

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y FINANZAS

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura en Ciencias Económicas*

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERO DE LA
ASADA DE LEPANTO, PUNTARENAS EN
EL PERIODO 2019-2020**

ANDRÉS GÓMEZ GÓMEZ

ABRIL, 2021

DEDICATORIA

“A mi Madre: Esperanza Gómez Gomez; y a mi hermanos:

Por todo el apoyo, comprensión, paciencia, cariño, por sus sabios consejos que han servido en mi vida para orientarme y superarme como persona, hijo y hermano que soy.

Porque si no fuera por ellos y Dios, nunca hubiera encontrado la sabiduría que me llevo a descubrir, que en la vida hay momentos difíciles, en los se pierden todas las fuerzas y creemos que estamos solos, pero no es así. Es cuando Dios está más cerca de uno, esperando que lo busquemos y cuando lo encontramos, lucha por nosotros sin descanso, dándonos fuerzas para levantarnos y seguir caminando con paso firme creyendo siempre que de él, viene la ayuda, pero sabiendo que soy yo el que decido que es lo que quiero para mi vida”.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios, padre celestial, por iluminarme y permitirme llegar con vida hasta el día de hoy y alcanzar esta etapa de la carrera.

Agradezco también a mi madre, hermanos y mi novia, que de una u otra manera, contribuyeran a la realización de este trabajo y a todas las demás personas que de diferente forma me ayudaron a ser posible que alcanzara este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	2
1.1.2 Delimitación del problema	9
1.1.3 Justificación	10
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo general	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
2.1 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL	15
2.1.1. Agua potable	15
2.1.2. ASADAS	17
2.1.3. Administración pública	21
2.1.4. Gestión administrativa	24
2.1.5. Proceso administrativo	26
2.1.5.1. Planeación	29
2.1.5.2. Organización	32
2.1.5.3. Dirección	34
2.1.6. Control	35
2.1.7. Control interno	38
2.1.7.1. Tipos de Control Interno	44
2.1.8. Planes y Proyectos institucionales	49
2.1.9. Gestión financiera	51
2.1.9.1. Planificación financiera	54
2.1.9.2. Presupuesto	56
2.1.9.3. Análisis Financiero	56
2.1.10. Estados financieros	57
2.1.11. Plan de mejora	59
2.1.11.1. Estrategia	63
2.1.12. Reglamento de las ASADAS o Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales N° 32529 del 5 de agosto de 2005	67

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	73
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	74
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	76
3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO	77
3.4.1 Población	78
3.4.2 Tipo de muestra	78
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión	79
3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes	80
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	80
3.6 ANÁLISIS DE LOS DATOS	82
4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS	84
4.1.1. Análisis de miembros de Junta Administrativa ASADA	85
4.1.2. Análisis del personal de ASADA	106
5.1. CONCLUSIONES	128
5.2. RECOMENDACIONES	132
REFERENCIAS	136
ANEXOS	141

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Cuadro N°1 Opinión de los miembros Junta Administrativa sobre marco organizativo de la ASADA	80
Cuadro N°2 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre la valoración de la gestión administrativa y financiera de la ASADA	81
Cuadro N°3 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre importancia del marco organizativo la gestión administrativa y financiera de la ASADA	82
Cuadro N°4 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre realización de diagnósticos	83
Cuadro N°5 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre proceso para toma de decisiones importantes	84
Cuadro N°6 Opinión de los miembros de la Junta Directiva acerca impacto de la gestión administrativa y financiera en la planificación	85
Cuadro N°7 Opinión de los miembros de la Junta Directiva acerca recibir capacitación	86
Cuadro N°8 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre existencia de control en la gestión administrativa y financiera	87
Cuadro N°9 Opinión de los miembros de la Junta Directiva relevancia del control interno para la calidad del desempeño de los trabajadores y servicio	88
Cuadro N°10 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre el control interno coadyuva de la confiabilidad y utilidad en la gestión administrativa y financiera	89
Cuadro N°11 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre el control interno administrativo determina logros y riesgos	90
Cuadro N°12 Opinión de los miembros de la Junta Directiva permite verificar estado y confiabilidad	91

Cuadro N°13 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre valoración de los controles	92
Cuadro N°14 Opinión de los miembros de la Junta Directiva información oportuna que brindado por los controles	92
Cuadro N°15 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre práctica de controles por terceros	93
Cuadro N°16 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre evaluaciones en los procesos de gestión financiera	94
Cuadro N°17 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre eficacia de las evaluaciones	95
Cuadro N°18 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre áreas de mayor vulnerabilidad	96
Cuadro N°19 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre áreas de mayor vulnerabilidad	97
Cuadro N°20 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre estrategias para acciones correctivas	98
Cuadro N°21 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre marco organizativo de la ASADA	99
Cuadro N°22 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre la valoración de la gestión administrativa y financiera de la ASADA	100
Cuadro N°23 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre importancia del marco organizativo la gestión administrativa y financiera de la ASADA	101
Cuadro N°24 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre realización de diagnósticos	102
Cuadro N°25 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre proceso para toma de decisiones importantes	103
Cuadro N°26 Opinión de los funcionarios de ASADA acerca impacto de la gestión administrativa y financiera en la planificación	104
Cuadro N°27 Opinión de los funcionarios de ASADA acerca recibir capacitación	105

Cuadro N°28 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre existencia de control en la gestión administrativa y financiera	106
Cuadro N°29 Opinión de los funcionarios de ASADA relevancia del control interno para la calidad del desempeño de los trabajadores y servicio	107
Cuadro N°30 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre el control interno coadyuva de la confiabilidad y utilidad en la gestión administrativa y financiera	108
Cuadro N°31 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre el control interno administrativo determina logros y riesgos	109
Cuadro N°32 Opinión de los funcionarios de ASADA permite verificar estado y confiabilidad	110
Cuadro N°33 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre valoración de los controles	111
Cuadro N°34 Opinión de los funcionarios de ASADA información oportuna que brindado por los controles	112
Cuadro N°35 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre práctica de controles por terceros	113
Cuadro N°36 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre evaluaciones en los procesos de gestión financiera	114
Cuadro N°37 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre eficacia de las evaluaciones	115
Cuadro N°38 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre áreas de mayor vulnerabilidad	116
Cuadro N°39 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre áreas de mayor vulnerabilidad	117
Cuadro N°40 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre estrategias para acciones correctivas	118

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N°1 Opinión de los miembros Junta Administrativa sobre marco organizativo de la ASADA	80
Gráfico N°2 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre la valoración de la gestión administrativa y financiera de la ASADA	81
Gráfico N°3 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre importancia del marco organizativo la gestión administrativa y financiera de la ASADA	82
Gráfico N°4 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre realización de diagnósticos	83
Gráfico N°5 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre proceso para toma de decisiones importantes	84
Gráfico N°6 Opinión de los miembros de la Junta Directiva acerca impacto de la gestión administrativa y financiera en la planificación	85
Gráfico N°7 Opinión de los miembros de la Junta Directiva acerca recibir capacitación	86
Gráfico N°8 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre existencia de control en la gestión administrativa y financiera	87
Gráfico N°9 Opinión de los miembros de la Junta Directiva relevancia del control interno para la calidad del desempeño de los trabajadores y servicio	88
Gráfico N°10 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre el control interno coadyuva de la confiabilidad y utilidad en la gestión administrativa y financiera	89
Gráfico N°11 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre el control interno administrativo determina logros y riesgos	90
Gráfico N°12 Opinión de los miembros de la Junta Directiva permite verificar estado y confiabilidad	91

Gráfico N°13 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre valoración de los controles	92
Gráfico N°14 Opinión de los miembros de la Junta Directiva información oportuna que brindado por los controles	92
Gráfico N°15 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre práctica de controles por terceros	93
Gráfico N°16 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre evaluaciones en los procesos de gestión financiera	94
Gráfico N°17 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre eficacia de las evaluaciones	95
Gráfico N°18 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre áreas de mayor vulnerabilidad	96
Gráfico N°19 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre áreas de mayor vulnerabilidad	97
Gráfico N°20 Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre estrategias para acciones correctivas	98
Gráfico N°21 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre marco organizativo de la ASADA	99
Gráfico N°22 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre la valoración de la gestión administrativa y financiera de la ASADA	100
Gráfico N°23 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre importancia del marco organizativo la gestión administrativa y financiera de la ASADA	101
Gráfico N°24 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre realización de diagnósticos	102
Gráfico N°25 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre proceso para toma de decisiones importantes	103
Gráfico N°26 Opinión de los funcionarios de ASADA acerca impacto de la gestión administrativa y financiera en la planificación	104
Gráfico N°27 Opinión de los funcionarios de ASADA acerca recibir capacitación	105

Gráfico N°28 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre existencia de control en la gestión administrativa y financiera	106
Gráfico N°29 Opinión de los funcionarios de ASADA relevancia del control interno para la calidad del desempeño de los trabajadores y servicio	107
Gráfico N°30 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre el control interno coadyuva de la confiabilidad y utilidad en la gestión administrativa y financiera	108
Gráfico N°31 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre el control interno administrativo determina logros y riesgos	109
Gráfico N°32 Opinión de los funcionarios de ASADA permite verificar estado y confiabilidad	110
Gráfico N°33 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre valoración de los controles	111
Gráfico N°34 Opinión de los funcionarios de ASADA información oportuna que brindado por los controles	112
Gráfico N°35 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre práctica de controles por terceros	113
Gráfico N°36 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre evaluaciones en los procesos de gestión financiera	114
Gráfico N°37 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre eficacia de las evaluaciones	115
Gráfico N°38 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre áreas de mayor vulnerabilidad	116
Gráfico N°39 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre áreas de mayor vulnerabilidad	117
Gráfico N°40 Opinión de los funcionarios de ASADA sobre estrategias para acciones correctivas	118

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y Nacionales

En el presente apartado se describen diferentes investigaciones en relación con Gestión administrativa y Financiero de las empresas. De ese modo, se tendrán diferentes perspectivas que den respaldo al tema desde diversos puntos de vista. Por consiguiente, se detallan estudios de diferentes fuentes tanto a nivel nacional como internacional.

Investigaciones en otro idioma

En relación con las investigaciones respecto en otro idioma, se encuentra la denominada Critical success factors for the community management of rural water supply in the Ohangwena Region: Namibia, elaborada por Nespect Butty Salom, para la University of South Africa en el 2020 y cuyo objetivo principal es The main objective of the study was to examine the critical success factors for the community management of rural water supplies in the Ohangwena Region of the country. More specifically, the study endeavoured to examine key considerations having a positive impact on the success of the management of the rural water supply in Namibia, using the Ohangwena Region as a local case study.

Both qualitative and quantitative methods were used in the study. The research methods included a mini-survey, document analysis and interviews. Purposive sampling was used to select the participants. All these approaches were applied to investigate the critical success factors for the community management of rural water supply.

The study recommended the enforcement of water management policies, harmonisation of laws and regulations as well as the provision of economic incentives to the water committees to ensure sustainable and efficient supply of water to communities. Finally, a rural water management model was developed, which is anticipated to contribute towards improved management of rural water provision in the study area.

Investigaciones internacionales

En la primera de las referencias es la denominada Modelo de gestión administrativo - financiero para las industrias paneleras de la Parroquia Malacatos, cantón Loja, elaborado por Diana Micaela Avila Guayanay en el 2016. En este trabajo se estableció que la gestión administrativa financiera sea considerada como la clave del éxito en cualquier tipo de organización, puesto que tiene como objetivo planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y financieros que posee la empresa, a fin de que sean utilizados de forma óptima, permitiendo así, no solo disminuir el riesgo de las obligaciones futuras, sino también incrementar su rentabilidad.

En ese trabajo investigativo se procedió a realizar entrevistas a los propietarios de 8 industrias paneleras existentes en la parroquia Malacatos. La aplicación de las encuestas fue dirigida a los trabajadores de ocho industrias, por este motivo se aplicaron 59 encuestas para conocer su criterio con respecto a las gestión administrativa financiera que se desarrolla dentro de las mismas.

Otro trabajo es el desarrollado por Patricia Gabriela Martínez Shinin y cuyo título es La Gestión administrativa financiera y su incidencia en la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito carroceros de Tungurahua de la ciudad de Ambato en el 2013 para la Universidad de Amato. La población correspondió a ocho sujetos que estuvo conformada por el Gerente, Contadora, Secretaria y cinco miembros del Consejo Administrativo.

Dentro de los principales hallazgos se encontró que la cooperativa no cuenta con un modelo de Gestión Estratégico financiero que ayude a un análisis de las fortalezas y debilidades así como a donde desea llegar la cooperativa, esto afecta también al incremento de su rentabilidad y por ende no ha tenido un crecimiento institucional. Asimismo, tampoco posee un plan financiero, siendo esencial, ya que por medio de este se puede tener una adecuada toma de decisiones para que la cooperativa siga creciendo financieramente.

La tercera investigación es Modelo de evaluación administrativo financiero para la dirección financiera del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda y fue elaborada por Fabián Marcelo Larrea Espinoza para la Universidad Tecnológica Israel y para la cual

se utilizó una población de 19 sujetos, distribuidos de la siguiente manera: 3 funcionarios de la Dirección Financiera, 3 de la Unidad de Presupuesto, 8 de la Unidad de Contabilidad y 5 de la Unidad de Tesorería.

Asimismo, a través de este trabajo se analizó de forma técnica los componentes de la planeación estratégica y del cuadro de mando integral, los mismos que bajo este nuevo planteamiento de gestión administrativa financiera se determinó que, sin duda, dichos instrumentos coadyuvarán al logro de los objetivos y políticas de gobierno a través de esta Cartera de Estado, fortaleciendo el sector a través de la excelencia administrativa.

En cuanto al siguiente trabajo Modelo de gestión administrativo financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda, del cantón Otavalo, provincia de Imbabura para la Universidad Técnica del Norte y cuyas autoras son Sandra Chicaiza Reina y Glora Yamberla Cacuango en el 2014. La población estuvo conformada por 17 sujetos que consisten en Gerente, 3 jefes de agencia, 4 del Departamento de Crédito, 5 de Caja y 4 de Atención al Cliente.

Dentro de los principales resultados que se obtuvieron fueron que no existen manuales de funciones y procedimientos en la cooperativa, provocando duplicidad de las funciones y desperdicio de recursos. Asimismo, es necesario crear e implementar el modelo de gestión administrativo financiero que permita mantenerse dentro de un marco competitivo en el mercado financiero; así como realizar manuales de funciones y procedimientos administrativo financieros, que permitan fortalecer el sistema de control interno de la Cooperativa, con el propósito de mejorar la gestión administrativa

y financiera, corrigiendo deficiencias, errores en procesos, y así lograr una mejor utilización del talento humano y recursos.

En otra indagación realizada por Diego Rodríguez Romero y cuyo nombre es Diagnóstico administrativo financiero de los acueductos comunitarios Santiago Londoño Vela I y Vela II del Municipio de Dosquebradas Risaralda en el 2014 para la Universidad Libre Seccional Pereira. Este trabajo surgió a que esta empresa no se ajusta a la realidad actual, además de presencia de actividades que no generan valor y que incluso posibilitan procesos.

Debido a estos acontecimientos surgió la necesidad de implementar un estudio que permitiera mostrar el panorama actual del funcionamiento de los cargos, y presentar desde una visión objetiva alternativas para balancear las cargas, proponiendo mejoras metodológicas para el desempeño administrativo financiero y entre los hallazgos se encontró que no se cuenta con una adecuada organización, baja capacidad institucional y de gestión, falta de herramientas gerenciales que le faciliten una eficiente y eficaz operación mantenimiento y administración financiera de los sistemas de abastecimiento de agua potable y saneamiento básico.

Investigaciones Nacionales

En cuanto a los trabajos de investigación a nivel nacional se tiene la siguiente: Plan de Gestión Financiera aplicada la empresa Camisetas Planeta Verde realizada por Anna Cordero Hernández en 2016 para la Universidad de Costa Rica. En cuanto a los

principales resultados se indica que se han encontrado problemas de suma relevancia para la compañía en las áreas administrativa, contable y financiera y es de interés que la empresa inicie un proceso de cambio en miras a la mejora en sus controles administrativos y contables para cumplir con su meta para el próximo año, a saber, inaugurar una tienda en sus instalaciones en la cual pueda comercializar y mantener muestras de productos y servicios. Es considerada una Pymes y la población consta de 5 empleados.

La segunda investigación denominada Propuesta de mejora de la gestión administrativa financiera para la Distribuidora El Silo S.A. para la Universidad de Costa Rica y llevada a cabo por Ingrid Campos Meneses, Melania Quirós Mata, José Joaquín Ruiz Barquero y Cristina Vargas Ramírez en el 2014. A través del diagnóstico los principales resultados es que la empresa carece de políticas empresariales en cuanto a la gestión administrativa financiera, así como problemas de esa índole como: manejo de estados financieros, carencia de visión y misión empresarial, manual de puestos, entre otros.

Según de la tercera investigación realizada por Paola Valladares Rosado para el Instituto Tecnológico de Costa Rica en el 2016 con el nombre de Modelo de gestión administrativa y financiera para la Municipalidad de Turrialba. En cuanto a los principales resultados se identificó las unidades encargadas de la ejecución de los proyectos no tienen los conocimientos en gestión administrativa y financiera. Esto conlleva a que en ocasiones los proyectos no tengan el éxito esperado o que su

ejecución sea lenta. Con respecto a la población, es de 7 funcionarios de las Unidades Ejecutoras de Proyectos y para lo cual se realizó una entrevista.

Otro trabajo es Propuesta de modelo de Gestión Financiera para una empresa de servicios de consultoría en Tecnologías de la Información de la Universidad de Costa Rica y elaborado por Oscar Alejandro Lo Polo en el 2017. Según los hallazgos encontrados se indicó que es necesario que se implemente un modelo de gestión financiera para mejorar la eficacia de las operaciones financieras e incrementar los niveles de rentabilidad de la empresa; asimismo, que mantenga su política de arrendamiento de activos productivos pues ofrece un nivel apalancamiento positivo que permite incrementar la Utilidad Neta de la empresa a partir del beneficio de escudo fiscal ofrecido por las operaciones de arrendamiento.

En ese sentido, se hace un diagnóstico de la parte administrativa y financiera y se realiza a 8 personas entre las que se encuentran consultores y el administrador general de la empresa STB consultants.

La última tesis es la denominada Viabilidad financiera e impacto social de instalar una planta procesadora de pipa en la Colonia Victoria, Horquetas, Sarapiquí que fue realizada por Fabián José Badilla Espinoza Diana Carolina Núñez Fonseca Elvis Olivier Torres Alvarado para la Universidad Nacional de Costa Rica en el 2017.

La población la constituyen 31 asociados de la cooperativa Coopecocotour y entre los hallazgos están es que la cooperativa no poseen una estructura confiable acerca de

los movimientos contables que tendrá el proyecto. Al no contar con este aspecto, pierde la visión panorámica de su negocio como lo indica su concepto y con esto no tiene certeza si tiene utilidades o no; con la inexistencia del estado de patrimonio de los accionistas, los socios no conocen sobre los movimientos que sus aportes tienen, ni la utilización de los mismos en las actividades de la Cooperativa; al mismo tiempo sin el estado de flujos de efectivo no tienen contemplado cuanto efectivo queda después de pagar los gastos y si se deben pagar intereses por alguna deuda cualquiera.

1.1.2 Delimitación del problema

En lo referente a este aspecto se detallan a continuación:

La delimitación temporal hace referencia al tiempo de duración del trabajo y corresponde los meses de setiembre hasta diciembre del 2020.

La delimitación geográfica corresponde al lugar donde se lleva a cabo el trabajo y en ese sentido, es el distrito de Lepanto, correspondiente al Cantón Central de Puntarenas.

Con respecto a la delimitación de la muestra la constituyen tres miembros de la Junta Administrativa y dos funcionarios de la ASADA.

Por último, la delimitación demográfica corresponde a Lepanto.

1.1.3 Justificación

La gestión administrativa y financiera son elementos relevantes para cualquier tipo de empresa, como en este caso la ASADA de Lepanto. Lo anterior por cuanto constituyen elementos esenciales para que se lleve un control tanto de los aspectos de dirección, planificación, organización y otros de la parte administrativa como todo lo referente al control financiero, según las directrices emanadas por las entidades superiores así como las regulaciones internas.

En cuanto a las ASADAS, estos tipos de gestión facilitan la toma de decisiones que contribuyan al mejoramiento de sus servicios; por cuanto los administradores pueden tener una panorámica tanto global como específica de la situación real de la institución y, de ese modo, establecer la ejecución de proyectos que ayuden a que los servicios que se brinden sean cada vez de mayor calidad.

Por lo expuesto, se puede decir que la gestión administrativa-financiera se ha convertido en la actualidad en una de las principales herramientas estratégicas que conllevan a tener un buen control de sus recursos financieros, así como la aplicación de mecanismos de evaluación administrativa. De ese modo, se puede realizar una valoración más óptima del desempeño en esas dos áreas.

En ese sentido, Gitman (2012) señala:

La gestión administrativa y financiera permite a las empresas tener un buen desenvolvimiento en todas sus áreas y de todos sus recursos para tener una solvencia y capacidad de crecimiento dentro y fuera de la misma. Por lo que se hace necesario implementar procedimientos administrativos y financieros apropiados para que sean separadas las actividades de los departamentos administrativos, financieros y técnicos, de forma tal que su personal pueda cumplir con todos los objetivos empresariales (p. 192).

Con base en lo anterior, queda en evidencia que independientemente del tipo de empresa, su tamaño o características, es necesario que se realice una adecuada gestión administrativa y financiera. Esto por cuanto ambos aspectos están interrelacionados y se amerita que funcionen de manera óptima. En lo que respecta a la parte administrativa es necesario todo lo referente a la planeación, coordinación, ejecución, dirección y demás aspectos correspondientes a la productividad y en cuanto a la financiera hace referencia al control, medios y estados financieros que tienen que ver con la rentabilidad. Por consiguiente, estos dos elementos están interrelacionados y son esenciales para la toma de decisiones presentes y futuras que garanticen un mejor accionar de la empresa.

En lo referente a la ASADA de Lepanto, que es una Asociación encargada de velar por el mantenimiento y administración del acueducto comunal. Esto conlleva a que es necesario conocer la forma en que se realiza la gestión administrativa y financiera. Esto por cuanto es necesario para ofrecer un mejor servicio de agua potable a la

comunidad y que a la vez, se el manejo financiero sirva para la ejecución de planes futuros de inversión requeridos para la sostenibilidad del acueducto rural.

En consecuencia y en relación con las ASADAS, al ser entidades que tienen a su cargo tanto actividades de índole financieras y administrativas se requiere que

Lo anterior por cuanto de ese modo, se podrá tener una visión más específica de la forma en que está operando la empresa y hacer los cambios necesarios para obtener una mejor optimización de los servicios así como el logro de los objetivos y metas de la entidad. De igual manera, permite llevar un mejor control además de ejecutar proyectos de inversión. Esto por cuanto la gestión administrativa y financiera requiere de una adecuada toma de decisiones que permita a las empresas mantenerse en un mercado muy competitivo.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

En lo referente a este aspecto la pregunta es la siguiente:

¿Cómo es el sistema de gestión administrativa y financiera de la ASADA de Lepanto?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar el sistema en la Gestión administrativa y Financiero utilizada por la ASADA de Lepanto, que coadyuven a la implementación de las acciones pertinentes en esas áreas que permitan el logro de los proyectos para el mejoramiento del servicio de agua potable de para el período 2019-2020.

1.3.2 Objetivos específicos

Establecer la importancia del marco organizativo y de gestión del proceso financiero y administrativo de la Asociación Administradora de Sistema de Acueducto (ASADA) de Lepanto que coadyuven a la planificación adecuada de las actividades.

Determinar los controles en función de la confiabilidad y utilidad en la gestión administrativa y financiera de la ASADA de Lepanto para determinar su efectividad en el cumplimiento de las normativas internas y externas.

Identificar los procesos de la gestión financiera y administrativa que se ejecutan en la ASADA de Lepanto que permitan el reconocimiento de las áreas de mayor vulnerabilidad para el establecimiento de mejoras y estrategias de acciones correctivas.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1.1. Agua potable

El acceso al agua potable es fundamental para la salud de la ciudadanía y el desarrollo de las diversas regiones del país. Dentro de las entidades en Costa Rica que brindan ese servicio está principalmente el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados; también existen otras entidades como las ASADAS, algunas municipalidades y empresas de Servicios Públicos. Asimismo, el Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET) es el ente encargado de la gestión del recurso hídrico, a través del Departamento de Aguas.

De acuerdo con el folleto *Reseña Histórica de Acueductos y Alcantarillados* (2010) En cuanto al Acueductos y Alcantarillados se puede decir que fue creado el 27 de agosto de 1961 con el nombre de Servicio Nacional de Acueductos y Alcantarillados y que su vez tiene varios atributos y deberes según lo establece la ley. De acuerdo con lo anterior, le corresponde a esta entidad todo lo relacionado con el servicio de agua potable para la sociedad costarricense. De igual forma, el Estado le ha otorgado la responsabilidad de administrar todo lo relacionado con el agua potable y alcantarillados, según lo establece el artículo 1 de la Ley 2726, que indica:

Con el objeto de dirigir, fijar políticas, establecer y aplicar normas, realizar y promover el planeamiento, financiamiento y desarrollo y de resolver todo lo relacionado con el suministro de agua potable y recolección y evacuación de aguas negras y residuos industriales líquidos, lo mismo que el aspecto

normativo de los sistemas de alcantarillado pluvial en áreas urbanas, para todo el territorio nacional se crea el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, como institución autónoma del Estado (p. 1).

.En consecuencia, tiene el deber de establecer las mejores acciones correspondientes a la fijación de políticas, establecimiento y aplicación de normas, formas de financiamiento y procedimientos en todo lo relacionado con este servicio y otros más. Esto con la finalidad de un óptimo abastecimiento del agua para las distintas regiones y ciudadanía del país.

Asimismo, se encuentra facultada para delegar la administración de servicios de agua potable y recolección de aguas negras a entidades comunales organizadas como son las ASADAS. Por otro lado, en el artículo 3 de la Ley Constitutiva, determina:

Corresponde al Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados elaborar las tasas y tarifas para los servicios públicos a que se refiere esta ley, prestados en el país por empresas públicas o privadas.

Todo proyecto deberá ser presentado al Instituto, el cual podrá modificarlo, unilateralmente, para que se ajuste -jurídica y económicamente- a los principios del servicio al costo y un rédito para desarrollo, que regularán esta materia.

En el caso de acueductos para poblaciones rurales y dispersas, construidos con aportes específicos del Estado, la Junta Directiva del Instituto podrá establecer tarifas especiales, tomando en cuenta los aportes de la comunidad para la construcción, operación y mantenimiento de la obra (p. 1).

Con base en lo anterior, queda en evidencia la potestad que tiene esta institución en la elaboración de las tasas y tarifas que se cobrará por el servicio de agua potable, así como también para otras dependencias como las ASADAS. Asimismo, para el establecimiento de las mismas se toma en cuenta la zona y población correspondiente; así como otros aspectos tales como obras realizadas; buscando un precio justo pero también la sustentabilidad de las entidades pertinentes para que el servicio sea siempre óptimo.

2.1.2. ASADAS

Dentro de las instituciones adscritas a Acueductos y Alcantarillados se encuentran las ASADAS. De acuerdo con el folleto Manual para las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios (ASADAS) de Costa Rica (2013)

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

Según lo anterior, estas asociaciones tienen a su cargo la administración de sistemas comunales de agua para consumo humano y se localizan generalmente en zonas rurales. De acuerdo con Acueductos y Alcantarillados (2014)

La unidad social compuesta por un mínimo de seis miembros quienes son elegidos de forma popular mediante asambleas comunales. Se comprometen a trabajar de forma ad honorem en la gestión de: administración, desarrollo, operación y mantenimiento de los sistemas de acueductos y alcantarillados comunales. Siempre en armonía con el ambiente (p. 4).

En consecuencia, involucra factores legales; administrativos, estructura tarifaria, operativa técnica, equipos, dispositivos o instalaciones, así como de asociación y proyección hacia la comunidad y también externa con la rendición de cuentas respectivas. Según lo anterior, estas instituciones no tienen fines de lucro por cuanto su función es un bien social, como el abastecimiento del agua potable a la población y por tal motivo, se constituyen en entidades prioritarias para las comunidades. Su creación se debe a la necesidad de proveer de este servicio a las localidades rurales y darle mantenimiento a los acueductos.

Dentro de las leyes que regulan a las ASADAS se encuentran las siguientes:

- Ley de Asociaciones N° 218 del 8 de agosto de 1939
- Ley Constitutiva del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados N° 2726 del 27 de agosto de 1969
- Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales N° 32529 del 5 de agosto de 2005
- Reglamento a la Ley de Asociaciones N° 29496 del 28 de noviembre de 1998.

Cada una de ellas tienen su importancia en la administración de las ASADAS por cuanto brindan jurisprudencia en los diversos aspectos de este tipo de entidades.

En cuanto a su historia, es importante señalar que anteriormente lo que existía eran los Comités Administradores de Acueductos Rurales (CAAR'S), que consistía en la participación de la comunidad en los sistemas de acueductos rurales. En ese sentido el folleto Política de Organización y Fortalecimiento de la Gestión Comunitaria de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (2015) señala: “se estableció la transformación de los Comités Administradores de Acueductos Rurales (CAAR), regidos por la Ley N° 3859 de Desarrollo de la Comunidad, en ASADAS, de conformidad con la Ley de Asociaciones N° 218, del 8 de agosto de 1939, debidamente inscritas en el Registro de Asociaciones” (p. 12). Según lo anterior, a partir de esa normativa entra en vigor las ASADAS.

Por su parte, el folleto Manual para las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios de Costa Rica (2013) “es en la década de los años 90 que se institucionaliza la figura de las ASADAS, con personería jurídica y con su respectivo reglamento de gestión, emitido por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Ambiente y Energía” (p. 12). A partir de dicha fecha se constituyen en entidades con responsabilidad legal y, por consiguiente están en la obligación de regirse por lo que estipulen los distintos organismos gubernamentales en distintas áreas como control interno, eficiencia, presupuesto y otros; tal y como lo señala la Contraloría General de la República en el dictamen No. C-162-2010: “constituyen personas jurídicas de naturaleza privada que realizan labores de interés público, por lo cual

deben actuar en apego a los principios rectores del servicio público, establecidos en la Ley General de la Administración Pública” (p. 1).

En ese sentido, se entiende que a si bien es cierto son entidades privadas, son reguladas no solo por lo que establece el Instituto de Acueductos y Alcantarillados sino también por otras entidades gubernamentales, así como distintas normativas, leyes y otras directrices al igual que las instituciones públicas. Con base en lo expuesto en el Manual para las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Sanitarios de Costa Rica (2013).

A partir de 1997 tuvieron mayor jurisprudencia con la creación del Reglamento de la Junta Directiva del ICAA, publicado en la Gaceta 28, el cual fue derogado en el año 2000, sustituyéndolo por el Reglamento de las Asociaciones Administrativas de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados, que es el Decreto Ejecutivo 32529-S-MINAET y este a su vez fue sustituido por el Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes (Decreto No. 32529, de 02 de febrero de 2005) que rige hasta la fecha (p. 12).

En consecuencia, se ha venido reformando las regulaciones con la finalidad de que estén actualizadas y acordes a las exigencias de la época. Esto con la finalidad de tener claro todos los aspectos de una manera más específica acerca de las tareas, funciones y demás que deben ejecutar las ASADAS así como los miembros de la Junta.

De acuerdo con distintas normativas, se puede concluir que las ASADAS son creadas para brindar un servicio público delegado como se ha establecido el artículo 2 inciso g) de la Ley Constitutiva del ICAA, éstas deben orientarse al fin para el cual fueron constituidas, ajustándose al cumplimiento del ordenamiento jurídico; o sea de las leyes que regulan la Administración Pública. De igual manera, su administración le corresponde a su Junta Directiva pero la supervisión de la Dirección Regional de Acueductos y Alcantarillados y por ende, deben brindarle todo tipo de seguimiento por cuanto estas direcciones deben brindar informe mensual sobre los resultados de la fiscalización a la Dirección de Sistemas Comunales.

En el aspecto financiero las ASADAS debe ajustarse a todo lo relacionado con este aspecto según lo establecen las distintas leyes, organismos estatales u otras directrices. En referencia a las tarifas se regulan por lo que estipula la ARESEP; también debe realizar presupuestos anuales y enviar copia a la Dirección Regional de la A y A. En lo referente a proyectos de inversión debe realizar la autorización ante la Dirección de Obras Rurales del A y A; así como cualquier gestión de endeudamiento o préstamos. Por tanto, a pesar de ser una institución que trabaja con sus propios recursos; está regulada en materia administrativa y financiera por lo que atañe a cualquier empresa pública.

2.1.3. Administración pública

La administración pública hace referencia a todas las entidades que están bajo la jurisprudencia del Estado. Sobre ese particular Campos (2001) señala:

La administración pública es la gestión que se lleva a cabo en los organismos, instituciones o entes públicos, que reciben de parte del poder político los recursos necesarios para atender los intereses o asuntos de los ciudadanos, de sus acciones y sus bienes, generando bienestar común, siguiendo un orden jurídico. Se encuentra regulada por el Poder Ejecutivo y dentro de sus características están: tiene base social. Su fin es el servicio y la utilidad públicos, pertenece al campo del Derecho Público, tiene una estructura es compleja, no hay incentivo pecuniario (p. 21).

Lo anterior con la finalidad de que exista un orden administrativo, económico, financiero, entre otros y, de ese modo, llevar un mejor control en todos los ámbitos de la administración pública.

La Administración Pública abarca todas las entidades que están reguladas por el Estado. Para tal efecto, se han establecido diferentes leyes y otras normativas que deben ser cumplidas en las diversas áreas como financiero, administrativo, presupuestario, legal. Esto con la finalidad de que existan regulaciones homogéneas para todas esas instituciones. De ese modo, el Gobierno podrá tener un mejor control de si las actividades realizadas por las instituciones se están llevando a cabo conforme lo establecen las diferentes directrices que las reglamentan.

Las ASADAS están bajo la jurisdicción de la administración pública, por lo tanto deben regirse y ajustarse por todos los diferentes tipos de regulaciones que existen; o sea leyes, normas y otras directrices, tanto en la gestión administrativa como la gestión

financiera. Principalmente, en este último aspecto, deben cumplir con una serie de regulaciones de diversa índole. Esto con el propósito de efectuar las acciones pertinentes relativas a las potestades que les confiere también la ley a estos organismos.

La Administración Pública es la forma en que el país está conformado; eso es, las diferentes organizaciones o instituciones gubernamentales, a través de las cuales se lleva a cabo la gestión del Estado según el área. A través de las distintas entidades el gobierno delega funciones, para que sea más fácil realizar las acciones pertinentes en el campo específico, tal y como lo indica la Ley General de Administración Pública (1978) en el artículo 1: “La Administración Pública estará constituida por el Estado y los demás entes públicos, cada uno con personalidad jurídica y capacidad de derecho público y privado” (p.1).

En cuanto a las ASADAS, por ser dependencias del Instituto de Acueductos y Alcantarillados y aun cuando sean entidades privadas, tienen que cumplir con todos los aspectos de la Administración Pública que regula a las instituciones del estado como en este caso el A y A. En consecuencia, debe efectuar con lo que establece la Contraloría General de la República, se rige por la Ley de Administración Pública, Control Interno, así como aspectos referentes a presupuesto, ejecución de proyectos, rendición de cuentas, entre otros aspectos.

2.1.4. Gestión administrativa

En la actualidad las empresas sean estas lucrativas o no deben realizar una serie de gestiones que les permitan alcanzar sus objetivos, de esta manera podrán cumplir sus actividades guiados por un plan estratégico, lo cual ayudará a que la organización se desarrolle de una manera armoniosa y consistente. Actualmente, es conocida la influencia que ejerce las gestiones gerenciales en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Al respecto Rubio (2016) manifiesta:

La gestión es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo. La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se promocionen también sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas persona hacen las mismas cosas todo el tiempo (p. 209).

Por tanto, la gestión exige que se cumpla lo anteriormente mencionado para que la empresa cumpla con los principios de eficacia y eficiencia. Con base en las anteriores definiciones, se puede decir que la estrategia es la guía con que cuenta la organización para llevar a cabo las diferentes actividades a fin de conseguir los objetivos planteados.

La administración es la acción que se realiza para la consecución de una meta u objetivo establecido con anterioridad y también permite hacer una evaluación respectiva así como el uso adecuado de los recursos disponibles. Por medio de esta se pretende potencializar a la empresa para el logro exitoso de los proyectos o planes y, de ese modo, alcanzar las metas y donde es fundamental la gestión administrativa. Estas se pueden entender como las diversas actividades que se realizan con la finalidad de lograr el alcance de las metas u objetivos propuestos.

De acuerdo Delgado y Ena (2008) la gestión administrativa es “un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar” (p. 49). Por consiguiente, la gestión administrativa es relevante dentro de toda organización, puesto que a través del trabajo colectivo que se logran los fines propuestos.

Según lo expuesto y en relación con esta investigación, las ASADAS tienen bajo su responsabilidad una diversidad de acciones de gestión administrativa como la elaboración de planes, todo lo concerniente al recurso humano como: salario, vacaciones; mejoramiento del servicio que se brinda a los clientes tanto en el suministro de agua como trato; desempeño laboral de los empleados y todo lo que conlleva la administración de esa entidad.

2.1.5. Proceso administrativo

Las organizaciones realizan toda clase de procesos con el objetivo de alcanzar las metas propuestas colectivamente. De acuerdo con Benavides, Chiavenato y Hernández, (2009) “los procesos son formas sistemáticas de realizar acciones y el proceso administrativo se compone de la planeación, organización, integración, dirección y control (p. 88). Esto quiere decir que conlleva una serie de pasos que se integran conjuntamente y cada uno de ellos tiene su función.

Para Parker (2009) “la administración es el arte de hacer las cosas a través de la gente” (p. 71). Este pensamiento es sumamente importante, pues como se verá adelante, la interpretación de la partitura, se logra únicamente mediante el concurso de la gente, en este caso, la totalidad de integrantes del grupo instrumental, incluyendo la dirección de la empresa.

Por su parte Escalante (2011) la define como “el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes” (p. 302). La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

En referencia al proceso administrativo Delgado y Ena (2008) indican que “consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para

determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos; sin ellos es imposible hablar de Gestión Administrativa” (p. 132).

Asimismo, los procesos administrativos se dividen en dos etapas: la mecánica, en donde se planifica y organiza y; dinámica, donde se ejecuta eficiente y eficazmente la integración, dirección y control de los procesos. A continuación y siguiendo a Benavides et al., se conceptualiza cada una de las fases.

El proceso es además un ciclo continuo, ya que luego del último paso controlar se vuelve a empezar con planificar. Esto por cuanto sus partes no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución, o tal vez en forma simultánea, se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

Proceso según Reyes (2012) es “el flujo de eventos o actividades interrelacionadas que se desarrollan en fases o etapas sucesivas para lograr un bien común” (p. 291). Etimológicamente, proceder significa continuar realizando cierta acción que requiere un orden; procedimiento, sucesión. Serie de cosas que siguen una a otra y proceso marcha hacia delante o progreso. Desarrollo o marcha de alguna cosa. Así pues, al hablar de análisis del proceso, se hace referencia a las diferentes etapas que componen de una manera ordenada -escalonada- la realización de alguna cosa. El

proceso estará constituido por las fases consecutivas en la obtención de un objetivo o meta.

Desde ese punto de vista, se puede inferir que proceso consiste en que a través de la sistematización de actividades o programas se logre lo propuesto preestablecido o cambio deseado en los resultados en un determinado plazo o período.

El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad*, es decir la adecuación de los medios órganos y cargos a los fines que se desean alcanzar.

Es por eso que la función del administrador se concibe como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de las empresas, en la cual se ejecutan dirección y control para darle seguimiento a los procesos administrativos. Existen variada conceptualizaciones sobre las funciones de la administración, pero las que tienen mayor aceptación son: planeación, organización, dirección y control. Todas son de gran relevancia dentro del proceso administrativo, pues constituyen la guía para llevar a cabo los objetivos propuestos con mayor eficacia y eficiencia.

Por consiguiente, al ser las ASADAS entidades comerciales, también deben llevar a cabo todos los componentes del proceso administrativo. Lo anterior por cuanto cada uno de ellos es esencial por cuanto tienen sus funciones específicas; pero además, se interrelacionan y, por tal razón, es necesario tomarlas en cuenta en el proceso administrativo.

2.1.5.1. Planeación

La planeación es fundamental dentro del proceso administrativo, dado que es la forma de determinar el tiempo en que se llevarán a cabo las diferentes metas propuestas.

Según Reyes, (2012) la planeación es “la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro” (301). De acuerdo con la definición anterior, la planificación consiste en la escogencia de la forma en que se efectuarán los procedimientos* para alcanzar los objetivos en período determinado previamente.

Para Sánchez, (2015) la planeación es: “Aquella herramienta de la administración que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previstos” (p. 150).

Con base en lo expresado por Terry, (2008) la planeación es:

Seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales, está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro.- Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro (p. 183).

En consecuencia, se puede decir que es pensar por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde se quiere ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

Además, esta es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

De ese modo se puede decir que el propósito de cada plan es facilitar el logro de los objetivos de la empresa y precede a la ejecución de las demás funciones. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros

Según Sánchez, (2015) algunos de los beneficios de la planificación son:

- a) Un mejor orden y control, así como una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades. Con ella se reduce la actividad dispersa, la duplicidad de esfuerzos y los movimientos inútiles.
- b) Se consigue realizar los objetivos en forma íntegra, eficaz y oportuna.
- c) Se tendrá una buena coordinación interna, la cual llevará al mejor aprovechamiento de todos los recursos de la empresa y por lo tanto al más alto nivel de utilidades (mediante la reducción de los costos).
- d) Se eliminan en lo posible las decisiones arbitrarias, las basadas en el sentimiento o en la improvisación.
- e) Da una visión panorámica de toda la organización, en forma clara y completa, permitiendo captar las relaciones importantes, comprender mejor las actividades y fundamentar correctamente las acciones.

Tomando todos los anteriores aspectos, la planificación consiste en seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas.

En ese sentido, las ASADAS deben tomar en cuenta la planificación; ya que sirve para la toma de decisiones en cuanto a proyectos, planes, inversiones u otros. Es por tal motivo, que todos los aspectos señalados sobre este componente son muy útiles para que la Junta Administrativa y gerente lo consideren a la hora de ejecutar sus objetivos

y metas tanto a corto, mediano y largo plazo. Lo anterior sirve para que se vayan haciendo las valoraciones pertinentes y, por ende, los cambios o modificaciones necesarios para su realización. En tanto, tanto los miembros de la Junta como el administrador de la ASADA deben conocer todo lo concerniente a la planificación, ya que de ello depende en gran medida el éxito de los planes o proyectos.

2.1.5.2. Organización

Para Taylor, (2013) organización es “el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social” (p. 187).

Asimismo, Reyes, (2012) indica que organización es “el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que pueda logra los objetivos de la organización de manera eficiente” (p. 312).

Por tanto, se puede decir que esta es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar estas tareas.

Algunos requerimientos de la organización, según Reyes (2012) son:

La identificación y la clasificación de las actividades requeridas; la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos; la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento) en la estructura organizacional (p. 302).

Es por ello, que por medio de la organización se estarán dando las pautas a seguir para que las diversas tareas o actividades se ejecuten apropiadamente y, de ese modo, fijar la autoridad y la responsabilidad correspondiente a cada nivel existe dentro de una organización, así como las obligaciones y requisitos que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

En cuanto a este aspecto, la ASADA de Lepanto se caracteriza tener una organización pequeña; por cuanto su personal es relativamente bajo. Sin embargo, a pesar de lo anterior, es necesario que se tengan establecidas claramente las tareas o funciones de cada uno. Esto permite sentar responsabilidades, tener un mejor control, dar un buen servicio, atención de calidad a los clientes, entre muchas más. Esto por cuanto la organización permite tener claramente especificado las actividades que deben realizar cada uno de los funcionarios así como los miembros de la Junta Administrativa y los asociados.

2.1.5.3. Dirección

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo* es una función de tal trascendencia. Por medio de la dirección es que se ponen en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización; se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional. La calidad de la dirección se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos y la eficacia del sistema de control. Además, promueve la comunicación que se requiere para el buen funcionamiento de la empresa o institución.

Según Taylor, (2013) considera la dirección como: "El considerar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo" (p. 190). Se hace notar debido que es la parte esencial y central de la administración, a la cual se debe ordenar los demás elementos. En fin la dirección es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa.

Por consiguiente, la dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones de manera apropiada para alcanzar los objetivos. Esto por cuanto, la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad* del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. Terry, (2014) define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo" (p. 201). De ahí que de la dirección que se realice en la organización depende en gran parte del éxito de la consecución de las metas o planes.

En referencia a este punto, la dirección de la ASADA está bajo la responsabilidad del gerente o Administrador, el cual es el responsable de cumplir con los acuerdos de la Junta de Administración, así como lo que el Instituto de Acueductos y Alcantarillados estipule. De igual modo, también para la dirección está regida por otras directrices de distintas entidades financieras públicas.

2.1.6. Control

El control es parte fundamental en la administración, pues, porque si cualquier tipo de organización cuenta con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la entidad sino existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Para Santillana (2011) el control puede definirse como:

Es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: Confiabilidad de la información, Eficiencia y eficacia de las operaciones, Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad (p. 133).

De ese modo, se puede asegurarse de que las acciones, actividades y otros se cumplan de acuerdo con los estándares establecidos previamente; o por el contrario se deben hacer los ajustes pertinentes.

Por su parte, García (2013) el control interno consiste en: “las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades” (p. 299).

.Con base en las definiciones citadas, el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales y dentro de los que se encuentran la supervisión de las actividades realizadas, el establecimiento de estándares que sirvan para confrontarlos con lo ejecutado y que permite determinar si se han dado desviaciones u otros errores y con ello efectuar las correcciones respectivas y por último replantear actividades u acciones pertinentes para el alcance de los objetivos.

En conclusión se puede definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados

originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Por consiguiente, es necesario que los objetivos se puedan medir los resultados y para tal efecto deben ser enunciados con exactitud; ya que eso facilita el control, así como la detección de las desviaciones, tal y como lo señala De Castro (2001) que indica los tres pasos del proceso de control

a) Establecimiento de parámetros: los parámetros son criterios de desempeño, además son los puntos escogidos en un programa total de planeación en el realizarán mediciones al desempeño, para que los administradores puedan recibir señales sobre el curso de las cosas y así no tengas que observar cada paso en la ejecución de los planes.

b) Medición del desempeño: se debe hacer sobre una base con miras al futuro, para que las desviaciones se puedan detectar con antelación y evitarse con acciones pertinentes.

c) Corrección de las desviaciones: es el punto en que el control puede mirarse como parte de un sistema total de administración y se vincula con las demás funciones administrativas (p. 102).

En consecuencia, el control es necesario para determinar si existen desviaciones y así tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.

En ese aspecto, la ASADA, al igual que las entidades públicas, debe cumplir con los requerimientos que se emiten en cuanto al control tanto en la parte administrativa como financiera. Por tanto, el papel fiscalizador de los miembros de la Junta Directiva es fundamental; por cuanto en esa entidad de Lepanto, solamente está conformado por dos funcionarios y, por ende, le compete a la Junta estar al tanto del control de las distintas acciones que se realizan en esta entidad.

2.1.7. Control interno

Dentro de las distintas definiciones de control interno, está la de Aguirre (2011)), que indica que es: “un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa” (p. 25).

Por esto, las organizaciones deben hacer el máximo esfuerzo para asegurar que el sistema de control interno que diseñen e implementen se ajuste a su misión y generen efectivamente los resultados esperados. Para lograr esto, el sistema se deberá concebir y organizar de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las

funciones de todos los cargos existentes en la organización en los cuales se deberán aplicar controles de manera simultánea para así lograr la eficiencia operacional.

Cepeda (2011), señala que el propósito final de los controles es "preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo, su objetivo es contribuir con los resultados" (p. 98). En cualquier organización, negocio o empresa es fundamental el control interno como mecanismo de apoyo gerencial, orientado hacia una meta o fin. El alcance del mismo es tan amplio como el de la propia empresa, va más allá de las funciones contables y financieras, es decir, interviene en todas las actividades de la organización. El mismo incluye métodos a través de los cuales la alta administración delega autoridad y asigna las responsabilidades correspondientes para cada una de las funciones de la empresa, tales como: compras, ventas, contabilidad y producción; además, incluye programas con la finalidad de preparar, verificar y distribuir informes y análisis comunes a los diferentes niveles de supervisiones que capaciten al ejecutivo a controlar todas las actividades y funciones que contribuyen una empresa.

El Manual de Normas Generales de Control Interno ofrece varias definiciones, sin embargo todas llevan a una misma conclusión, A continuación se mencionan unas de ellas:

Se ha clasificado en dos, el externo y el interno. A nivel mundial, el control externo incluye desde la acción de los Órganos Superiores de control hasta la de la sociedad civil, que exigen transparencia, eficiencia, eficacia en el uso de los fondos públicos, y

el control interno incluye la acción de la Administración Activa como el principal responsable de la idoneidad de ese control interno y de su aplicación, y las de las Auditorías Internas como un mecanismo más de control, que desempeña una función asesora y de servicio que agrega valor a la gestión institucional y debe proporcionar una garantía razonable de que la actuación del jerarca y del resto del personal se ejecuta de conformidad con sanas prácticas y el marco legal vigente.

La Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Instituciones Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) (2001) definió el control interno como

El plan de organización y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, orientados a proporcionar una garantía razonable de que se cumplen los objetivos de promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada; preservar el patrimonio de pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades; respetar las leyes y reglamentaciones y estimular la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos, y obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos (p. 12).

Según artículo 8º, de la Ley General de Control interno N° 8292 (2002), se entenderá por de control interno:

Comprende la serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización, fundamentalmente en las siguientes categorías

- a) proteger y conservar el patrimonio contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal;
- b) Confiabilidad y oportunidad de la información;
- c) eficiencia y eficacia de las operaciones; y
- d) Cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico (p. 3).

El control interno debe promover el esfuerzo de los miembros de la organización a todos los niveles, con miras al cumplimiento de estos objetivos, cuya consecución llevará al logro de las ideas rectoras de la institución, a saber, su misión, su visión y sus valores claves. Asimismo, debe señalar las actuaciones impropias que eventualmente se presenten, así como los métodos para detectar si las medidas y los mecanismos de control adolecen de alguna debilidad o han sido violados. Esto permitirá que la administración disponga lo pertinente para fortalecer el sistema y para corregir actuaciones apartadas de los objetivos o contraproducentes para ellos, a raíz de esas eventuales infracciones.

En consecuencia, el control interno incluye un plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinaciones adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. Un sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan con las funciones de los Departamentos de Contabilidad o Finanzas.

De acuerdo con el Instituto Americano de Contadores (2009) el control interno: “integra los planes de organización de la entidad y todos los métodos, procedimientos y sistemas que, funcionalmente, se siguen en una organización para el conocimiento y protección de sus activos, la consecución de información financiera correcta y fidedigna y el incentivo a la eficacia de la gestión y la realización de las políticas surgidas en la dirección” (p. 392).

El control interno ha sido reconocido, como una herramienta, para que la administración de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable, sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella.

En este sentido, el autor Lazcano. (2014), establece una serie de objetivos del control interno, los cuales consisten en asegurar:

La confiabilidad e integridad de la información.

El cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.

La salvaguarda de los activos.

El uso eficiente y económico de los recursos.

El logro de los objetivos y metas establecidos para las operaciones o programas. (p. 78).

Estos objetivos tienen la finalidad de que a través del control interno, la organización tenga mayor confiabilidad en que por medio de los distintos procedimientos se minimicen los riesgos. Por su parte Estupiñan (2014) manifiesta que entre los objetivos del Control Interno podemos mencionar:

- Salvaguardar los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y financieros, que son utilizados por la dirección para una adecuada toma de decisiones.
- Incentivar la eficiencia en el uso de los recursos
- Estimular el seguimiento de las prácticas decretadas por la gerencia.
- Promover, evaluar y velar por la seguridad, calidad la mejora continua de todos los procesos en general.
- Adoptar medidas de protección para los activos físicos en forma adecuada.
- Determinar lineamientos para evitar que se realicen procesos sin las adecuadas autorizaciones.
- Generar una cultura de control en todos los niveles de la organización (p. 19).

En consecuencia, las funciones del control interno son diversas, pero cada una de estas tiene la finalidad de brindarle a la administración recursos para que la función se lleve de manera apropiada. Es por esa razón, que las ASADAS al administrar dinero, es importante que se realice el control interno. No obstante, en el caso de la ASADA de Lepanto, dado que es una institución que posee pocos funcionarios, el control interno recae en el contador y administrador.

2.1.7.1. Tipos de Control Interno

Como se ha mencionado anteriormente, el control interno es un elemento fundamental en las empresas, por cuanto brindan mayor seguridad que todas las actividades u operaciones ejecutadas cumplan con las distintas normativas que las regulan. De igual manera, facilita la detección de irregularidades relacionadas como fraude o robo, que pueden tener consecuencias importantes para el desarrollo normal de la empresa. A continuación se describen los tipos de controles existentes.

Según De Censo (2013) los tipos de control son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación y que según ese autor tienen las siguientes características:

Control preliminar: Este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

Control concurrente: Este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades

según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

Control de retroalimentación: Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

Control Correctivo: Este control se aplica durante la fase de ejecución de planes e implica la dirección, inspección y sincronización de las actividades, según se presenten

Con base en lo manifestado por López (2014): “Se aplica una vez que ya se ha consumado la operación y que generalmente son la solución que deroga mayores pérdidas para la institución.” (p. 18).

Control de Detección: Este tipo de control se orienta sobre la posibilidad de que se presente un error no detectado en el momento preciso, y no que se detecte posteriormente debido a alguna inconsistencia en el procedimiento. El fin primordial de este control es detectar la presencia de un error, omisión o acto malicioso e informar de su presencia (p. 139).

Según lo expuesto, cada tipo de control posee diferentes particularidades, por cuanto se utilizan en distintas fases de la gestión administrativa y financiera; sin embargo, tienen en común contar con las herramientas necesarias para cerciorarse de que los pasos estén llevándose a cabo conforme lo establecen las directrices para cada uno. Es por eso que está conformado por una serie de acciones que ocurren de manera constante a través y se puede decir que es un componente integral de la estructura tanto administrativa como operacional de toda organización.

Por su parte, Fonseca (2012) señala:

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones (p. 55).

Esto por cuanto los controles administrativos y adhesión comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones que se llevan en la empresa respecto a sus políticas y gestiones en esa área. Dentro de estos están desempeño laboral, necesidades de capacitación, controles de calidad, ausentismo de personal y otros más.

Además, en el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

Asimismo, Fonseca (2012) en cuanto al control contable expresa:

El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- b) Se registren las operaciones como sean necesarias para 1) permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y 2) mantener la contabilidad de los activos.

c) el acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.

Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia. (p. 61).

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.

En lo referente a las ASADAS, los controles financieros se rigen por lo que establece la Ley de Administración Pública, al ser como se dijo anteriormente, una entidad adscrita al Instituto de Acueductos y Alcantarillados. Asimismo, el artículo 22, del Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales N° 32529 (2005) específicamente en el inciso 6 señala:

Establecer los sistemas de control financiero y de recaudación que recomiende A y A y mantener el dinero en cuentas, títulos y valores, estos dos últimos cuando la disponibilidad de caja lo permita, en los Bancos del Sistema Bancario Nacional Público. Para tales efectos sus activos deberán depreciarse y

revaluarse en los registros contables de la ASADA, cumpliendo con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) (p. 7).

Por consiguiente, se exige que se establezcan sistema de control financiero y para ello deben regirse por lo que establezca Acueductos y Alcantarillados, que a su vez se regula por la Ley de Administración Pública y lo que establezca las entidades internacionales como las NIC.

2.1.8. Planes y Proyectos institucionales

Toda organización tiene planes y proyectos institucionales, ya que son donde se promueven las metas que se quieren alcanzar en un determinado periodo. Los planes son las guías que tiene el administrador, donde se trazan las metas, así como se definen los recursos necesarios para su ejecución; mientras que los proyectos son aquellas actividades concretas que se realizan en un período determinado.

De acuerdo con Reyes (2012) “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización” (p. 101). Por tanto es algo que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

En cuanto a proyecto, Reyes (2012) lo define como “el conjunto de acciones destinadas a resolver o vulnerar un problema ya identificado, priorizado y

explicado en el momento de investigación de problemas críticos” (p. 104). Por consiguiente, dentro de los planes institucionales deben estar integrados los distintos proyectos que se realizarán, a fin de que se realicen las acciones pertinentes para llevarlos a cabo. En ese sentido, se puede decir que el plan es la visión general; mientras que los proyectos son las acciones concretas.

Establecimiento de metas

Toda empresa tiene metas establecidas, ya que son las que indican las actividades pertinentes dentro de la planeación y proyectos establecidos para un lapso. Las metas se utilizan para el proceso de mejora continua y medición de la productividad y eficiencia; ya que sirven como un indicador primario que identifica en dónde se requieren mejoras y de qué magnitud. De igual forma, ayudan a que los planes y proyectos se cumplan así como determinar problemas que impiden la obtención de estas, pudiendo hacerse los cambios necesarios y, de ese modo, la búsqueda de soluciones pertinentes.

Las metas según Reyes (2012) son “los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo” (p.122).

Esto quiere decir que las metas son las finalidades de la consecución de los objetivos planeados. Por consiguiente, en la administración se deben promover metas claras, tangibles, reales y alcanzables en un período determinado; puesto que de esa manera no se habrá expectativas sobre su logro.

En cuanto a este aspecto, la ASADA de Lepanto tiene varios proyectos que tienen como finalidad mantener en buen estado el acueducto, lo cual representa reparaciones y modificaciones al actual.

2.1.9. Gestión financiera

Cuando se habla de Gestión Financiera se refiere a todos los procesos relacionados con obtener, utilizar y controlar el dinero de la empresa. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. De acuerdo con Arcilla (2012) consiste en

Administrar los recursos que tiene una empresa para asegurar que estos sean suficientes para cubrir los gastos, permitiendo que la empresa pueda funcionar de manera eficaz. En una empresa, una o varias personas tienen esta responsabilidad. Quien cumple esta responsabilidad se denomina gestor financiero, pues se encarga de llevar el control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa (p. 99).

De acuerdo con lo anterior, la gestión financiera conlleva todas aquellas acciones que la organización o empresa realiza con la finalidad de contar con información referente al estado de las finanzas. De ese modo, se podrá hacer una planificación más óptima sobre inversiones, gastos u otros. En ese sentido Zabalza y Matey (2010) expresan “La gestión financiera como administración de los recursos vela por tener a su

disposición los recursos suficientes para suplir cada necesidad y obligación presentada” (p. 59).

Por tanto, es necesario que las empresas tomen en cuenta la gestión financiera por cuanto de ella depende el desarrollo económico de la entidad así como sirve de sustento para la toma de decisiones de índole presupuestario.

Según Chen, Dowling y Yap (2011),

Es una dimensión indispensable en el mundo empresarial y por ello el manejo de las finanzas tiene el potencial de impactar positivamente en el desempeño en la empresa. La dirección de esta habilidad, por parte del gestor financiero, permite que exista un buen desarrollo en las inversiones y la toma de decisiones empresariales, buscando un mayor beneficio financiero, en pro del objetivo primordial de la entidad (p.63).

Con base en lo anterior, el buen manejo de la gestión financiera conlleva a la implementación de buenas prácticas. Esto permite la generación de procesos financieros apropiados y que tienen como propósito la maximización del desarrollo de la institución de manera eficiente y sostenible a través del tiempo. De allí que es importante el análisis de las diferentes disciplinas en las que se compone la gestión financiera.

En ese sentido, Fajardo y Soto (2015) añaden: “la gestión financiera es la administración de la inversión, la financiación, la información, los riesgos y la gestión de los flujos monetarios de las operaciones. Además, se tiene que considerar la influencia del entorno y su relación con las demás áreas de gestión, ya que cualquier decisión repercute sobre la situación financiera de la empresa (p. 73). En consecuencia, este tipo de gestión implica una buena administración de los recursos financieros con que cuenta la entidad.

Sobre este particular, Fajardo y Soto (2015) indican que la gestión financiera integra los siguientes aspectos:

La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa).

La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costos, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa).

La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (para obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad).

El análisis financiero (incluyendo la recolección de datos y el estudio de la información para obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa).

El análisis de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Según lo descrito, la gestión financiera también conlleva todo un proceso de planificación; por cuanto se debe hacer un análisis de la situación real de la empresa y aquellas ventajas y desventajas de la misma. De acuerdo con Zabalza y Matey (2010) indican que dentro de los aspectos que se deben considerar en la gestión financiera están: planificación financiera, administración financiera, presupuesto, inversión, costos, gastos, entre otros.

En ese sentido, la ASADA de Lepanto efectúa la gestión financiera con base en lo estipulado por las entidades gubernamentales correspondientes y para ello, se debe utilizar todos los tipos de normativas nacionales e internacionales en la ejecución de presupuesto, registros contables, elaboración de controles, estados financieros y todo lo correspondiente a este aspecto.

2.1.9.1. Planificación financiera

Un aspecto importante en la gestión financiera es la planificación y que de acuerdo con Zabalza y Matey (2010) es

Una técnica que integra un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el propósito de establecer pronósticos y metas tanto económicas como financieras, basándose en los recursos que se posee y en aquellos que son indispensables para alcanzarlos. También es una herramienta de control por

parte de la alta gerencia en busca del logro de los objetivos deseados y la eliminación de incertidumbre, en busca de un mejor rendimiento y maximización de la seguridad financiera, lo cual permite efectos duraderos e irreversibles (p. 65).

Por consiguiente, la planeación financiera es un factor esencial en la gestión por cuanto es la forma en que se establecen las acciones pertinentes para que la empresa no solo cuente con una guía para la ejecución de las acciones, sino que ayuda a tener conocimiento para la toma de decisiones en ese aspecto.

En ese sentido, se puede decir que la planificación financiera es fundamental, porque contribuye a definir las estrategias para gestionar los recursos que me ayudarán a lograr los objetivos de la empresa. Para lograr una adecuada planificación financiera, una de las herramientas claves es el presupuesto de flujo de efectivo, es decir, cómo va a entrar y salir el dinero mes a mes en la organización.

Este aspecto debe ser considerado por la ASADA de Lepanto, por cuanto les ayuda a la elaboración de planes y proyectos a determinados plazos. Por consiguiente, la Junta Directiva debe conocer la situación real de la entidad, para así efectuar las gestiones financieras pertinentes. De ahí que la planeación financiera es un elemento base para la toma de decisiones apropiadas y de manera eficiente.

2.1.9.2. Presupuesto

Se refiere al cálculo de cantidades futuras, basado en datos que ya conoce. Es una herramienta que permite planificar las necesidades de efectivo de la empresa basado en los objetivos estratégicos de la misma. Normalmente se hacen presupuestos mensuales 1 a 5 años.

En cuanto a las ASADAS, según el artículo 22 del Reglamento (2005) indica

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

Según esta normativa, las ASADAS deben elaborar el presupuesto anual para su respectivo análisis y aprobación por parte del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados.

2.1.9.3. Análisis Financiero

Se refiere al análisis de los estados financieros con el fin de evaluar el rendimiento de la empresa, detectar inexactitudes, evaluar la capacidad de pago, valorar la empresa,

analizar la eficiencia operativa, hacer estudios comparativos, etc. El análisis financiero es un conjunto de operaciones matemáticas basadas en 3 reportes básicos: El Balance General, El Estado de Resultados y el Estado de Flujo de Efectivo.

Rosillón (2009) señala que la importancia del análisis de la gestión financiera “radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en que opera una empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras en la actividad empresarial” (p.88). Según lo anterior, a través de una adecuada gestión financiera se logra obtener recursos necesarios para enfrentar los gastos, hacer inversión necesaria que coadyuven a que la entidad sea más productiva y rentable.

2.1.10. Estados financieros

La contabilidad es un elemento esencial por cuanto facilita que la empresa lleve en un orden los registros diarios y, de ese modo, tener todas sus transacciones al día y a partir de esa información la elaboración de los estados financieros. Estos se confeccionan con el propósito de información general se dirigen a la satisfacción de las necesidades comunes de información de un amplio espectro de usuarios, por ejemplo, accionistas, acreedores, empleados y público en general. El objetivo de los estados financieros es suministrar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil para esos usuarios al tomar decisiones económicas. Horngren, Harrison, Olivier (2012) afirman “Los estados

financieros resumen datos de las transacciones en una forma que es de utilidad para la toma de decisiones” (p.12).

El marco que establece los estados de posición financiera (balance), comprende:

Activo: recurso controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados del que se espera obtener beneficios económicos futuros.

Pasivos: Obligación actual de la empresa, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cual la empresa espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.

Patrimonio neto: Es la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos.

Ingresos: Incrementos de beneficios económicos mediante el recibimiento o incremento de activos o decremento de los pasivos.

Gastos: Decrementos en los bienes económicos por servicios y bienes obtenidos o comprados.

Los estados financieros bajo NIIF comprenden:

El Estado de situación patrimonial ("Balance")

El Estado de Resultados ("Cuenta de pérdidas y ganancias")

El Estado de evolución de patrimonio neto y Estado de Resultados Integrales

El Estado de Flujo de Efectivo ("Estado de origen y aplicación de fondos")

En la ASADA de Lepanto se elaboran los distintos tipos de estados financieros y que deben ser entregados a las Oficinas del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados para su respectivo análisis y aprobación.

2.1.11. Plan de mejora

Dentro de los aspectos que se deben tomar en cuenta en todo tipo de empresa está el plan de mejora. A través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, además los resultados pueden ser medibles para conseguir las mejoras a un corto plazo. Esto por cuanto la mejora continua es un elemento indispensable en las empresas, por cuanto significa la realización de un análisis de los procesos que realizan, con la finalidad de brindar soluciones a los problemas que se detecten y que sirven para la búsqueda de aquellas opciones que contribuyan al incremento de la productividad y, por ende, rentabilidad y competitividad. Tal y como lo señala Vizán (2013).

La mejora continua es el análisis del proceso, de la forma que se encuentra actualmente, con el fin de determinar las actividades que se pueden mejorar. El objetivo es encontrar ineficiencias, retrasos, obstáculos y desperdicios, entre otros problemas, para luego eliminarlos a través de un nuevo proceso mejorado, más eficiente y que ofrezca más valor a los clientes y a la empresa (p. 102).

Según lo anterior, por medio de esta, se busca determinar aquellos elementos o aspectos que de una u otra manera son obstáculos, que pueden ser de diversa índole, para que haya una productividad idónea. Por su parte, Álvarez (2012) la define como: “es el conjunto de acciones dirigidas a obtener la mayor calidad posible de los productos, servicios y procesos de una empresa” (p. 66). Por medio de esta se logra una mejor optimización de los procesos. De tal manera que para la mejora continua se requiere contar con indicadores que permitan tener mejores conocimientos de aquellos aspectos que intervienen en la producción.

De ese modo, se podrá contar con información fehaciente si los resultados son congruentes con el cumplimiento de los indicadores establecidos y permite llevar un mejor control. Y de ese modo, primeramente, detectar los inconvenientes y así hacer las variantes requeridas. En otras palabras, es la evaluación continua que se realiza al proceso o sistema. Además, es un aspecto continuo; o sea, nunca termina; ya que es una manera de monitorear y testear permanentemente la forma en que trabajan cada uno de los elementos del proceso o también la interacción de todos y, de ese modo, lograr el mejoramiento del proceso, que es definido por Ortiz y Serrano (2013) como: “es una forma efectiva para gestionar en la organización sirviendo de apoyo para el logro de sus objetivos generales, de tal forma que se alcance un rendimiento en términos de eficiencia, flexibilidad o calidad, generando un mayor valor agregado para la empresa” (p. 80).

En consecuencia, el plan de mejora es la forma de que el proceso se efectúe conforme lo establecido según lo planeado o, al contrario, hacer los ajustes pertinentes. De acuerdo con Vizán (2013):

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas (p. 99).

Con base en lo anterior, es importante que todas las organizaciones cuenten con un plan de mejora, por cuanto es una forma de atender eficientemente aquellos aspectos que se deben optimizar. De ese modo, se contará con herramientas para hacerle frente a las vicisitudes con mejor éxito. Por consiguiente, para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos.

Asimismo, Vizán (2013) señala que el plan de mejoras permite:

Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.

Identificar las acciones de mejora a aplicar.

Analizar su viabilidad.

Establecer prioridades en las líneas de actuación.

Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.

Negociar la estrategia a seguir.

Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.

Motivar a la comunidad universitaria a mejorar el nivel de calidad (p.102).

El plan de mejora permite tener de una manera organizada, priorizada y planificada las acciones. Su implantación y seguimiento debe ir orientado a aumentar la calidad para que sea claramente percibida por su destinatario final. La clave reside en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que, para ello se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas. Asimismo, una vez se han identificado las principales áreas de mejora y se conocen las causas del problema, se han de formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución.

De igual modo, es importante tener en cuenta que hay acciones de mejora, cuyo alcance está totalmente definido y no suponen un esfuerzo excesivo, con lo que pueden realizarse de forma inmediata o a corto plazo. Por otro lado, existirán acciones que necesiten la realización de trabajos previos o de un mayor tiempo de implantación. De ese modo, se pueden especificar las tareas concretas que deberán realizarse para la consecución de los objetivos; esto significa la ejecución de las acciones de mejora, las diferentes tareas a desarrollar, los recursos humanos y materiales necesarios, el período de consecución, la fecha de inicio, los indicadores de seguimiento y los responsables de realizar el control y seguimiento de las mismas.

Las ASADAS, entre ellas la de Lepanto, tienen planes de mejora, por cuanto los acueductos ameritan que se les esté dando mantenimiento, así como cambios u otro tipo de reparaciones.

2.1.11.1. Estrategia

Para la ejecución del plan de mejora se requiere de la implementación de estrategias, puesto que son la conexión entre las políticas u objetivos de la organización y las acciones concretas para el alcance de esas metas. En ese sentido, Safón (2002) señala la estrategia es

El marco de opciones que determina la naturaleza y dirección de una organización. La estrategia es un marco porque debe servir como el contexto de todas las actividades. Su creación implica decidir entre opciones difíciles – lineamientos acerca de lo que se debe y lo que no se debe hacer. Abarca tan solo el pequeño número de decisiones fundamentales sobre producto, mercado y opciones competitivas que determinan lo que es la organización (su naturaleza) y adonde se dirige (su dirección) (p. 69).

De acuerdo con lo anterior, se tiene que entender que la estrategia no es un acto aislado, es una cadena de elecciones que recorre toda la empresa involucrando todos los aspectos que hacen al funcionamiento de la misma.

Los planes requieren de estrategias para que a la hora de ponerlo a funcionar sean los más eficientes posibles. En ese sentido, Goodstein (2017) define estrategia como: “los medios a través de los cuales pretende alcanzar los objetivos” (p. 178). Para poner en práctica las estrategias es indispensable el análisis de la situación real de la empresa y para esto un instrumento útil es el FLOA. Este conocimiento permite la toma de decisiones pertinentes en relación con los medios requeridos y, de ese modo emplear las estrategias adecuadas.

Las estrategias que se pongan en práctica son muy importantes, porque coadyuvan a que la empresa pueda desarrollar las acciones así favorecen a las tomas de decisiones de una manera óptima y pertinentes para que el negocio tenga mayor rentabilidad. De esta forma, se podrá planificar las medidas requeridas de acuerdo con el plan que se desea implementar y de ese modo, alcanzar los objetivos propuestos.

Además, Safón (2002) manifiesta que la estrategia conlleva una planificación y en ese sentido indica:

El proceso de planificación estratégica nos permite:

Orientar e integrar todos los esfuerzos y recursos de la organización, mediante el despliegue de objetivos, estrategias y programas.

Analizar y medir los progresos y corregir las desviaciones constituyendo una potente herramienta de gestión y de comunicación interna (p. 71).

La estrategia no es un proceso único de gestión, sino que es un paso en una larga cadena que lleva una empresa desde una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados en cualquier nivel de organización y dentro de las que se pueden utilizar diversos tipos. Por medio de las estrategias se puede determinar los objetivos estratégicos específicos, así pues se toman las decisiones más apropiadas como por ejemplo la creación de nuevos servicios, crecimiento del mercado, generación de ingresos u otros que la empresa amerite. Las perspectivas de las estrategias se enfocan en cuatro aspectos: financieras, cliente, proceso interno, formación y crecimiento.

Desde el punto de vista financiero es importante para conocer mejor sobre la eficiencia, inversiones, costos y muchos más. En cuanto al cliente hace énfasis en el mercado o segmento para así brindar una mejor calidad de servicio, atención de respuesta a la atención, nuevos servicios, entre otros. El proceso interno se refiere a, expectativas de desarrollo de la organización y por último, formación y crecimiento es todo lo relativo a la capacitación. Por tanto la estrategia corporativa, involucra aquellas decisiones que alcancen toda la empresa y con la cual se establecen las políticas generales para el desarrollo de la organización. A través de estas, se puede establecer un plan estratégico.

Con base en los anteriores conceptos detallados, el plan estratégico consiste en las acciones que de manera estructurada se establecen tomando en cuenta los distintos medios para el logro del propósito de la empresa, tanto a corto, mediano y largo plazo. Brenes (2015) define el plan estratégico como “el proyecto que incluye un diagnóstico

de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada” (p. 90). El plan estratégico es esencial porque permite la toma de decisiones apropiadas y adaptadas a la empresa. Dentro de las características de este tipo de plan se deben considerar aspectos como: misión, visión, valores, conocimiento de la situación real de la empresa así como las acciones que orienten la gestión. Según Brenes (2015), el plan estratégico debe responder las siguientes interrogantes:

¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la Misión.

¿A dónde deseamos ir?: Visión estratégica.

¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: Propositiones; Objetivos estratégicos.

¿Cómo llegamos a ese futuro?: Plan de acción; evaluación (p. 93).

El plan estratégico debe ser realista, porque es una manera de efectuar un análisis tanto interno como externo de la organización. De ese modo, se pueden formular las estrategias donde se consideren las fortalezas y oportunidades y tomar en cuenta las debilidades y amenazas. Todo lo anterior con la finalidad de emplear las ventajas competitivas que tiene la empresa; para lo cual es relevante tener la misión, visión y valores que sirven para darle una identificación propia a la empresa.

De esa manera, se tiene una mejor planificación por cuanto facilita la toma de decisiones más acordes en los momentos precisos y se cumple con el propósito de la

empresa, que es la satisfacción del cliente. En consecuencia, el plan estratégico es vital no solo para el presente, sino sobre todo, para el futuro de la empresa; ya que son facilita el control y lo más importante, evita la improvisación y tener herramientas para enfrentar las vicisitudes que se puedan presentar tanto a lo interno como externo.

Las ASADAS deben contemplar planes estratégicos que faciliten la ejecución de aquellos proyectos prioritarios y también para la planificación de las acciones correspondientes.

2.1.12. Reglamento de las ASADAS o Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales N° 32529 del 5 de agosto de 2005

En todo trabajo en el cual estén relacionados aspectos vitales para la población, como es un servicio de primera necesidad y de una responsabilidad absoluta, tal como el recurso hídrico, claramente deben de existir pautas que aseguren la óptima gestión. Por ello, es que A Y A según el artículo 2 del reglamento de las ASADAS, como ente superior en todo lo relacionado a sistemas de acueducto y alcantarillado, tendrá toda facultad para supervisar las actuaciones de la ASADA, en temas de operación, administración y el desarrollo que se esté llevando a cabo, para poder suministrar agua a la población.

A continuación se detallan algunas particularidades que se indican en este reglamento de forma general. En ese aspecto, se expresa que esta institución deberá ser el

facilitador por excelencia para que estas administradoras de acueductos logren conservar, aprovechar y utilizar racionalmente el recurso líquido y por supuesto mantener vigilancia absoluta que ayude en el control de posibles contaminaciones en cuencas hidrográficas, por medio de medidas de prevención y acciones responsables seguras.

Ahora bien, desde esta perspectiva, A Y A tiene la posibilidad de delegar mediante un acuerdo en firme de la Junta Directiva, la administración de los sistemas de acueductos y alcantarillados, a las Asociaciones cuando sea necesario por el bien colectivo, aclarando que estas deben estar debidamente constituidas como lo establece la Ley de Asociaciones e inscritas formalmente, para poder ejercer tal derecho, eso a raíz de la facultad que brinda el artículo 3 del reglamento.

Sin embargo, es un deber absoluto basado en el artículo 4 de este reglamento, que cuando alguna ASADA, en la administración del acueducto, realice prácticas que comprometan un servicio con excelencia para los usuarios, en cuanto la calidad, la constancia del servicio, el precio justo y demás, el AYA, tendrá toda la disposición y el derecho de asumir todas las obligaciones de tal acueducto y el patrimonio, y hacerse cargo para asegurar un abastecimiento de agua a los ciudadanos con parámetros absolutamente justos.

Las ASADAS, mediante la gestión de los acueductos deben llevar las acciones dirigidas a asegurar un servicio de calidad para la población, pero también deben

encontrar formas estratégicas para generar ingresos mediante las actividades que se lleven a cabo, por la naturalidad de la organización.

En tal caso los objetivos únicos que deberán perseguir por medio esas entradas, solamente podrán y deberán ser invertidas en la construcción, en el mantenimiento y en el desarrollo de los sistemas del acueducto específicamente, y todo lo relacionado a conservación de nacientes, mejores prácticas y beneficios colectivos para los usuarios y socios, en esta línea acatando lo establecido por el artículo 16 de este reglamento.

De igual modo, en el modelo de gestión y organización para el Desarrollo y Sostenibilidad de los Sistemas Comunales aprobado por Junta Directiva 2005-45 y Acuerdo 2005-663 establece en su artículo 2,

Que en el Plan Estratégico de A y A para el período 2003-2020, el “Desarrollo Comunal” está definido como uno de los seis ejes Estratégicos institucionales, cuyo objetivo general es la promoción del desarrollo y el fortalecimiento de los sistemas de abastecimiento de agua potable y saneamiento en beneficio de las comunidades rurales, comprometiéndose la Institución al logro de los seis objetivos específicos:

- a) Fortalecer el Programa de Acueductos Rurales, para ejercer las funciones de rectoría en coordinación con las Regiones.
- b) Coordinar conjuntamente con las comunidades la construcción y rehabilitación de acueductos rurales y su sostenibilidad en el tiempo.

- c) Brindar a las oficinas regionales de A y A, los recursos necesarios para que asuman las labores de asistencia, vigilancia, control y asesoría a las organizaciones comunales que administran los acueductos rurales dentro de su jurisdicción.
- d) Brindar capacitaciones en el desarrollo organizativo y asesoría técnica, contable, administrativa, legal y ambiental a las asociaciones comunales que administran acueductos rurales.
- e) Fortalecer el modelo de participación comunal en la construcción de acueductos rurales (p. 5).

Una vez definido el Plan Estratégico de A y A, la Dirección de Acueductos Rurales (DAR), establece la Visión Estratégica para la atención del Sector Rural. En este documento que pretende, a partir de los objetivos definidos por la actual administración y aprobados por la Junta Directiva, por el Plan Nacional de Desarrollo, tomando en cuenta el análisis de la realidad del sector rural y de las poblaciones indígenas, el mismo define las metas para los próximos años.

La Dirección de Acueductos Rurales, mediante en sus potestades que le son encomendadas en la Plan Estratégico Institucional, y Plan Nacional de Desarrollo, le brinda a las ASADAS servicios de excelencia, mediante la formación de empresas comprometidas con principios y valores solidarios, con el fin de impulsar el desarrollo y fortalecimiento de los sistemas de agua potable y saneamiento en beneficio de las comunidades.

Un aspecto importante para las estrategias son los indicadores de gestión, porque han demostrado ser una herramienta para visualizar y medir la calidad de la gestión en varios aspectos y áreas. De acuerdo con Beltrán (2004):

Un indicador de gestión tiene utilidad si son usados como una herramienta de gestión para un propósito, formulando objetivos que puedan ser medidos y organizando los recursos para su consecución. Todo sistema de Indicadores de Gestión ha de estar orientado por objetivos claramente definidos (p. 34).

Al efectuar un seguimiento de los indicadores de gestión.; en forma cronológica se da también un seguimiento de los resultados, decisiones, identificación de debilidades y fortalezas para la toma de decisiones. Permite además conocer cuál es la posición relativa de cada operador en cuanto a la calidad y el costo de los servicios y la evolución de éstos en el tiempo.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Según el enfoque de la investigación se puede circunscribir en cuantitativa, cualitativa y mixto. De acuerdo con Hernández et al (2014): “La investigación cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Con base en lo anterior, en este tipo de investigación, lo más importante es la generación de mediciones y para lo cual se requiere de datos con números.

En cuanto a la cualitativa, Hernández et al (2014) señala: “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (p. 6). Esto quiere decir lo más importante es destacar las cualidades del fenómeno que se vaya a estudiar. Por último, la investigación mixta, según Hernández et al (2014) expresa:

Representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 534).

Esto quiere decir que este tipo de investigación conlleva a una combinación de los dos anteriores; o sea está conformada tanto por la cuantitativa y cualitativa ya que se utilizan ambas a la misma vez.

Según lo señalado sobre la naturaleza de la investigación, en el presente estudio se utilizará la mixta; por cuanto en un momento se toman en cuenta instrumentos donde se cuantificará los datos y en otro, se solicitará información donde los sujetos expresen opiniones sobre cualidades de lo que se desea indagar.

A través de este tipo se puede ahondar tanto desde la perspectiva cuantitativa como cualitativa y, de ese modo, en las preguntas abiertas, los encuestados tendrán la oportunidad de expresar sus criterios de manera oportuna que darán mayor información importante sobre algunos aspectos de la investigación; o sea pueden puntualizar sus puntos de vista. Esto permite contar con datos desde la perspectiva de los encuestados de manera más específica. . Asimismo, con los datos cuantitativos se puede tener una visión global de la percepción que tienen sobre elementos más generales.

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

En referencia al carácter, se clasifican en: exploratoria, explicativa, correlacional y descriptiva. En cuanto a la investigación exploratoria Hernández et al (2014) manifiestan “Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (p. 91). Según lo anterior, este tipo de investigación se emplea para estudios nuevos o poco conocido y, por ende, son más que todo de iniciación de trabajos científicos.

En lo que se refiere a la explicativa, es definida por Hernández et al (2014) como aquellas que “pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian” (p. 95). Esto quiere decir que por medio de este tipo de investigación se indaga las circunstancias u origen de lo que se está indagando; en otras palabras, los motivos por lo cual sucede ese fenómeno.

Respecto a la correlacional, Hernández et al (2014) señalan

Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables (p. 93).

En consecuencia, según sus propias palabras la relación recíproca que existe entre dos o más variables, que serían como los temas a indagar. Por consiguiente, son los vínculos que existen entre ambas cuando son dos o entre más.

En cuanto a la descriptiva Hernández et al (2014) indican “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92). Por tanto, como su palabra lo indica describe los fenómenos, particularidades o rasgos de lo que se está indagando

de manera específica; ya sea de situaciones, personas, eventos u otros que son parte del estudio.

Una vez realizada la reseña de cada una de las naturalezas del tipo de investigación y el análisis correspondiente, se puede decir que este trabajo se enfoca en la descriptiva. Lo anterior por cuanto este trabajo consiste en el análisis de si en la ASADA de Lepanto existe un sistema adecuado en la Gestión administrativa y Financiero durante el período 2019-2020.

Como su palabra lo indica, este tipo de alcance permite que la recolección de datos sea más natural, por cuanto no se altera la situación, por cuanto su propósito es la detallar el fenómeno y como en este caso los elementos esenciales sobre la gestión administrativa y financiera.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En relación con este aspecto, la investigación puede ser longitudinal y transversal. Al respecto Venegas (2010) manifiesta: “Las investigaciones transversales se realizan en un momento determinado. Las longitudinales se realizan a través del tiempo, de manera que interesan los resultados de un fenómeno o situación dada después de un determinado período” (p. 26).

Según lo señalo por Venegas, la longitudinal, como su nombre lo indica, dura períodos más largos; mientras que los transversales se ejecutan en un período específico.

Dadas esas características, el presente trabajo es de tipo transversal, por cuanto la duración abarca un lapso corto y definido.

En ese sentido, se puede decir que por su duración constituye un elemento esencial de la investigación trasversal y se limita al período establecido para la realización de la investigación establecida por la universidad.

3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

Las unidades de análisis equivalen a los sujetos y en ese sentido Hernández et al (2014) expresa que una unidad de análisis indica “quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición” (p. 183). En otras palabras, es la escogencia de los sujetos que participarán en la investigación y a quienes se les aplicará el instrumento seleccionado.

Por su parte, Barrantes (2002) señala: “lo primero que debe hacerse para definir la población objeto de estudio, es establecer la unidad de análisis (personas, organizaciones, instituciones); así se delimita la población” (p. 135). Entonces son a quienes va dirigida el estudio. En lo que corresponde a este trabajo, está conformado por los miembros de la Junta de la ASADA de Lepanto y el personal de dicha entidad. Para ser más exactos, los miembros de la Junta son las personas encargadas de velar por la buena administración financiera de la entidad y el personal es quien realiza las acciones pertinentes en esos aspectos.

3.4.1 Población

En los trabajos de investigación se requiere de una población y que está delimitada según por las personas que se tomarán en cuenta, tal y como lo indica Hernández et al (2014) “Población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (p. 174). La población de este trabajo está conformado por miembros de la Junta y personal de la ASADA de Lepanto.

3.4.2 Tipo de muestra

En cuanto a la muestra se utiliza cuando la población es grande, por lo cual se hace imposible aplicarles el instrumento a todos; entonces se escoge una parte de la población. Bernal (2010) define muestra como: “la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p. 161). Entonces, se puede decir que es el segmento de la población que de acuerdo con el método de muestreo constituye la muestra.

Asimismo, Hernández et al (2014) señala: “Muestra es el subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta. (p. 173). Entonces es una porción de la población que será tomada en cuenta para que brinden información o contesten los instrumentos.

Para esto se usan distintos métodos de muestreo probabilístico y no probabilístico. Dentro del muestreo probabilístico están: aleatorio simple, sistemático, estratificado, por conglomerados. En lo que corresponde al no probabilístico, están: muestreo por

cuotas, muestreo por conveniencia, bola de nieve y muestreo discrecional. Entonces, el muestreo es el método que se escoge para definir la muestra.

En esta investigación no se utiliza el muestreo por cuanto no se amerita, al ser la población muy pequeña. En ese sentido, se escogieron a tres miembros de la Junta Administrativa, por ser las personas que tienen más estudios y podrían brindar información idónea. De igual manera, el personal de la ASADA de Lepanto solo tiene 3 funcionarios y de ellos se escogieron dos que tienen relación directa con la gestión administrativa y financiera que es el administrador y el contador.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

En referencia a este aspecto, los criterios de inclusión hacen referencia a la escogencia de las personas que están involucradas directamente con la gestión financiera y administrativa de la ASADA y se excluyen aquellos que no tienen ningún tipo de relación con estos aspectos.

Con base en la temática, para la inclusión se eligieron los miembros de la Junta Administrativa y recurso humano que de una u otra manera tiene relación directa con la gestión administrativa y financiera. Esto por cuanto son las personas que tienen mayor conocimiento sobre la temática y por ende, se consideran las idóneas para que respondan el cuestionario. Se excluyen a los asociados y parte de los miembros de la Junta Directiva; los primeros por cuanto desconocen muchos elementos que se llevan

a cabo en el proceso de gestión administrativa y financiera y los segundos; por cuanto su nivel académico no les permite entender aspectos sobre el tema.

3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes

Sobre este particular, la información obtenida será utilizada solamente para esta investigación, por lo cual se considera confidencial. Para tal fin, primeramente se entabla contacto con las personas que brindarán los datos y se les explica el propósito de la necesidad de la información. De igual manera, se indica que el interés de este estudio es que les sirva para detectar algunas fallas que se estén dando en la gestión financiera y administrativa y les ayude a la puesta en práctica de acciones correctivas al respecto.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los instrumentos son esenciales para la recolección de datos y estos dependen de las técnicas que se vayan a emplear. Así para la técnica entrevista o encuesta, se utiliza el cuestionario y que pueden tener preguntas abiertas o cerradas; para la observación, se puede emplear una lista de cotejo o rúbrica. Además, también si la investigación es cualitativa o cuantitativa. De igual manera, se toma en cuenta aspectos como el tamaño de la población o muestra, el acceso a los sujetos a quienes se le aplicará el instrumento, el costo, entre otros.

En lo que se refiere a este trabajo, se utiliza la técnica encuesta y el instrumento es el cuestionario. En referencia a la encuesta, Campos (2015) señala que es “una técnica en el que el investigador recopila datos mediante el cuestionario previamente diseñado. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa” (p. 92). Por tanto, es una forma de recolección de datos, mediante diversas preguntas y para ello se usa como instrumento el cuestionario.

En cuanto al cuestionario es definido por Bernal (2010) como: “Conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación” (p. 250). Por tanto, está conformado por una serie de interrogantes y que tienen como finalidad la obtención de datos por parte de los encuestados.

Asimismo, las preguntas pueden ser cerradas y abiertas. En cuanto a las primeras cerradas Hernández et al (2014) señala:

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta (p. 217).

Esto quiere decir que en este tipo de preguntas, se le brinda las alternativas para que los encuestados escojan aquella que considere la más pertinente y en ese sentido, pueden tener dos o más opciones. En cuanto a las preguntas abiertas, Hernández et al (2014) manifiestan “no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población” (p. 220). En consecuencia, las personas pueden extenderse en sus opiniones o criterios de manera amplia.

Por otra parte, el cuestionario es tener datos más generales y que se puedan cuantificar; de ese modo, se podrá tener una visión sobre si hay concordancia de la forma en que los encuestados visualizan los aspectos indicados en las preguntas.

3.6 ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de datos como su palabra lo indica, es la forma en que se tramita la información obtenida de los instrumentos aplicados. En ese sentido, en esta investigación se confeccionarán cuadros y gráficos donde se representen lo obtenido de las preguntas cerradas para cada una de las variables e indicadores obtenidos de los objetivos específicos.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. GENERALIDADES

En cuanto al análisis de resultados se puede indicar que para la recolección de la información se emplea el cuestionario con preguntas cerradas y se les aplicó a tres miembros de la Junta Directiva y a dos funcionarios administrativos. Para la escogencia de las personas del primer estrato se tomaron en cuenta el puesto que desempeña y el grado académico; por cuanto se les facilita comprender mejor las respectivas preguntas. Estos fueron: presidente, tesorero y fiscal.

Respecto al personal, se eligieron aquellos que tienen relación directa con el tema de investigación, que este caso es la gestión administrativa y financiera; por tanto corresponde al administrador y contador.

Las preguntas fueron elaboradas tomando en cuenta los objetivos específicos y de ese modo, dar respuesta a las perspectivas y finalidades del trabajo de investigación. Por tanto, se les aplica a las personas que de una u otra forma tienen relación estrecha con la gestión administrativa y financiera, por lo cual se excluye a quienes, a pesar de que laboren o sean asociados, desconocen de la temática.

4.2. ESPECIFICIDADES DE LOS ESTUDIOS CUANTITATIVOS

Con base en el instrumento empleado y el tipo de pregunta, se tiene que el enfoque es de tipo cuantitativo, por lo cual la información será presentada por medio de los cuadros y gráficos para cada una de las preguntas y con base en los objetivos específicos.

4.2.1. Análisis de miembros de Junta Directiva ASADA

Cuadro N°1

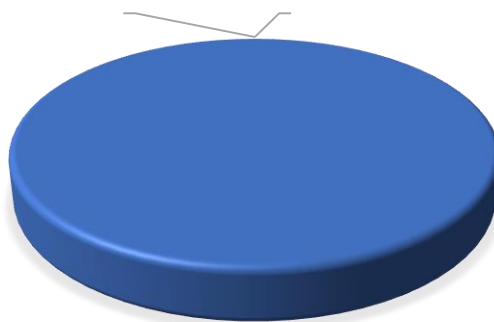
Opinión de los miembros Junta Directiva sobre marco organizativo de la ASADA

Pregunta	Teórico		Referencial		Conceptual	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
1) ¿Qué tipo de marco organizativo se utiliza en la ASADA? ¿Qué tipo de marco organizativo se utiliza en la ASADA?	0	0%	0	0%	3	100%

Fuente: datos obtenidos de las respuestas del cuestionario

Gráfico N°1

Opinión de los miembros Junta Directiva sobre marco organizativo de la ASADA



Fuente: Datos del cuadro N°1

El 100% de los miembros de la Junta Directiva encuestados contestan que el marco organizativo que se emplea en la ASADA de Lepanto es conceptual.

Cuadro N°2

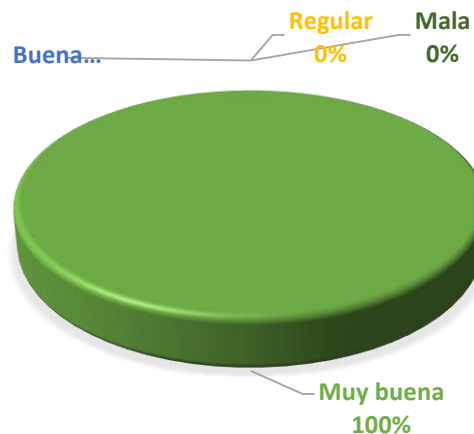
Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre la valoración de la gestión administrativa y financiera de la ASADA

Pregunta	Muy buena		Buena		Regular		Mala	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
3) ¿Cómo califica el marco organizativo en la gestión financiera y administrativa de la ASADA?	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: datos obtenidos de las respuestas del cuestionario

Gráfico N°2

Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre la valoración de la gestión administrativa y financiera de la ASADA



Fuente: Cuadro N°2

Todos los miembros de la Junta Directiva le dan una calificación de muy buena respecto al marco organizativo en la gestión financiera y administrativa de la ASADA.

Cuadro N°3

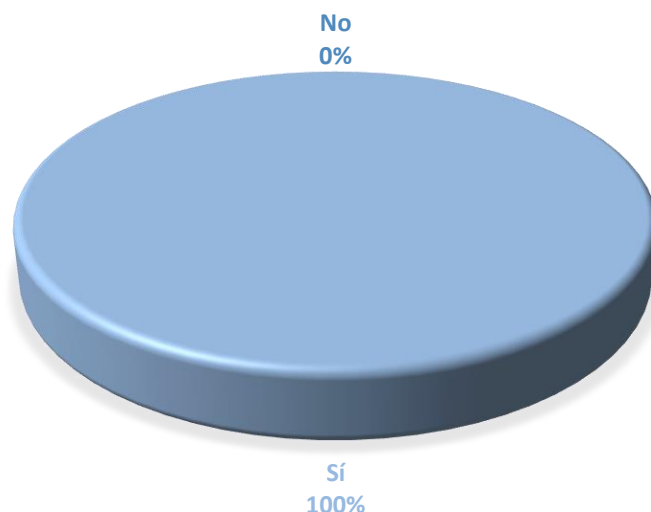
Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre importancia del marco organizativo la gestión administrativa y financiera de la ASADA

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
3) ¿Considera importante el marco organizativo la gestión administrativa y financiera de la ASADA?	3	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°3

Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre importancia del marco organizativo la gestión administrativa y financiera de la ASADA



Fuente: Cuadro N°3

En referencia a esta interrogante, el 100% manifiesta que sí es importante el marco organizativo la gestión administrativa y financiera de la ASADA. Dentro de las opciones que consideran es porque sirve para darse cuenta del funcionamiento de la organización, es necesario para realizar una buena labor y para tener mejor conocimiento sobre lo que está ocurriendo en esos aspectos.

Cuadro N°4

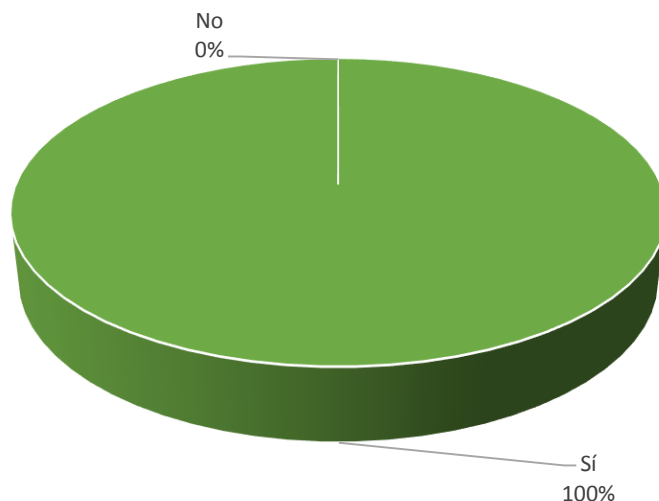
Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre realización de diagnósticos

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
4) ¿Se realiza un diagnóstico para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta cada año La ASADA para la toma de decisiones?	3	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°4

Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre realización de diagnósticos



Fuente: cuadro N°4

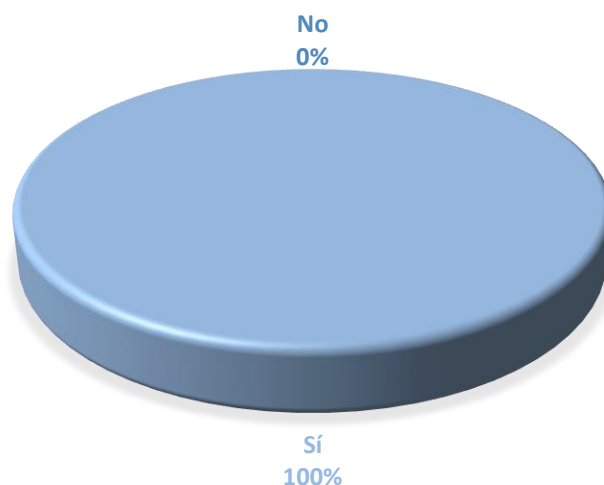
El 100% de los encuestados opinan que sí se realiza un diagnóstico para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta cada año La ASADA para la toma de decisiones.

Cuadro N°5

Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre proceso para toma de decisiones importantes

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
5) ¿Se da el proceso para tomar las decisiones importantes de la empresa?	3	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°5**Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre proceso para toma de decisiones importantes**

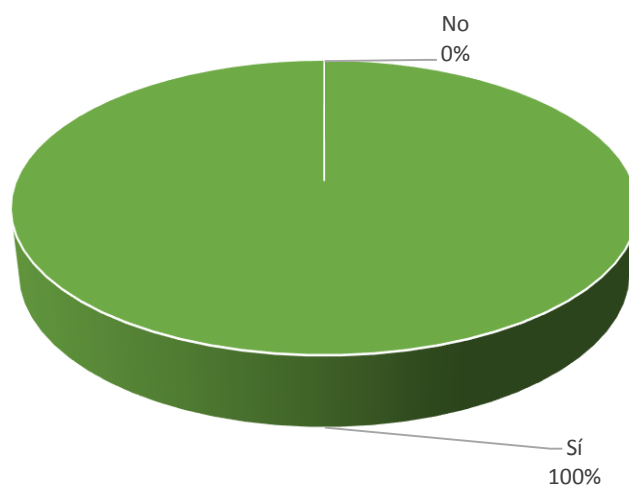
Fuente: Cuadro N°5

En relación con esta pregunta, el 100% contesta afirmativamente en referencia a que se da el proceso para tomar decisiones importantes de la empresa. Asimismo, indican que los que participan son Junta Directiva, también se toman en cuenta a la contadora.

Cuadro N°6**Opinión de los miembros de la Junta Directiva acerca impacto de la gestión administrativa y financiera en la planificación**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
6) ¿Coadyuva la gestión administrativa y financiera en la planificación de las actividades a corto y mediano plazo de la ASADA?	3	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°6**Opinión de los miembros de la Junta Directiva acerca impacto de la gestión administrativa y financiera en la planificación**

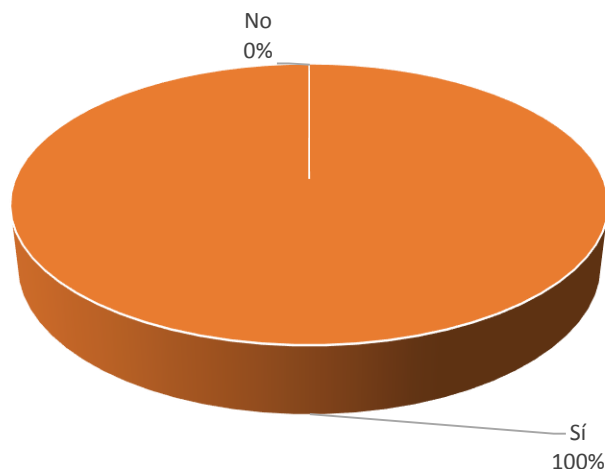
Fuente: Cuadro N°6

Para los miembros de la Junta Directiva encuestados, la gestión administrativa y financiera sí coadyuva en la planificación de las actividades a corto y mediano plazo de la ASADA.

Cuadro N°7**Opinión de los miembros de la Junta Directiva acerca recibir capacitación**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
7) ¿Recibe capacitación administrativa, contable y legal de parte del Departamento correspondiente del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados para una mejor eficiencia en la gestión administrativa y financiera?	3	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°7**Opinión de los miembros de la Junta Directiva acerca recibir capacitación**

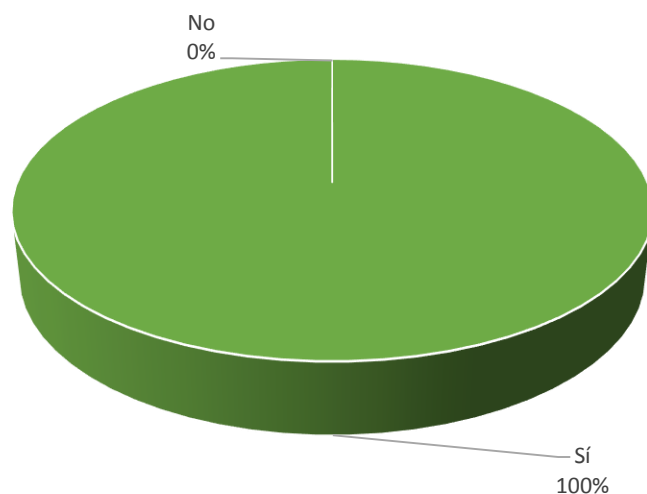
Fuente: cuadro N°7

Según los datos, el 100% contestaron que sí reciben capacitación administrativa, contable y legal de parte del Departamento correspondiente del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados para una mejor eficiencia en la gestión administrativa y financiera.

Cuadro N°8**Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre existencia de control en la gestión administrativa y financiera**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
8) ¿Existe un sistema de control de gestión administrativa y financiera de la empresa?	3	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°8**Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre existencia de control en la gestión administrativa y financiera**

Fuente: Cuadro N°8

Para esta interrogante, el 100% responde que sí existe un sistema de control de gestión administrativa y financiera de la empresa.

Cuadro N°9**Opinión de los miembros de la Junta Directiva relevancia del control interno para la calidad del desempeño de los trabajadores y servicio**

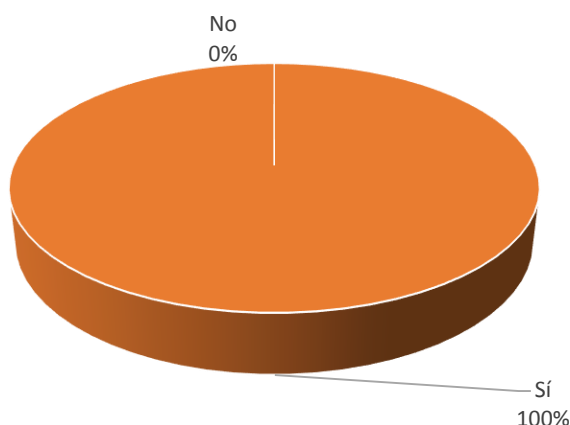
Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
9) ¿El control interno de las actividades que desarrolla la ASADA es una herramienta administrativa que permite a la organización asegurar	3	100%	0	0%

la calidad del desempeño de los trabajadores así como la calidad servicio que presta a los usuarios?

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°9

Opinión de los miembros de la Junta Directiva relevancia del control interno para la calidad del desempeño de los trabajadores y servicio



Fuente: Cuadro N°9

La totalidad de los encuestados indican que control interno de las actividades que desarrolla la ASADA sí es una herramienta administrativa que permite a la organización asegurar la calidad del desempeño de los trabajadores, así como la calidad servicio que presta a los usuarios.

Cuadro N°10

Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre el control interno coadyuva de la confiabilidad y utilidad en la gestión administrativa y financiera

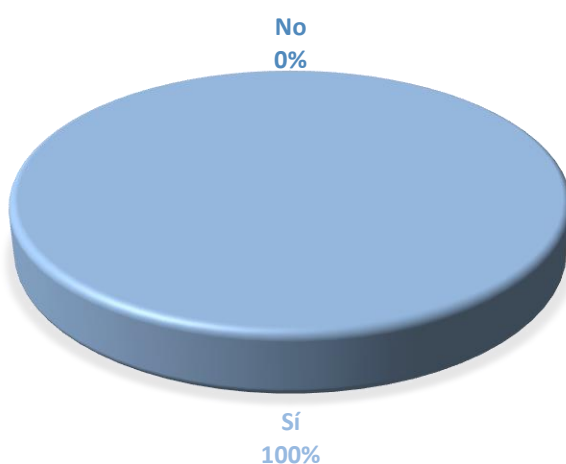
Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
10) ¿Considera que la ASADA tiene un Control Interno que coadyuva de la confiabilidad y	3	100%	0	0%

utilidad en la gestión administrativa y financiera?

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°10

Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre el control interno coadyuva de la confiabilidad y utilidad en la gestión administrativa y financiera



Fuente: cuadro N°10

En lo que respecta a este ítem, el 100% considera que la ASADA sí tiene un Control Interno que coadyuva de la confiabilidad y utilidad en la gestión administrativa y financiera.

Cuadro N°11

Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre el control interno administrativo determina logros y riesgos

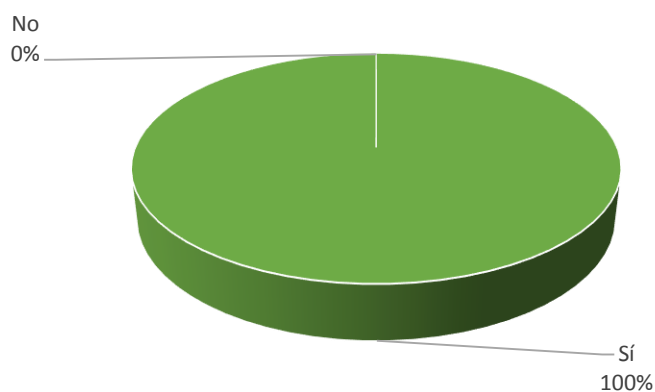
Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr

11) ¿El control interno administrativo permite determinar los logros y posibles riesgos que pueden afectar administrativamente o económicamente a la ASADA?	3	100%	0	0%
---	---	------	---	----

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°11

Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre el control interno administrativo determina logros y riesgos



Fuente: Cuadro N°11

En referencia a este ítem, el 100% opina que el control interno administrativo sí permite determinar los logros y posibles riesgos que pueden afectar administrativamente o económicamente a la ASADA.

Cuadro N°12

Opinión de los miembros de la Junta Directiva permite verificar estado y confiabilidad

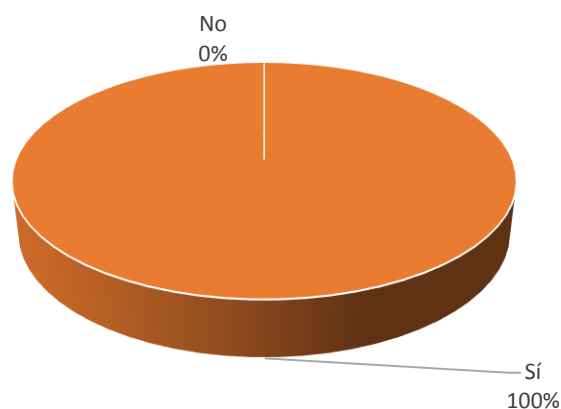
Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr

12) ¿El control interno financiero permite verificar el estado y confiabilidad de la información contable y registro adecuado de las operaciones en esa área de la ASADA?	3	100%	0	0%
---	---	------	---	----

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°12

Opinión de los miembros de la Junta Directiva permite verificar estado y confiabilidad



Fuente: Cuadro N°12

Para esta interrogante, el 100% expresa que afirmativamente en cuanto a que el control interno financiero permite verificar el estado y confiabilidad de la información contable y registro adecuado de las operaciones en esa área de la ASADA.

Cuadro N°13

Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre valoración de los controles

Pregunta	Adecuados		Poco adecuados		Inadecuados	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
	13) ¿Cómo valora los controles de gestión administrativa y financiera?	3	100%	0	0%	0

Fuente: datos obtenidos de las respuestas del cuestionario

Gráfico N°13

Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre valoración de los controles



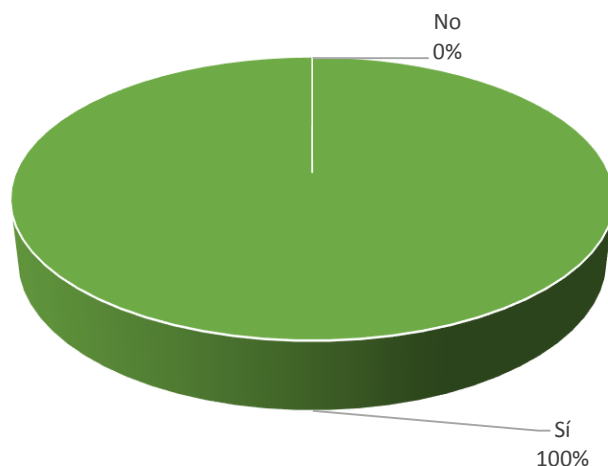
Fuente: Cuadro N°13

Para la totalidad de los encuestados; o sea el 100% valora los controles de gestión administrativa y financiera de manera adecuados.

Cuadro N°14**Opinión de los miembros de la Junta Directiva información oportuna que brindado por los controles**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
14) ¿Le brindan esos controles información oportuna para el cumplimiento de las normativas internas y externas?	3	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°14**Opinión de los miembros de la Junta Directiva información oportuna que brindado por los controles**

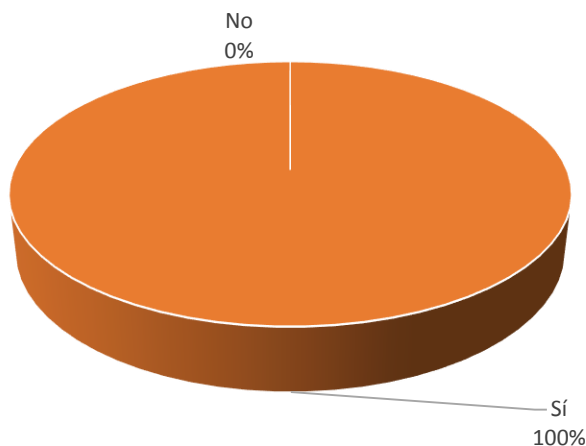
Fuente: Cuadro N°14

Todos los miembros encuestados contestaron que estos controles sí brindan información oportuna para el cumplimiento de las normativas internas y externas. En ese sentido, indican que porque permite evaluar el cumplimiento de la gestión, para conocer mejor sobre los recursos financieros y hacer la elaboración de planes.

Cuadro N°15**Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre práctica de controles por terceros**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
15) ¿Se practican controles por parte de terceros para verificar la confiabilidad del control interno?	3	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°15**Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre práctica de controles por terceros**

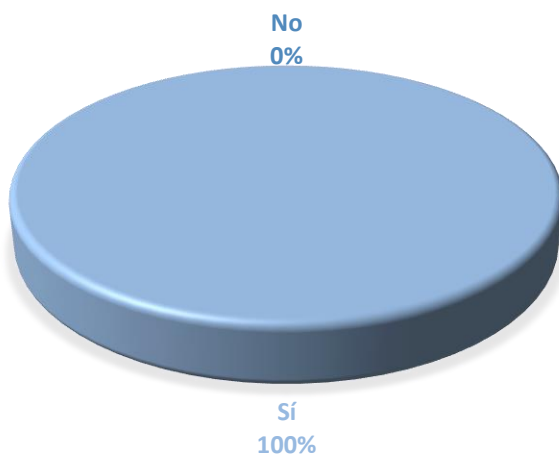
Fuente: Cuadro N°15

Este gráfico muestra que el 100% señala que sí se practican controles por terceros para verificar la confiabilidad del control interno. Entre las entidades están Aresep, A y A, UNAPEN.

Cuadro N°16**Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre evaluaciones en los procesos de gestión financiera**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
16) ¿Se hacen evaluaciones en los procesos de gestión financiera para detectar las áreas de mayor vulnerabilidad en la empresa?	3	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°16**Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre evaluaciones en los procesos de gestión financiera**

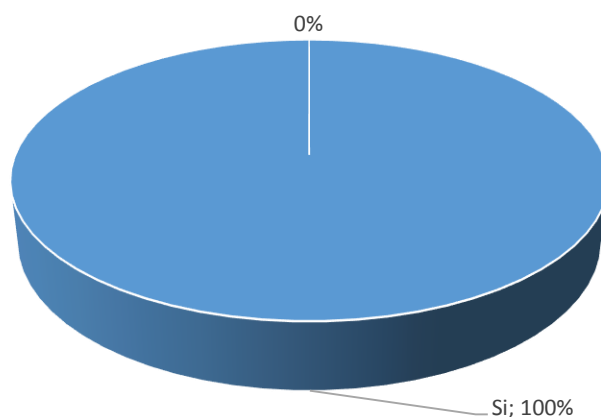
Fuente: cuadro N°16

En cuanto a este ítem, el 100% opina que sí se hacen evaluaciones en los procesos de gestión financiera para detectar las áreas de mayor vulnerabilidad en la empresa. Asimismo, señalan que son las siguientes: evaluaciones de riesgo tanto administrativo como financiero para el reforzamiento de las acciones necesarias.

Cuadro N°17**Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre eficacia de las evaluaciones**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
17) ¿Son eficaces las evaluaciones se realizan en los procesos de gestión administrativa y financiera para el reconocimiento de las áreas vulnerables?	3	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°17**Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre eficacia de las evaluaciones**

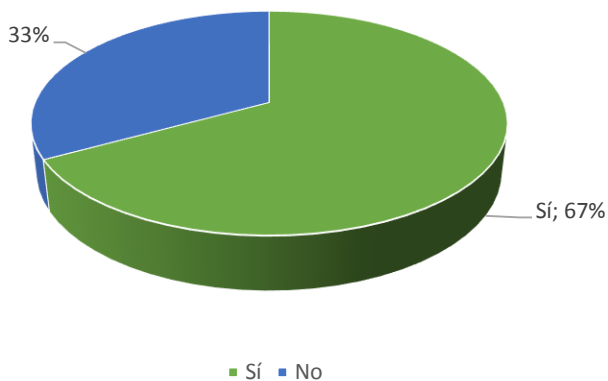
Fuente: Cuadro 17

Con base en los datos, el 100% de los miembros opinan que sí son eficaces las evaluaciones se realizan en los procesos de gestión administrativa y financiera para el reconocimiento de las áreas vulnerables y dentro de los motivos están: se evalúan las debilidades para replantear acciones; permite una mejor gestión por parte de la Directiva.

Cuadro N°18**Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre áreas de mayor vulnerabilidad**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
18) ¿Existen áreas de mayor vulnerabilidad en los procesos de gestión administrativos y financieros de la empresa?	2	67%	1	33%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°18**Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre áreas de mayor vulnerabilidad**

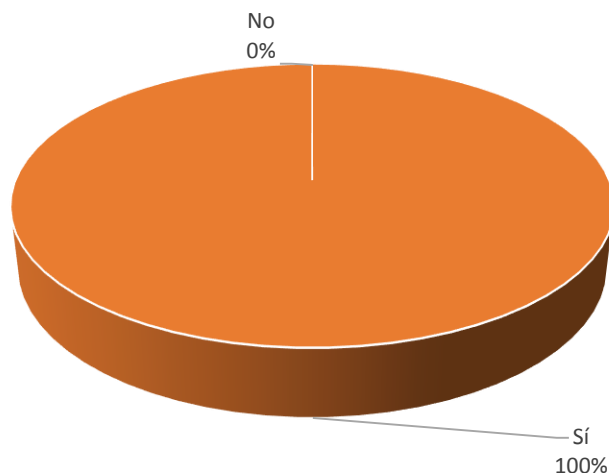
Fuente: Cuadro N°18

En relación con los resultados, el 67% de los encuestados consideran que sí existen áreas de mayor vulnerabilidad en los procesos de gestión administrativo y financiero de la empresa y el 33% manifiesta lo contrario. Además señalan que son: los riesgos financieros, también en la comunidad es escaso el personal capacitado.

Cuadro N°19**Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre aplicación estrategias evaluativas**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
19) ¿Se aplican estrategias evaluativas para el mejoramiento de la gestión administrativa de la ASADA?	3	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°19**Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre aplicación estrategias evaluativas**

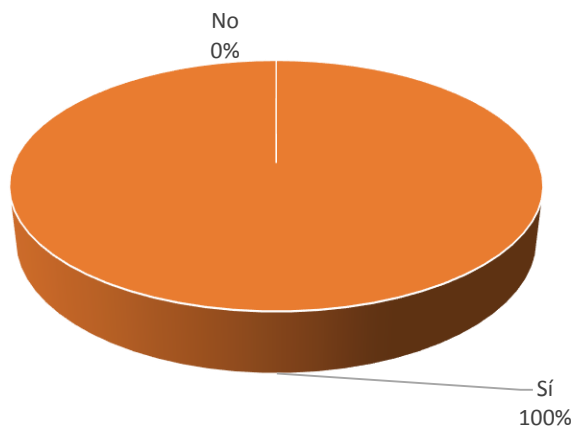
Fuente: cuestionario aplicado a miembros

Según los resultados, el 100% señala que sí se aplican estrategias evaluativas para el mejoramiento de la gestión administrativa de la ASADA; mediante valoración del desempeño, capacitación, controles.

Cuadro N°20**Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre estrategias para acciones correctivas**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
20) ¿Se establecen estrategias para las acciones correctivas en el mejoramiento de la gestión financiera de la ASADA?	3	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°20**Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre estrategias para acciones correctivas**

Fuente: Cuadro N°20.

Para este ítem se obtiene que el 100% manifiesta que sí se establecen estrategias para las acciones correctivas en el mejoramiento de la gestión financiera de la ASADA.

4.2.2. Análisis del personal de ASADA

Cuadro N°21

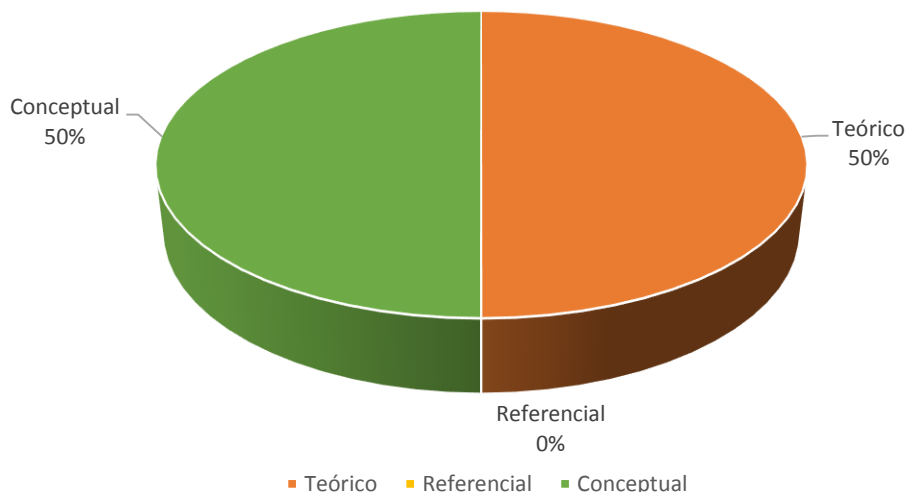
Opinión de los miembros Junta Directiva sobre marco organizativo de la ASADA

Pregunta	Teórico		Referencial		Conceptual	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
1) ¿Qué tipo de marco organizativo se utiliza en la ASADA?	1	50%	0	0%	1	50%

Fuente: datos obtenidos de las respuestas del cuestionario

Gráfico N°21

Opinión de los funcionarios sobre marco organizativo de la ASADA



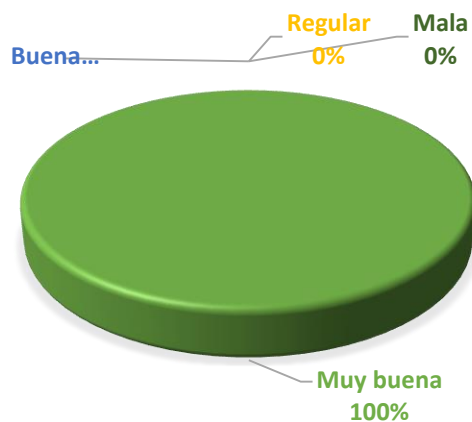
Fuente: Datos del cuadro N°21

El 50% de los funcionarios contestan que el marco organizativo que se emplea en la ASADA de Lepanto es teórico y el otro es referencial.

Cuadro N°22**Opinión de los funcionarios sobre la valoración de la gestión administrativa y financiera de la ASADA**

Pregunta	Muy buena		Buena		Regular		Mala	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
2) ¿Cómo califica el marco organizativo en la gestión financiera y administrativa de la ASADA?	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: datos obtenidos de las respuestas del cuestionario

Gráfico N°22**Opinión de los funcionarios sobre la valoración de la gestión administrativa y financiera de la ASADA**

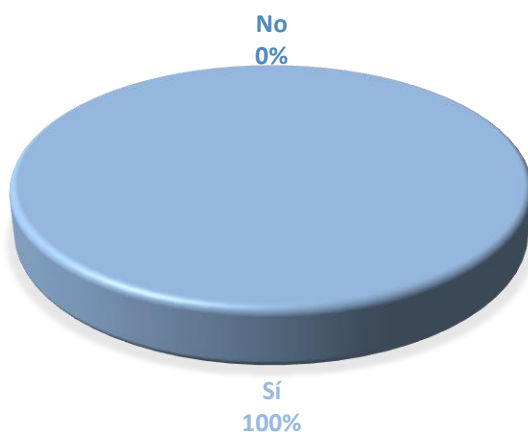
Fuente: Cuadro N°22

En cuanto a este aspecto, el 100% de los funcionarios dan una calificación de muy buena respecto al marco organizativo en la gestión financiera y administrativa de la ASADA.

Cuadro N°23**Opinión de los funcionarios sobre importancia del marco organizativo la gestión administrativa y financiera de la ASADA**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
3) ¿Considera importante dentro del marco organizativo la gestión administrativa y financiera de la ASADA?	2	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°23**Opinión de los funcionarios sobre importancia del marco organizativo la gestión administrativa y financiera de la ASADA**

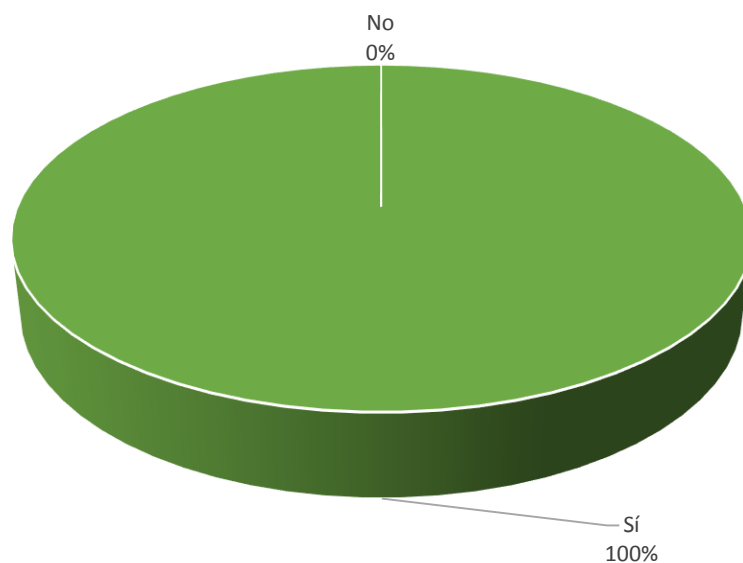
Fuente: Cuadro N°23

Para este ítem se tiene que el 100% manifiesta que sí es importante el marco organizativo la gestión administrativa y financiera de la ASADA e indican que ayuda en el manejo óptimo de los recursos financieros, humanos y físicos y para que la empresa se mantenga solvente y que tenga una administración financiera sólida.

Cuadro N°24**Opinión de los miembros de los funcionarios sobre realización de diagnósticos**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
4) ¿Se realiza un diagnóstico para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta cada año La ASADA para la toma de decisiones?	2	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°24**Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre realización de diagnósticos**

Fuente: cuadro N°24

El 100% de los encuestados opinan que sí se realiza un diagnóstico para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta cada año La ASADA para la toma de decisiones.

Cuadro N°25**Opinión de los funcionarios sobre proceso para toma de decisiones importantes**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
5) ¿Se da el proceso para tomar las decisiones importantes de la empresa?	2	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Cuadro N°25**Opinión de los funcionarios sobre proceso para toma de decisiones importantes**

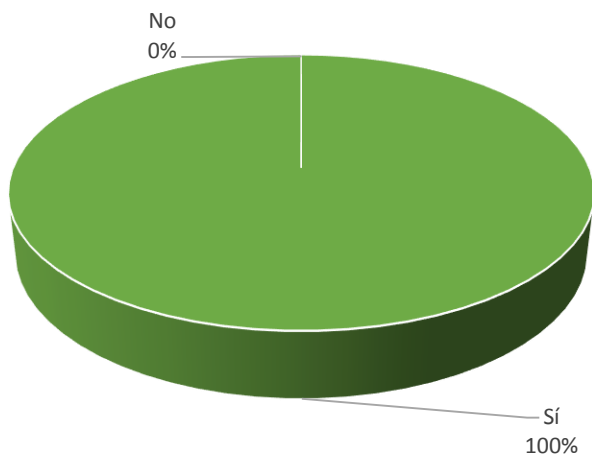
Fuente: Cuadro N°25

Según los datos, el 100% indica que si se da el proceso para tomar decisiones importantes de la empresa. Entre los que participan están la Junta, la asamblea general de asociados.

Cuadro N°26**Opinión de los funcionarios sobre el impacto de la gestión administrativa y financiera en la planificación**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
6) ¿Coadyuva la gestión administrativa y financiera en la planificación de las actividades a corto y mediano plazo de la ASADA?	2	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Cuadro N°26**Opinión de los funcionarios sobre el impacto de la gestión administrativa y financiera en la planificación**

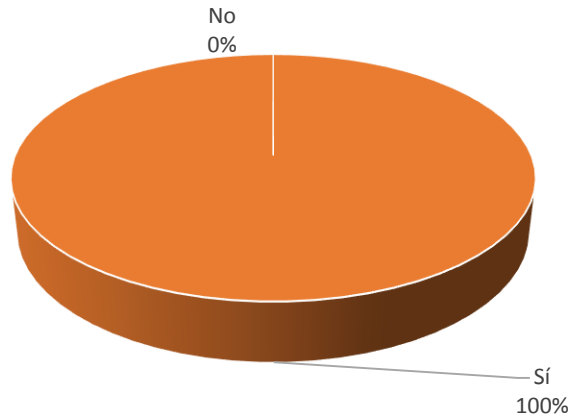
Fuente: Cuadro N°26

Referente a este ítem, el 100% de los funcionarios opina que la gestión administrativa y financiera sí coadyuva en la planificación de las actividades a corto y mediano plazo de la ASADA.

Cuadro N°27**Opinión de los sobre capacitación contable, administrativa y legal**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
7) ¿Recibe capacitación administrativa, contable y legal de parte del Departamento correspondiente del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados para una mejor eficiencia en la gestión administrativa y financiera?	2	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°27**Opinión de los funcionarios acerca recibir capacitación**

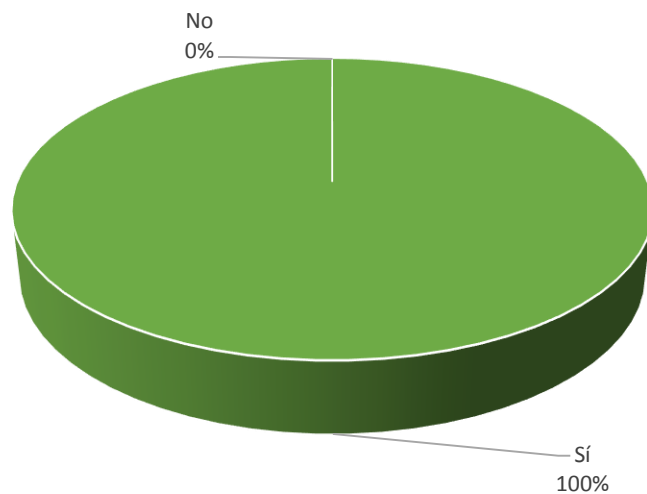
Fuente: cuadro N°27

Según los datos, el 100% contestaron que sí reciben capacitación administrativa, contable y legal de parte del Departamento correspondiente del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados para una mejor eficiencia en la gestión administrativa y financiera.

Cuadro N°28**Opinión de funcionarios sobre existencia de control en la gestión administrativa y financiera**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
8) ¿Existe un sistema de control de gestión administrativa y financiera de la empresa?	2	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°28**Opinión de los miembros de la Junta Directiva sobre existencia de control en la gestión administrativa y financiera**

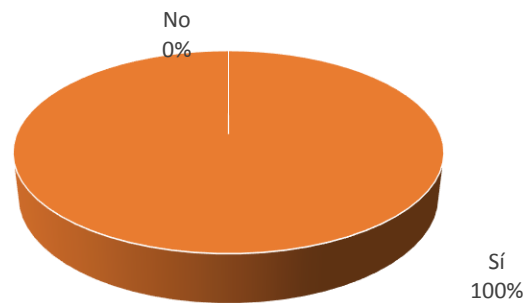
Fuente: Cuadro N°28

La totalidad de los funcionarios; o sea el 100% manifiesta que sí existe un sistema de control de gestión administrativa y financiera de la empresa.

Cuadro N°29**Opinión de los funcionarios sobre la relevancia del control interno para la calidad del desempeño de los trabajadores y servicio**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
9) ¿El control interno de las actividades que desarrolla la ASADA es una herramienta administrativa que permite a la organización asegurar la calidad del desempeño de los trabajadores así como la calidad servicio que presta a los usuarios?	2	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°29**Opinión de los funcionarios sobre la relevancia del control interno para la calidad del desempeño de los trabajadores y servicio**

Fuente: Cuadro N°29

En lo concerniente a este ítem, el 100% señala que control interno de las actividades que desarrolla la ASADA sí es una herramienta administrativa que permite a la

organización asegurar la calidad del desempeño de los trabajadores, así como la calidad servicio que presta a los usuarios.

Cuadro N°30

Opinión de los funcionarios sobre el control interno coadyuva de la confiabilidad y utilidad en la gestión administrativa y financiera

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
10) ¿Considera que la ASADA tiene un Control Interno que coadyuva de la confiabilidad y utilidad en la gestión administrativa y financiera?	2	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°30

Opinión de los funcionarios sobre el control interno coadyuva de la confiabilidad y utilidad en la gestión administrativa y financiera



Fuente: cuadro N°30

Para esta interrogante, se obtiene que el 100% considera que la ASADA sí tiene un Control Interno que coadyuva de la confiabilidad y utilidad en la gestión administrativa y financiera.

Cuadro N°31

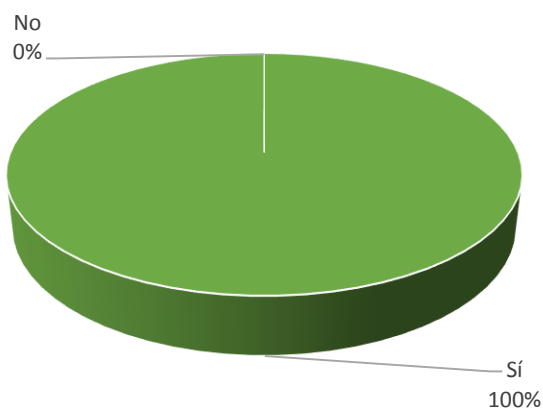
Opinión de los funcionarios sobre el control interno administrativo determina logros y riesgos

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
11) ¿El control interno administrativo permite determinar los logros y posibles riesgos que pueden afectar administrativamente o económicamente a la ASADA?	2	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°31

Opinión de los funcionarios sobre el control interno administrativo determina logros y riesgos



Fuente: Cuadro N°31

Los funcionarios responden en un 100% que el control interno administrativo sí permite determinar los logros y posibles riesgos que pueden afectar administrativamente o económicamente a la ASADA.

Cuadro N°32

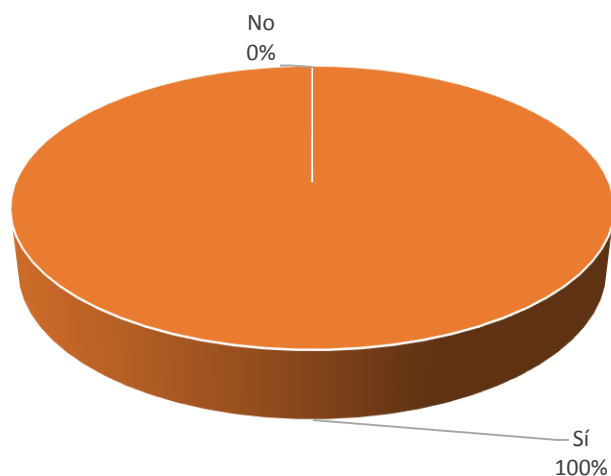
Opinión de los funcionarios permite verificar estado y confiabilidad

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
12) ¿El control interno financiero permite verificar el estado y confiabilidad de la información contable y registro adecuado de las operaciones en esa área de la ASADA?	2	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°32

Opinión de los funcionarios permite verificar estado y confiabilidad



Fuente: Cuadro N°32

Con base en los datos obtenidos del instrumento, el 100% expresa que el control interno financiero si permite verificar el estado y confiabilidad de la información contable y registro adecuado de las operaciones en esa área de la ASADA.

Cuadro N°33

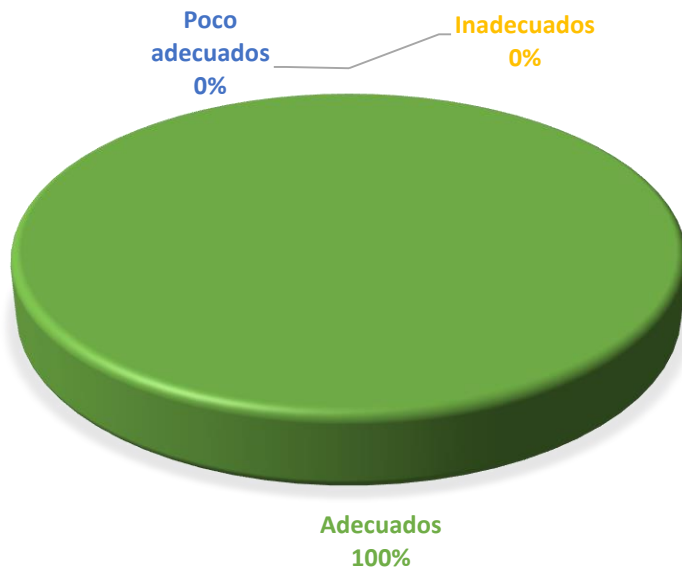
Opinión de los funcionarios sobre valoración de los controles

Pregunta	Adecuados		Poco adecuados		Inadecuados	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
	13) ¿Cómo valora los controles de gestión administrativa y financiera?	2	100%	0	0%	0

Fuente: datos obtenidos de las respuestas del cuestionario

Gráfico N°33

Opinión de los funcionarios sobre valoración de los controles



Fuente: Cuadro N°33

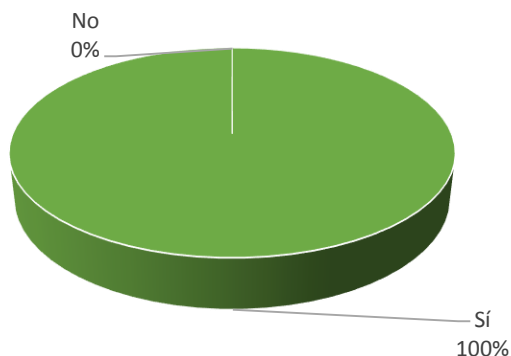
Los funcionarios señalan en un 100% que los controles de gestión administrativa y financiera de manera adecuados.

Cuadro N°34

Opinión de los funcionarios sobre información oportuna que brinda los controles

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
14) ¿Le brindan esos controles información oportuna para el cumplimiento de las normativas internas y externas?	2	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°34**Opinión de los funcionarios sobre información oportuna que brindan los controles**

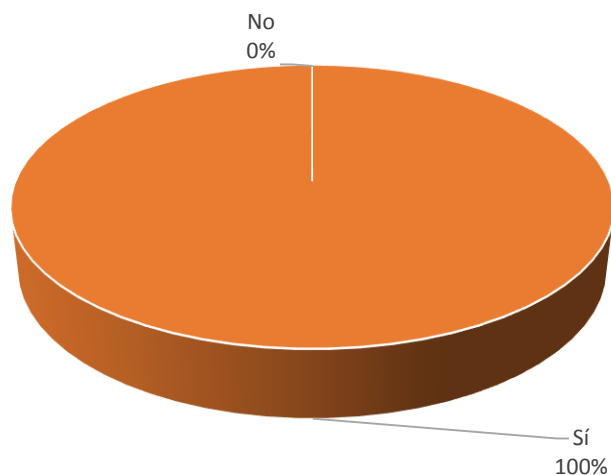
Fuente: Cuadro N°34

Seg3n la informaci3n obtenida el 100% respondi3n que los controles s3 brindan informaci3n oportuna para el cumplimiento de las normativas internas y externas. A trav3s de la puesta en pr3ctica de las normativas, revisiones peri3dicas y estableciendo pautas.

Cuadro N°35**Opini3n de los funcionarios sobre pr3ctica de controles por terceros**

Pregunta	S3		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
15) ¿Se practican controles por parte de terceros para verificar la confiabilidad del control interno?	2	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°35**Opinión de los funcionarios sobre práctica de controles por terceros**

Fuente: Cuadro N°35

Para este ítem se obtiene que el 100% señaala que sí se practican controles por terceros para verificar la confiabilidad del control interno.

Cuadro N°36**Opini3n de los funcionarios sobre evaluaciones en los procesos de gesti3n financiera**

Pregunta	S3		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
16) ¿Se hacen evaluaciones en los procesos de gesti3n financiera para detectar las 3reas de mayor vulnerabilidad en la empresa?	2	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°36**Opinión de los funcionarios sobre evaluaciones en los procesos de gestión financiera**

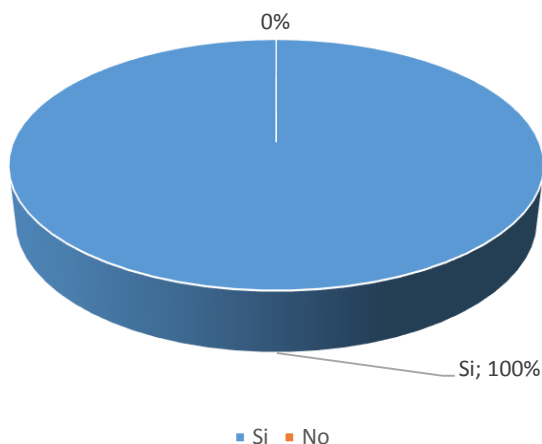
Fuente: cuadro N°36

Respecto a la interrogante, el 100% opina que sí se hacen evaluaciones en los procesos de gestión financiera para detectar las áreas de mayor vulnerabilidad en la empresa y entre las que están riesgo general, revisiones, evaluaciones financieras.

Cuadro N°37**Opinión de los funcionarios sobre eficacia de las evaluaciones**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
17) ¿Son eficaces las evaluaciones se realizan en los procesos de gestión administrativa y financiera para el reconocimiento de las áreas vulnerables?	2	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°37**Opinión de los funcionarios sobre eficacia de las evaluaciones**

Fuente: Cuadro 37

De acuerdo con los datos, el 100% de manifiesta que sí son eficaces las evaluaciones se realizan en los procesos de gestión administrativa y financiera para el reconocimiento de las áreas vulnerables y esto ayuda a poder detectar el riesgo financiera y administrativo.

Cuadro N°38**Opinión de los funcionarios sobre áreas de mayor vulnerabilidad**

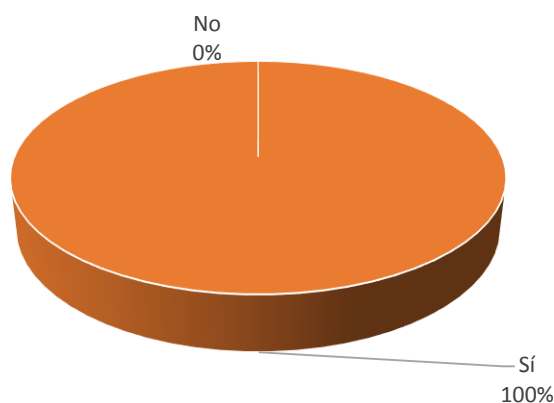
Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr

18) ¿Existen áreas de mayor vulnerabilidad en los procesos de gestión administrativos y financieros de la empresa?	2	100%	0	0%
--	---	------	---	----

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°38

Opinión de los funcionarios sobre áreas de mayor vulnerabilidad



Fuente: Cuadro N°38

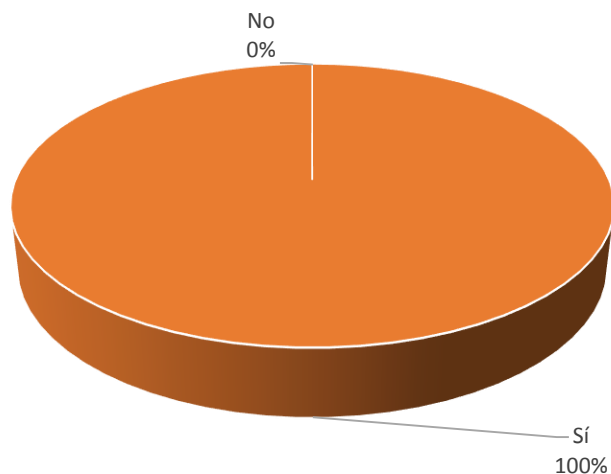
Para el 100% de los funcionarios sí existen áreas de mayor vulnerabilidad en los procesos de gestión administrativo y financiero de la empresa.

Cuadro N°39

Opinión de los funcionarios sobre aplicación estrategias evaluativas

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
19) ¿Se aplican estrategias evaluativas para el mejoramiento de la gestión administrativa de la ASADA?	2	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°39**Opinión de los funcionarios sobre aplicación estrategias evaluativas**

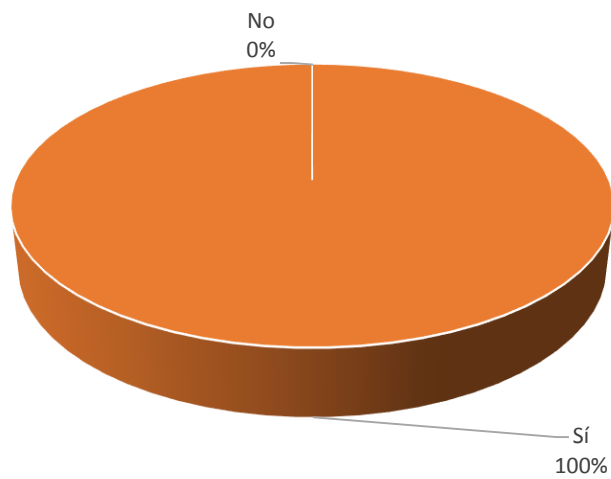
Fuente: cuadro N°39

Según los resultados, el 100% señala que sí se aplican estrategias evaluativas para el mejoramiento de la gestión administrativa de la ASADA; mediante valoración del desempeño, capacitación, controles.

Cuadro N°40**Opinión de los funcionarios sobre estrategias para acciones correctivas**

Pregunta	Sí		No	
	Fa	Fr	Fa	Fr
20) ¿Se establecen estrategias para las acciones correctivas en el mejoramiento de la gestión financiera de la ASADA?	3	100%	0	0%

Fuente: Datos obtenidos del cuestionario

Gráfico N°40**Opinión de los funcionarios sobre estrategias para acciones correctivas**

Fuente: Cuadro N°40

Para este ítem, se obtiene que el 100% indica que sí se establecen estrategias para las acciones correctivas en el mejoramiento de la gestión financiera de la ASADA.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En cuanto las conclusiones se tienen las siguientes:

Generales

- La gestión administrativa-financiera se ha convertido en la actualidad en una de las principales herramientas estratégicas que conllevan a tener un buen control de los recursos financieros, por consiguiente, las ASADAS deben establecer una buena gestión administrativa en el proceso financiero y administrativo, por cuanto esto facilita la planificación adecuada de sus actividades.
- La administración de la ASADA le corresponde a su Junta Directiva pero con la supervisión de la Dirección Regional de Acueductos y Alcantarillados y por ende, deben brindarle todo tipo de seguimiento por cuanto estas direcciones deben brindar informe mensual sobre los resultados de la fiscalización a la Dirección de Sistemas Comunes.
- En el aspecto financiero las ASADAS debe ajustarse a todo lo relacionado con este aspecto según lo establecen las distintas leyes, organismos estatales u otras directrices.
- Las ASADAS están bajo la jurisdicción de la administración pública, por lo tanto, deben regirse por todos los diferentes tipos de regulaciones que existen; o sea leyes, normas y otras directrices, tanto en la gestión administrativa como la gestión financiera.

- El control interno permite que la administración fortalecer el sistema y corregir actuaciones apartadas de los objetivos o contraproducentes para ellos, a raíz de eventuales infracciones; así como detectar si las medidas y los mecanismos de control adolecen de alguna debilidad o han sido violentados. Por tanto, la ASADA debe contemplar dentro de su gestión administrativa y financiera la ejecución de un sistema de control idóneo. Por tanto, debe ser aplicado por todos los funcionarios de la organización y ser verificado por los miembros de la Junta Directiva.
- La planeación financiera es un factor esencial en la gestión por cuanto es la forma en que se establecen las acciones pertinentes para que la empresa no solo cuente con una guía para la ejecución de las acciones, sino que ayuda a tener conocimiento para la toma de decisiones en ese aspecto. Estos aspectos deben ser tomados en cuenta por la ASADA para que la gestión financiera puede servir para la ejecución de los planes a corto, mediano y largo plazo.
- Por medio de la gestión administrativa y financiera se logra establecer adecuadamente el plan de mejora, tanto para corregir aquellos aspectos que se consideran necesarios así como permite un análisis de los procesos que realizan, con la finalidad de brindar soluciones a los problemas que se detecten y que sirven para la búsqueda de aquellas opciones que contribuyan al incremento de la productividad y, por ende, rentabilidad y competitividad.

En cuanto a los objetivos establecidos en este trabajo se tienen las siguientes conclusiones:

En el primer objetivo específico se obtiene:

- Según el 80% de los encuestados el tipo de marco organizativo que utiliza la ASADA de Lepanto es conceptual. Asimismo, la totalidad de los encuestados valoran como muy buena el marco organizativo de gestión administrativa y financiera.
- Por otro lado, en los aspectos sobre importancia del marco organizativo la gestión administrativa y financiera de la ASADA, realización de diagnóstico para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta cada año la ASADA para la toma de decisiones y proceso para la toma de decisiones, el 100% de los miembros de la junta como los funcionarios coinciden y contestan afirmativamente
- De igual modo, el 100% indican afirmativamente que la gestión administrativa y financiera coadyuva en la planificación de las actividades y que reciben capacitación contable, legal y administrativa por parte de A y A.

Respecto al segundo objetivo específico y con base en los datos obtenidos del cuestionario se concluye:

- Para los miembros de la junta y funcionarios sí existe un control de gestión administrativa y financiera; el control interno que desarrolla la ASADA permite asegurar la calidad del desempeño de los trabajadores y el servicio que presta a la comunidad y este contribuye a la confiabilidad; así como permite determinar los logros y riesgos además de la confiabilidad de la información contable. En ese sentido se reporta a la Oficina correspondiente del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, quien a su vez hace un informe para la Contraloría General de la República.
- Por todos esos aspectos anteriormente mencionados, la totalidad de los encuestados, tanto funcionarios como miembros de la junta valoran los controles de manera adecuada; por cuanto le brindan información oportuna para el cumplimiento de las normas internas y externas. Además, se practican controles por parte de terceros para así tener una mejor perspectiva que se estén llevando correctamente.

Para el tercer objetivo, se tiene lo siguiente

- Sí se hacen evaluaciones en los procesos de gestión financiera; asimismo consideran que las evaluaciones son eficientes para el reconocimiento de las áreas vulnerables. Estos son elementos esenciales para el control en la gestión administrativa y financiera por cuanto favorecen que se tenga

conocimiento de aquellas áreas inseguras y, de ese modo, ejecutar las acciones pertinentes para corregirlas y que no se vuelvan riesgosas.

- Los funcionarios y miembros de la junta, son conscientes de que existen áreas de mayor vulnerabilidad en la gestión administrativa y financiera; por lo tanto, se aplican estrategias evaluativas para el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera de la ASADA. Las evaluaciones permiten tener una visión más específica sobre las áreas que son más vulnerables y así tomar las medidas necesarias para que no se incrementen; o sea atacarlas desde un principio.

5.2. RECOMENDACIONES

En cuanto a las recomendaciones se tiene lo siguiente:

- En vista de que no hay concordancia con respecto al marco organizativo, es necesario que se haga un análisis de este para que tanto funcionarios como miembros de la junta administrativa conozcan a través de algún taller de capacitación.
- Es necesario el involucramiento de todos los miembros actuales de la junta en capacitaciones, así como el manejo de la información relevante de la

ASADA, aspectos normativos y de control que estén en medios de acceso común para evitar que la información se ubique en pocos miembros.

- Se debe reforzar en la gestión y manejo de la normativa existente de acueductos, tal como el Reglamento para la calidad del agua potable o el Reglamento de ASADAS y otros. Lo anterior permitirá orientar mejor a la junta, para dar prioridad a acciones necesarias para mejorar los sistemas de acueducto de abastecimiento de agua para consumo humano, con base en lo exigido en el marco normativo vigente.
- De igual modo, sería recomendable que la entidad confeccione un reglamento interno que permita establecer con mayor precisión regulaciones específicas de la ASADA, tanto para los funcionarios, miembros de la junta y clientes.
- Contar con una mejor planificación por medio de la elaboración de cronogramas en relación con las actividades administrativa y financiera de los proyectos a corto, mediano y largo plazo, de manera tal, que pueda ser más fácil verificar el cumplimiento de las metas en los períodos establecidos.
- Fortalecer la capacitación formal y continua de las juntas administrativas, con el fin de que sean auto-sostenibles y con proyección a la mejora continua a través de un plan curricular más vinculado a su realidad, mediante instituciones como el INA, dadas las características educativas de la población de la localidad.

- Efectuar un análisis crítico de los controles con que cuenta la ASADA para el establecimiento de los cambios pertinentes y renovación que estén acordes a las nuevas modalidades y exigencias actuales.
- Generar empoderamiento y coordinaciones estrechas con los diferentes sectores de la población como educativas, asociaciones de desarrollo, grupos organizados, entre otros, con el fin de que se trabaje en forma conjunta en las diferentes necesidades de la ASADA.
- Se recomienda crear espacios de capacitaciones, charlas, métodos de comunicación u otros, para todos sus abonados y comunidad en general, de una forma constante y permanente, con la finalidad de esclarecer dudas, mitos o mal entendidos entre los pobladores, de la forma en lo referente a la gestión administrativa y financiera en lo referente a tarifas establecidas por ley, legislación vigente a cumplir, gastos de mantenimiento del sistema de acueducto, ingresos económicos de la junta administrativa, planes a futuro u otros aspectos relevantes.
- Establecer conexiones con otras ASADAS para compartir con la finalidad de entablar relaciones mutuas para que haya intercambio de ideas, proyectos u otros y así se logre más participación social y desarrollo local.
- Elaborar un manual de control interno que sirva como instrumento guía para la gestión administrativa y financiera de la entidad, a fin de que los

funcionarios y miembros de la junta puedan tener una base en esos aspectos.

- Realizar un informe trimestral de las evaluaciones que se ejecutan en la gestión financiera y administrativa, así como de las acciones de control interno para que sea de conocimiento de todos los miembros y asociados que permitan conocer mejor la situación actual de la ASADA y la ejecución de planes de mejora continua.
- Ejecutar las acciones pertinentes en cuanto a las áreas vulnerables que se hayan focalizado en lo referente a la gestión administrativa y financiera que coadyuve a la toma de medidas pertinentes sobre los riesgos y sus debidas evaluaciones y controles así como la implementación de las medidas correctivas requeridas.
- Realizar auditoría externa para una mejor comprobación del estado en que se está manejando la gestión administrativa y financiera y, de ese modo, tener una mejor visión de terceros respecto al funcionamiento de la ASADA y las necesidades de mejoramiento.

REFERENCIAS

- Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. (2005). Modelo de Gestión y Organización para el Desarrollo y Sostenibilidad de los Sistemas Comunales. San José.
- Aguirre, R. (2011). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. Revista El Buzón de Pacioli, 12(76), 1-17.
http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf.
- Álvarez, I. (2012). Introducción a la gestión y herramientas de calidad. Primera edición. España: Ideas propias Editorial.
- Arcilla, T. (2012). Fundamentos de Administración Financiera. (10ª ed.) México: Cengage Learning Editores.
- Asamblea Legislativa. (1978). Ley General de Administración Pública. San José.
- Asamblea Legislativa. (2002). Ley General de Control Interno. San José.
- Benavidez, J., Chiavenato, I. y Hernández, S. (2009). Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad, 2ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Barrantes Echavarría, R. (2002). Investigación. Un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo. 19º reimpresión San José, Costa Rica: EUNED.

- Beltrán, J. (2004). Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad. Bogotá: 3R Editores.
- Brenes, L. (2015). La estrategia y la administración. San José: EUNED.
- Campos, O. (2001). Teoría de la administración pública. México: Harla.
- Campos, H. (2015). Métodos y técnicas de Investigación. Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Cepeda, G. (2011). Auditoría y control interno. Bogotá D.C.: McGraw Hill.
- Chen, E. Z., Dowling, N. A. y Yap, K. (2012). Comportamiento de la gestión financiera. Buenos Aires: Revista de Economía Aplicada.
- De Censo, T. (2013). El control como fase del proceso administrativo. Perú. Editorial Artes Plásticas Acrópolis.
- Delgado, B. y Ena, V. (2008). Gestión administrativa de personal. (2° ed.). Madrid: Internacional Thomson Editores.
- Escalante, S. (2011). Introducción a la administración. México, D.F. McGraw Hill.
- Estupiñán, R. (2014). Administración de Riesgos E.R.M y Auditoría Interna, Bogotá: Editorial Eco ediciones.
- Fajardo, M. y Soto, C. (2015). Gestión financiera empresarial. Ecuador: Editorial UTMACH.
- Fonseca, R. (2012). Administración de Organizaciones. Buenos Aires. 5° Edición, Editorial Interoceánica.

- García, J. (2013). Fundamentos de Control Interno. (6° ed.) México: Internacional Thomson Ediciones S.A.
- García, M. (20113). Auditoría Contemporánea. Lima, Perú: Editorial Continental.
- Gitman, J. (2014). Principios de Administración Financiera, (12ª ed.). Buenos Aires: Prentice Hall.
- Goodstein, L. (2017). Planeación Estratégica Aplicada. Colombia: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Batista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6 Edición. Editorial: Mc Graw-Hill / interamericana de España S.A.DEC.V.
- Horngren, Ch., Harrison, W. y Oliver, S. (2012). Contabilidad financiera. México: Prentice Hall Pearson
- Instituto Americano de Contadores. (2009). Los nuevos conceptos del control interno. Lima. Revista Cooperativa.
- Lazcano, (2014). Análisis comparativo entre los enfoques modernos de Control Interno: COSO. Colombia. Ecoe Ediciones.
- López, J. I. (2014). Diccionario Contable, Administrativo, Fiscal. México. Tercera edición, Editorial Thomson Learning.
- MINAE. (2005). Decreto Ejecutivo No. 32529-S-MINAE. Reglamento de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes. San José: La Gaceta.

Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2004). Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público. GOV 9100.Bruselas. [http://www.issai.org/media\(592,1033\)/INTOSAI_GOV_9100_S.pdf](http://www.issai.org/media(592,1033)/INTOSAI_GOV_9100_S.pdf)

Parker, K. (2009). Administración de empresas. Vol. II. México: Limusa.

Reyes, A. (2012). Fundamentos de gestión empresarial. México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

Rosillón, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 14, núm. 48. Universidad de Zulia.

Rubio, D. (2016). Introducción a la gestión empresarial. México: McGraw Hill.

Safón, C. (2002). Estrategias competitivas: implicaciones teóricas, prácticas y docentes. España: Revista europea de dirección y economía de la empresa, vol.11, n.2.

Sánchez, P. (2015). Teoría General de la Administración. México. Paidós.

Santillana, J. (2011). Sistemas de control interno. (3° ed.). México: Pearson.

Taylor, F. (2008). Administración y gestión empresarial. New York: McGraw Hill.

Terry, G. (2013). Principios de Administración. Editorial Continental. México D.F.

Venegas, P. (2010). Algunos elementos de la investigación. San José: EUNED.

Vizán, L. (2013). Introducción a la gestión de la calidad. Madrid: Delta.

Zabalza, K. y Matey, J. (2010). Efecto de la gestión financiera: un estudio de casos. Cuadernos de Gestión, 10(2), 81-98. doi:10.5295/cdg.100214kz.

Zorrilla, S. y Torres, J. (2004). Guía para elaborar tesis. México: McGraw Hill.

5) ¿Se da el proceso para tomar las decisiones importantes de la empresa?

Sí _____ No _____

¿Quiénes participan?

6) ¿Coadyuva la gestión administrativa y financiera en la planificación de las actividades a corto y mediano plazo de la ASADA?

() Sí () No

7) ¿Recibe capacitación administrativa, contable y legal de parte del Departamento correspondiente del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados para una mejor eficiencia en la gestión administrativa y financiera?

() Sí () No

Valorar los controles en función de la confiabilidad y utilidad en la gestión administrativa y financiera de la ASADA de Lepanto para determinar su efectividad en el cumplimiento según las normativas internas y externas.

8) ¿Existe un sistema de control de gestión administrativa y financiera de la empresa?

() Sí () No

9) ¿El control interno de las actividades que desarrolla la ASADA es una herramienta administrativa que permite a la organización asegurar la calidad del desempeño de los trabajadores así como la calidad servicio que presta a los usuarios?

() Sí () No

10) ¿Considera que la ASADA tiene un Control Interno que coadyuva de la confiabilidad y utilidad en la gestión administrativa y financiera?

() Sí () No

11) ¿El control interno administrativo permite determinar los logros y posibles riesgos que pueden afectar administrativamente o económicamente a la ASADA?

Sí No

12) ¿El control interno financiero permite verificar el estado y confiabilidad de la información contable y registro adecuado de las operaciones en esa área de la ASADA?

Si No

13) ¿Cómo valora los controles de gestión administrativa y financiera?

- Adecuados
- Poco adecuados
- Inadecuados

14) ¿Le brindan esos controles información oportuna para el cumplimiento de las normativas internas y externas?

Sí No

¿Por qué? _____

_____.

15) ¿Se practican controles por parte de terceros para verificar la confiabilidad del control interno?

Sí No

Evaluar los procesos de la gestión financiera y administrativa que permitan el reconocimiento de las áreas de mayor vulnerabilidad para el establecimiento de mejoras y estrategias de acciones correctivas.

16) ¿Se hacen evaluaciones en los procesos de gestión financiera para detectar las áreas de mayor vulnerabilidad en la empresa?

Sí _____ No _____

¿Qué tipos?

17) ¿Son eficaces las evaluaciones se realizan en los procesos de gestión administrativa y financiera para el reconocimiento de las áreas vulnerables?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

18) ¿Existen áreas de mayor vulnerabilidad en los procesos de gestión administrativos y financieros de la empresa?

Sí _____ No _____

¿Cuáles?

19) ¿Se aplican estrategias evaluativas para el mejoramiento de la gestión administrativa de la ASADA?

Sí _____ No _____

¿Cuáles?

20) ¿Se establecen estrategias para las acciones correctivas en el mejoramiento de la gestión financiera de la ASADA?

Sí _____ No _____

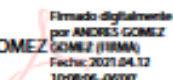
¿Cuáles o qué tipo?

DECLARACIÓN JURADA

Yo Andrés Alberto Gómez Gómez , cédula de identidad número 5-0364-0617, en condición de egresado de la carrera de Administración en Banca y Finanzas de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que mi trabajo de graduación, para optar por el título de Licenciatura titulado " Análisis de la Gestión administrativa y financiero de la ASADA de Lepanto, Puntarenas en el periodo 2019-2020)" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Puntarenas, el 12 de abril de 2021

ANDRES
GOMEZ GOMEZ
(FIRMA)



Firmado digitalmente
por ANDRES GOMEZ
GOMEZ (FIRMA)
Fecha: 2021.04.12
105856-0000

CARTA DEL TUTOR

San José, 12 de Abril de 2021

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Andrés Alberto Gómez Gómez, cédula de identidad número 503640617, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: Análisis de la Gestión Administrativa y Financiero de la ASADA de Lepanto, Puntarenas en el periodo 2019-2020, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura En Administración de Empresas con Énfasis en Banca y Finanzas.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	19
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	29
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	19
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	19
	TOTAL		96

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

EDGAR ARIAS
 OBANDO (FIRMA)
Edgar Arias Obando
Cédula identidad N602660772
Carné Colegio Profesional N 18239

Firmado digitalmente por
 EDGAR ARIAS OBANDO (FIRMA)
 Fecha: 2021.04.12 09:15:07
 -06'00'

CARTA DE LECTOR

San José, 01 de junio del 2021

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor


La estudiante Andrés Gómez Gómez, cédula de identidad 0503640617 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado “Análisis de la gestión administrativa y financiero de la Asada de Lepanto, Puntarenas en el periodo 2019-2020”, el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas y Banca.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

LUIS ALBERTO
VARGAS
ZUÑIGA (FIRMA)



Firmado digitalmente
por LUIS ALBERTO
VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2021.06.01
19:59:18 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 02 de junio de 2021

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)


Estimados Señores:

El suscrito (a) Andrés Gómez Gómez con número de identificación 5-03640-617 autor (a) del trabajo de graduación titulado "Análisis de la gestión administrativa y financiero de la Asada de Lepanto, Puntarenas en el periodo 2019-2020 presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Licenciatura; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

ANDRES
GOMEZ GOMEZ
(FIRMA)



Firmado digitalmente
por ANDRÉS GÓMEZ
GÓMEZ (FIRMA)
Fecha: 2021.06.02
10:16:37 -06'00'

Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.