonio y las notas pertinentes a los estados financieros.

En caso de existirlas, la ASADA solamente presenta el Estado de situación y Estado de resultados, por lo que se recomienda realizar los tres estados básicos faltantes, para cumplir con las Normas Internacionales de Información Financiera.

Al aplicar el cálculo de las razones financieras, junto con su respectivo análisis a la Asociación, se concluye que:

Según el resultado de la razón de endeudamiento, la ASADA se financia actualmente, con capital propio, en un porcentaje muy alto, que corresponde al 92 % para realizar actividades operativas y de inversión, el restante, el cual es un 8 %, financiado por los acreedores.

Se recomienda a la ASADA, utilizar el método de análisis de razones financieras, que le permitan observar el comportamiento de la organización, y que favorezcan una toma de decisiones más oportuna, en el ámbito interno, así como también en el competitivo, por lo que se recomienda efectuar las respectivas razones financieras, junto con su correcto análisis.

La ASADA no presenta análisis de información (análisis vertical y horizontal) a los estados financieros Balance de situación y Estado de resultado, por lo que se recomienda hacer el análisis respectivo a cada uno de los estados.

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

En primera instancia, se concluye que las propiedades donde están ubicados los pozos, ninguna se encuentra inscrita a nombre de la ASADA, sino de la escuela y la Asociación comunal de desarrollo de la zona, por lo que se recomienda buscar la forma de inscribir los pozos a nombre de la ASADA.

Se concluye que en la ASADA, propiamente en la oficina, existe inseguridad, puesto que no cuenta con el equipo necesario de emergencia, en caso de incendios, no posee extintores, no cuenta con botiquín de primeros auxilios, por lo que se recomienda la implementación inmediata de extintores y botiquín de primeros auxilios.

Se concluye que las viviendas de la comunidad de Arado cuentan, en su mayoría, con el control de medidores instalados, sin embargo, se tiene un total de 10 viviendas que aún faltan por instalárselos, por lo que se recomienda realizar la instalación de esos medidores, lo más pronto posible.

La ASADA dispone de tres pozos, dos están ubicados dentro de la propiedad de la escuela de Arado, Benito Juárez García, debidamente cerrados con malla; existe otro pozo ubicado en Hato Viejo, junto con la tubería de succión, los cuales están, de igual forma, cerrados con malla. Por otra parte, es necesario mencionar que las bombas de cada uno de los pozos se encuentran dentro de casetas, cerradas con verjas.



La ASADA cuenta con dos tanques, uno se halla en Arado centro, el cual no está cerrado con malla. La cerca de alambre que presenta está en malas condiciones y cualquier persona sin autorización puede entrar y subirse al tanque.

El que está ubicado en Hato Viejo, no dispone de malla, tiene alambre en malas condiciones, para llegar al lugar hay servidumbre y está enmontado. Existen casas cercas, ambos poseen candados un poco débiles, lo que puede facilitar la accesibilidad a personas con intenciones dañinas para la comunidad, por lo que se recomienda cerrar los tanques con malla, de no hacerse de esa forma, debe repararse las condiciones de la cerca, cortar el zacate alrededor de los tanques, y colocar candados de mayor grosor, que ofrezcan una mejor seguridad.

Se concluye que la ASADA analiza la disminución o aumento con respecto al consumo de agua que realizan los usuarios, una vez al año, por lo que se recomienda, primeramente, tener un registro individual de cada cliente, de manera ordenada, para luego revisar la importancia de análisis en el consumo de forma mensual, para determinar en el caso de aumento, si la causa es alguna avería, o si, por el contrario, las disminuciones son por causa de averías en el medidor o, por situaciones dolosas.

Finalmente, se concluye que la ASADA cuenta con la exigencia de una bodega para guardar el inventario requerido, la cual permanece bajo llave. Las condiciones de tamaño de la bodega obliga, muchas veces, a forzar los materiales, por ejemplo, los tubos grandes, pues se incurre en el riesgo de quebrarlos, por lo que se recomienda agregar una parte de construcción a la

bodega, para que así sea mucho más amplia y pueda alcanzar todo el inventario necesario, sin problema alguno.

#### **4.5 Conclusiones y recomendaciones de la evaluación sistema de comercialización**

Se concluye bajo el método de observación, que la ASADA brinda una buena atención al socio, en el momento de presentarse a la oficina a realizar la cancelación de recibo por servicio de agua. Se trata de manera respetuosa, amable y lo más rápido, como sea posible.

La ASADA lleva un control de requisitos para otorgar previstas de agua. Se rige bajo las tarifas del ARESEP, la ASADA proporciona al abonado un recibo con suficiente información de interés para él, cuando hay morosidad por parte de socios, se acude a cortar el agua potable, sin excepción alguna.

La ASADA realiza campañas de concienciación, para contribuir al ahorro del agua, pero también se recomienda realizar charlas, igualmente, en escuelas y colegios, para la reforestación en mantos acuíferos, con árboles nativos de la zona, y tener físicamente un cronograma de actividades de concienciación, que les permita un mayor orden y una mejor organización.

En la oficina de la ASADA se presenta afiches, pero como recomendación, es colocar afiches mucho más amplios, para que puedan ser aún más visibles, e inciten a la comunidad a leerlos y a ponerlos en práctica, para crear conciencia, y también deben apoyarse en las redes sociales, como Facebook, para publicar mensajes de concienciación frecuentemente.

Se recomienda elaborar una guía tipo “brochure”, que contenga consejos útiles para ayudar a la comunidad a detectar fugas dentro del hogar, ya que

muchas veces, pasan inadvertidas por las personas, y generan desperdicio y tarifas muy elevadas.

La Asociación no cuenta con una página web para los usuarios, por lo que se recomienda realizar una página web, con el propósito de proporcionar al cliente la información de planificación estratégica, proforma de diferentes trámites, calendarios de cobros, consulta de cobro de recibo de agua, entre otros, para una mayor agilización de procedimientos.

# **CAPÍTULO V**

## **Propuesta**



**Sede Regional Chorotega  
Campus Nicoya  
Informe Final de Práctica dirigida**

**Evaluación de la gestión organizativa, control interno, gestión financiera, de producción y comercialización para la ASADA de la comunidad de Arado del cantón de Santa Cruz, Guanacaste, Costa Rica, para el periodo 2015- 2016**

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

**Supervisor:**

**Lic. Álvaro Garro Garro**

**Sustentantes:**

**Ana Cecilia Briceño García**

**Leidy Mariana Espinoza Juárez**

**Nicoya, marzo, 2017**

## Índice General

5.1 Modelo organizativo .....	105
5.2 Modelo control Interno.....	133
5.3 Modelo Financiero.....	147
5.4 Modelo Producción.....	168
5.5 Modelo Comercialización .....	175

## **5.1 Modelo organizativo**



## ÍNDICE

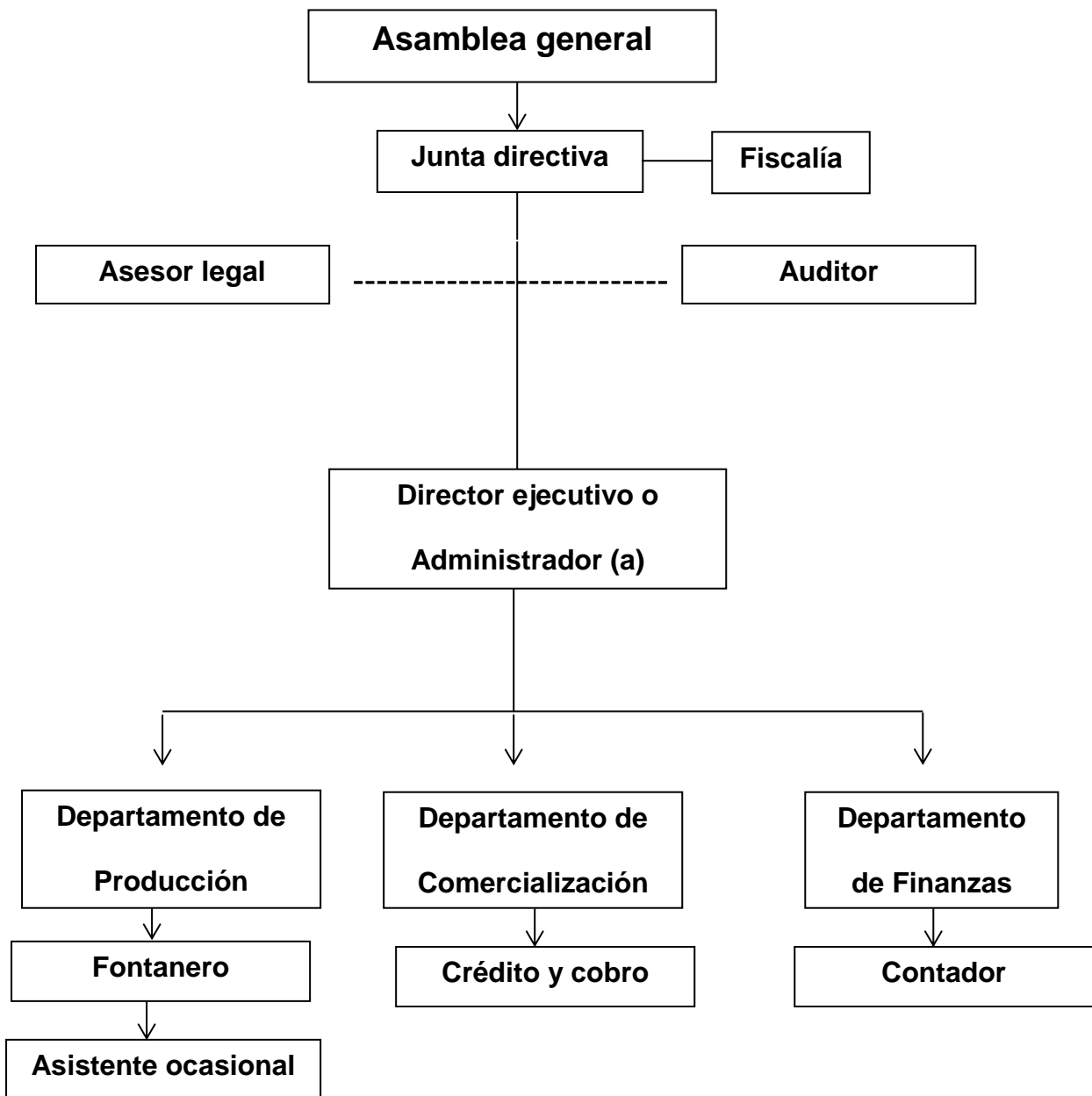
5.1.1	Estructura organizacional.....	107
5.1.2	Manual descriptivo de puestos.....	109
5.1.3	Motivación .....	125
5.1.4	Análisis FODA por área de la ASADA.....	127

### **5.1.1 Estructura organizacional**

Es importante para toda organización, contar con un organigrama, para así conocer las relaciones de dependencia de cada uno de los puestos, tanto para los mismos empleados como para los clientes o personas que llegan a la empresa, y quisieran, por alguna razón, dirigirse directamente con el nivel máximo de jerarquía.

Cada puesto se presenta mediante cuadros en un nivel inferior, conectados por líneas, las cuales lo que representan es la comunicación de responsabilidades y autoridad, donde los cuadros de primer nivel encarnan al alto jerarca, mientras que los cuadros del segundo nivel constituyen los puestos que dependen de él, y así, sucesivamente.

El organigrama se presenta de la siguiente manera:




**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

### 5.1.2 Manual descriptivo de puestos

El manual descriptivo de puestos tiene la funcionalidad de describir las responsabilidades y funciones de los puestos que existen en la institución para evitar sobrecargo de tareas, así también como sus interrelaciones internas y externas a ella, el perfil que se requiere para aspirar a un cargo. El manual descriptivo de puestos tiene a cargo los objetivos de facilitar la inducción de trabajo al nuevo personal, orientar la actuación de cada funcionario en el desarrollo de los procesos de dirección, contratar el personal idóneo para la organización.

Es por ello que se propone lo siguiente:

<b>Puesto:</b>  <b>Junta directiva</b>	Horario: Reuniones dos veces al mes. Asamblea ordinaria, extraordinaria  	
<b>Ubicación</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Departamento</b>
	El presidente de la ASADA	Administrativo
Subordinados : administradora, fontanero		
<b>Requisitos</b> Elegidos por la comunidad.		

## **Funciones**

1. Cumplir con los mandatos y directrices de la Asamblea general de la comunidad.
2. Cumplir y atacar los dictámenes, directrices y convocatorias que emanen de AyA.
3. Suscribir junto con el personero de AyA, el convenio de delegación de la gestión de los sistemas de acueductos y alcantarillados.
4. Velar por la contratación de bienes y servicios, necesarios para la construcción, administración, operación, mantenimiento y desarrollo del acueducto y alcantarillado, de acuerdo con su presupuesto anual y cumpliendo la normativa jurídica vigente.
5. En la última semana de cada trimestre, informar a sus asociados sobre los planes, proyectos de la administración y funcionamiento de los sistemas.
6. Conocer de los recursos y reclamos que le formulen los usuarios o terceros, en contra de los actos que emita la Asociación.
7. Enviar, a más tardar en la última semana de enero, a AyA previo uso, ejecución o inversión.
8. Hacer de conocimiento de AyA cualquier donación recibida para la gestión de los sistemas y requerir de la aprobación técnica de AyA previo uso, ejecución o inversión.
9. El incumplimiento a las disposiciones contenidas en el presente reglamento, podrán acarrear responsabilidad civil y penal a los miembros de la junta directiva, fiscal y funcionarios de las Asociaciones Administradoras, para lo que se remitirá a la ley de Asociaciones, Código Civil y Código Penal.

## **Habilidades**

Trato cortés con el público tacto y discreción para tratar asuntos encomendados.

Facilidad de comunicación verbal.

Tolerancia, responsabilidad.


Aceptar y aprender de las críticas.

Saber trabajar en equipo.

Flexibilidad y adaptabilidad para adaptarse a los diferentes escenarios circunstanciales.

## **Condiciones de trabajo**

Reuniones en oficina, reuniones fuera de la oficina.

<b>Puesto:</b> <b>Administrador (a)</b>	Horario de atención: Lunes a viernes 8:00 a.m. a 4:00 p.m. <div style="text-align: right;">   <b>Asada de Arado</b>  <small>En Desarrollo por el Parque Nacional Diria</small> </div>	
<b>Ubicación</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Departamento</b>
	Junta directiva	Administrativo
<b>Subordinados:</b> Departamentos de producción, comercialización, finanzas.		
<b>Requisitos</b> Género: Masculino, femenino. Bachiller en educación media. Conocimiento básico del equipo de cómputo. Edad promedio 20 a 65 años. Experiencia mínimo 1 año en campos relacionados con el manejo de personal y aspectos de cobro.		

## Funciones

1. Representar a la ASADA en reuniones con la Junta Directiva del acueducto en las cuales participa con voz, pero no con voto: deberá presentar los informes propios de su cargo.
2. Asignar, controlar y evaluar el trabajo del personal técnico y administrativo que labora en el acueducto.
3. Llevar el control de las vacaciones, permisos, salarios y demás actividades relacionadas con la administración del personal.
4. Elaborar procedimientos y métodos de trabajo, con el fin de garantizar el buen uso de los recursos del acueducto.
5. Confeccionar cuadros estadísticos sobre los ingresos, gastos, producción y demanda de agua.
6. Mantener actualizado un control de pagos por abonados y morosidad.
7. Administrar la caja chica de la ASADA.
8. Elaborar un presupuesto anual para la operación de los trabajos por realizar y ser sometidos de la junta directiva.
9. Coordinar con la junta directiva las convocatorias a asambleas generales o extraordinarias, concretando los mecanismos de información hacia los abonados.
10. Diseñar y llevar un control del proceso de facturación y el cobro de tarifas, así como de las previstas.
11. Elaborar mensualmente las notificaciones, para efectos de suspensión de servicios de agua.
12. Registrar las lecturas de medición para llevar un control.
13. Identificación de morosos y cuentas incobrables, aplicando los trámites administrativos, así como los de tipo legal.
14. Ser el interlocutor entre AyA y la Junta Directiva.
15. Tramitar todos los concernientes a gestiones administrativas, tales como compra de materiales y equipo, créditos bancarios, gestiones de denuncias de nacientes y apelaciones ante a la ARESEP.

**Habilidades**

Trato cortés con el público, tacto y discreción para tratar asuntos encomendados.

Muy buena redacción con ortografía y caligrafía.

Facilidad de relación interpersonal y grupal.

Motivación y espíritu de equipo.

Establecer una buena comunicación.


Prever y facilidad para adaptarse a nuevas situaciones.

Ser una persona proactiva.

**Condiciones de trabajo**

Trabajo normal de oficina, 8 horas diarias diurnas.



<b>Puesto:</b>  <b>Asistente ocasional de administradora</b>	Horario de atención:  Lunes a viernes 8:00 a.m. a 4:00 p.m. <div style="text-align: right;">   <b>Asada de Arado</b>  <small>En Desarrollo por el Parque Nacional Dina</small> </div>	
<b>Ubicación</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Departamento</b>
	Administradora	Administrativo
<b>Requisitos</b>  Género: Masculino, femenino.  Bachiller en educación media.  Título de operador de equipo computacional acreditado por el Instituto Nacional de Aprendizaje o cualquier otra institución.  Edad promedio 20 a 65 años.  Experiencia mínimo 1 año en campos relacionados con el manejo de equipo computacional y cobros.		

## Funciones

1. Realizar los cobros de agua potable a la comunidad.
2. Mantener actualizado un control de pagos por abonados y morosidad.
3. Diseñar y llevar un control del proceso de facturación y el cobro de tarifas, así como de las previstas.
4. Tramitar todos los concernientes a gestiones administrativas, tales como compra de materiales y equipo, créditos bancarios, gestiones de denuncias de nacientes y apelaciones ante a la ARESEP.
5. Llevar el control de las vacaciones, permisos, salarios y demás actividades relacionadas con la administración del personal.
6. Confeccionar cuadros estadísticos sobre los ingresos, gastos, producción y demanda de agua.
7. Diseñar y llevar un control del proceso de facturación y el cobro de tarifas, así como de las previstas.
8. Elaborar mensualmente las notificaciones, para efectos de suspensión de servicios de agua.
9. Registrar las lecturas de medición para llevar un control.
10. Identificación de morosos y cuentas incobrables, aplicando los trámites administrativos así como los de tipo legal.
11. Tramitar todos los concernientes a gestiones administrativas, tales como compra de materiales y equipo, créditos bancarios, gestiones de denuncias de nacientes y apelaciones ante a la ARESEP.
12. Darle el mantenimiento adecuado al equipo computacional. manteniendo en actualización las tecnologías de información de la ASADA.
13. Brindar soporte técnico al administrador (a), en caso de dudas o inconvenientes, en el momento del manejo del equipo computacional.

**Habilidades**

Trato cortés con el público, tacto y discreción para tratar asuntos encomendados.

Muy buena redacción con ortografía y caligrafía.

Facilidad de relación interpersonal y grupal.

Motivación y espíritu de equipo.


Establecer una buena comunicación.

Prever y facilidad para adaptarse a nuevas situaciones.

Ser una persona proactiva.

**Condiciones de trabajo**

Trabajo normal de oficina, 8 horas diarias, diurnas.

<b>Puesto:</b>  <b>Operario de fontanería</b>	<b>Horario laboral:</b>  Lunes a viernes del día 1 al 15 de cada mes 7:00 a.m. a 3:00 p.m.  Lunes a viernes del día 15 al 30 de cada mes De 8:00 a.m. a 4: 00 p.m.		
<b>Ubicación</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Departamento</b>	
	Administradora	Producción	
<b>Subordinados:</b> asistente.			
<b>Requisitos</b>  Género: Masculino. Edad promedio: 20 a 65 años.  Secundaria: mínimo Noveno año.  Títulos de operario de fontanería acreditados por el Instituto Nacional de Aprendizaje o cualquier otra institución de educación superior.  Experiencia mínimo de dos años en áreas relacionadas con la fontanería.			

## Funciones

1. Realizar las reparaciones y mantenimiento en las redes de tuberías, cañerías.
2. Dar lectura a los medidores con respecto al consumo del recurso hídrico.
3. Ejecutar la limpieza de tuberías, pozos y cañerías de distribución de agua.
4. Informar sobre las fallas, fugas y conexiones ilegales detectadas en las redes de cañerías.
5. Mantenimiento de la bodega, responsable de la custodia de la bodega.
6. Realizar periódicamente inventarios.
7. Responder por el adecuado uso y conservación de los materiales, herramientas y demás elementos suministrados para sus labores.
8. Colaborar en los labores de transportes de materiales, elementos y equipos necesarios para el cumplimiento de su labor.
9. Vigilar las fuentes de vertimiento para evitar los riesgos de contaminación, informando inmediatamente a la ASADA, cualquier anomalía al respecto.
10. Realizar las conexiones, reconexiones e instalaciones de agua potable en los casos que determine la ASADA.
11. Instalaciones de previstas.
12. Postura de hidrantes.
13. Hacer la revisión general de las principales cañerías del sistema de distribución de agua potable con la frecuencia establecida.
14. Registrar diariamente la información sobre las actividades en el libro de registro de control de actividades.
15. Elaborar con la debida anticipación, las solicitudes de compras de materiales y productos que se necesiten para la operación del tratamiento y mantenimiento de tanques, pozos, medidores, hidrantes y tuberías.
16. Llevar un registro de control del consumo de productos químicos y materiales utilizados en tratamiento de tanques, pozos, cañerías.

**Habilidades**

Trato cortés con el público, tacto y discreción para tratar asuntos encomendados.

Facilidad de relación interpersonal y grupal.

Disponibilidad.


Motivación y espíritu de equipo.

Establecer una buena comunicación.

Ser una persona proactiva.

**Condiciones de trabajo**

Trabajo fuera de oficina, visitas a las zonas donde se encuentra cañería, tubería, hidrantes, medidores, 8 horas diarias, diurnas.

<b>Puesto:</b>  <b>Asistente ocasional de operario de fontanería</b>	Horario laboral: Lunes a viernes 8:00 a.m. a 4:00 p.m., según sea el caso <div style="text-align: right;">  </div>	
<b>Ubicación</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Departamento</b>
	Operario de fontanería, Administradora	Producción
<b>Requisitos</b>  Género: Masculino.  Edad promedio 20 a 65 años.  Secundaria: mínimo Noveno año.  Títulos de operario de fontanería acreditados por el Instituto Nacional de Aprendizaje o cualquier otra institución de educación superior.  Experiencia mínimo de un año en áreas relacionadas con la fontanería.		

## **Funciones**

1. Dar soporte al operario de fontanería en las reparaciones y mantenimiento de redes de tuberías, cañerías.
2. Dar soporte al operario de fontanería en los labores de transportes de materiales, elementos y equipos necesarios para el cumplimiento de su labor.
3. Dar soporte al operario de fontanería, cuando se presenta algún tipo de problema mayor en las cañerías, como la ruptura de alguna tubería muy grande, que genere mucho desperdicio de agua.
4. Dar soporte en las instalaciones de previstas.
5. Colaborar con el operario de fontanería en la colocación de hidrantes.
6. Hacer la revisión general de las principales cañerías del sistema de distribución de agua potable con la frecuencia establecida.
7. Ayudar a elaborar con la debida anticipación, las solicitudes de compras de materiales y productos que se necesiten para la operación del tratamiento y mantenimiento de tanques, pozos, medidores, hidrantes y tuberías.

## **Habilidades**

Trato cortés con el público, tacto y discreción para tratar asuntos encomendados.

Facilidad de relación interpersonal y grupal.

Disponibilidad cada vez que se le requiere para colaborar en algún tipo de inconveniente mayor.

Motivación.


Establecer una buena comunicación.

Ser una persona proactiva, respetuoso y responsable en sus labores.

## **Condiciones de trabajo**

Trabajo fuera de oficina, acompañar al operario de fontanería a visitar las zonas donde se encuentra cañería, tubería, hidrantes, medidores, ocho horas diarias, diurnas.



<b>Puesto:</b> <b>Contador (a)</b>	Horario: Una vez al mes 	
<b>Ubicación</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Departamento</b>
	Junta directiva	Finanzas
Subordinados: Ninguno.		
<b>Requisitos</b> Estar incorporado al Colegio de Contadores Privados de Costa Rica. Edad: de 20 a 65 años. Capacidad para trabajar por objetivos, en equipo y bajo presión. Conocimiento de NIC, NIIF, NIAS y normativa de Auditoría vigente para el Sector Público. Experiencia mínima de tres años en labores de contabilidad.		

## **Funciones**

1. Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.
2. Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa y cumplan con las formalidades requeridas.
3. Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa y cumplan con las formalidades requeridas.
4. Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información, siguiendo con los Principios Contables, generalmente Aceptado, a objeto de obtener los estados financieros.
5. Llevar libros contables (Diario, mayor e inventarios) y mantener un registro al día.
6. Realización de la relación de las cuentas por cobrar y por pagar.
7. Participar en la elaboración del presupuesto.
8. Conciliar el presupuesto contra la ejecución y controles que en él se aplique, de acuerdo con lo planeado.
9. Cumplir y presentar los informes, de acuerdo con la legislación fiscal y legal del país.
10. Otras funciones que se le asignen, de acuerdo con su especialidad.

## **Habilidades**

Competitividad.


Razonamiento lógico.

Habilidad numérica y lógica.

Capacidad para tomar decisiones.

## **Condiciones de trabajo**

Buen ambiente de trabajo en oficina.

<b>Puesto:</b>  <b>Abogado (a)</b>	Horario: Cada vez que se requiera su servicio profesional. <div style="text-align: right;">  </div>	
<b>Ubicación</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Departamento</b>
	Junta directiva	Administrativo
Subordinados : Ninguno		
<b>Requisitos</b> Incorporado al Colegio de Abogados de Costa Rica. Licenciatura Universitaria en Derecho. Experiencia mínima de dos años en labores que lo faculten competente para el puesto.		
<b>Funciones</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar, redactar y negociar todos los contratos comerciales que se presenten.</li> <li>2. Tramitar algún tipo de licencia que sea necesaria para poder operar.</li> <li>3. Garantizar el cumplimiento de las regulaciones y las leyes.</li> <li>4. Representar a la empresa en asuntos legales de diversa índole ante un tribunal judicial.</li> <li>5. Emite opinión acerca de cada caso legal que se presente y elabora informe respectivo.</li> <li>6. Recopila, selecciona y estudia informaciones jurídicas.</li> <li>7. Atiende consultas, asiste, asesora a los usuarios en materia jurídica en las diferentes áreas del derecho.</li> </ol>		
<b>Habilidades</b> Redacción de documentos y expedientes legales. Facilidad para evacuar las consultas legales. Tratar en forma cortés, y efectiva al público.		
<b>Condiciones de trabajo</b> Buen ambiente de trabajo en oficina.		

### **5.1.3 Motivación**

Ignorar los métodos de motivación puede provocar el desarrollo de un menor desempeño profesional de parte de las personas que forman parte de la Asociación, por lo que es muy importante tomar en cuenta estímulos o incentivos que logran hacer sentir bien a la persona, lo cual le provoca satisfacción en el momento de realizar sus funciones, y convivir con los demás, ellos son los siguientes:

Realizar reuniones seguidamente, al menos una vez al mes, para que los colaboradores expresen su opinión acerca de lo que los aqueja, con el propósito de buscar posibles soluciones, motivarlos implementando la política de uso de uniforme, que les haga presentar una mayor formalidad organizacional.

Elogiar las actividades que realizan los colaboradores, cuando cada objetivo o proyecto es concluido de manera satisfactoria, hacerles sentir que fueron, son y seguirán siendo parte decisiva de las metas cumplidas, en pro de la comunidad y estabilidad operacional.

Motivarlos con una pequeña fiesta los fines de año, el objetivo es compartir entre ellos, y sentir que son tomados en cuenta, igualmente, en circunstancias festivas.

#### **5.1.4. FODA**

Por otra parte, también se propone realizar un análisis a la Asociación mediante un FODA, el cual permite analizar la situación actual de la organización, con el objetivo de determinar conclusiones que permitan a los gerentes o encargados, tomar decisiones que ayuden a mejorar notablemente los resultados de la gestión.

Es necesario mencionar que el FODA es un diagnóstico que involucra factores internos y externos, que benefician o perjudican a la empresa.

Las fortalezas y debilidades son situaciones internas, mientras que las oportunidades y las amenazas son factores que se encuentran externamente.

El FODA propuesto se presenta de la siguiente manera, anuente a cambios por parte de la ASADA.

### 5.1.4 Análisis FODA por área de la ASADA

Área Establecida	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Organizativa	<p>Presenta un plan operativo anual.</p> <p>Tiene establecida misión, visión, valores, objetivos.</p> <p>La ASADA cuenta con una oficina propia de servicios para cobros y reuniones de junta directiva.</p> <p>El personal de recurso humano ha recibido capacitación respecto a sus deberes.</p> <p>Influencia del presidente para conseguir colaboraciones por parte de instituciones.</p> <p>Alianza estratégica con el Parque Nacional Diría.</p>	<p>Instituciones anuentes a dar capacitaciones al recurso humano de la ASADA.</p> <p>Tecnología en aspecto de abastecimiento eléctrico.</p> <p>Tecnología en aspecto de comercialización.</p> <p>Tecnología en aspecto de cobro y alianzas estratégicas con instituciones financieras.</p>	<p>Objetivos de la Asociación no se encuentran a la vista comunitaria, como se presenta la misión, visión, valores.</p> <p>No presenta una estructura organizacional.</p> <p>No presenta políticas establecidas de manera física.</p> <p>Falta de Manual Descriptivo de Puestos provoca dualidad de funciones al recurso humano.</p> <p>Poca actualización tecnológica al recurso humano de la Asociación.</p> <p>Poca motivación al recurso humano.</p>	<p>La antipatía de algunas personas de la comunidad, ya que generan malas relaciones con la junta directiva y, por ende, de carácter personal.</p> <p>Falta de comunicación asertiva con la comunidad.</p>

Área Establecida	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Control Interno	<p>Existe una bitácora donde se registra hora de entrada y salida de los empleados.</p> <p>Los empleados con los que cuenta la ASADA se encuentran debidamente registrados en planilla.</p> <p>Orden con respecto a los recibos de pagos del servicio de agua, las colillas de dichos recibos se entregan al contador.</p> <p>Se encuentra establecido un monto específico para caja chica.</p> <p>La administradora se encarga de custodiar el inventario.</p>		<p>No se realiza arqueos sorpresivos de caja chica.</p> <p>Los activos no se deprecian de la manera correcta.</p> <p>El inventario no se realiza de manera periódica</p> <p>Falta de control de entradas y salidas de herramientas.</p> <p>Los activos no se encuentra debidamente plaqueados.</p>	<p>Pérdida de activos por falta de control.</p>

	<p>Los libros contables se encuentran físicamente protegidos.</p> <p>Se utiliza cheques pre- numerados, los cuales firman la administradora y el presidente.</p> <p>La administradora realiza depósitos diarios de los ingresos de la ASADA.</p>			
<b>Área Establecida</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Finanzas	<p>Cuentan con el servicio profesional de un contador.</p> <p>Disponen de una caja chica con un monto específico.</p> <p>Se realiza registros contables.</p>	Disponibilidad de obtención de préstamo.	<p>Falta de presupuesto para realizar nuevos proyectos.</p> <p>Mal uso del presupuesto establecido y recaudación obtenida.</p> <p>No presentan todos los estados financieros conforme las Normas Internacionales de Información</p>	<p>Inflación puede provocar faltantes en el presupuesto establecido.</p> <p>Aumento en la tasas de interés de préstamos.</p> <p>Modificaciones en la legislación fiscal y legal del país.</p>



			<p>Financiera.</p> <p>Carencia de análisis horizontal y análisis vertical.</p> <p>No se realiza el cálculo de razones financieras con su respectivo análisis.</p>	
Área Establecida	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Producción	<p>Crecimiento demográfico de la población.</p> <p>La ASADA tiene instalados medidores a la mayoría de las casas en la comunidad.</p> <p>La ASADA cuenta con los servicios de un fontanero fijo.</p> <p>Experiencia del fontanero.</p> <p>Dispone de una bodega para guardar y cuidar</p>	<p>Donaciones recibidas de materiales, como por ejemplo: tuberías por parte de algunas instituciones.</p>	<p>La bodega de almacenamiento es pequeña.</p> <p>La ASADA no dispone de un guarda de seguridad.</p> <p>El terreno donde se encuentran ubicados los pozos no están inscritos a nombre de la ASADA.</p> <p>Los tanques no están debidamente cerrados con malla y las</p>	<p>Eventos naturales como terremotos e inundaciones pueden provocar la ruptura de la red de cañerías.</p> <p>La sequía de los pozos.</p>

	<p>las herramientas.</p> <p>Se realiza la cloración del agua de la manera correcta. Se realiza el análisis fisicoquímico.</p>		<p>cercanías donde se encuentran están enmontadas.</p> <p>La ASADA no cuenta con un botiquín de primeros auxilios.</p> <p>Falta de seguridad contra incendios, carencia de extintores.</p>	
<b>Área Establecida</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Comercialización	<p>Dispone de una oficina propia para el cobro del recurso hídrico.</p> <p>Cuentan con la red social Facebook</p> <p>Se brinda la información explicativa necesaria de consumo en el recibo de cobro.</p> <p>Escriben mensaje de concienciación al dorso del recibo de cobro.</p>	<p>Interés de la comunidad por participar en las campañas de concienciación sobre el recurso hídrico que se realiza.</p>	<p>No disponen de una página web. Poca visibilidad de los afiches de concienciación.</p>	<p>Daño del sistema tecnológico SCAGUA.</p>

	La atención que se le brinda al cliente es buena, horario de atención semanal de 8:00 a.m. a 4: 00 p.m.			
--	---	--	--	--

## **5.2 Modelo control Interno**

## ÍNDICE

5.2.1	Depreciación lineal.....	135
5.2.2	Arqueos de caja chica.....	136
5.2.3	Vale de caja chica.....	140
5.2.4	Reintegro del monto de caja chica.....	141
5.2.5	Control de entrada y salida de activos.....	142
5.2.6	Control de registro periódico de inventarios.....	143
5.2.7	Control de comprobante de ingresos.....	144
5.2.8	Control de comprobante de egresos.....	146

En toda organización debe existir un control interno para evaluar el proceso de planeación, que incluye proteger los recursos de la empresa, para evitar el mal manejo o pérdidas, promover la eficiencia de los recursos, velar por el seguimiento de objetivos, junto con las prácticas que ordena la gerencia, evaluar la seguridad, calidad y mejora continua organizacional.

### 5.2.1 Depreciación lineal

En primera instancia, se debe realizar las depreciaciones de los activos correspondientes, no solamente realizarla a los activos grandes, para poder tener control de la vida útil de las herramientas. De igual forma, registrarlos en los estados financieros. La fórmula para poder hacer posible la depreciación de activos es la siguiente:

$$\frac{\text{Costo} - \text{valor de desecho}}{\text{Años de vida útil}} = \text{Monto de la depreciación para cada año de vida del activo o activo de depreciación anual.}$$

La base de la depreciación, generalmente, lo constituye el costo de adquisición o de producción del bien, incluye los gastos por instalación, montaje y otros similares.

El valor de desecho: También se le conoce como valor residual, valor de salvamento, recuperación y valor de rescate. Representa el valor que se estima que puede obtenerse de la venta de un activo fijo, ya fuera de servicio. En otras palabras, el valor de desecho es el valor que se estima que va a tener un bien al estar totalmente depreciado.

La vida útil estimada: Debe tomarse en consideración las reparaciones a que será sometido, obsolescencia. Puede medirse en años y meses, en periodos de operación u horas de trabajo.

### **5.2.2 Arqueos de caja chica**

Se propone practicar arqueos de caja chica de manera sorpresiva. Para poder comprender, para qué funciona un arqueo de caja chica, es necesario mencionar el concepto de caja chica y cuál es la importancia de su control y buen funcionamiento.

Una caja chica es la separación de efectivo de un monto específico destinado para cancelaciones o compras de insumos que no sobrepasen cierta cantidad fijada por el reglamento de ASADA.

a) Creación del fondo.

1. Se estima una cantidad de dinero que cubra las necesidades para pagos pequeños en determinado lapso (quince días, un mes, etc.).
2. Se emite un cheque por la cantidad estimada, y se entrega a la persona que se va a encargar de su custodia y manejo dentro de la empresa.

b) Se establece una serie de normas para su funcionamiento, por ejemplo, se prohíben hacer pagos de caja chica por montos superior a ciertas cantidades; también, se puede establecer qué persona debe autorizar los pagos con el efectivo del fondo fijo.

c) El cajero de caja chica va cancelando las diversas obligaciones y guardará constancia que justifique los pagos hechos.

d) Cuando el fondo esté a punto de agotarse, o en cierto periodo preestablecido, el cajero presenta los diversos comprobantes, por lo que ha cancelado y se le emite un nuevo cheque por el total de los recibos, para que vuelva a tener su fondo fijo completo, en esa forma, continúa el ciclo enunciado.

La importancia de tener a disposición una caja chica propicia que se realice un arqueo de caja, periódicamente, por lo que se recomienda el siguiente modelo:



ASADA de Arado, Santa Cruz Guanacaste

Arqueo de fondo de caja chica

(Expresado en moneda nacional en colones costarricenses)



Arqueo de dinero en caja bajo la responsabilidad de: \_\_\_\_\_

Practicado a las \_\_\_\_\_ del día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_

<b>Billetes</b>			
Cantidad		Denominaciones	Valor
		Total efectivo en moneda nacional	
<b>Monedas</b>			
Cantidad		Denominaciones	Valor
		Total efectivo en moneda nacional	
<b>Documentos</b>			
Fecha	N°	Concepto	Valor
		Total Documentos	
		A. Total efectivo arqueado	
		B. Documentos soporte arqueado	

	<b>Total arqueado: (A+B)</b>	
	Fondo fijo arqueado	
	Diferencia	

Certificación

Declaro que el valor ₡\_\_\_\_\_ representa la totalidad de valores que tengo en mi poder, que son propiedad de la ASADA Arado, los cuales fueron contados en mi presencia y devueltos a mi entera satisfacción.

\_\_\_\_\_  
Responsable de caja

\_\_\_\_\_  
Arqueo practicado por

\_\_\_\_\_  
Administrador/ Contador

### 5.2.3 Vale de caja chica



ASADA de Arado, Santa Cruz Guanacaste

#### Vale de caja chica

Lugar : \_\_\_\_\_

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

Páguese a la orden de: \_\_\_\_\_

La suma de \_\_\_\_\_

Por concepto de: \_\_\_\_\_

Para usar en: \_\_\_\_\_

**Aprobado**

**Recibido**


### 5.2.4 Reintegro del monto de caja chica

Se debe solicitar un reintegro oportuno de caja chica, cuando este se encuentre a un 50 % consumido, debe ser firmado por el responsable, el jefe que autoriza y el contador.

	<b>ASADA de Arado, Santa Cruz Guanacaste</b>  <b>Reintegro de caja chica</b>		
Ubicación _____ Fecha _____			
Monto en caja chica _____ Efectivo _____			
Banco _____ Periodo _____			
Responsable de caja chica _____			
Cuenta contable	Descripción	Debe	Haber
Reintegro solicitado	₡ _____		
Reintegro entregado	₡ _____		
_____	_____	_____	
Responsable del fondo	Jefe que autoriza	Contabilidad	

### 5.2.5 Control de entrada y salida de activos

El propósito es mantener, actualizar y controlar los activos de la entidad, la supervisión del correcto uso, ubicación, descripción, estado, conservación y cuidado de los activos es indispensable, para llevar un responsable y adecuado control, tanto como para los que están en buen estado como para los que ya se encuentran con necesidad de darles de baja. Algunas causales pueden deberse a: bienes en mal estado, bienes en regular estado, bienes obsoletos, bienes abandonados, bienes chatarra, bienes excedentes, o bienes dañados completamente.

				<b>ASADA DE ARADO, SANTA CRUZ, GUANACASTE</b> <b>CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA DE ACTIVOS</b>		
Fecha		Código				
Descripción del activo						
Modelo		Serie				
Fecha y hora de salida _____ , _____  Fecha y hora de devolución : _____ , _____						
Encargado						
Observaciones	<hr/> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Firma responsable</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Sello ASADA</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Firma de Jefatura</div> </div>					

### 5.2.6 Control de registro periódico de inventarios

Es importante estar realizando inventarios y llevar un orden de lo que se tiene o no en bodega, en la oficina y bajo qué estado se encuentra, por ello, es relevante plaquear los activos, para una mayor diferenciación, en el momento de levantar el inventario. Se propone la siguiente proforma:

 ASADA DE ARADO, SANTA CRUZ, GUANACASTE CONTROL DE REGISTRO Y ACTUALIZACIÓN DE INVENTARIO							
Fecha							
Nº	Código	Descripción de activo	Marca	Modelo	serie	Color	Estado del activo (Bueno, Regular, Malo)
01							
02							
03							
04							
06							
07							
08							
Observaciones:							
Firma de responsable			Sello			Firma de Jefatura	

### **5.2.7 Control de comprobante de ingresos**

La siguiente proforma se utilizará para documentar y respaldar los pagos mensuales que realicen los abonados, por concepto de cuotas de agua, conexiones, reconexiones, multas y otros.

Según el reglamento activo de AyA, todo comprobante anulado, debe tener el sello de NULO y deberá mantenerse el original y su respectiva copia.

ASADA DE ARADO SANTA CRUZ, GUANACASTE

COMPROBANTE DE INGRESOS

Cédula jurídica \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

COMPROBANTE DE INGRESOS \_\_\_\_\_

Nombre del abonado \_\_\_\_\_

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

Descripción	Monto	Descripción	Monto
Previstas		Conexiones	
Cuotas		Reconexiones	
Multas		Otros	
Total en letras			

CONTROL DE LECTURAS

Lectura anterior \_\_\_\_\_ Lectura actual \_\_\_\_\_ Consumo \_\_\_\_\_

Fecha Lectura \_\_/\_\_/\_\_\_\_ Fecha lectura \_\_/\_\_/\_\_\_\_

Consumo promedio: \_\_\_\_\_

Nota: Se le recuerda que tiene \_\_\_ días hábiles, después de la fecha de vencimiento, para que cancele este recibo. En caso de incumplimiento de pago, se suspenderá el servicio.

Firma del abonado \_\_\_\_\_ Firma del recaudador \_\_\_\_\_



### 5.2.8 Control de comprobante de egresos

La siguiente proforma se utilizará en aquellos casos, cuando haya ausencia de la factura de proveedor y, también, se utiliza para llevar un respaldo o control físico de los egresos que genere la asociación administradora.

<b>00001</b>	
<b>ASADA DE ARADO SANTA CRUZ, GUANACASTE</b>	
<b>COMPROBANTE DE EGRESOS</b>	
Cédula jurídica _____	Teléfono _____
Fecha : ___/___/_____	
Nombre del proveedor _____	
Número de cédula _____	
Pagado con cheque N° _____	
Descripción del gasto	Monto
Previstas	
Total en letras	
Recibió _____ Pagó _____	
Nombre	Nombre
Cédula No _____	Cédula No _____

## **5.3 Modelo Financiero**

## ÍNDICE

5.3.1	Estados financieros .....	149
5.3.1.1	Balance de situación .....	149
5.3.1.2	Estado de caja .....	151
5.3.1.3	Estado de resultados.....	152
5.3.1.4	Estado de flujo de efectivo .....	154
5.3.1.5	Estado de cambios en el patrimonio .....	156
5.3.1.6	Notas a los estados financieros .....	158
5.3.2	Modelo de análisis vertical .....	160
5.3.3	Modelo de Análisis horizontal.....	162
5.3.4	Razones financieras.....	165

### **5.3.1 Estados financieros**

En toda administración de una organización, resulta indispensable contar con la información financiera, puesto que de ella depende la capacidad de poder tomar un juicio o criterio de análisis con respecto al nivel de rentabilidad, posición financiera (solventia, liquidez), capacidad financiera de crecimiento. El gerente o encargado podrá evaluar el pasado, presente y futuro de la empresa y, de esa manera, tomar decisiones de manera eficiente y oportuna, que favorezcan el desempeño de la organización.

#### **5.3.1.1 Balance de situación**

Su importancia radica en que es utilizado para mostrar un promedio general de lo que ha sido económicamente el año para la empresa. Existen tres elementos que se toman en cuenta en el momento de desarrollar un Balance de Situación, a saber: los activos, es decir, todos los insumos o equipos de funcionamiento con los que cuenta; pasivos, las obligaciones que posee a corto o largo plazos y, finalmente, el patrimonio.

Es necesario saber colocar el nombre de las cuentas en su respectivo orden, puesto que de ello depende, el éxito o fracaso, en las tomas de decisiones, según el pronóstico obtenido.

Se propone un modelo de estados financieros básicos, los cuales pueden estar sujetos a cambios o modificaciones, dependiendo del crecimiento o decrecimiento de la Asociación. Tomando en cuenta las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF se ofrece la siguiente proforma.

ASADA DE ARADO, SANTA CRUZ, GUANACASTE  
BALANCE DE SITUACIÓN  
PERIODO POR LOS AÑOS TERMINADOS DEL AÑO X1 AL AÑO X2  
EXPRESADO EN COLONES COSTARRICENSES

<b>Activos</b>	<b>Notas</b>	<b>Año actual</b>	<b>Año anterior</b>
Activos Corrientes			
Efectivo y equivalentes al efectivo.	xxx	xxx	xxx
Inventario	xxx	xxx	xxx
Otras cuentas por cobrar.	xxx	xxx	xxx
<b>Total de activos corrientes</b>	xxx	xxx	xxx
Activos no corrientes			
Propiedades, planta y equipo	xxx	xxx	xxx
Mobiliario y equipo de oficina	xxx	xxx	xxx
Depreciación acumulada	- xxx	- xxx	- xxx
Terreno	xxx	xxx	xxx
Edificio	xxx	xxx	xxx
Propiedades de inversión	xxx	xxx	xxx
<b>Total de activos no corrientes</b>	xxx	xxx	xxx
<b>Total de activos</b>	xxxx	xxxx	xxxx
<b>Pasivos</b>			
Pasivos corrientes			
Cuentas por pagar	xxx	xxx	xxx
Préstamos corto plazo	Xxx	Xxx	Xxx
Provisiones corto plazo	Xxx	Xxx	Xxx
<b>Total de pasivos corrientes</b>	Xxxx	Xxxx	Xxxx
Pasivos no corrientes			
Documento por pagar	Xxx	Xxx	Xxx
Provisiones a largo plazo	Xxx	Xxx	Xxx
Impuestos diferidos	Xxx	Xxx	Xxx
<b>Total de pasivos no corrientes</b>	Xxx	Xxx	Xxx
<b>Total de pasivos</b>	Xxxx	Xxxx	Xxxx
<b>Patrimonio</b>			
Aporte de capital	xxx	xxx	xxx
Reservas	xxx	xxx	xxx
Superávit por donaciones	xxx	xxx	xxx
Superávit por revaluación de activos	xxx	xxx	xxx
Utilidad acumuladas	Xxx	Xxx	Xxx
<b>Total de patrimonio</b>	xxx	xxx	xxx
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	Xxxx	Xxxx	Xxxx

\*Las notas adjuntas son parte integral de este informe.

\_\_\_\_\_  
Firma de contador

\_\_\_\_\_  
Firma presidente ASADA

### 5.3.1.2 Estado de caja

Es importante su presentación de manera correcta, ya que permite controlar la situación financiera de la organización, en la ejecución de sus actividades, además de observar los movimientos de entradas y salidas que se generan en un lapso predeterminado, de manera anual o de forma comparativa, entre dos o más años. Su propósito es mostrar resultados que faciliten un análisis y, de esa forma, poder formar un criterio, para posteriormente, tomar decisiones favorables con respecto al plan y hacer los ajustes necesarios.

ASADA DE ARADO, SANTA CRUZ, GUANACASTE			
ESTADO DE CAJA			
PERIODO POR LOS AÑOS TERMINADOS DEL AÑO X1 AL AÑO X2			
EXPRESADO EN COLONES COSTARRICENSES			
Ingresos	Notas	Año actual	Año anterior
<b>Saldo inicial</b>	xxx	xxx	xxx
Cuotas de agua	xxx	xxx	xxx
Derechos de conexión	xxx	xxx	xxx
Reconexiones y multas			
Otros ingresos	xxx	xxx	xxx
<b>Total de ingresos</b>	xxxx	xxxx	xxxx
<b>Egresos</b>			
Salarios	xxx	xxx	xxx
Energía eléctrica y teléfono	xxx	xxx	xxx
Materiales de construcción	xxx	xxx	xxx
Papelería	xxx	xxx	xxx
Materiales de oficina de aseo e higiene	xxx	xxx	xxx
Reparaciones	xxx	xxx	xxx
Otros gastos	xxx	xxx	xxx
<b>Total de gastos</b>	xxx	xxx	xxx
<b>(+) Ingresos</b>	xxx	xxx	xxx
<b>(-) Egresos</b>	Xxx	Xxx	xxx
<b>Saldo Final</b>	xxxx	xxxx	xxxx

\*Las notas adjuntas son parte integral de este informe.

\_\_\_\_\_  
Firma de contador

\_\_\_\_\_  
Firma presidente ASADA

### **5.3.1.3 Estado de resultados**

El propósito fundamental de un estado de resultados es analizar si las operaciones en las que ha incurrido la organización, han sido rentables y contribuyen a la solidez financiera de ella. Ese análisis puede llevarse a cabo o suceder, cuando se analiza solamente las cuentas de un año, pero también cuando se efectúa una comparación entre dos o más años, de esa manera, se puede visualizar cuál es la tendencia operativa de variación de la empresa de un año a otro, en términos de ingresos, gastos y rentabilidad.

Las Normas Internacionales de Información Financiera mencionan que también se permite a una entidad presentar un Estado de resultados y ganancias acumuladas, en lugar de un estado del resultado integral y un Estado de cambios en el patrimonio, si los únicos cambios en su patrimonio durante los periodos en los que se presentan estados financieros, surgen del resultado, pago de dividendos, correcciones de errores de los periodos anteriores y cambios de políticas contables.

Por lo tanto, se ofrece el siguiente modelo proforma:

ASADA DE ARADO, SANTA CRUZ, GUANACASTE  
ESTADO DE RESULTADO  
PERIODO POR LOS AÑOS TERMINADOS DEL AÑO X1 AL AÑO X2  
EXPRESADO EN COLONES COSTARRICENSES

<b>Ingresos</b>	<b>Notas</b>	<b>Año actual</b>	<b>Año anterior</b>
Ingresos por servicio de agua	xxx	xxx	xxx
<b>Total de ingresos</b>	xxxx	xxxx	xxxx
<b>Gastos de operación</b>			
Gastos generales y Administración	xxx	xxx	xxx
Gastos de mantenimiento	xxx	xxx	xxx
Gastos de ventas	xxx	xxx	xxx
<b>Total de gastos de operación</b>	xxx	xxx	xxx
Utilidad o pérdida antes de intereses	xxx	xxx	xxx
<b>Gastos financieros</b>	xxx	xxx	xxx
Utilidad o pérdida antes de impuestos	xxx	xxx	xxx
Otros ingresos, otros gastos	xxx	xxx	xxx
(+) Otros ingresos	xxx	xxx	xxx
(-) Otros gastos	xxx	xxx	xxx
<b>Total otros ingresos, otros gastos</b>	xxx	xxx	xxx
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	xxx	xxx	xxx
(-) Impuesto sobre la renta	xxx	xxx	xxx
<b>Utilidad Neta</b>	xxx	xxx	xxx

\*Las notas adjuntas son parte integral de este informe.

\_\_\_\_\_  
Firma de contador

\_\_\_\_\_  
Firma presidente ASADA



#### **5.3.1.4 Estado de flujo de efectivo**

Realizar un flujo de efectivo es importante, para determinar la capacidad de la organización para generar efectivo con el cual pueda cubrir sus obligaciones de deudas y con sus futuros proyectos de inversión, para generar mantenimiento y crecimiento.

Este estado permite a la Asociación, realizar un análisis de cada una de las cuentas con incidencia en la generación de efectivo, análisis que puede ser de gran relevancia, para establecer políticas y estrategias, con el único propósito de realizar una utilización más eficiente de los recursos de la Asociación.

ASADA DE ARADO, SANTA CRUZ, GUANACASTE  
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO  
PERIODO POR LOS AÑOS TERMINADOS DEL AÑO X1 AL AÑO X2  
EXPRESADO EN COLONES COSTARRICENSES

<b>Cuenta</b>	<b>Notas</b>	<b>Año actual</b>	<b>Año anterior</b>
Utilidad o pérdida	xxx	xxx	xxx
( + ) Depreciaciones	xxx	xxx	xxx
( + ) Incobrables	xxx	xxx	xxx
<b>Subtotal</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>
Ajustes para conciliar el flujo de efectivo.	xxx	xxx	xxx
Efectivo provisional por actividad de operación	xxx	xxx	xxx
<b>Total efectivo provisional por actividad de operación</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>
Efectivo provisional por actividad de Financiación	xxx	xxx	xxx
<b>Total de efectivo provisional por actividad de financiación</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>
Efectivo provisional por actividad de inversión	xxx	xxx	xxx
<b>Total de efectivo provisional por actividad de inversión</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>
( + ) Efectivo al inicio de año	xxx	xxx	xxx
<b>Efectivo al final de año</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>

\*Las notas adjuntas son parte integral de este informe.

---

Firma de contador

---

Firma presidente ASADA

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

El Estado de cambios en el patrimonio sirve para verificar el comportamiento en cuanto a las variaciones que se pueda presentar durante un determinado año, con respecto a los efectos de cambios en las políticas contables y correcciones de errores reconocidos en el periodo, movimiento de cada una de las reservas u otras cuentas incluidas en las utilidades apropiadas, importes de inversiones, dividendos, distribuciones recibidas durante el periodo por los inversores en el patrimonio.

La proforma es la siguiente:

ASADA DE ARADO, SANTA CRUZ, GUANACASTE  
ESTADO DE CAMBIO DE PATRIMONIO  
PERIODO POR LOS AÑOS TERMINADOS DEL AÑO X1 AL AÑO X2  
EXPRESADO EN COLONES COSTARRICENSES

<b>Cuenta</b>	<b>Notas</b>	<b>Año actual</b>	<b>Aumento</b>	<b>Disminución</b>	<b>Año anterior</b>
Capital social	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Otras reservas	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Utilidad	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Superávit por donación	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Superávit por revaluación de activos	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<b>Total</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>

\*Las notas adjuntas son parte integral de este informe

\_\_\_\_\_  
Firma de contador

\_\_\_\_\_  
Firma presidente ASADA

### **5.3.1.6 Notas a los estados financieros**

Se recomienda realizar las notas a los estados financieros por la explicación relevante que ofrecen al que lee los estados.

Una entidad presentará las notas, en la medida en que sea practicable, de una forma sistemática, hará referencia a cada partida de los estados financieros para cualquier información en las notas con la que esté relacionada.

Una entidad presentará normalmente las notas en el siguiente orden:

- (a) una declaración de que los estados financieros se ha elaborado cumpliendo con la NIIF para las PYMES.
- (b) un resumen de las políticas contables significativas aplicadas.
- (c) información de apoyo para las partidas presentadas en los estados financieros en el mismo orden en que se presente cada estado y cada partida.

La empresa hará, específicamente, una descripción en el siguiente orden:

Nota 1: Descripción de la empresa o institución, donde incluye el domicilio y forma legal de la empresa, naturaleza de sus operaciones, principales actividades, la fecha en la que los estados financieros son autorizados para su publicación y quién ha concedido dicha autorización.

Nota 2: Moneda de medida que se utiliza.

Nota 3: Métodos de evaluación que se utiliza.

Nota 4: Métodos de depreciación que se utiliza.

Nota 5: Detalle de cada uno de los estados financieros.

## Nota 1

La ASADA de Arado de Santa Cruz, Guanacaste, se ubica a cuatro kilómetros hacia el este del centro de Santa Cruz.

Es una Asociación que tiene su funcionamiento al mando de una junta directiva y cuenta con 638 asociados.

Se encarga de velar por los objetivos propuestos de dicha Asociación.

Se dedica a la producción y comercialización del recurso hídrico.

Es una asociación sin fines de lucro, dedicada a brindar el servicio a la comunidad.

El dinero recaudado de ese servicio se utiliza para invertir en insumos, para su mantenimiento operacional y poder seguir ofreciendo funcionando.

---

Firma de contador

---

Firma presidente ASADA

### **5.3.2 Modelo de análisis vertical**

Su importancia radica en que permite a la empresa conocer si tiene o no una distribución equitativa de sus activos, de acuerdo con las necesidades financieras y operativas que posea la organización. Además, permite identificar si la distribución de los recursos se asigna, en mayor grado, en activos que generan crecimiento y cumplen con los planes de desarrollo de la Asociación.

Es importante recalcar que es un análisis integral. Su cálculo se realiza al dividir cada cuenta que se requiere determinar, por el total del activo, de manera vertical, y luego se procede a multiplicarlo por 100. Seguidamente, realizando el mismo procedimiento para cada cuenta de pasivos, contra el total de activos; cada cuenta de patrimonio, contra el total de patrimonio. Ese cálculo se realiza a un solo periodo o año.

En el caso del Estado de situación, cada una de las partidas que integran el activo representa un porcentaje del total de activo, para determinar en cuáles cuentas se representa mayor concentración porcentual e, igualmente, en el pasivo más patrimonio, el 100 % está representado por esa sección, y cada partida se selecciona con un total.

ASADA DE ARADO, SANTA CRUZ, GUANACASTE  
BALANCE DE SITUACIÓN  
PERIODO POR LOS AÑOS TERMINADOS DEL AÑO X1 AL AÑO X2  
EXPRESADO EN COLONES COSTARRICENSES

Activos	Notas	Año actual	Análisis vertical %	Año anterior	Análisis vertical %
Activos Corrientes					
<b>Total de activos corrientes</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Activos no corrientes					
<b>Total de activos no corrientes</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<b>Total de activos</b>	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Pasivos					
Pasivos corrientes					
<b>Total de pasivos corrientes</b>	Xxxx	Xxxx	Xxxx	Xxxx	Xxxx
Pasivos no corrientes					
<b>Total de pasivos no corrientes</b>	Xxx	Xxx	Xxx	Xxx	Xxx
<b>Total de pasivos</b>	Xxxx	Xxxx	Xxxx	Xxxx	Xxxx
Patrimonio					
<b>Total de patrimonio</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	Xxxx	Xxxx	Xxxx	Xxxx	Xxxx



### **5.3.3 Modelo de Análisis horizontal**

Su importancia es que permite comparar estados financieros de dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones, variaciones de las cuentas de un periodo a otro. Con su cálculo, permite a la organización, si las actividades presentan cambios positivos o negativos y proporcionar un panorama más claro de cuáles son las cuentas que requieren mayor atención por poseer cambios significativos en el análisis.

Se realiza de la siguiente forma: para determinar la variación absoluta se procede a calcular la diferencia (resta), es decir, el año actual - el año anterior. Por otra parte, para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se divide el periodo 2 por el periodo 1, y ese resultado se multiplica por 100, para convertirlo a porcentaje.

Es importante recalcar que el análisis horizontal es, a diferencia del vertical, por partida independiente, para determinar el comportamiento individual de crecimiento o decrecimiento de cada una.

ASADA DE ARADO, SANTA CRUZ, GUANACASTE  
ESTADO DE RESULTADO  
PERIODO POR LOS AÑOS TERMINADOS DEL AÑO X1 AL AÑO X2  
EXPRESADO EN COLONES COSTARRICENSES

<b>Ingresos</b>	<b>Notas</b>	<b>Año actual</b>	<b>Análisis vertical %</b>	<b>Año anterior</b>	<b>Análisis Vertical %</b>
Ingresos por servicio de agua	xxx	xxx	xxxx	xxx	xxx
<b>Total de ingresos</b>	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
<b>Gastos de operación</b>					
<b>Gastos generales y Administración</b>					
Gastos de mantenimiento	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Gastos de ventas	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Total de Gastos de operación	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Utilidad o pérdida antes de intereses	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Gastos financieros	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Utilidad o pérdida antes de impuestos	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Otros ingresos, otros gastos	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
(+) otros ingresos	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
(-) otros gastos	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<b>Total otros ingresos, otros gastos</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
(-) Impuesto sobre la renta	Xxx	Xxx	Xxx	Xxx	Xxx
<b>Utilidad Neta</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

ASADA DE ARADO, SANTA CRUZ, GUANACASTE  
ESTADO DE RESULTADO  
PERIODO POR LOS AÑOS TERMINADOS DEL AÑO X1 AL AÑO X2  
EXPRESADO EN COLONES COSTARRICENSES

<b>Ingresos</b>	<b>Notas</b>	<b>Año actual</b>	<b>Año anterior</b>	<b>Análisis horizontal absoluto</b>	<b>Análisis Horizontal Relativo %</b>
Ingresos por servicio de agua	xxx	xxx	xxxx	xxx	xxx
<b>Total de ingresos</b>	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
<b>Gastos de operación</b>					
<b>Gastos generales y Administración</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Gastos de mantenimiento	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Gastos de ventas	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Total de Gastos de operación	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Utilidad o pérdida antes de intereses	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<b>Gastos financieros</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Utilidad o pérdida antes de impuestos	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Otros ingresos, otros gastos	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
(+) otros ingresos	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
(-) otros gastos	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<b>Total otros ingresos, otros gastos</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
(-) Impuesto sobre la renta	Xxx	Xxx	Xxx	Xxx	Xxx
<b>Utilidad Neta</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

### 5.3.4 Razones financieras

El análisis de las razones financieras, permite conocer el estado actual o pasado de una organización, facilita la comparación entre dos o más periodos. De acuerdo con los resultados obtenidos, se determina las causas de los hechos, todas aquellas tendencias que reflejan situaciones favorables o desfavorables para sus operaciones.

#### Razón de liquidez

Sirve para medir la capacidad de pago a corto plazo de una organización, para saldar obligaciones que se han adquirido conforme estas se vayan venciendo.

1. Razón de circulante: 
$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

2. Prueba ácida: 
$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

3. Kt: capital de trabajo: 
$$\text{activos corrientes} - \text{pasivos corrientes}$$

Es importante mencionar que una empresa puede tener una alta liquidez, sin embargo, no tener solvencia o capacidad de pago.

#### Razones de actividad

Sirve para medir la eficiencia con que la empresa está utilizando los activos empleados.

1. Rotación de activos totales:

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$$

**Razones de endeudamiento**

Sirve para medir el monto de dinero de terceros que se utiliza para generar utilidades.

1. Razón de deuda total :

$$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$$

**Razones de utilidad o rentabilidad**

Estas razones permiten medir y evaluar las ganancias de la organización con respecto al nivel de ventas determinado, activos o a la inversión de sus dueños, es decir, miden la capacidad de la empresa para generar utilidades.

1. Margen de utilidad neta

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

2. Margen de utilidad bruta

Utilidad bruta

---

Ingresos

3. Rendimiento sobre los activos

Utilidad neta

---

Activos totales

4. Rendimiento sobre patrimonio

Utilidad neta

---

Patrimonio

## **5.4 Modelo Producción**

## ÍNDICE

5.4.1	Seguridad.....	170
5.4.2	Tanques .....	170
5.4.3	Red de distribución.....	171
5.4.4	Instalación de medidores .....	171
5.4.5	Modelo de control individual de pagos .....	173



Se propone lo siguiente:

**Pozos:** Inscribir los pozos a nombre de la ASADA, para evitar cualquier inconveniente de permiso de ingreso por los propietarios, bajo los cuales los pozos se encuentran inscritos actualmente. También, poder registrarlos en los estados financieros como propiedad de la Asociación.

#### **5.4.1 Seguridad**

Implementar un botiquín de primeros auxilios para salvaguardar la integridad de los empleados o asociado que lo requiera, en algún momento.

Colocar el correcto equipo de extintores para estar preparados ante cualquier emergencia contra incendios.

#### **5.4.2 Tanques**

Encerrar los tanques con malla y reparar la cerca de alambre que presentan, también, reforzar la seguridad, sustituyendo el tamaño de los candados por unos más grandes, ya que cualquier persona sin autorización podría forzarlos, sin ningún inconveniente.

Proceso: Realizar un contrato con un soldador para que realice una cotización de la compra de los materiales y consultar cuánto cobra de mano de obra si es 50 % de la compra de los materiales, o si lo cobra por horas.

### **5.4.3 Red de distribución**

Realizar un croquis donde se refleje un mapeo de distribución en la comunidad. Procedimiento: cotizar para contratar a un ingeniero que realice el croquis. Establecer o instalar llaves de cierres en distintos sectores para, en caso de una avería, afectar solo el sector que presente la avería y no la red general.

### **5.4.4 Instalación de medidores**

Que toda una comunidad cuente con la medición del consumo de agua desarrolla los beneficios de: estar a derecho con la legislación de la ARESEP, control y reducción del desperdicio de agua, factor de reparto equitativo de agua, medidor como vigilante de los clientes, medidor formador de nuevos hábitos, incentivo de ahorro al cliente, detectar fugas intra-domiciliares.

Se propone el siguiente cronograma semanal para la respectiva instalación:

ASADA de Arado, Santa Cruz, Guanacaste

Cronograma de instalación de medidores

Instalación de dos medidores máximo por semana

Mes de \_\_\_\_\_

<b>Semana</b>	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>
Semana 1		Instalación medidor 1			Instalación de medidor 2
Semana 2	Instalación medidor 3		Instalación medidor 4		
Semana 3	Instalación medidor 5			Instalación medidor 6	
Semana 4		Instalación medidor 7		Instalación medidor 8	
Semana 5			Instalación medidor 9		Instalación medidor 10

Por otra parte, se propone remodelar la bodega donde se guarda las herramientas, con el propósito de obtener un mayor espacio.

#### **5.4.5 Modelo de control individual de pagos**

Este tipo de proforma se utilizará cada vez que los usuarios cancelen el servicio de agua potable, por lo que se debe anotar en el espacio correspondiente, el número de recibo extendido, cuando se dio la cancelación, el monto respectivo, indicar los consumos en metros cúbicos, para mantener el registro promedio en cada prevista.

La proforma es la siguiente:

ASOCIACIÓN ADMINISTRADORA ACUEDUCTO RURAL  
ASADA DE ARADO, SANTA CRUZ, GUANACASTE  
REGISTRO DE CUENTA INDIVIDUAL PARA CADA USUARIO  
AÑO 20XX

Nombre del usuario: \_\_\_\_\_

No. De prevista \_\_\_\_\_

Tipo de tarifa \_\_\_\_\_

Mes	Lectura anterior	Lectura actual	Consumo metros	Consumo promedio	No. de recibo	Monto
Enero						
Febrero						
Marzo						
Abril						
Mayo						
Junio						
Julio						
Agosto						
Setiembre						
Octubre						
Noviembre						
Diciembre						
<b>Total Recibido</b>						

Revisiones efectuadas

Nombre del responsable:

Fecha :

## **5.5 Modelo Comercialización**

## ÍNDICE

5.5.1	Red social Facebook.....	177
5.5.2	Implementar compra de una página web .....	177
5.5.3	Ampliar afiches.....	183
5.5.4	Brochure prevención de fugas domiciliarias .....	183
5.5.5	Campañas de concienciación .....	186

### **5.5.1 Red social Facebook**

Utilizar más la red social Facebook, para concienciar a las personas a cuidar y ahorrar el recurso hídrico dirección: [www.facebook-com/Asada Arado](http://www.facebook-com/Asada Arado).

### **5.5.2 Implementar compra de una página web**

Los beneficiados serán los usuarios, el objetivo es realizar una mayor publicidad de concienciación con respecto al agua y agilizar trámites de oficina. La página web dispondrá de los siguientes apartados:

- Planeación estratégica de la ASADA (Historia, misión, visión, datos generales, junta directiva, organigrama).
- Trámites que involucra los siguientes formularios con el propósito de que el usuario, una vez que se dirija a la oficina de la ASADA, lo haga con el formulario debidamente lleno y con los requisitos completos, ellos son: solicitud de permiso de nueva conexión del servicio de agua potable, solicitud de disponibilidad de agua, traslado de medidor, inscripción de nuevo asociado.
- Consulta de recibos de agua de manera inmediata.
- Noticias relacionadas con calendarios de facturación, cobro y corta de agua, videos, fotos relacionadas con la producción del agua, fechas de asambleas o temas tratados en la asamblea, para aquellas personas que, por algún motivo, no pudieron asistir, boletines informativos, otros.
- Contactos. Los formularios o modelos de proforma para trámites que se propondrá y mencionados, a saber:



ASOCIACIÓN ADMINISTRADORA DE ACUEDUCTO  
ARADO DE SANTA CRUZ, GUANACASTE  
Cédula Jurídica



**Asada de Arado**  
En Desarrollo por el Parque Nacional Diría

asadadearado@gmail.com

Tel. 2680 14 48

www.facebook-com/Asada Arado

---

### SOLICITUD DE NUEVA CONEXIÓN DE SERVICIO DE AGUA POTABLE

Cantidad de conexiones por solicitar: \_\_\_\_\_

Fecha de solicitud \_\_\_\_\_

#### DATOS PERSONALES

Nombre del propietario: \_\_\_\_\_

Cédula: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Folio: \_\_\_\_\_ Área metros cuadrados: \_\_\_\_\_

#### DATOS DE LA PROPIEDAD

Plano catastrado №: \_\_\_\_\_

Folio \_\_\_\_\_

Dirección de la propiedad donde se brida el servicio:  
\_\_\_\_\_

#### TIPO DE CONEXIÓN:

( ) Domiciliar ( ) Comercial ( ) Reproductiva ( ) Industrial ( ) Gobierno ( )

#### REQUISITOS

- Fotocopia de la cédula de identidad del propietario.
- En caso de personas jurídicas: cédula y certificación de personería, con no más de 30 días de expedida por el Registro.
- Certificación registral, no más de 30 días de expedida por Registro. En caso de ser solicitado por la administración, deberá adjuntar escritura reciente que demuestre su propiedad sobre el inmueble.
- Una copia de plano catastrado.
- Cancelar el derecho de conexión, según las tarifas aprobadas por la ARESEP

Espacio para uso de la junta directiva

FIRMA _____	OBSERVACIONES _____
APROBADO _____	DENEGADO _____ FECHA _____

ASOCIACIÓN ADMINISTRADORA DE ACUEDUCTO  
ARADO DE SANTA CRUZ, GUANACASTE  
Cédula Jurídica



asadadearado@gmail.com

www.facebook-com/Asada Arado

Tel. 2680 14 48

---

## SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD DE SERVICIO DE AGUA POTABLE

Fecha de solicitud \_\_\_\_\_

### DATOS PERSONALES

Nombre del propietario: \_\_\_\_\_

Cédula: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

### DATOS DE LA PROPIEDAD

Plano catastrado №: \_\_\_\_\_ Área M<sup>2</sup>: \_\_\_\_\_

Folio Real №: \_\_\_\_\_

Dirección de la propiedad donde se ofrecerá la disponibilidad del servicio

\_\_\_\_\_

### TIPO DE CONEXIÓN:

( ) Domiciliar ( ) Comercial ( ) Reproductiva ( ) Industrial ( ) Gobierno ( )

### REQUISITOS

- Fotocopia de la cédula de identidad del propietario.
- En caso de personas jurídicas: cédula y certificación de personería, con no más de 30 días de expedida por el Registro.
- Certificación registral, no más de 30 días de expedida por el Registro. En caso de ser solicitado por la administración, deberá adjuntar escritura reciente que demuestre su propiedad sobre el inmueble.
- Original y copia del plano catastrado.

Firma del propietario \_\_\_\_\_

ASOCIACIÓN ADMINISTRADORA DE ACUEDUCTO  
ARADO DE SANTA CRUZ, GUANACASTE  
Cédula Jurídica



Tel. 2680 14 48

asadadearado@gmail.com    www.facebook-com/Asada Arado

---

### SOLICITUD DE TRASLADO DE MEDIDOR

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

Teléfono: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Yo \_\_\_\_\_, número de identidad \_\_\_\_\_, solicito a la Asociación Administradora del Acueducto de Arado el traspaso de medidor a mi nombre cuyo actual dueño es \_\_\_\_\_, número de cédula \_\_\_\_\_, el motivo de la solicitud de cambio es por \_\_\_\_\_.

Firma del solicitante:

### REQUISITOS

Comprobante de pago de servicio de agua potable al día.

Copia cédula del nuevo propietario. En caso de personas Jurídicas, adjuntar personería jurídica con no menos de un mes de expedida y copia de cédula del apoderado generalísimo.

Copia plano catastro.

Certificación registral.

ESPACIO PARA USO DE LA ADMINISTRACIÓN	
Hecho por:	Fecha:
Observaciones:	Firma:

ASOCIACIÓN ADMINISTRADORA DE ACUEDUCTO  
ARADO DE SANTA CRUZ, GUANACASTE  
Cédula Jurídica



Tel. 2680 14 48

asadadearado@gmail.com

www.facebook-com/Asada Arado

## SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN DE ABONADO

Fecha:

Yo \_\_\_\_\_, cédula \_\_\_\_\_, vecino de \_\_\_\_\_,  
solicito a la Asociación Administradora del Acueducto de Arado, respetuosamente,  
que se me incluya como socio, propietario del medidor \_\_\_\_\_.

Firma \_\_\_\_\_

### SOCIOS QUE LOS RECOMIENDA

1. Nombre completo

Cédula

Firma

2. Nombre completo

Cédula

Firma

### REQUISITOS:

Comprobante de pago de servicio de agua al día.

Copia de cédula de propietario de la cuenta y socios que lo recomiendan.

Ser una persona de buenos principios.

ESPACIO PARA USO DE LA ADMINISTRACIÓN

Hecho por:

Fecha:



**CALENDARIO DE FACTURACIONES DEL SERVICIO  
DE AGUA POTABLE DEL AÑO 20XX  
ASADA DE ARADO, SANTA CRUZ, GUANACASTE  
Tel. 2680 - 14 - 48**

<p style="text-align: center;"><b>ENERO</b></p> <p>Cobro de servicio del día —— Al día ——</p> <p><b>Fecha de vencimiento</b> XX / XX/ 20XX</p> <p>Días hábiles para pagar después de la fecha de vencimiento con multa XX/XX/XX</p>	<p style="text-align: center;"><b>FEBRERO</b></p> <p>Cobro de servicio Del —— Al día ——</p> <p><b>Fecha de vencimiento</b> XX / XX/ 20XX</p> <p>Días hábiles para pagar después de la fecha de vencimiento con multa XX/XX/XX</p>	<p style="text-align: center;"><b>MARZO</b></p> <p>Cobro de servicio —— Al día ——</p> <p><b>Fecha de vencimiento</b> XX / XX/ 20XX</p> <p>Días hábiles para pagar después de la fecha de vencimiento con multa XX/XX/XX</p>	<p style="text-align: center;"><b>ABRIL</b></p> <p>Cobro de servicio —— Al día ——</p> <p><b>Fecha de vencimiento</b> XX / XX/ 20XX</p> <p>Días hábiles para pagar después de la fecha de vencimiento con multa XX/XX/XX</p>
<p style="text-align: center;"><b>MAYO</b></p> <p>Cobro de servicio —— Al día ——</p> <p><b>Fecha de vencimiento</b> XX / XX/ 20XX</p> <p>Días hábiles para pagar después de la fecha de vencimiento con multa XX/XX/XX</p>	<p style="text-align: center;"><b>JUNIO</b></p> <p>Cobro de servicio —— Al día ——</p> <p><b>Fecha de vencimiento</b> XX / XX/ 20XX</p> <p>Días hábiles para pagar después de la fecha de vencimiento con multa XX/XX/XX</p>	<p style="text-align: center;"><b>JULIO</b></p> <p>Cobro de servicio —— Al día ——</p> <p><b>Fecha de vencimiento</b> XX / XX/ 20XX</p> <p>Días hábiles para pagar después de la fecha de vencimiento con multa XX/XX/XX</p>	<p style="text-align: center;"><b>AGOSTO</b></p> <p>Cobro de servicio —— Al día ——</p> <p><b>Fecha de vencimiento</b> XX / XX/ 20XX</p> <p>Días hábiles para pagar después de la fecha de vencimiento con multa XX/XX/XX</p>
<p style="text-align: center;"><b>SETIEMBRE</b></p> <p>Cobro de servicio —— Al día ——</p> <p><b>Fecha de vencimiento</b> XX / XX/ 20XX</p> <p>Días hábiles para pagar después de la fecha de vencimiento con multa XX/XX/XX</p>	<p style="text-align: center;"><b>OCTUBRE</b></p> <p>Cobro de servicio —— Al día ——</p> <p><b>Fecha de vencimiento</b> XX / XX/ 20XX</p> <p>Días hábiles para pagar después de la fecha de vencimiento con multa XX/XX/XX</p>	<p style="text-align: center;"><b>NOVIEMBRE</b></p> <p>Cobro de servicio —— Al día ——</p> <p><b>Fecha de vencimiento</b> XX / XX/ 20XX</p> <p>Días hábiles para pagar después de la fecha de vencimiento con multa XX/XX/XX</p>	<p style="text-align: center;"><b>DICIEMBRE</b></p> <p>Cobro de servicio —— Al día ——</p> <p><b>Fecha de vencimiento</b> XX / XX/ 20XX</p> <p>Días hábiles para pagar después de la fecha de vencimiento con multa XX/XX/XX</p>

### **5.5.3 Ampliar afiches**

Ampliación de afiches que se encuentran colocados en las paredes de la oficina.

### **5.5.4 Brochure prevención de fugas domiciliarias**

Realizar un documento escrito en conjunto con el fontanero, con consejos útiles, el cual debe contener lo siguiente :

#### **PREVENCIÓN DE POSIBLES FUGAS DOMICILIARIAS**

- Baños : revisar posibles fugas por medio de goteos en duchas, lavamanos e inodoros.
- Revisar las cañerías que abastecen el agua, puede que se encuentre fisuras que no estén visibles, sea debajo del lavamanos
- En el retrete, se puede llegar a desperdiciar mucha agua, si tuviera una fuga, se debe fijar en el nivel de agua de la taza, si se mantiene en constante movimiento o si el líquido se desliza en el interior, si se presenta este problema, se debe cambiar los accesorios, consultando a un conocedor de fontanería.
- En el caso de las rupturas de tubería, la señal más clara es la aparición de manchas de humedad en la pared.
- El segundo tipo de fugas, las no visibles, suele darse bajo el piso de la casa o en los jardines. “Es ocasionada por tuberías picadas o rotas. La pérdida de líquido es difícil de detectar, porque se va al subsuelo”, dice Meléndez. En algunos casos, solo se evidencia por el incremento sustancial en el recibo.

- Realizar mantenimiento de las tuberías, periódicamente, para prevenir posibles fugas.

El “brochure” informativo se diseña de la siguiente manera:

### Parte externa del “brochure”



## Parte interna “Brochure”



### Verificación de posibles fugas domiciliarias

---

1. Baños : revisar posibles fugas por medio de goteos en duchas, lavamanos e inodoros.
  2. Revisar las cañerías que abastecen el agua, puede que se encuentre fisuras que no estén visibles, sea debajo del lavamanos
- 

3. En el retrete se puede llegar a desperdiciar mucha agua si tuviera una fuga, se debe de fijar en el nivel de agua de la taza se mantiene en constante movimiento o si el líquido se desliza en el interior, si se presenta este problema se debe de cambiar los accesorios, consultado a un conocedor de fontanería.

4. En el caso de las rupturas de tubería, la señal más clara es la aparición de manchas de humedad en la pared.

El segundo tipo de fugas, las no visibles, suele darse bajo el piso de la casa o en los jardines. “Es ocasionada por tuberías picadas o rotas. La pérdida de líquido es difícil de detectar porque se va al sub suelo”, dice Meléndez.

En algunos casos solo se evidencia por el incremento sustancial en el recibo.

Realizar mantenimiento de las tuberías periódicamente para prevenir posibles fugas.



**Agua = Vida.**

**Conservación = Futuro.**



### 5.5.5 Campañas de concienciación

Realizar charlas para la concienciación del cuidado y ahorro del recurso hídrico por parte de la comunidad y realizar también siembra de árboles, para contribuir con el medio ambiente. Organizar las actividades bajo el siguiente modelo de cronograma propuesto:

ASADA DE ARADO, SANTA CRUZ, GUANACASTE				
Planificación de actividades de concienciación				
I TRIMESTRE: Enero, febrero, marzo				
Número de actividad	Actividad	Objetivo	Fecha de ejecución	Persona encargada
II TRIMESTRE: junio, julio, agosto				
Número de actividad	Actividad	Objetivo	Fecha de ejecución	Persona encargada
III TRIMESTRE: Setiembre, octubre, noviembre				
Número de actividad	Actividad	Objetivo	Fecha de ejecución	Persona encargada

## Referencias bibliográficas

- Barrantes-Echeverría, R. (2005). Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo. (9.<sup>a</sup> ed.). San José Costa Rica. EUNED.
- Bernal-Torre, A. (2006). Metodología de la investigación para administración, economía humanidades y ciencias sociales. (2.<sup>da</sup> ed.). Colombia: Pearson.
- Borrajo-Domínguez, M. (2002). La auditoría interna y externa. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/4/5/6/2/pd0000014562.pdf>
- Chiavenato Idalberto. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. Distrito Federal, México. Mcgraw-Hill.
- Franklin, F. & Benjamín, E. (2007). Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio. (2.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Gitman, Lawrence J. (2000). Principios de administración financiera. México. ADDISON WESLEY LONGMAN
- Guajardo Guajardo & Andrade Nora. (2008). Contabilidad Financiera. Distrito Federal, México. McGraww- Hill.
- Hernández-Sampieri, R.; Fernández-Collado, C.; Baptista-Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. (5.<sup>a</sup> ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Isootols excellence. (2015). Blog calidad y excelencia. ¿Qué es la gestión operativa de una empresa y cómo mejorarla? Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>: Blog Calidad y Excelencia, ¿Qué es la gestión operativa de una empresa y cómo mejorarla?
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2007). Elementos de Administración, un enfoque internacional. (7.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H.; Weihrich, H, & Cannice, M. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. (13.<sup>a</sup> ed.). México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores.

- Ley de la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos. ARESEP. Recuperado:[Http://www.dse.go.cr/es/02serviciosinfo/legislacion/pdf/regulacion%20servicio%20publico/aresep/leyn7593delaresep.pdf](http://www.dse.go.cr/es/02serviciosinfo/legislacion/pdf/regulacion%20servicio%20publico/aresep/leyn7593delaresep.pdf)
- Ley General del control interno. Recuperado de: [Http://www.oas.org/juridico/spanish/cr\\_res8.htm](http://www.oas.org/juridico/spanish/cr_res8.htm)
- Manual informativo de aspectos básicos para la gestión de las nuevas Juntas Directivas de las ASADAS. Recuperado :<https://www.aya.go.cr/ASADAS/documentacionAsadas/Aspectos%20B%C3%A1sicos%20de%20las%20ASADAS.pdf>
- Meza Vargas Carlos. (1996). Contabilidad análisis de cuentas. San José, Costa Rica. EUNED.
- Norma Internacional de Contabilidad 1 Presentación de Estados Financieros. Recuperado:[https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/no\\_oficializ/nor\\_internac/ES\\_GVT\\_IAS01\\_2013.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/no_oficializ/nor_internac/ES_GVT_IAS01_2013.pdf).
- Norma Internacional de Contabilidad nº 1. Presentación de Estados Financieros. Recuperado:<http://www.nicniif.org/files/NIC%201%20Presentacion%20de%20Estados%20Financieros.pdf>.
- Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES). (2009). Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/vigentes/niif/NIIF\\_PYMES.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF_PYMES.pdf).
- Normas Internacionales de Auditoría. Recuperado de: <https://www.csv.go.cr/documents/10179/10843/normas+internacionales+de+auditoria..pdf/42589924-f662-487a-a0e6-8667da1469e3>.
- Programa de pequeñas donaciones. Recuperado: [Http://www.pequenasdonacionescr.org/es/area-tematica/manejo-del-recurso-hídrico, Programa de Pequeñas Donaciones \(PPD\)](http://www.pequenasdonacionescr.org/es/area-tematica/manejo-del-recurso-hídrico, Programa de Pequeñas Donaciones (PPD)).
- Reglamento de las Asociaciones Administradoras de sistemas de acueductos y Alcantarillados Comunes. (2005). La Gaceta No. 150, San José, Costa Rica. Recuperado:[http://aresep.go.cr/images/documentos/Reglamento\\_de\\_ASADAS\\_-La\\_Gaceta\\_150-\\_\\_5-8-2005\\_.pdf](http://aresep.go.cr/images/documentos/Reglamento_de_ASADAS_-La_Gaceta_150-__5-8-2005_.pdf).

- Sandoval Morales Hugo. (2012). Introducción a la auditoría .Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.  
Recuperado:[Http://www.aliat.org.mx/bibliotecasdigitales/economico\\_administrativo/introduccion\\_a\\_la\\_auditoria.pdf](http://www.aliat.org.mx/bibliotecasdigitales/economico_administrativo/introduccion_a_la_auditoria.pdf). Pdf auditoría.
- Universidad Interamericana para el desarrollo. Análisis financiero, Análisis vertical y horizontal, Índices o razones financieras. Recuperado de: [Http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/adi/af/af/af01/af01lectura.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/adi/af/af/af01/af01lectura.pdf). Pdf análisis vertical, horizontal.
- Venegas, Walley. (1994). El trabajo de campo en Auditoría, papeles de trabajo, un caso práctico. San José, Costa Rica. EUNED.

# **Anexos**



Imagen 1. Tanque 1



Imagen 2. Tanque 2





Imagen 3.



Imagen 4





Imagen 5



Imagen 6



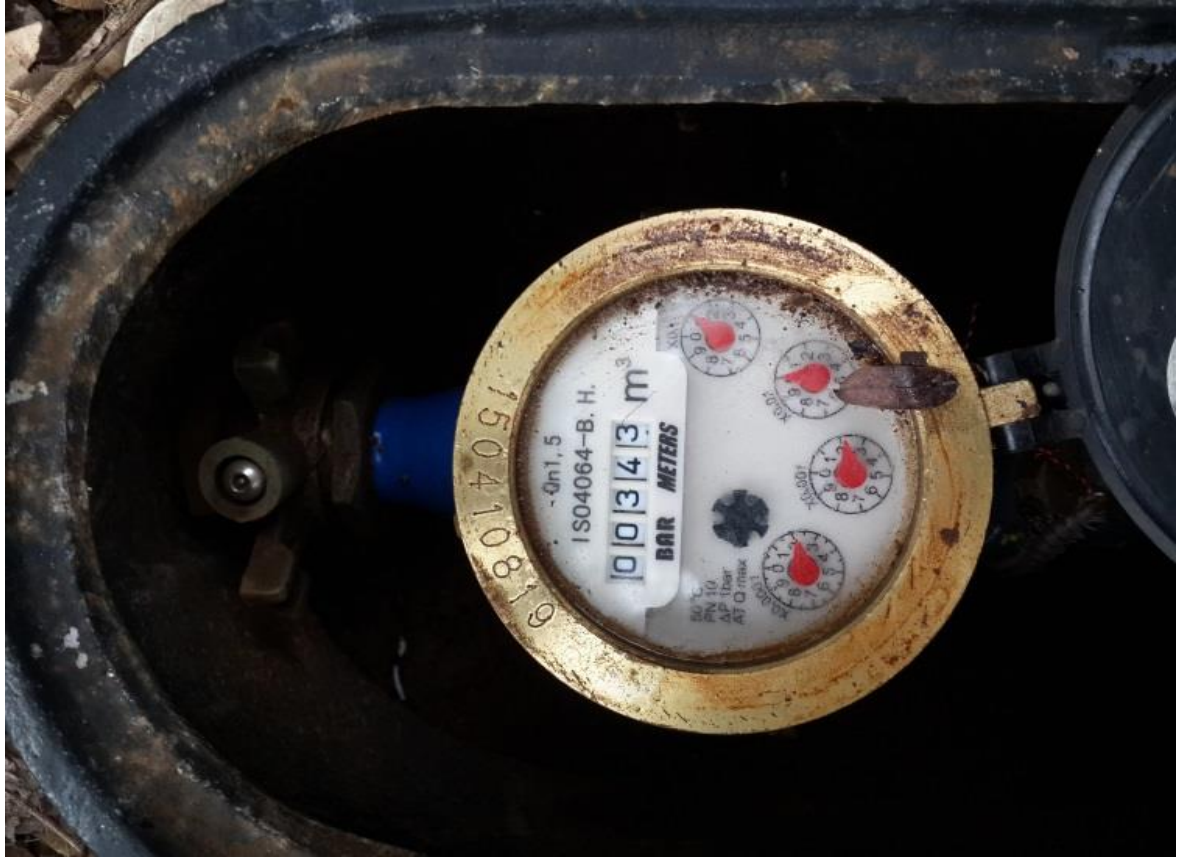


Imagen 7

## Instrumentos de campo

### INSTRUMENTO 1: Cuestionario de control interno

#### Identificación de Funcionarios

Número oficina ASADA:

Número asignado	Nombre de funcionario	Puesto que ocupa
1	Severino Cabalceta Gutiérrez	Presidente
2	Elvis Rodríguez Matarrita	Vicepresidente
3	Julia Cabalceta Barrantes	Secretaria
4	Rosario Centeno Gonzales	Tesorera
5	Marcos Tulio Briceño Chavarría	Vocal 3
6	Abigail Barrantes Matarrita	Vocal 2
7	Leila Hernández Rodríguez	Vocal 1
8	Yanory Gutiérrez Ruiz	Fiscal

Fontanero: Isidro Rodríguez Gómez

Administradora: Lilliam Gutiérrez Gutiérrez

**Nota:** Dos empleados  
ingresados formalmente a

#### Obligación de los empleados

Aspectos contables y generales	Responsable
1. ¿Quién prepara los asientos de diario?	
2. ¿Quién revisa y aprueba los asientos de diario?	
3. ¿Quién pasa los asientos de diario al libro mayor?	
4. ¿Quién prepara los estados financieros?	
5. ¿Quién prepara otros informes para la Gerencia?	

### Obligaciones respecto a los ingresos

6. ¿Quién recibe el dinero de efectivo?	
7. ¿Quién registra los ingresos en efectivo?	
8. ¿Quién prepara el depósito diario?	
9. ¿Quién hace el depósito en el banco?	
10. ¿Quién afecta las cuentas por cobrar?	
11. ¿Tiene otras funciones contable persona que recibe el dinero?	

### Obligaciones respecto a los egresos

12. ¿Quién prepara los cheques?	
13. ¿Quién revisa y autoriza los cheques?	
14. ¿Quién cancela los justificantes de los cheques?	
15. ¿Quién firma los cheques?	
16. ¿Quién custodia los cheques expedidos?	
17. ¿Quién efectúa la conciliación bancaria?	
18. ¿Quién mantiene el control de los formularios en blanco?	
19. ¿Quién efectúa la distribución contable?	
20. ¿Quién aprueba la distribución contable?	

21. ¿Quién aprueba el pago?	
-----------------------------	--

### **Obligaciones a las cuentas por cobrar**

22. ¿Quién tiene asignadas las funciones de manejo de las cuentas de los clientes?	
23. ¿Quién conserva las facturas pendientes de cobro?	
24. ¿Quién compara las facturas pendientes de cobro contra el saldo de las cuentas en forma periódica?	
25. ¿Quién realiza el balance de saldos de las cuentas de los clientes con el auxiliar?	
26. ¿Quién realiza los análisis por antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar?	
27. ¿Quién supervisa los cobros a los clientes?	
28. ¿Quién verifica la información de los estados de cuenta de los clientes?	

### **OBLIGACIONES RESPECTO A LA EXISTENCIA DE MERCADERIA**

#### **Y SIMILARES**

29. ¿Quién es el responsable por la custodia de los inventarios?	
30. ¿Quién realiza recuentos periódicos de las existencias?	
31. ¿Quién inspecciona los registros de la bodega?	
32. ¿Quién recibe la mercadería que	

ingresa?	
33. ¿Quién mantiene el control de los seguros contra incendio y otros?	

### **OBLIGACIONES RESPECTO A LA PROPIEDAD, LA PLANTA Y EL EQUIPO**

34. ¿Quién autoriza la compra de los activos fijos?	
35. ¿Quién indica el monto que se destina a las mejoras, las adiciones o las reparaciones?	
36. ¿Quién es el responsable de la toma física de los inventarios en forma Periódica?	
37. ¿Quién mantiene en resguardo los títulos de propiedad de los bienes?	

### **OBLIGACIONES RESPECTO A LOS PASIVOS**

38. ¿Quién aprueba los préstamos bancarios?	
39. ¿Quién está facultado para suscribir en nombre de la empresa los documentos por pagar?	
40. ¿Quién mantiene el registro para las cuentas pendientes de pago?	
41. ¿Quién realiza la recepción del detalle de la mercadería recibida?	
42. ¿Quién maneja las órdenes de compra pendiente?	

## OBLIGACIONES SOBRE LAS COMPRAS

43. ¿Quién es el responsable de emitir y autorizar las órdenes de compra?	
44. ¿Quién aprueba las facturas por compras en cuanto a cantidades, precio, descripción de la mercadería, etc.?	
45. ¿Quién expide avisos de recibo de los materiales o las mercaderías?	
46. ¿Quién es el responsable de tramitar faltantes de mercaderías?	

### Identificación de los procedimientos de control

#### I.contabilidad general y diversos

No	Características a evaluar	Registro de cumplimiento			Observaciones
		N/A	SI	NO	
1	¿Se mantienen al día los libros de contabilidad mayor, diario e inventarios?				
2	¿Se mantienen los registros auxiliares necesarios?				
3	¿Se concilian mensualmente los registros auxiliares?				
4	¿Existe una adecuada segregación de funciones, especialmente en lo relativo al manejo de la contabilidad y el control de activos?				
5	¿Están protegidos físicamente los registros contables?				

<b>6</b>	¿Está limitado el acceso a los registros contables?				
<b>7</b>	¿Se preparan oportunamente los informes financieros y de operación?				
<b>8</b>	¿Se utilizan los presupuestos?				
<b>9</b>	¿Se revisa frecuentemente la cobertura de seguros sobre activos?				

## II. Pagos

No	Características a evaluar	Registro de cumplimiento			Observaciones
		N/A	SI	NO	
<b>10</b>	¿Son pasadas las facturas directamente a la contabilidad y selladas las copias con la palabra duplicado?				
<b>11</b>	¿Es efectuado todo pago con cheque?				
<b>12</b>	¿Se utilizan secuencialmente los cheques prenumerados?				
<b>13</b>	¿Es adecuado el control físico de los cheques en blanco?				
<b>14</b>	¿Son preparados los cheques por empleados independientes de aquellos que aprueban la documentación?				

### III. Ingresos

No	Características a evaluar	Registro de cumplimiento			Observaciones
		N/A	SI	NO	
15	¿Contienen los recibos toda la información necesaria para identificar claramente la transacción?				
16	¿Se preparan recibos de caja y se adjuntan los datos pertinentes?				
17	¿Se asientan en los libros los ingresos de caja por personas ajenas a quienes realizan funciones de recibo de dinero?				
18	¿Se depositan los ingresos intactos diariamente?				
19	¿Existen controles físicos adecuados sobre los ingresos de caja?				

### IV. Caja chica

No	Características a evaluar	Registro de cumplimiento			Observaciones
		N/A	SI	NO	
20	¿Es el custodio del fondo un empleado separado de la custodia de los fondos pendientes de registrar, de las entradas y salidas de efectivo y de las cuentas por cobrar?				
21	¿Se tiene un fondo fijo con un monto razonable?				
22	¿Se deja constancia en la forma prenumerada de la aprobación de un funcionario responsable?				



<b>23</b>	¿Se revisan los comprobantes de respaldo de los desembolsos antes de reembolsar el fondo?				
<b>24</b>	¿Se expiden los cheques de reembolso a nombre del custodio?				
<b>25</b>	¿Existe un límite para desembolsos?				
<b>26</b>	¿Se practican periódicamente arqueos?				

### V. Cuentas por cobrar

<b>No</b>	<b>Características a evaluar</b>	<b>Registro de cumplimiento</b>			<b>Observaciones</b>
		<b>N/A</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>27</b>	¿Se mantienen registros individualizados para cada cliente?				
<b>28</b>	¿Se concilian mensualmente los saldos del registro auxiliar con la cuenta de mayor?				
<b>29</b>	¿Se efectúa periódicamente el análisis por antigüedad de saldos?				
<b>30</b>	¿Son debidamente autorizados los ajustes a las cuentas por cobrar?				
<b>31</b>	¿Se atienden oportunamente las observaciones de los clientes respecto a sus estados de cuentas?				

## VII. Existencias

No	Características a evaluar	Registro de cumplimiento			Observaciones
		N/A	SI	NO	
32	¿Están todas las existencias bajo el control de un responsable?				
33	¿Se mantienen libros con el registro del movimiento en almacenes, incluyendo cantidades y valores?				
34	¿Se conservan archivadas las hojas originales de los levantamientos físicos de inventarios?				
35	¿Se verifica la valoración del inventario?				
36	¿Se mantienen seguros contra riesgos por las coberturas apropiadas y con montos actualizados?				
37	¿Se encuentran las bodegas en buenas condiciones físicas?				

## IX. Propiedad, planta y equipo

No	Características a evaluar	Registro de cumplimiento			Observaciones
		N/A	SI	NO	
38	¿Se aprueban por el sistema de autorizaciones los desembolsos aplicables al activo fijo?				
39	¿Se especifica en la autorización el monto que se asigna a mejoras, adiciones o reparaciones?				

<b>40</b>	¿Se toman inventarios físicos en forma periódica?				
<b>41</b>	¿Se revisan esos inventarios y se comparan con los registros contables?				
<b>42</b>	¿Se deprecian o se amortizan los bienes?				

## X. Cuentas

### Cuentas por pagar

<b>No</b>	<b>Características a evaluar</b>	<b>Registro de cumplimiento</b>			<b>Observaciones</b>
		<b>N/A</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>43</b>	¿Han sido las compras debidamente autorizadas?				
<b>44</b>	¿Es apropiado el sistema imperante para la colocación de pedidos recepción de artículos, la verificación de factura y su pago?				
<b>45</b>	¿Existe un sistema de autorizaciones para realizar ajustes a las cuentas por pagar?				
<b>46</b>	¿Se concilian mensualmente los registros auxiliares?				

**INSTRUMENTO 2: Cuestionario de Área administrativa.**

No	Características a evaluar	Registro de cumplimiento			Observaciones
		N/A	SI	NO	
1	¿La infraestructura es propia o alquilada?				
2	¿La ASADA tiene establecida misión, visión y objetivos?				
3	¿Cumple la organización con un esquema organizativo?				
4	¿Tiene establecida la ASADA un manual de puestos?				
5	¿Cuenta la empresa con la política de incentivos con respecto al desempeño del recurso humano?				
6	¿La junta directiva se reúne mensualmente?				

¿Cuántos empleados laboran en la ASADA?

### **INSTRUMENTO 3: Cuestionario Área legal**

No	Características a evaluar	Registro de cumplimiento			Observaciones
		N/A	SI	NO	
1	¿Está legalmente constituida la ASADA?				
2	¿La ASADA realiza las declaraciones correspondientes a tributación?				
3	¿La ASADA cuenta con empleados registrados en planilla?				
4	¿Empleados se encuentran debidamente asegurados?				
5	¿Cuenta la empresa con el servicio profesional de un contador, para llevar los estados financieros al día?				
6	¿Realiza prácticas ambientales la ASADA?				
7	¿Cuántos pozos se encuentran funcionando?				
8	¿El terreno o los terrenos donde se encuentran los pozos están correctamente inscritos a nombre de la ASADA?				
9	¿La infraestructura de la ASADA cumple con la ley 7600?				

**INSTRUMENTO 4: Cuestionario Área financiera**

No	Características a evaluar	Registro de cumplimiento			Observaciones
		N/A	SI	NO	
1	¿Existe presupuesto de operación establecido por parte de la ASADA?				
2	¿Existe un monto designado para caja chica?				
3	¿Se llevan registros contables?				
4	¿Están físicamente protegidos los libros?				
5	¿El presupuesto se realiza de manera mensual y anualmente?				
6	¿Actualmente cuenta con préstamos la ASADA?				
7	¿Se comparan los presupuestos contra la operación real?				

### **INSTRUMENTO 5: Área de producción**

<b>No</b>	<b>Características a evaluar</b>	<b>Registro de cumplimiento</b>			<b>Observaciones</b>
		<b>N/A</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>1</b>	¿Se encuentra el lote donde se ubican los tanques sucio o enmontado?				
<b>2</b>	¿Existe contaminación a menos de 20 metros del tanque (letrinas, animales, viviendas, actividades agrícolas o industriales)?				
<b>3</b>	¿Están debidamente cerrados los terrenos donde se encuentran los pozos?				
<b>4</b>	¿Se encuentran las bombas debidamente aseguradas?				
<b>5</b>	¿Carecen los tanques de tapas sanitarias?				
<b>6</b>	¿Presentan los tanques rajaduras, grietas, fugas o raíces?				
<b>7</b>	¿Existe sedimento, raíces, algas u hongos cerca del tanque?				
<b>8</b>	¿Presentan un esquema de distribución (plano o croquis)?				
<b>9</b>	¿Presentan algún sistema para limpiar la tubería de distribución?				
<b>10</b>	¿Cuenta la ASADA con hidrantes en los diferentes barrios de la comunidad?				

No	Características a evaluar	Registro de cumplimiento			Observaciones
		N/A	SI	NO	
11	¿Presenta la oficina de la ASADA botiquín de primeros auxilios?				
12	¿Cuenta la oficina con extintores?				
13	¿Cuenta la ASADA con una bodega?				
14	¿Se encuentra en buenas condiciones físicas la bodega?				
15	¿Se establece un registro mensual de cada cliente?				
16	Se cumple con el reglamento, la ley de realizar el análisis fisicoquímico cada seis meses?				



No	Características a evaluar	Registro de cumplimiento				Observaciones
		Totalmente	De acuerdo	En	Totalmente en	
17	¿En la noche existe suficiente iluminación eléctrica en la ASADA y su alrededor?					
18	¿Se analizan los aumentos o disminuciones mensuales de inconsistencia (cuantos metros deja de consumir o cuantos metros aumenta en consumo un abonado)?					
19	¿Existe seguridad de las herramientas?					

No	Características a evaluar	Registro de cumplimiento				Observaciones
		Excelente	Bueno	Regular	Malo	
20	¿Cómo se considera la condición de estado físico de la cerca o maya de protección alrededor del tanque?					
21	¿Cómo se considera la ASADA con respecto al espacio físico para llevar reuniones o algún otro tipo de actividad importante?					

1. Con cuantos pozos cuenta actualmente la ASADA?
2. ¿Cuántas bombas existen?
3. ¿Cada cuánto se realiza el mantenimiento oportuno al tanque?
4. ¿Existe seguridad para los tanques de almacenamiento de Agua?
5. ¿Cuántos hidrantes presenta en total la ASADA?
6. ¿Quiénes tienen acceso a la bodega?
7. ¿Quién es el encargado de bodega?
8. ¿Qué inventario se encuentra en la bodega?
9. ¿Qué tipo de tubería se utiliza, grosor, espesor?
10. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo cuando hay fuga en cañerías o daño de medidores?
11. Con cuantos pozos cuenta actualmente la ASADA?
12. ¿Cuántas bombas existen?
13. ¿Cada cuánto se realiza el mantenimiento oportuno al tanque?
14. ¿Existe seguridad para los tanques de almacenamiento de Agua?

15. ¿Cuántos hidrantes presenta en total la ASADA?
16. ¿Quiénes tienen acceso a la bodega?
17. ¿Quién es el encargado de bodega?
18. ¿Qué inventario se encuentra en la bodega?
19. ¿Qué tipo de tubería se utiliza, grosor, espesor?
20. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo cuando hay fuga en cañerías o daño de medidores?

## **INSTRUMENTO 6: Cuestionario Área de comercialización**

1. ¿De qué manera se atiende al abonado?
2. ¿Bajo qué condiciones o cuales requisitos son indispensables para vender el agua?
3. ¿A qué precio se vende una prevista o paja de agua?
4. ¿Cuánto es el mínimo y cuánto el máximo de factura de agua que pagan los clientes?
5. ¿Cuál es la fecha establecida para realizar los cobros de agua?
6. ¿Se realizan los cortes de agua según las fechas establecidas?
7. ¿Bajo qué tarifas se basan para cobrar?
8. ¿Cuál es el horario de atención a la comunidad?
9. ¿A quién o quienes se reportan las quejas o las fallas de consumo?
10. ¿Cuáles son las directrices de las ASADAS?
11. ¿Con cuántos abonados cuenta la ASADA?
12. ¿Existen personas actuales sin medidor en sus casas?
13. ¿Cuántas personas sin medidor hay?
14. ¿Cuánto efectivo se registra como ingresos mensualmente?
15. ¿Quién supervisa el cobro de los clientes?
16. ¿Qué tipo de información contiene el recibo de agua al momento de facturar?

No	Características a evaluar	Registro de cumplimiento				Observaciones
		Excelente	Bueno	Regular	Malo	
1	¿Cómo es la calificación de atención al cliente?					
2	¿Cómo se considera la información explicativa que contiene el recibo de agua?					

No	Características a evaluar	Registro de cumplimiento			Observaciones
		N/A	SI	NO	
3	¿Existen personas actuales sin medidor en sus casas?				
4	¿La junta directiva informa nuevos planes o proyectos a la asamblea de la comunidad?				
5	¿Realizan campañas de concientización de la importancia del recurso hídrico?				