

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

**"PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO
DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL EL MILAGRO (ACEM), UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
TECOLUCA, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE."**

PRESENTADO POR:

GARCÍA ELÍAS, DIANA MARILÚ	GE09002
HERNÁNDEZ DE COTO, GILMA GISELA	HR08025
MENDOZA CAÑAS, MAGALY LISETH	MC11080

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENERO 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector Interino: Lic. José Luis Argueta Antillón.

Secretaria: Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Secretaria: Lic. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortiz.

Msc. Abraham Vásquez Sánchez.

Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor).

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

AGRADECIMIENTOS

La vida se encuentra plagada de retos, y uno de ellos es la Universidad; tras verme dentro de ella, me he dado cuenta que más allá de ser un reto, es una base no solo para mi entendimiento del campo en el que me he visto inmersa, sino para lo que concierne a la vida y mi futuro. Dedico primeramente mi trabajo de Investigación a Dios por su amor y bondad, de igual manera a mis padres que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles, a la familia Flores de quienes he recibido un inmenso apoyo y comprensión desde el inicio de mi carrera, a mis formadores quienes se han tomado el arduo trabajo de transmitirme sus diversos conocimientos referentes a los temas que corresponden a mi profesión; y demás familiares y amigos que han estado presente a lo largo de este camino, a todos ellos muchas gracias.

Diana Marilú García Elías.

Primeramente a Dios todopoderoso por haberme dado la fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo, a mi esposo Oscar Alejandro Coto Gutiérrez por su apoyo incondicional cada día para que yo alcanzara este éxito y mi padre que directa o indirectamente ha estado apoyándome, a mis compañeras de proyecto por su comprensión y paciencia para superar tantos momentos difíciles , a los docentes que con tanta dedicación compartieron sus conocimientos para formarnos en el camino profesional y a todos mis familiares y amigos que de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, brindando su apoyo.

Gilma Gisela Hernández De Coto.

Agradezco a Dios primeramente por darme la bendición de haber culminado mis estudios universitarios. Doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento por los valores que me han inculcado; agradezco a mi novio por ser una parte muy importante de mi vida, por haberme apoyado en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional. A mis hermanas por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar; agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a los docentes de la Universidad, de igual manera agradezco a la UESE (Unidad de Estudios Socioeconómicos) por su apoyo económico. A mis compañeras de trabajo de graduación por haberme tenido la confianza necesaria y a todas aquellas personas por haberme brindado su apoyo incondicional durante mi etapa universitaria.

Magaly Liseth Mendoza Cañas.

A nuestro Asesor David Mauricio Lima Jaco por su orientación, por ser un integrante más de este proyecto de investigación, por compartir todos sus conocimientos y concluir este trabajo exitosamente.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE TECOLUCA, DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES E HÍDRICAS, ADMINISTRACIÓN Y PROCESO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER EL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO. ..	1
A. ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE TECOLUCA	1
1. Antecedentes	1
2. Geografía.....	2
3. Demografía.....	3
B. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES.....	4
1. Antecedentes de las Asociaciones Comunales en el mundo	5
2. Antecedentes de las Asociaciones Comunales en El Salvador.....	5
a) Definiciones.....	6
b) Importancia	7
c) Objetivos	7
d) Características	8
e) Ventajas.....	8
f) Desventajas	9
C. ASOCIACIONES HÍDRICAS COMUNALES EN EL SALVADOR	9
1. Recursos hídricos en El Salvador.....	9
2. ¿Qué son las Asociaciones Hídricas Comunales?	10
3. Importancia de las Asociaciones Hídricas Comunales	10
D. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL EL MILAGRO	10
1. Antecedentes	10
2. Objetivos que persigue	12
3. Organización según Estatutos de ACEM.....	12
4. Servicios que presta	13
5. Base Legal e Institucional.....	13
E. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN	17

1.	Administración.....	17
a)	Concepto.....	17
b)	Importancia.....	17
c)	Características.....	18
F.	GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	18
1.	Planeación.....	19
a)	Concepto.....	19
b)	Importancia.....	20
c)	Elementos	20
d)	Características.....	22
e)	Pasos de la Planeación	23
f)	Tipos.....	23
(1)	Planeación Estratégica.....	24
(a)	Concepto.....	24
(b)	Importancia.....	24
(2)	Planeación Táctica	25
(a)	Concepto.....	25
(b)	Importancia.....	25
(3)	Planeación Operativa.	26
(a)	Concepto.....	26
(b)	Importancia.....	26
2.	Organización	27
a)	Concepto.....	27
b)	Importancia.....	27
c)	Elementos	28
d)	Características.....	29
e)	Pasos de la organización	30
f)	Tipos.....	31
(1)	Organización Formal	31
(a)	Concepto.....	31

(b)	Importancia	32
(2)	Organización Informal.....	32
(a)	Concepto	32
(b)	Importancia.....	33
3.	Dirección	33
a)	Concepto	33
b)	Importancia.....	34
c)	Elementos	34
d)	Características.....	37
e)	Pasos de la Dirección.....	38
f)	Tipos.....	39
(1)	Alta Dirección	39
(a)	Concepto	39
(b)	Importancia.....	39
(2)	Dirección Intermedia.....	40
(a)	Concepto	40
(b)	Importancia.....	40
(3)	Dirección Operativa	41
(a)	Concepto	41
(b)	Importancia.....	41
4.	Control	41
a)	Concepto	41
b)	Importancia.....	42
c)	Elementos	43
d)	Características.....	45
e)	Pasos del Control	45
f)	Tipos.....	46
(1)	Control Interno administrativo.	46
(a)	Concepto.....	46
(b)	Importancia.....	46

(c)	Elementos	47
(d)	Clasificación.....	48
(e)	Aplicación del control interno en las áreas funcionales	49
(2)	Control Presupuestario	49
(a)	Concepto	49
(b)	Importancia	50
(3)	Control financiero	51
(a)	Concepto	51
(b)	Importancia.....	51
G.	ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LA EMPRESA.....	52
1.	Estudio Del Entorno	52
a)	Análisis Interno	53
b)	Análisis Gerencial Específico y de Impacto	53
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO		
ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL EL MILAGRO.....		
A.	IMPORTANCIA.....	55
B.	OBJETIVO GENERAL.....	55
C.	MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN	55
1.	Método	55
a)	Análisis	56
b)	Síntesis	56
2.	Tipos de Investigación.....	56
3.	Diseño de la Investigación	56
4.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	57
a)	Técnicas.....	57
(1)	Encuestas	57
(2)	Entrevista	57
(3)	Observación directa	57
b)	Instrumentos.....	57
(1)	Cuestionario	57
(2)	Guía de entrevista	58

(3) Lista de cotejo	58
5. Fuentes de Información	58
a) Primarias	58
b) Secundarias	58
6. Ámbito de la Investigación.....	59
7. Unidades de análisis.....	59
a) Objeto de estudio	59
b) Unidad de estudio.....	59
8. Determinación del Universo y Muestra	59
a) Universo	59
b) Muestra.....	59
(1) Cálculo de la muestra.....	59
9. Tabulación, Análisis e Interpretación de la información	61
D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN SOBRE EL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	62
1. Razón fundamental desarrollada por la Asociación.	62
2. Planeación.....	62
a) Planificación de los Proyectos de la Asociación.....	63
b) Objetivos estratégicos y operacionales	63
c) Análisis de estrategias y tácticas de la asociación	63
3. Organización	64
a) Área administrativa.....	64
b) Área Operativa	64
c) Área Directiva.....	64
d) Estructura jerárquica y coordinación.....	64
4. Dirección	65
a) Desarrollo y deficiencias del servicio de abastecimiento por parte de la Asociación	65
b) Elementos de la dirección en la asociación.	66
c) Cumplimiento de los deberes que le corresponden como asociación según marco legal.....	67

5.	Control	67
a)	Conocimientos del personal sobre el control en la Asociación	67
(1)	Control de ingresos por pago de cuotas del servicio de agua	68
(2)	Control de gastos	68
(3)	Control de inventarios	68
(4)	Registro o archivo de los miembros del Comité y Junta Directiva.....	68
6.	Evaluación Interna	69
a)	Fortalezas	69
b)	Debilidades.....	69
7.	Evaluación Externa.....	70
a)	Oportunidades	70
b)	Amenazas	70
8.	Alcances y limitaciones	71
a)	Alcance	71
b)	Limitaciones	72
9.	Conclusiones y recomendaciones	72
a)	Conclusiones	72
b)	Recomendaciones	73
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL CONTROL		
INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL EL MILAGRO.....		
A.	IMPORTANCIA	74
B.	OBJETIVO GENERAL.....	74
C.	IMAGEN ORGANIZACIONAL	75
a)	Imagen	75
	Imagen 1 Logo de La Asociación Comunal El Milagro.....	75
	Imagen 2 Sello de La Asociación Comunal El Milagro.....	76
b)	Misión.....	77
c)	Visión.....	77
d)	Valores	77
e)	Objetivos	78
f)	Metas	78

g) Principios.....	79
h) Políticas	79
i) Reglas	80
D. DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL EL MILAGRO.....	80
1. Planeación.....	81
a) Plan de Capacitación Propuesto	81
(1) Objetivos	81
(2) Recursos	81
(3) Desarrollo Plan de capacitación.....	82
(4) Proceso de la temática.....	84
(5) Presupuesto de costos	85
(6) Cronograma de Capacitación	86
2. Organización	86
a) Estructura Jerárquica	86
b) Organigrama Propuesto a La Asociación Comunal El Milagro (ACEM).....	87
(1) Descripción de la simbología utilizada en el organigrama.....	88
(2) Descripción de los puestos según organigrama.....	88
3. Dirección	90
a) Comunicación.....	90
b) Motivación	91
c) Liderazgo	91
d) Supervisión.....	91
4. Control	92
a) Reglamento interno propuesto para la Asociación Comunal El Milagro.....	92
b) Acciones de control para fortalecer el servicio de agua potable.....	92
E. ESTRATEGIAS DE ACCIÓN PARA POTENCIALIZAR Y SUBSANAR ASPECTOS NEGATIVOS Y POSITIVOS EN LA ASOCIACIÓN.....	93
1. Estrategias según análisis FODA	93
2. Estrategias para fortalecer el control interno de la Asociación y servicio de agua potable	96

a)	Manejo de fondos e imprevistos	96
b)	Mantenimiento y limpieza del sistema de abastecimiento del agua.	97
c)	Control de inventarios	100
d)	Cobranzas y reducción de morosidad.....	102
e)	Concientización para el uso razonable del agua.....	103
f)	Reforestación	105
3.	Costos estimados de las estrategias.	107
F.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN Y COMITÉ DE AGUA.....	108
1.	Objetivos.....	108
a)	General.....	108
b)	Específicos.....	108
2.	Recursos a utilizar.	108
a)	Humano.....	108
b)	Material.....	108
c)	Financiero.....	109
3.	Etapas del plan de implementación.....	109
a)	Presentación del documento al presidente de la asociación:	109
b)	Revisión y estudio:	109
c)	Aprobación y autorización:	109
d)	Implementación:	109
e)	Evaluación y retroalimentación:	109
4.	Cronograma de actividades para implementar el Plan estratégico.....	110
	BIBLIOGRAFÍA.....	111
ANEXOS		
	Anexo 1: Datos estadísticos relacionados con la extensión territorial y poblacional del Departamento de San Vicente	
	Anexo 2: Estatutos de la Asociación Comunal El Milagro (ACEM)	
	Anexo 3: Tabulación del cuestionario	
	Anexo 4: Resumen y análisis de entrevista	
	Anexo 5: Guía de Observación	

Anexo 6: Organigrama de la ACEM según estatutos

Anexo 7 Reglamento interno de la Asociación Comunal El Milagro (ACEM)

Anexo 8: Recibo cobro de cuotas por el servicio de agua

Anexo 9: Siglas Utilizadas

LISTA DE MAPAS, CUADROS, FIGURAS E IMÁGENES.

MAPAS

Mapa N° 1 Ubicación geográfica de Tecoluca.	2
Mapa N° 2 División político-administrativa del municipio de Tecoluca.....	3

CUADROS

Cuadro N° 1 Indicadores poblacionales del municipio de Tecoluca (1992 – 2007).....	4
Cuadro N° 2 Contenido de las ponencias.....	83
Cuadro N° 3 Cronograma de temática sobre el plan de capacitación a desarrollar.....	84
Cuadro N° 4 Material didáctico, equipo informático y otros gastos.....	85
Cuadro N° 5 Cronograma de capacitaciones programadas para la Junta Directiva y Comité de Agua (2017).....	86
Cuadro N° 6 Presupuesto mensual de egresos e ingresos.....	96
Cuadro N° 7 Simbología a utilizar para el flujograma de procedimientos.....	97
Cuadro N° 8 Proceso de Mantenimiento y limpieza de la cisterna.....	98
Cuadro N° 9 Registro de control de inventario ACEM.....	100
Cuadro N° 10 Boleta de salidas y entradas de los artículos/herramientas de ACEM.....	101
Cuadro N° 11 Presupuesto de estrategias.....	107
Cuadro N° 12 Cronograma de Implementación del Plan Estratégico ACEM 2017.....	110

FIGURAS

Figura N° 1 Resumen de las fases del proceso administrativo.....	19
Figura N° 2 Resumen de las características de la organización.....	30

IMÁGENES

Imagen N° 1 Logo de La Asociación Comunal El Milagro.....	75
Imagen N° 2 Sello de La Asociación Comunal El Milagro.....	76
Imagen N° 3 Organigrama propuesto a la ACEM.....	87
Imagen N° 4 Flujograma del procedimiento: Mantenimiento y limpieza del sistema de abastecimiento de agua.....	99
Imagen N° 5 Anverso del recibo de agua.....	102
Imagen N° 6 Reverso del recibo de agua.....	103
Imagen N° 7 Cartel Informativo concientización uso razonable del agua.....	104

RESUMEN

En la actualidad varias comunidades se encuentran realizando esfuerzos para lograr organizarse y gestionar recursos que les proporcionen la oportunidad de contar con el agua potable de una manera prudente y de la mano con el medio ambiente; que permitan fortalecer el desarrollo local a través de estas agrupaciones, con el transcurrir del tiempo la comunidad El Milagro ha venido evolucionando debido al trabajo conjunto realizado por todos sus habitantes, actualmente cuentan con el abastecimiento del servicio, siendo esto un logro importante, a la vez, se han detectado deficiencias en sus funciones administrativas debido a que no cuentan con controles internos que les permitan llevar una administración adecuada, esto sumado a la falta de recursos monetarios con los que se enfrentan merma su crecimiento como organización.

De acuerdo a lo anterior se plantea lo siguiente

Se estableció como objetivo proponer un Plan Estratégico para fortalecer el control interno administrativo de la Asociación Comunal El Milagro (ACEM), posibilitando el abastecimiento de un servicio ágil y de calidad.

Para llevar a cabo la investigación fue necesario apoyarse en los métodos científicos, análisis y síntesis, utilizando el modelo descriptivo, además se hizo uso del cuestionario, guía de entrevista y de observación para recabar la información, así mismo se adquirió bibliográficamente por medio de documentos proporcionados por la Asociación, sitios web y trabajos de grado. El objeto de estudio estuvo conformado por un universo de 105 hogares beneficiados, la muestra se determinó por medio de la fórmula de la población finita dando como resultado 62 representantes de las familias. Una vez recolectada la información se procedió a la tabulación e interpretación, generando el respectivo diagnóstico que evidenció los problemas en la planeación, organización, dirección y control de los asociados, logrando establecer las siguientes conclusiones y respectivas recomendaciones.

Conclusión

Se constató que la Asociación no posee un control interno administrativo que les permita llevar los registros de pago de las cuotas de manera formal y los gastos que esta tiene, presentado una deficiencia con respecto a las actividades que realiza, ya que, no cuenta con objetivos y estrategias,

además que no se cuenta con personal capacitado en aspectos administrativos y a nivel operativo, razón por la cual no recibe apoyo de entidades u otras agrupaciones que contribuyan a que la Asociación siga desarrollando el proyecto de abastecimiento de agua; siendo este uno de sus mayores problemas que posee como única fuente económica.

Recomendación

Se le recomienda a la Junta Directiva de la entidad, asesorarse con otras agrupaciones o buscar que la alcaldía les brinde apoyo administrativo, sugiriendo utilizar como herramienta de control el programa Excel para registrar de forma detallada cada uno de los ingresos y gastos que se generan mensualmente y que se alcancen proyectos de capacitación para las áreas administrativas y operativas, para desarrollar sus competencias en cada uno de sus puestos, llevando a cabo estrategias a través de las cuales se obtenga apoyo de otras agrupaciones, con el fin de obtener recursos económicos suficientes que cubran las necesidades actuales y futuras.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación contiene el desarrollo de un Plan estratégico el cual consiste en analizar el fortalecimiento del control interno administrativo que permita a la Asociación Comunal El Milagro (ACEM) ubicada en el municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente, tomar la decisión de la ejecución o no del proyecto.

Está dividida en tres capítulos, de la siguiente manera:

El capítulo I posee toda la base teórica necesaria para el desarrollo de la misma, se abordan aspectos como: Los antecedentes y generalidades de las entidades comunales tanto a nivel mundial como en nuestro país, asimismo se desarrolla referente a las asociaciones hídricas comunales en El Salvador. Además, se ha plasmado lo referente a la Comunidad El Milagro, ya que es el objeto en estudio. Y para finalizar se desarrolla una temática sobre el proceso administrativo y la base legal, puesto que es lo relacionado a la problemática investigada. Esta última sirve como una base y guía general para que sea más precisa.

Seguidamente se especifica la metodología utilizada, así como los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados que sirvió de base para la elaboración de un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la entidad relacionado al fortalecimiento del control interno administrativo. Esto ha permitido realizar un estudio racional del problema. Seguido se establecen los alcances y limitaciones durante la presente. Posteriormente se han realizado alcances y limitaciones y una serie de conclusiones con respecto al fenómeno estudiado, generando para cada una de ellas una recomendación que los miembros pueden tomar en consideración.

Para concluir comprende la propuesta sobre un plan estratégico que fortalezca el control interno administrativo para la Asociación. Esta inicia con la imagen organizacional de la misma siguiendo con una estructura jerárquica, y un reglamento interno. Una vez esto se establezca, se desarrollan

estrategias según el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la organización. A partir de estas, se ha formulado un plan, que potenciará y subsanará aspectos negativos y positivos para la entidad. Consolidándose en implementaciones en el que se resumen los recursos necesarios para llevarla a cabo.

Descrito lo anterior se presenta la bibliografía utilizada y por último los anexos que apoyan la información desarrollada en el contenido del trabajo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE TECOLUCA, DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES E HÍDRICAS, ADMINISTRACIÓN Y PROCESO ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER EL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

A. ASPECTOS GENERALES DEL MUNICIPIO DE TECOLUCA¹

1. Antecedentes

Esta centenaria población fue una de las más importantes de la América Central en la época precolombina (Época anterior al arribo de Colón a América en 1492) e, indiscutiblemente, la capital o metrópoli de la tribu pipil de los nonualcos en los duros momentos de la conquista y colonización hispánicas. Se establecieron entre las corrientes de los ríos Jiboa, Lempa, Chinchontepec y Océano Pacífico, estos comprendían a los pueblos de Tecoluca, Zacatecoluca, Analco, Santa María Ostuma, Santiago, San Pedro y San Juan Nonualco. La palabra Teculut es de origen Nahuatl que significa ciudad de los búhos, de ahí se le dio el nombre de Tecoluca.

En 1740, el poblado contaba apenas con 160 habitantes, pese a que en años anteriores había sido conocido como Gran Tecoluca precisamente por su notable población. En 1807, según el intendente Antonio Gutiérrez y Ulloa, había unos 200 nativos y 50 ladinos sin más actividad económica que el tejido de palma para sombreros, el cultivo de maíz y otras semillas.

Este lugar, pasó a formar parte del departamento de San Vicente el 12 de junio de 1824, y el 20 de febrero de 1874 obtuvo el título de villa.

Para 1900, el cultivo del algodón y la explotación ganadera cobraron gran importancia en la economía del municipio antes de la guerra civil salvadoreña. También el café y la caña de azúcar tenían notable productividad. Sin embargo, el conflicto armado provocó que las personas migraran hacia otros

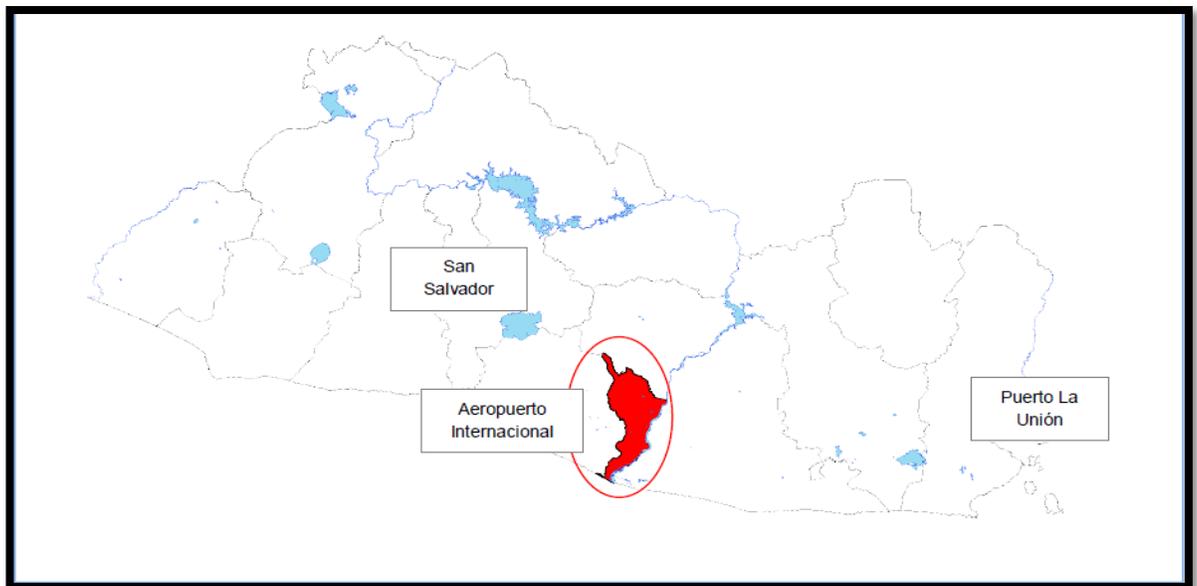
¹ Generado en: <http://www.mipuebloysugente.com/apps/blog/show/7945931-tecoluca-san-vicente> consultado el 25 de mayo de 2016

lugares. En 1930, por decreto legislativo del 26 de septiembre, se le otorgó el título de ciudad. En 1998 el municipio fue afectado por los efectos del huracán Mitch, y en el 2001 por los terremotos de ese año.

2. Geografía²

Pertenece al departamento de San Vicente (Ver anexo 1). Está situado en la zona central del país, a 70.5 kms., al oriente de la ciudad capital (ver mapa 1). Posee una extensión territorial de 284.65 Km². Limita al norte con los municipios de Guadalupe y Tepetitán; al este con el de San Vicente; al sur con Jiquilisco, (Usulután); y, al oeste con Zacatecoluca y San Luis la Herradura (ambos de La Paz). En términos administrativos, Tecoluca se divide en 26 cantones y 75 caseríos (ver mapa 2). En el área urbana se encuentran los barrios de Santa Tecla, El Centro, El Calvario, Las Flores y San José Pasaquina. La municipalidad divide el territorio en 7 sectores: Norte, San Nicolás Lempa, Costa, Santa Cruz Porrillo, Centro, Pueblo y El Volcán.

Mapa 1: Ubicación geográfica de Tecoluca.



Fuente: Plan de Competitividad Municipal de Tecoluca 2012 - 2016

² Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE: “Plan de Competitividad Municipal de Tecoluca”, Trigueros, José Luis, San Salvador, El salvador, C.A, febrero 2012, pág. 15.

Mapa 2: División político-administrativa del municipio de Tecoluca



Fuente: Plan de Competitividad Municipal de Tecoluca 2012 – 2016

3. Demografía³

Según el VI Censo de Población de 2007, Tecoluca cuenta con 23,893 habitantes. Su distribución por edades muestra una alta proporción de jóvenes. El 58.21% de ella estaba comprendida entre 0 y 24 años. De acuerdo a esa misma fuente, había un total de 5,921 hogares, de los cuales 2,640 son urbanos y 3,281 rurales, 44.6% y 56.4% respectivamente. Con relación al censo anterior de 1992, se da un aumento de personas del 29.91%. (Ver cuadro 1). Por lo tanto, es de mencionar que entre más habitado esté el municipio más se utiliza el agua, ya sea para uso personal o riegos de cultivo generando menos cantidad disponible para cubrir las necesidades de todos los residentes.

³ Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE: "Plan de Competitividad Municipal de Tecoluca", Trigueros, José Luis, San Salvador, El salvador, C.A, febrero 2012, pág. 18.

Cuadro 1: Indicadores poblacionales del municipio de Tecoluca (1992 – 2007)

Descripción	1992	2007	Variación
Población Urbana	2,580	10,476	306.0%
Población Rural	14,166	13,417	-5.3%
Población Masculina	8,383	11,558	37.9%
Población Femenina	8,383	12,335	47.5%
Población Urbana Masculina	1,211	4,857	301.1%
Población Urbana Femenina	1,369	5,619	310.4%
Población Rural Masculina	7,172	6,701	-6.6%
Población Rural Femenina	6,994	6,716	-4.0%
Índice de Masculinidad	1.00	0.94	-0.06
Total de la Población	16,746	23,893	42.7%

Fuente: Plan de Competitividad Municipal de Tecoluca 2012 - 2016

B. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES⁴

Son agrupaciones legales de personas que habitan en una comunidad y que tiene como principal finalidad el mejoramiento y desarrollo de la misma y de sus habitantes; contribuyendo a solucionar en gran medida las necesidades que presentan. Es el esfuerzo común por el bienestar general de la localidad, que integra a sus miembros despertando sentimientos de unión, participación y solidaridad.

Es decir, buscan en conjunto resolver situaciones que se presenten tomando en cuenta que mutuamente es más fácil solventar la dificultad que hacerlo de manera individual.

⁴ Generado en: <http://santaana.gob.sv/wpfiles/wp-content/uploads/2016/04/Ley-de-desarrollo-de-la-comunidad.pdf>, consultado el 8 de mayo del 2016.

1. Antecedentes de las Asociaciones Comunales en el mundo⁵

Toda persona sin importar raza, religión, país, etc., tiene la necesidad de asociarse u organizarse con otras, para lograr un objetivo en común; debido a que las carencias de cada individuo son diferentes, estos buscan integrarse a una asociación u organización ya constituida o fusionarse con otros para crear una nueva; por esta razón existen diferentes tipos de agrupaciones de personas a nivel mundial.

A través de los diferentes medios de comunicación, se conoce una diversidad de asociaciones, fundaciones u organizaciones existentes en otros países del mundo, entre las cuales están: Congregaciones religiosas, políticas, deportivas, humanitarias, educativas, cooperativas, entre otras; en El Salvador también existen las Asociaciones Comunales, que es otra opción para los salvadoreños en general, de organizarse a nivel comunal. Estas se constituyen por la necesidad de mejorar las condiciones de vida de las personas a nivel comunitario de un determinado sector.

2. Antecedentes de las Asociaciones Comunales en El Salvador⁶

Son una forma de organización, constituidas por habitantes de una misma localidad para mejorar las condiciones de vida de las personas de un determinado sector. En la antigüedad, estas no estaban reguladas dentro de la legislación salvadoreña; incluso cuando apareció la primera ley que regulaba a las municipalidades “Ley del Ramo Municipal” en el año de 1895, no incluyeron normativa alguna sobre ellas.

Actualmente en El Salvador tienen y ejercen el poder los tres órganos gubernamentales: Ejecutivo, legislativo y judicial; los cuales están debidamente regulados en la Constitución de la República de El Salvador, también en ella se establecen los derechos que posee todo ciudadano, uno de ellos es el derecho de asociarse libremente y a reunirse pacíficamente para cualquier objeto lícito, de esta forma, la población salvadoreña se organiza en diferentes tipos de asociaciones, fundaciones u organizaciones tales como: Partidos políticos, sindicatos, cooperativas, grupos culturales y religiosos,

⁵ “Organización financiera a la Asociación Municipal para El Desarrollo de las Mujeres de Santa Clara (AMUDESAC) a ejecutarse en el año 2013”. Claudia María Chávez Granillo, Paula Kryssia Roque Navarrete y Silvia Del Carmen Umaña Cortez, UES, 2013.

⁶ Generado en: <http://sv.vlex.com/vid/reformase-codigo-municipal-561464214>, consultado el 8 de mayo del 2016.

asociaciones deportivas, de estudiantes, padres de familia, centros educativos, consumidores, Comunes, entre otras.

En 1976 se crea la "Ley de Fomento y Cooperación Comunal", siendo esta la primera en regular y controlar dichas agrupaciones a través del Ministerio de Gobernación por la Dirección de Desarrollo de la Comunidad (DIDECO). Posteriormente entra en vigencia el Código Municipal, publicado el 05 de febrero del año 1986 en el Diario Oficial: Número 23 tomo 290 Decreto Legislativo 274, quedando derogada la Ley de Desarrollo Comunal y desapareciendo el Ministerio del Interior. De la misma manera dicho código cambia el término de ADESCO (Asociación de Desarrollo Comunal) por el de "Asociaciones Comunes", refiriéndose al mismo tipo de organizaciones.

a) Definiciones.

Para efectos de esta investigación se tomarán las definiciones siguientes:

- Asociaciones: Según el art. 11 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro: Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.
- Asociaciones Comunes: El art. 118 del Código Municipal establece que: Los habitantes de las comunidades, colonias, cantones y caseríos, podrán constituir asociaciones comunes para participar organizadamente en el estudio, análisis de la realidad social y de los problemas y necesidades de la comunidad, así como en la elaboración e impulso de soluciones y proyectos de beneficio para la misma. Las asociaciones podrán participar en el campo social, económico, cultural, religioso, cívico, educativo y en cualquiera otra que fuere legal y provechoso a la comunidad.

Considerando los conceptos anteriores, se define a las Asociaciones como un conjunto de personas organizadas pertenecientes a una determinada localidad, legalmente constituidas, para desarrollar actividades de beneficio común de todos los habitantes.

b) Importancia⁷

Por estar conformadas con habitantes de un determinado territorio (barrios, colonias, cantones, caseríos, entre otros), participan organizadamente en el estudio, análisis de la realidad social y de los problemas y necesidades de la comunidad; todo esto para mejorar las condiciones de vida de sus pobladores. Ofrecen una oportunidad de superación para cada una de las comunidades en las que se encuentran fundadas, procuran una infraestructura digna de escuelas, clínicas, iglesias, lugares recreativos y culturales, que son de gran utilidad para mejorar la calidad de subsistencia de los residentes. Además de ser un medio efectivo a la hora de solventar problemas comunes que se presentan en ellas gestionando ayudas externas si es necesario.

“Es necesario que las asociaciones adopten un papel más significativo y reciban mayor apoyo por parte de la municipalidad para que ayuden a mejorar las condiciones de vida de sus pobladores; para ello, es preciso que trabajen por las necesidades humanas y de desarrollo local. Hoy en día es indispensable la creación de una Asociación Comunal en una localidad, para que los represente ante terceros y vele por los intereses comunes.”⁸

c) Objetivos

En el Manual para la Organización de Asociaciones Comunales con Personalidad Jurídica, emitido por la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) se establecen objetivos para dichas organizaciones, entre éstos se encuentran:

- Promover el progreso de la respectiva localidad conjuntamente con los organismos públicos y privados, nacionales e internacionales que participen en los correspondientes programas de desarrollo comunal;
- Fomentar el espíritu de unidad, solidaridad y cooperación mutua entre los vecinos, sus grupos y entidades representativas;

⁷ “Diseño de una herramienta contable y administrativa para las Asociaciones de Desarrollo Comunal del Municipio de Mejicanos” Ángel Díaz, Flor de María, Romero Mirón, Edith Guadalupe y Alvarenga de Chacón, Blanca Estela, El Salvador, UES, 2014

⁸ Asociación Equipo Maíz, “Metiendo la cuchara: algunas ideas sobre las asociaciones comunales”, San Salvador, El Salvador, C.A., ALGIER’S IMPRESORES, 2001, págs. 14-15.

- Coordinar y cooperar con otros grupos comunitarios organizados en la misma jurisdicción en la mayor integración de sus miembros y la mejor organización de sus actividades;
- Impulsar y participar en los programas de capacitación promocional de los dirigentes y de los grupos comunales; y
- Trabajar en el establecimiento y mejora de los servicios de la comunidad.

d) Características

De acuerdo al Manual para la Organización de Asociaciones Comunales con Personalidad Jurídica, art. 9 de la Ley de Desarrollo de la Comunidad y arts. 118-120 del Código Municipal, las características de estas agrupaciones son las siguientes:

- De naturaleza apolítica y no lucrativa, de carácter democrática, no religiosa;
- Las constituyen personas residentes en una misma área geográfica como: Barrios, colonias, cantones, caseríos, entre otros;
- Las personas que la integran participan de algún interés, objetivo o función común;
- Pueden ser legalizadas y representadas formalmente; es decir, cuentan con personalidad
- jurídica; y
- Poseen sus propios estatutos que las rigen y se constituyen con no menos de veinticinco miembros de la comunidad.

e) Ventajas⁹

- Las Asociaciones Comunales debidamente inscritas están exentas de todo impuesto municipal, tasas y demás contribuciones sobre su establecimiento u operaciones.
- Genera desarrollo social en la comunidad donde es constituida.
- Gozan de autonomía para la gestión de sus intereses, dentro los límites de sus estatutos.
- Coordinan y aprueban todas las actividades que se desarrollan en la comunidad.
- Busca mejorar la calidad de vida de los habitantes de la localidad.

⁹ Ídem, cita 7, pág. 7

f) Desventajas¹⁰

- Falta de apoyo técnico para la organización de la asociación por parte de las entidades públicas.
- Apoyo deficiente de las municipalidades para la continuidad de las operaciones de la Asociación, después de su creación.
- Escaso recurso humano calificado de parte de la alcaldía para atender las demandas de las Asociaciones.

C. ASOCIACIONES HÍDRICAS COMUNALES EN EL SALVADOR**1. Recursos hídricos en El Salvador¹¹**

El Salvador tiene 360 ríos, distribuidos en las 10 regiones hidrográficas del territorio nacional, siendo el río Lempa el de mayor importancia. Actualmente y de acuerdo a investigaciones, se considera que el 90 por ciento de estos se encuentran seriamente contaminados por las aguas residuales domésticas e industriales que se vierten directamente en los cuerpos de agua sin un previo tratamiento. La deforestación de los bosques salvadoreños ha causado la disminución de estas y se ha visto afectada la calidad del recurso potable disponible para consumo humano. Debido a esta situación hay varias personas del área rural que no cuentan con el servicio; estando más vulnerable ante las enfermedades. Se ha buscado la manera de ayudar a comunidades que no cuentan con el vital líquido, ya que la demanda es muy grande y no se ha logrado resolver la problemática.

¹⁰ Ídem, cita 7, Pág. 7

¹¹ Generado en: <http://es.slideshare.net/FUSADESORG/recursos-hdricos-en-el-salvador> consultado el 8 de agosto de 2016

2. ¿Qué son las Asociaciones Hídricas Comunes? ¹²

Son las organizaciones autorizadas por ley como medio de organización comunal para la prestación del servicio público de agua saludable a las comunidades, en caso de que otros entes, como, por ejemplo, La Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), no se encuentre en capacidad de brindar este servicio a la comunidad respectiva.

Tienen como único fin el de mejorar las condiciones de vida de los pobladores, proveyendo el recurso que al ser consumido por la población no cause daño a la salud, como un derecho y necesidad que poseen todas las personas.

3. Importancia de las Asociaciones Hídricas Comunes

“La Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) es la principal encargada de brindar el servicio del líquido potable a todo El Salvador lo que se le vuelve una tarea complicada y no logra cubrir todo el país, por dicha razón las comunidades que no logran ser beneficiadas se unen formando las asociaciones hídricas buscando soluciones como: Excavar pozos y en el mejor de los casos desarrollar un nacimiento hídrico que se posea en el lugar para que este pueda abastecer a toda la comunidad.”¹³

D. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL EL MILAGRO

1. Antecedentes¹⁴

La Asociación Comunal El Milagro, es de naturaleza apolítica, no lucrativa, de carácter democrático y no religioso, fue constituida el día 17 de diciembre de 1998, se ubica en el Cantón San José Llano Grande, Municipio de Tecoluca, Departamento de San Vicente. Durante esos años la comunidad no

¹² Generado en: http://ijj.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/t11-analisis_del_marco_legal_para_la_administracion_de_agua_de_consumo_humano.pdf, consultado el 26 de mayo del 2016

¹³ Ídem cita 11, pág. 9

¹⁴ Información proporcionada por el Secretario y tesorera de la Junta Directiva de la Asociación Comunal El Milagro.

contaba con agua potable ya que solo se abastecían de un pozo perforado de 120 metros de profundidad que estaba contaminado con hierro y manganeso fuera de norma. Fue inscrita en la Municipalidad como Asociación Comunal El Milagro, que puede abreviarse "A.C.E.M." (Siempre que se lean estas siglas en el presente documento, se está haciendo referencia a dicha agrupación), sin embargo, en sus estatutos se llamará Asociación. Su forma de organización parte de una Junta Directiva. Su legalidad se hizo pública junto a sus estatutos en el Diario Oficial tomo n° 349 el 22 de junio de 2000, es regulada por el Código Municipal, siendo así una Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCO). Actualmente se obtiene el agua de un manto acuífero (Nacimiento) con una extensión territorial de 1,367.76 metros cuadrados, que se encuentra en una pequeña parte de un terreno propiedad de un habitante de la comunidad, sin embargo, en el año 2003 se hizo un acuerdo con el dueño para que hicieran la construcción de un sistema de aducción e impelencia conforme a un acuerdo económico de veinte dólares al mes.

El 01 de septiembre al 31 de octubre de 2011 fue que surgió la iniciativa por parte de (La Alcaldía Municipal de Tecoluca, La Junta de Agua, La Asociación Comunal De: Angulo, Cantarrana y El Milagro) de hacer un convenio para fortalecer lazos de cooperación en la ejecución del proyecto: Instalación de Sistemas de aducción e impelencia, reuniéndose debido a que no tenían agua potable en las Comunidades en mención. Motivados a realizar las primeras gestiones son llevados a hacer el convenio y contactar con La Asociación de Comunidades para el Desarrollo de El Salvador (CRIPDES de San Vicente) y la Ayuda Obrera Suiza (AOS), (de aquí en adelante cuando se utilicen estas siglas se hace referencia a las mismas instituciones) del cual recibieron el apoyo para llevarlo a cabo. De tal manera que se le dio inicio el 05 de noviembre del mismo año, con el financiamiento de la Alcaldía Municipal de Tecoluca y la colaboración local de las familias usuarias del sistema de agua de las tres comunidades beneficiarias colaborando con 10 días de trabajo, AOS y CRIPDES para la construcción de dos captaciones y de un tanque elevado de 20 metros cúbicos, la reparación de una caseta de bombeo y el suministro de instalación de dos equipos de bombeo.

Es así como se fue expandiendo el agua a los miembros de la Comunidad. A la fecha la Asociación la abastece, cada familia cancela una cuota de \$3, teniendo el derecho al consumo básico de $15 m^3$ por mes, así mismo si se utilizan $16 m^3$ o más, costará \$0.15 centavos adicionales por cada metro excedido.

La primera necesidad que presenta la entidad es la escasez de recursos monetarios, ya que cuando sufre algún desperfecto todo el sistema o una parte necesita repararse y en ocasiones no se cuenta con la solución inmediata.

El único ingreso que percibe es por el cobro del servicio de agua potable, de los cuales algunas familias no cancelan sus facturas a tiempo y eso genera falta de fondos, ya que actualmente no reciben ayuda de ninguna otra institución.

2. Objetivos que persigue

Según el Artículo 2 de los estatutos de la Asociación Comunal El Milagro es de naturaleza apolítica, no lucrativa de carácter democrático no religiosa, por lo que tiene como finalidad lo siguiente:

- Participar organizadamente en el estudio y análisis de la realidad social, de los problemas y necesidades de la comunidad.
- Motivar e impulsar la búsqueda de soluciones, la formulación y ejecución de proyectos que contribuyan al desarrollo de la comunidad.
- Fomentar el espíritu de colaboración principalmente de los miembros de la Asociación en el desarrollo de los planes y proyectos de la misma.
- Velar por que los proyectos aprobados se cumplan en los términos establecidos en la Legislación referente.

3. Organización según Estatutos de ACEM.

Según el Capítulo VI, Artículo 32 de los estatutos de la Asociación Comunal El Milagro (Ver anexo 2), establece que su Junta Directiva será integrada con las siguiente secretarías:

- General (Presidente),
- Actas,
- Finanzas,
- Comunicaciones,
- Asuntos Legales (Síndico),

- Proyectos,
- Cultura, Recreación y Deporte,
- La Mujer y
- La salud.

La entidad no cuenta con un organigrama sin embargo el presidente de esta es quien dirige la organización.

4. Servicios que presta

Entre los principales se tiene:

- Bombeo de agua: El servicio que brinda la Asociación son 3 jornadas diarias, en la madrugada, mediodía y noche, solo cuenta con un fontanero que recibe un salario de cien dólares al mes, el cual se encarga de dar mantenimiento a la tubería.
- Reparto del recibo por el servicio de agua potable.
- Reparaciones y mantenimiento a tuberías o de cualquier daño.
- Reconexión y desconexión del servicio.

5. Base Legal e Institucional

La Asociación Comunal El Milagro se rige por diferentes leyes y normativas, por lo que se han retomado las más importantes de cada una de estas legislaciones.

a. Constitución de la República de El Salvador.

Creada mediante decreto N° 38 el 15 de diciembre de 1983 por la Sala de lo Constitucional, siendo esta quien la controla. Específicamente en el artículo 7 esta ley establece el derecho a asociarse.

Art.7: Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación. Se prohíbe la existencia de grupos armados de carácter político, religioso o gremial.

Por lo tanto, todo salvadoreño tiene el derecho de constituir grupos u organizaciones para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal y pacífica, sea esta religiosa, política, económica, laboral, social, comunal, cultural, etc.

b. Código Municipal.

Su institucionalidad es la Alcaldía de Tecoluca esta ley con decreto legislativo N°274, fecha 5 de febrero de 1986 en los artículos del 118 al 125, establece todos los aspectos relacionados con las Asociaciones Comunales, entre los más importantes se encuentran o se resumen:

- La personalidad jurídica de las Asociaciones Comunales es otorgada por el concejo municipal respectivo;
- Constituirse con no menos de 25 miembros de la comunidad mediante acto constitutivo ante el Alcalde o personal delegado para tal efecto; además, deberán elaborar sus propios estatutos que serán aprobados en Asamblea General extraordinaria convocada para ello;
- Deberán presentar al concejo respectivo la solicitud de inscripción y otorgamiento de la personalidad jurídica;
- Las Asociaciones Comunales existen con cualquier nombre que las identifique y cualquier otro tipo de asociación similar con personalidad otorgada por el Ministerio de Gobernación, se reconocerán dentro de los términos del Código Municipal, debiendo dicho ministerio trasladar a los municipios, los expedientes correspondientes a la constitución y actuaciones de las asociaciones; y
- El concejo municipal deberá reunirse periódicamente con las Asociaciones Comunales para analizar y resolver los problemas, elaborar y ejecutar obras de toda naturaleza que proporcionen beneficio a la comunidad.

c. Ordenanza Municipal

Creada por la municipalidad y es "ordenanza Reguladora de Asociaciones Comunales del Municipio de Tecoluca, con base al art. 3, numeral 5 del Código municipal y art. 204 de la Constitución de la República de El Salvador.

d. Estatutos de las Asociaciones Comunales.

Según el decreto N°17 de fecha 21 de septiembre de 1993 Institucionalmente son sometidos a las disposiciones del Código Municipal en lo que les compete. En las alcaldías deben ser creadas legalmente.

Para la elaboración y legislación de los estatutos, las Asociaciones Comunales deben regirse por lo estipulado en el Art. 120 del Código Municipal, donde cada asociación tiene la facultad de elaborarlos, porque de estos depende el buen funcionamiento de las mismas. Para tal caso ACEM se encuentra regulada por 66 artículos, los cuales fueron aprobados por los habitantes de la comunidad.

e. Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines De Lucro.

Creada por decreto por la Asamblea Legislativa de la República De El Salvador, en uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa del Presidente de la República por medio del Ministro de Gobernación.

Decreto No. 894 de fecha 21 de noviembre de 1996, publicada en el diario oficial el 17 de diciembre de 1996 tomo 333. Su objetivo se estipula en los siguientes artículos:

Artículo 1– La presente ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicara a las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.

Art. 9- Se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades ente ellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad.

Art.11- Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.

Art. 40- Las asociaciones y fundaciones quedan obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con algunos de los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a las normas tributarias autorizadas por la Dirección General del Registro. Las asociaciones y fundaciones deberán llevar los registros contables exigidos por la técnica contable y necesidades propias de la entidad, siempre que llenen los requisitos establecidos por la ley.

f. Ley del Impuesto a las Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).

Su institucionalidad es el Ministerio de Hacienda específicamente la Dirección General de Impuestos Internos, mencionando en el Art. 45, literal e), están exentos del impuesto todos aquellos bienes donados provenientes del exterior.

g. Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR).

Creada por la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador con fecha 19 de diciembre de 1963, en el art. 6 menciona que las Asociaciones sin fines de lucro serán excluidas como sujetos pasivos del impuesto sobre la renta, previa autorización de la Dirección General de Impuestos Internos.

h. Ley del Medio Ambiente.

Su institucionalidad es el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador (MARN) Decreto 233 en fecha 2 de marzo de 1998. El agua es un recurso natural renovable, indispensable para la vida, vulnerable y estratégico para el desarrollo sostenible, el mantenimiento de los sistemas y ciclos naturales que la sustentan, y la seguridad de la Nación. (Protección del Recurso Hídrico Art. 48 Capítulo III)

E. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

1. Administración

a) Concepto

“Es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente”¹⁵

Para Idalberto Chiavenato en su libro "Introducción a la Teoría General de la Administración"; es: El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

De esta manera, se entiende como una disciplina orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales mediante la coordinación del esfuerzo humano y el uso de recursos materiales, financieros y tecnológicos, a través de determinadas funciones.

b) Importancia¹⁶

- Se da donde quiera que exista una organización.
- El éxito de una compañía u organismo social, se debe a la buena administración que posea.
- Para los negocios medianos y pequeños, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su gestión, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano.
- Para lograr un incremento en la productividad, dependerá de una adecuada gerencia y
- Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su competitividad con otras, es mejorar la calidad en su administración.

¹⁵ Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A.: Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 8° edición, México, McGraw-Hill, 2009 pág. 19

¹⁶ Generado en: <http://www.monografias.com/trabajos96/importancia-administracion-empresa/importancia-administracion-empresa.shtml#ixzz47SsXHsIF> consultado el 16 de abril de 2016

c) Características¹⁷

- Universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe una organización porque siempre debe existir coordinación sistemática de medios.
- Especificidad: A pesar de que va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole, es específico y distinto a los que acompaña.
- Valor instrumental: Es un instrumento para llegar a un fin ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ella se busca obtener determinados resultados previamente establecidos.
- Flexibilidad: Se adapta a las necesidades particulares de cada institución.
- Intangibilidad: No se puede tocar, sino que su presencia queda evidencia por el resultado de los esfuerzos.
- Unidad Jerárquica: Todos los que poseen carácter de jefes en una compañía, participan en diversos grados y modalidades, de la misma administración.
- Unidad temporal: Aunque se diferencian etapas, fases y elementos, este proceso es único y, por lo mismo, se da en todo instante de la operación de una institución.

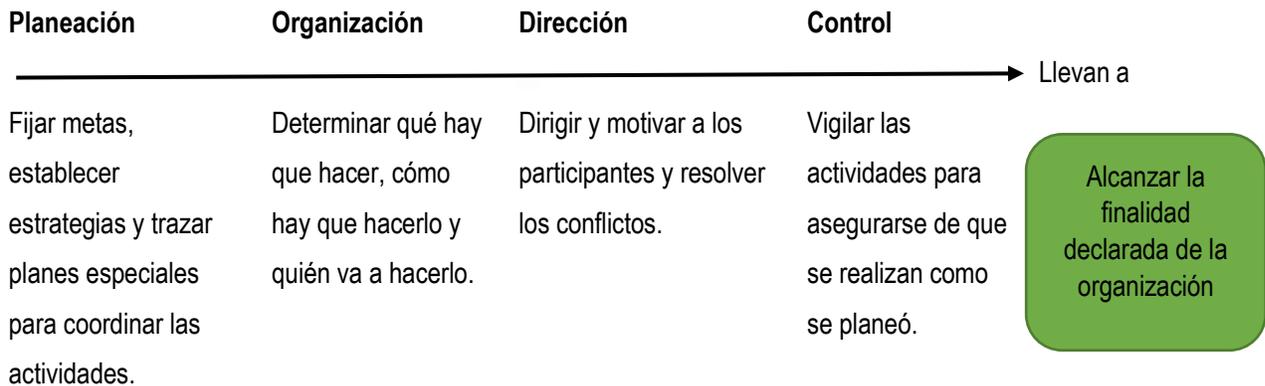
F. GENERALIDADES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

“La Teoría Clásica de la Administración nació de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, y así abrió el camino a toda una escuela sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fayol fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y vislumbró que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos. Asimismo, concluyó que la administración de una empresa requiere del ejercicio constante de ciertas responsabilidades directivas: planear, organizar, dirigir y controlar (denominadas etapas del proceso administrativo). Éstas constituyen la parte central de la administración.”¹⁸

¹⁷ Generado en: https://www.academia.edu/6205789/Caracteristicas_de_la_administración, consultado el 23 de junio de 2016.

¹⁸ Robbins Stephen, Administración Teoría y Práctica 10° Edición PEARSON México 2011

Figura N. 1 Resumen de las fases del Proceso Administrativo.



Fuente: Introducción a la Administración y las Organizaciones (Cap. 1 de Robbins/Coulter, octava edición)

1. Planeación

Esta etapa del proceso administrativo puede proporcionar control simplemente porque una planeación cuidadosa, puede aumentar la seguridad de que se cumplirán los objetivos de la organización. Además, la planeación puede proporcionar control porque da un punto de referencia para medir la actuación.

a) Concepto

Para José Antonio Fernández Arena es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Según Joseph L. Massie, es el método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los que se establecen los objetivos.

Con relación a lo anterior, la planeación es hacer visualizaciones y formulación de posibles acciones que se llevarán a cabo de acuerdo al panorama anticipado para lograr cumplir con los objetivos propuestos.

b) Importancia¹⁹

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional y aprovechamiento de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa para hacer frente a los problemas que se presenten. Mantiene una mentalidad a futuro teniendo más visión del porvenir.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos y además maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

c) Elementos

Visión²⁰

La visión se define como el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Se puede decir que es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la organización a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los usuarios.

Misión²¹

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: en primer lugar, lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,

¹⁹Generado en: <http://www.Proceso Administrativo M. en C. Eduardo Bustos Farías Junio de 2003, Unidad 2.pdf> consultado el 22 de abril de 2016

²⁰Fleitman Jack, Negocios Exitosos, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

²¹Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Administración Estratégica Conceptos y Caso, 11va. Edición, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

segundo, lo que pretende hacer, y tercero el para quién lo va a hacer; es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Con relación a lo anterior la visión no es más que el propósito fundamental que tiene la organización, empresa o institución. En otras palabras la misión es una declaración de la razón de ser de una empresa.

Valores²²

De acuerdo a esto, los valores organizacionales tienen varias funciones que deben dimensionarse desde lo emotivo y desde lo objetivo en la organización. Los valores deben construir formas de actuar, de pensar, maneras de hacerse reconocer por los demás, estar en línea con los objetivos y ayudar al cumplimiento de los propósitos organizacionales genéricos de crecer, permanecer y ser rentables.

De lo anterior se afirma que los valores son aquéllas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones.

Estrategia²³

Se define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la organización, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

²² Whetten, David y Cameron Kim, Desarrollo de habilidades directivas, Edición Pearson, México, 2005

²³ WEINBERGER, Karen, El proceso estratégico: concepto, contextos y casos, 1° Edición (edición breve), México DF: Pearson Education (Prentice Hall), 1997

De acuerdo a lo planteado para fines administrativos las estrategias son indispensables para el desarrollo de un plan en cualquier organización, son cursos de acción o alternativas, que muestra la dirección y el empleo general e inteligente de los recursos disponibles con que cuenta la organización.

Táctica²⁴

La táctica es el proceso en que se conjugan todas las posibilidades físicas, técnicas, teóricas, psicológicas y demás, para dar una solución inmediata a las disímiles situaciones imprevistas y cambiantes que se crean en condiciones de oposición.

A partir de lo antes mencionado se puede decir que es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular este término también se usa para nombrar a la habilidad y aplicar dicho sistema.

d) Características²⁵

- **Unidad:** Todos los planes se realizan simultáneamente, en una empresa a pesar de tener cada uno sus propios objetivos, deberán ser congruentes en sus fines y sus medios de tal manera que puedan ingresarse y acomodarse para formar un solo plan general.
- **Continuidad:** La planeación es una actividad de los administradores que nunca terminan.
- **Precisión:** Los cursos de acción a seguir deben ser bien definidos reduciendo en lo posible la negligencia y haciendo énfasis, en la elaboración de planes desarrollados.
- **Penetrabilidad:** No es una actividad exclusiva de los niveles jerárquicos superiores más bien la actividad de formular planes es obligatoria para todo ejecutivo dentro de su área específica de trabajo.

²⁴ Mahlo, Friedrich. *La acción táctica en el Juego*. Editorial: Pueblo y Educación, La Habana, 1983.

²⁵ Generado en: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/08/24/planeacion-y-sus-caracteristicas-dentro-del-proceso-administrativo/>, consultado el 23 de junio de 2016

e) Pasos de la Planeación ²⁶

1. Detección de las oportunidades. Este es el verdadero punto de partida dentro de la planeación, el cual consiste en verle viabilidad al objetivo que se busca.
2. Establecimiento de Objetivos. Significa establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada, lo cual debe realizarse tanto para corto como largo plazo. Los objetivos determinan la dirección de los planes principales.
3. Desarrollo de Premisas. Suposiciones sobre el ambiente en que el plan ha de ejecutarse.
4. Determinación de cursos alternativos de acción. Siempre resulta importante buscar y examinar cursos alternativos de acción.
5. Evaluación de cursos alternativos de acción.
6. Selección de un curso de acción. Este es el punto real de la toma de decisiones.
7. Formulación de planes derivados para la obtención de los objetivos.
8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto. Después de tomar las decisiones y establecer el plan, el paso final para darle significado, consiste en darle una expresión numérica convirtiéndolas en presupuestos. Cuando estos son bien preparados, los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planeación.

f) Tipos.

- Planeación Estratégica.
- Planeación Táctica.
- Planeación Operativa.

²⁶ Administración: Una perspectiva Global Harold Koontz / Heinz Weihrich Editorial: Mcgraw Hill

(1) Planeación Estratégica.

(a) Concepto.

“Es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: Por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años”.²⁷

Para Alfredo Acle Tomasini: Es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Se puede decir que es donde se deben establecer los mecanismos necesarios para definir y alcanzar las metas de la empresa. Es un proceso de planeación a largo plazo y que debe realizarse sobre la base de un análisis del clima de la organización.

(b) Importancia.

- Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, ya que sin planes los administradores no tendrían una idea clara de lo que se necesita organizar, es esencial y vital contar con una meta, un objetivo.
- Es una eficiente herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas.

²⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos, McGraw Hill, Colombia 2004, página 228.

(2) Planeación Táctica ²⁸

(a) Concepto

Es el conjunto de acciones y métodos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados, es decir los planes de acción con metas establecidas.

Chiavenato (2006) la define como: el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, áreas menos amplias, y niveles inferiores de la jerarquía de la organización. Esta planificación estratégica funcional o táctica se lleva a cabo en los niveles intermedios de la corporación y su radio de acción es a mediano plazo.

De lo anterior se afirma que: la planeación táctica es la que se desarrolla en los mandos medios; es un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizando la toma de decisiones y determinando las acciones a seguir en determinado momento.

(b) Importancia

- Transformar la planeación estratégica en resultados específicos que se puedan medir.
- Hacer hincapié en la planeación del equipo para que los integrantes estén cocientes de los resultados proyectados.
- Proporcionar un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo y asegurar la comprensión y el compromiso con éstos.
- Se da un considerable énfasis en las decisiones basadas en la información.
- Es más específico en cuanto al detalle de las tareas y objetivos a lograr.
- En base a que su duración no es mayor a un año, se pueden elaborar planes anuales que estén ligados entre sí.
- Es indispensable para una buena elaboración de presupuestos.
- Tiende a ser modular, ya que puede dividirse de acuerdo a las unidades de trabajo, los departamentos, las divisiones, etc., que conforman a una empresa.

²⁸Generado en: <http://www.iberoonline.com/v3/VE/lecturas/vespci06.html> 24/05/16 consultado el 09 de mayo de 2016

(3) Planeación Operativa.²⁹

(a) Concepto

Consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Al igual que este, la mencionada planeación debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que se sepan las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.

Para Garrido (2006), se debe examinar cada uno de los requerimientos funcionales que se originan como consecuencia del proceso de planificación en los niveles superiores (corporativo y de negocio), donde se analiza el medio y se evalúan las posibilidades internas. Las estrategias, los programas y presupuestos desarrollados en este nivel en el periodo de un año donde se permiten llevar a la práctica lo planificado en los niveles anteriores.

De acuerdo a lo planteado, se le contempla como la que posee un alcance a nivel de la tarea u operación específica, realizándose en un corto plazo para reducir la incertidumbre, a través de programación de las actividades establecidas por las jerarquías superiores de la corporación.

(b) Importancia

- Permite organizar en frecuencia lógica las actividades y las acciones e igualmente visualizar el tiempo requerido para cada una de ellas.
- Define las funciones y responsabilidades.
- Contribuye a la preparación de un trabajo consiente, editando las improvisaciones, unifica criterios en cuanto a objetivos y metas.
- Prevé la utilización de los recursos: humanos, materiales y equipos.

²⁹Generado en: http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/planeacion_2.pdf consultado el 23 de mayo de 2016

2. Organización³⁰

La estructura de organización en una entidad define las líneas de responsabilidad y autoridad que se desea tener. Se puede facilitar el buen control, si éstas son líneas claras que permitan la comunicación, la toma de decisiones y una acción efectiva. Por otra parte, una organización confusa, o cuando la autoridad no acompaña a la responsabilidad, puede excluir un buen control. De igual manera, una que tiene demasiados niveles gerenciales intermedios o la que está demasiado dispersa o “débil” puede ser difícil de controlar.

a) Concepto

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. Es intencionada en el sentido 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 esas tareas.

Según Guillermo Gómez, podría definirse como: La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

Por tanto, se puede decir que la organización permite a las empresas e instituciones obtener los recursos necesarios para su funcionamiento, fijar las correspondientes funciones, establecer niveles de autoridad, asignar responsabilidades a los miembros de sus diferentes dependencias y determinar los procedimientos que deben seguirse en cada uno de sus diferentes departamentos o secciones.

b) Importancia

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

³⁰ Koontz, Harold (1994). Administración una perspectiva global. (10^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

c) Elementos

- **División del trabajo.**³¹

La división del trabajo hace referencia al número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas.

Se puede decir que es un factor de potenciación del proceso de producción que permite potenciar las destrezas de los operarios al especializarse en una labor y potenciar los procesos productivos; éstos últimos, por direccionarse hacia la optimización de los recursos y hacer un uso eficiente del tiempo de producción.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura de la empresa, a partir de este se puede presentar información general sobre las características de la organización así como también realizar un análisis de su estructura organizacional.

Para dividir desde el punto de vista administrativo el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. Jerarquización es la disposición de las funciones de una compañía por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

³¹ SAMUELSON, Paul A. y NORDHAUS, William D., *Economía*, McGraw-Hill, México, 1986.

2. Departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

- **Coordinación.**³²

Proceso que consiste en integrar todas las actividades y departamentos de la empresa, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.

De lo anterior se afirma que es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito. Es dar al organismo material y social de cada función las proporciones convenientes para que ésta pueda cumplir su misión en forma segura y económica.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas. La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.

d) Características³³

- Tiene una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar.
- Está compuesta por personas. Una persona que trabaja sola no es una organización y hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas.
- Crea una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin límites claros ni precisos de los deberes laborales y sin

³² Chiavenato Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004.

³³ Ídem cita 30 Pág. 25

apegarse rigurosamente a ninguna disposición laboral explícita; en otras palabras, puede ser una red simple de relaciones poco precisas.

Figura N. 2 Resumen de las características de la Organización.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

e) Pasos de la organización³⁴

- Establecer los objetivos de la Organización
- Formular objetivos, políticas y planes de respaldo
- Identificar y clasificar las actividades necesarias para cumplirlos
- Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de usarlos de acuerdo con las circunstancias.
- Delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades.

³⁴ Generado en: <http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm>, consultado el 15 de Diciembre de 2016

- Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

f) Tipos

- Organización Formal.
- Organización Informal.

(1) Organización Formal³⁵

(a) Concepto.

En general, es un organismo o estructura que permite a las personas realizar actividades en conjunto y de manera eficiente, afirmando la existencia de un propósito común dentro de ella.

H. Koont'z y C. O'Donnell afirman que la Organización se considera aquí como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a realizar una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los de la empresa. Así pues, consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y el armazón en el que se combina el esfuerzo individual.

Por lo antes mencionado puede decirse que la Organización Formal es un elemento de la administración cuyo objetivo es agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de una empresa o institución, a través de la definición y delegación de responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más adecuados canales de comunicación.

³⁵ Generado en: www.encyclopediafinanciera.com. >...>Organización de empresas, consultado el de 6 junio de 2016

(b) Importancia

- Permite al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa.
- Elimina duplicidad de trabajo
- Asigna a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

(2) Organización Informal³⁶

(a) Concepto

Es el conjunto de interacciones y de relaciones que se establecen entre los diversos elementos humanos mezclados en una organización. Estas manifestaciones están relacionadas con el sentido de los valores, los estilos de vida, las causas finales, y con aquellos logros de la vida social que el hombre se esfuerza por preservar y por cuya defensa está dispuesto a luchar y resistir. Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

Organización Informal, por lo tanto, puede llamársele a cualquier actividad de grupo que no tenga objetivos explícitos, aunque eventualmente puede contribuir al logro de los objetivos comunes. El grupo de amigos que se reúne a departir después de las horas de trabajo, los grupos que se reúnen el fin de semana para practicar su deporte favorito y otros tipos de grupos, son ejemplos de Organizaciones Informales dentro de una empresa o institución determinada.

Por tanto, es el conjunto de comportamientos, interacciones, normas, relaciones personales y profesionales, a través de la cual el trabajo se hace y se construyen las relaciones entre las personas que comparten una organización común.

³⁶ Koont'z y O'Donell: "Administración", Mc. Graw Hill; Mexico 2012, Página 254.

(b) Importancia

- Innovaciones no tecnológicas
- Descartar el pensamiento tradicional para abordar los aspectos informales de las organizaciones puede ayudar a los líderes a mejorar los resultados y alcanzar el máximo rendimiento.
- Entender y movilizar la dimensión humana de la empresa puede contribuir de manera decisiva a los esfuerzos de recuperación tras la recesión.

3. Dirección

La responsabilidad por las actuaciones en cualquier institución recae en el gerente y los altos funcionarios, por lo cual resulta necesario establecer un control interno que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo, a las normas aplicables dentro de la organización. La responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar este sistema debe ser competencia de la máxima autoridad de la organización. Dicho sistema debe ser sometido a una continua supervisión para verificar si está funcionando y para modificarlo apropiadamente en razón de los cambios.

a) Concepto

“Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, motivación, comunicación y coordinación de esfuerzos de dirección en las que se incluye: Ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.”³⁷

James A. Stoner y R. Edward Freeman afirman que 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.

³⁷ Stoner J., Wankel C. “Administración”. México, Prentice-Hall. Cuarta Edición. 1996.

Por lo tanto la dirección es llevar acabo los conocimientos en la toma de decisiones, incluyendo la tarea de trazar los objetivos, alcanzarlos y determinar de la mejor manera el liderazgo y ocuparse del planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

b) Importancia³⁸

- Es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.
- Si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.
- Todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

c) Elementos³⁹

- **Liderazgo.**

Idalberto Chiavenato, lo define como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Es decir que es el factor humano, el que hace que un grupo se conjunte y motive hacia los objetivos. Las funciones directivas tales como: planeación, organización, ejecución, control, coordinación, innovación, son partes estáticas hasta que el líder libera el poder de motivación en la gente y la guía hacia los planes y objetivos establecidos.

³⁸ Idem cita 31 página 30

³⁹ Generado en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/unidad_dos/Direccion/direccion_1.pdf, consultado el 16 de Diciembre de 2016

Tipos de liderazgo

- El autocrático, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre los demás.
- El burocrático, quien sigue todas las reglas al pie de la letra.
- El liderazgo carismático, uno de los mejores, porque es ese líder el que inspira entusiasmo en sus trabajadores, aunque cree más en sí mismo que en el equipo de trabajo.
- El líder Laissez-faire. Es una expresión que significa "déjalo ser", este tipo de persona deja que sus empleados trabajen por su cuenta. Es un tipo efectivo cuando los miembros del equipo tienen bastante experiencia en el rubro.
- El liderazgo empresarial, que es aquel donde el líder de la organización puede lograr una motivación con la que se lleguen a alcanzar las metas de la empresa y los empleados sientan esos logros como propios.
- El liderazgo natural, que lo tiene un líder no formal, que ha surgido entre los empleados porque tiene la capacidad de solucionar problemas o guiarlos.
- El liderazgo transaccional, con el que los empleados entran a esa empresa acordando obedecer a todo lo que él plantee. Se enfoca más a tareas a corto plazo.

- **Motivación.**

La expresión motivos se refiere al "conjunto de sentimientos de un individuo, lo que se refleja en su forma de ansiar y pretender las cosas". (Lattman, 1992), por lo tanto definió la motivación como el estado que se genera en el individuo como consecuencia de los motivos. Puede surgir de un conjunto de motivos simultáneamente, motivos que se influyen entre sí, pero también pueden surgir como consecuencia de una situación de contraposición de motivos.

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias: Teorías de contenido y teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Teorías del contenido: Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

Teorías del enfoque externo: Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del punto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos.

- **Comunicación.**

Según Idalberto Chiavenato es: el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe.

Por lo tanto, es un aspecto clave en la dirección, es definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Se necesitan sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionara su clasificación más sencilla:

Formal: Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.

Informal: Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

- **Supervisión.**

Agustín Reyes Ponce la define como: Una función que se basa en ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas.

Es un elemento de la dirección que se encarga del estudio y vigilancia de las acciones de un grupo de personas en relación al progreso alcanzado. Por lo que es de gran importancia para la empresa, ya que mediante ella se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión.

d) Características⁴⁰

- **Priorización:** Centrarse en lo vital para competir con éxito tanto en el presente como en el futuro; es decir, en aquellas actividades que son críticas para la creación de valor y el éxito de los negocios.
- **Responsabilidad única:** La gestión por dirección introduce el concepto de Responsabilidad Única, que entiende que para el éxito de la organización la dirección ha de tener un claro y único responsable.
- **Mantenimiento “Bajo Control”:** Puede afirmarse que la dirección se halla “bajo control” cuando ha sido entendida, documentada y medida.

⁴⁰ Generado en : <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/2977/54390-8.pdf?sequence=8> consultado el 28 de junio de 2016

- Entendida: Se considera que es entendida cuando todas las personas involucradas conocen: cuál es el propósito y descripción básica de la dirección, quienes son sus clientes, proveedores, propietario y qué rendimiento se está obteniendo.
- Documentada: Algunos de los aspectos que debe incluir la documentación son los siguientes: diagrama de flujo, que incluya posibles interrelaciones con otras; medidas de rendimiento de las distintas fases; nombre del propietario y miembros del equipo de gestión de la dirección.
- Medida: Ha de ser medida de forma que conozcamos su nivel de rendimiento con respecto a las expectativas de sus clientes, internos o externos, y podamos actuar en consecuencia.

e) Pasos de la Dirección⁴¹

- Toma de decisiones: Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.
- Integración: Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o, dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.
- Motivación: Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.
- Comunicación: Es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da.
- Supervisión: Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

⁴¹ Koontz Harold y Wehrich Heinz. Administración Un Perspectiva Global, 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.

f) **Tipos**⁴²

- Alta Dirección.
- Dirección Intermedia.
- Dirección Operativa.

(1) **Alta Dirección**

(a) **Concepto**

Abarca la empresa como totalidad; es la dirección propiamente dicha. Conciernen al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.⁴³

Corresponde a los altos cargos de la empresa (Presidente, Director General). Son los máximos responsables del cumplimiento de los objetivos.⁴⁴

Por lo tanto, la alta dirección se considera un cargo alto que puede referirse a un empleo de elevada responsabilidad o a la persona que lo desempeña.

(b) **Importancia**⁴⁵

- Es esencial para la implementación, el desarrollo y el mantenimiento de un sistema de gestión efectivo y eficiente para lograr los beneficios de la organización y de todas las partes interesadas.
- Debe estar atenta para realizar su adecuación cuando sea necesario, de lo contrario, puede volverse obsoleta sin que nadie se entere.

⁴² Fayol, Henri. Administración Industrial y General, Sao Paulo. Ed. Atlas. 1954

⁴³ Ídem cita 39 página 37

⁴⁴ Generado en: <http://www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret/> consultado el 01 de julio de 2016.

⁴⁵ Generado en: <http://www.eoi.es/blogs/olatzripoll/2012/05/31/la-alta-direccion-parte-fundamental-en-los-sistemas-de-gestion/> consultado el 09 de junio de 2016

- Además, durante el desarrollo y la operación de un sistema de gestión, la actitud y el convencimiento de la Alta Dirección es determinante para su implantación exitosa. Se muestran la importancia de predicar con el ejemplo por parte de la dirección.
- Debemos tener en cuenta y darle la importancia requerida a la alta dirección, ya que efecto del liderazgo en la efectividad del sistema de gestión es imprescindible.
- Por tanto, sin la adecuada participación y compromiso de la alta dirección no se podrá lograr la implantación de un Sistema de Gestión efectivo.

(2) Dirección Intermedia

(a) Concepto

Abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la denominada gerencia. Involucra al personal de mandos medios, es decir, la mitad del organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.⁴⁶

Directivos de fábrica, centro de trabajo, o jefes de departamento. Asumen principalmente funciones organizativas.⁴⁷

A partir de lo antes mencionado se puede decir que es donde se evalúa el trabajo de los individuos. Supervisa la dirección operativa seleccionando al personal, decidiendo la zona de actuación y desarrolla los planes de la alta dirección.

(b) Importancia⁴⁸

- Intervenir en la corriente de decisiones
- Relaciones fronterizas
- Diseño de la estrategia de su unidad.

⁴⁶ Ídem cita 39 página 37

⁴⁷ Ídem cita 41 página 37

⁴⁸ Generado en:

<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14504/16/TEMA%206%20LA%20ORGANIZACION%20DE%20LA%20EMPRESA.pdf> consultado el 09 de junio de 2016

(3) Dirección Operativa

(a) Concepto

Abarca cada grupo de personas o de tareas. Se denomina supervisión. Incluye el personal de base del organigrama. Corresponde al nivel operativo de la empresa.⁴⁹

“Encargada de asignar tareas y supervisar a los trabajadores en el proceso productivo (Jefes de sección, división o equipo).”⁵⁰

De lo anterior se afirma que la dirección operativa es la que decide las tareas a realizar en el día a día, estando en contacto con los trabajadores continuamente, controlando y supervisando a los de primera línea.

(b) Importancia⁵¹

- Es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización.
- Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio.
- Pertenecen a este nivel empleados administrativos, obreros, etcétera.

4. Control

Es el enlace final en la cadena funcional con las tres actividades anteriormente mencionadas que conforman el proceso administrativo. Es la única forma como los gerentes pueden saber si las metas organizacionales se están cumpliendo o no, y por qué.

a) Concepto

“Proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas.”⁵²

⁴⁹ Ídem cita 39 página 37

⁵⁰ Ídem cita 41 página 38

⁵¹ Generado en: https://es.wikipedia.org/wiki/Piramide_organizacional consultado el 09 de junio de 2016

Según Idalberto Chiavenato: Es una función administrativa, es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

Para Robbins (1996) puede definirse como: El proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Por lo tanto, se puede decir que este permite el proceso de observar para determinar si se están cumpliendo los planes o no, si se está encaminando hacia los objetivos y metas, además es necesario para corregir cualquier variación.

b) Importancia⁵³

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
- Se aplica a todo: A las cosas, a las personas, y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los actores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.
- Constituye el eslabón final de la cadena funcional de las actividades administrativas. Es el único medio por el cual los gerentes pueden saber si las metas de la organización han sido alcanzadas o no y las causas de una u otra situación.

⁵² Robbins, Stephen y Coulter, Mary; Administración, Prentice Hall, Sexta Edición, México 2000, pág.,554

⁵³ Ídem, cita 18 página 18, págs., 555-556.

c) Elementos⁵⁴

- **Estándares**

Son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

Son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer el control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se realiza; sin embargo, en la mayoría de las operaciones esto no es posible por su complejidad y el hecho de que tiene mucho más cosas que hacer que observar personalmente el desempeño todo el día. Existen tipos de estándares, y entre los mejores están las metas u objetivos verificables.

Es decir que son los parámetros dentro de los cuales deben realizar las actividades para cumplir con los objetivos establecidos.

- **Medición**

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

La medición de lo que se ha hecho, es por tanto, la valoración de las actividades y los resultados que se pretende controlar; la información que surja debe ser actual, correcta y oportuna, para que sea

⁵⁴ Generado en: <https://funcionadministrativacontrol/p/establecimiento-de-estandares.html>, consultado el 16 de Diciembre de 2016

aprovechada e interpretada de la mejor forma, y permita obtener conclusiones con respecto a los logros presentes y los deseados, tal como están determinados en los estándares.

- **Comparación**

Es contrastar el funcionamiento actual de las actividades a controlar, con el patrón o estándar previamente establecido, con esto se evalúa el funcionamiento.

Toda actividad experimenta algún tipo de variación, error o desvío. Es importante definir los límites dentro de los cuales esa variación se considera normal o deseable. No todas las variaciones requieren corrección, sino sólo aquellas que sobrepasen los límites de los criterios de especificación. El control separa lo normal de lo excepcional para que la corrección se concentre en las excepciones o los desvíos. Este aspecto recuerda mucho el principio de excepción propuesto por Taylor. Para concentrarse en las excepciones, el control debe disponer de técnicas que señalen con rapidez dónde se origina el problema. Al comparar los resultados con los estándares establecidos, la evaluación debe enviarse siempre a la persona o al órgano responsable.

- **Acciones correctivas y preventivas**

Una acción correctiva es aquella que llevamos a cabo para eliminar la causa de un problema. Las correcciones atacan los problemas, las acciones correctivas sus causas. Las medidas correctivas pueden necesitar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la empresa, o bien, un cambio en las normas establecidas originalmente. La principal desventaja de estas acciones es que se realizan cuando el daño ya está hecho.

Las acciones preventivas se anticipan a la causa, y pretenden eliminarla antes de su existencia. Evitan los problemas identificando los riesgos. Cualquier acción que disminuya un riesgo es una acción preventiva. Es decir que intenta prevenir los problemas antes de que se originen dentro de la organización.

d) Características

- Oportunidad: Debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan, este será útil en tanto proporcione información en el momento requerido.
- Accesibilidad: Todo control debe establecer medidas entendibles y fáciles de entender para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean comprensibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy rebuscadas, en lugar de ser necesarias, crean confusiones.
- Ubicación estratégica: Resulta imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que se considera establecer en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

e) Pasos del Control⁵⁵

- Establecimiento de estándares: establece los criterios de evaluación o comparación, se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en lo que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso de ejecución de los planes.
- Medición del desempeño: La medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurra y se eviten mediante las acciones apropiadas.
- Corrección de las desviaciones: Es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las de más funciones administrativas.
- Retroalimentación: El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

⁵⁵ Generado en: <https://www.emprendices.co/procesos-administrativos-elementos-del-proceso-administrativo/>, consultado el 15 de Diciembre de 2016

f) Tipos.

- Control interno administrativo.
- Control Presupuestario.
- Control financiero.

(1) Control Interno administrativo.**(a) Concepto.**

“Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajustan a las proyectadas”.⁵⁶

“Es el plan de organización que está adoptado por cada entidad, tomando en forma independiente un conjunto de procedimientos y acciones preventivas y correctivas los cuales, establecidos en forma adecuada, apoyan al logro de los objetivos administrativos como; permitir a la gerencia mantenerse informado de la administración de la empresa, coordinar funciones del personal en general, controlar el logro de estos, definir que las funciones se estén ejecutando en forma eficiente y determinar si la entidad y sus colaboradores están cumpliendo con las políticas establecidas.”⁵⁷

De lo anterior se afirma que este fortalecerá que la entidad mejore considerablemente las instrucciones encaminadas a dirigir y ejercer funciones de acuerdo a la jerarquía que tenga cada miembro en la asociación para lograr con ello la optimización de las actividades.

(b) Importancia.

- Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los subordinados.
- Permite el análisis de lo realizado con lo planeado.
- Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- Se constituye para los jefes en una herramienta

⁵⁶ Serrano Ramírez, Américo Alexis, Administración I y II, impreso en talleres gráficos de la UCA, junio de 2000, pág., 227

⁵⁷ Ídem a la cita 56 página 44

- El fin más importante es determinar si se están cumpliendo las metas establecidas por la gerencia, mediante la aplicación de controles autorizados que permitan implementar nuevas medidas de verificación para guiar a la entidad al desarrollo de los proyectos establecidos.

(c) Elementos⁵⁸

Para que la administración pueda lograr los objetivos de control interno de la entidad, es necesario aplicar los siguientes elementos:

- Ambiente de control: Está dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización. Es necesario que el personal de la Empresa, los clientes y las terceras personas relacionadas con la compañía, los conozcan y se identifiquen con ellos.
- Evaluación de riesgos: Consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad cumpla sus objetivos propuestos. Cuando se identifiquen los riesgos, éstos deben gestionarse, analizarse y controlarse.
- Procedimientos de control: Son emitidos por la dirección y consisten en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad y que son ejecutados por toda la organización. Además de brindar la medidas necesarias para afrontar los riesgos.
- Supervisión: Mediante en monitoreo continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios. La supervisión comprende supervisión interna (Auditoría Interna) por parte de las personas de la empresa y evaluación externa (Auditoría Externa) que la realizan entes externos de la Empresa.
- Sistemas de información y comunicación: Se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades. La alta administración debe transmitir mensajes claros acerca de las actividades de la entidad y de la gestión y control que se realizan en cada una de ellas.

⁵⁸ Generado en: <http://www.audidoresycontadores.com/contabilidad/61-que-es-el-control-interno-y-cuales-son-los-elementos>, consultado el 17 de Diciembre de 2016

Igualmente, se puede obtener información de fuentes externas para mejorar los controles y comunicar cualquier anomalía a la administración.

(d) Clasificación⁵⁹

- Por Objetivos: salvaguardia de activos, confiabilidad de los registros contables; preparación oportuna de la información financiera contable; beneficio y minimización de costos innecesarios, evitar expansión al riesgo no intencional, prevención o detención de errores e irregularidades; aseguramiento de que las responsabilidades delegadas han sido descargadas; descargo de responsabilidades legales.
- Por Jurisdicción: control interno contable, que consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean contables. Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable; y el control interno administrativo, que son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables.
- Por Métodos: controles preventivos; controles de detección; controles correctivos y de recuperación.
- Por Naturaleza: controles organizativos, controles de desarrollo de sistemas; controles de autorización e información, controles del sistema de contabilidad; controles adicionales de salvaguardia; controles de supervisión de la administración; controles documentales.
- El control en los sistemas de información pretende verificar que los datos sean reales, exactos, oportunos, suficientes y sobre todo que no se vean afectados por pérdida, omisión o redundancia, que proporcionen la información requerida. Los controles en los

⁵⁹Generado en:

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/233004/riesgos/leccin_17_clasificacin_del_control_interno.html, consultado el 19 de Diciembre de 2016

Sistemas de Información se pueden clasificar en: Controles generales, operativos y técnicos.

(e) Aplicación del control interno en las áreas funcionales⁶⁰

- En recursos humanos: En esta área se basa fundamentalmente, en la auditoria y la elaboración del inventario, para cuantificar y registrar experiencias y características de todo el personal de la empresa. Como apoyo para este proceso, se hacen evaluaciones de actuación, reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, sueldos, salarios, higiene y seguridad. Además, en este campo, puede ser “evaluada” la motivación.
- En finanzas: El objetivo del control en esta sección es conocer la situación de la empresa en términos financieros: se determinan los parámetros para evitar pérdidas y gastos innecesarios. Tiene, además, como controles de apoyo el presupuestal, contable y de costos.
- En producción: En este campo, se aplica para ejecutar medidas que optimicen los rendimientos en la producción de unidades. Recordemos que un buen sistema de control de producción elimina tiempos ociosos, evita retrasos, hace que se cumplan las actividades en los lapsos establecidos e incrementa los niveles de producción.
- En mercadotecnia: Acá se basa en la evaluación de todas las técnicas, procesos y programas para hacer llegar de manera eficaz los productos al consumidor. En esta área, los controles que más se aplican son a departamento de ventas, desarrollo, distribución, publicidad y promoción de productos.

(2) Control Presupuestario

(a) Concepto

Es un conjunto de procedimientos y recursos usados con experiencia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y

⁶⁰ Generado en: <http://actualicese.com/actualidad/2015/06/11/control-interno-tipos-de-control-y-sus-elementos-basicos/>, Consultado el 19 de Diciembre de 2016

operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo.⁶¹

“Es una Herramienta imprescindible para controlar la gestión de la empresa y anticiparse a los problemas que se pueden producir.”⁶²

De esta manera el control presupuestario consiste en establecer metas en cada una de las áreas de negocios, así como los medios para hacer que estas se cumplan.

(b) Importancia⁶³

- Cada uno de los funcionarios definirá los objetivos fundamentales de la empresa y los de su propio departamento, diferenciándolos de los objetivos administrativos. Esta claridad de percepción de los objetivos, facilitará la labor de éstos, ya que podrá ir comprobando en el curso de las operaciones cuáles ha cumplido y cuáles no.
- Permite relacionar las actividades del negocio con la tendencia de los negocios en general, y facilita el tomar decisiones oportunas en cuanto al rumbo que debe seguir.
- Incrementa la productividad de la función financiera, puesto que dirige el uso de capital y los esfuerzos de los administradores por los canales de mayor utilidad. El saber cuándo y cuánto dinero se necesitará, permite recurrir a las fuentes de financiamiento más convenientes y baratas, sin tener que aceptar lo que ofrezcan simplemente por el hecho de que se necesite con urgencia.

⁶¹ Burbano Ruíz, Jorge E. presupuestos (enfoque moderno de planeación y control de recursos) segunda edición McGraw Hill 2000

⁶² Generado en: <http://es.slideshare.net/diana2593/control-presupuestario-28004196> consultado el 01 de julio de 2016

⁶³ Ídem cita 59 página 46

(3) Control financiero

(a) Concepto

“Se entiende como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo.”⁶⁴

“Es la fase posterior a la implantación de los planes financieros; el control trata el proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere, para garantizar la unión a los planes y la oportuna modificación de los mismos, debido a cambios imprevistos.”⁶⁵

Por lo mencionado se puede decir que es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros encargándose de la retroalimentación de las decisiones que se han tomado para corregir lo variado o comprobar lo alcanzado.

(b) Importancia⁶⁶

- El uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los ejecutivos.
- Interpretación global de las funciones económico-financiera, al integrar las variables estratégicas de la empresa a las aplicadas al área de la administración y las finanzas.
- Corregir desviaciones sobre la marcha y reaccionar ante los cambios: Responder de manera congruente y anticipada a los cambios, así como generar retroalimentación y ajustes a los planes financieros e información relevante, que sirva como base en la toma de decisiones alternas para alcanzar o reformular planes y metas.
- Mejora continua de los resultados: Las fallas del proceso de implementación de los planes financieros se detectan y se corrige para eliminar o minimizar errores.

⁶⁴ GITMAN, Lawrence., Administración Financiera Básica, México D.F. Harla, 1990 723 páginas.

⁶⁵ VAN HORNE, James & WACHOWICZ, Jhon., Fundamentos de Administración Financiera, Nueva York, Prentice-Hall, 8a. edición 1994.

⁶⁶ Ídem cita 2 página 1

- Correcta toma de decisiones del presente y del futuro: Para esto se deben construir los indicadores adecuados a la gestión financiera, interpretarlos, tomar en cuenta los aspectos de los puntos anteriores y tomar decisiones efectivas.

G. ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LA EMPRESA⁶⁷

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

1. Estudio Del Entorno

Consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.

Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

⁶⁷ Generado en: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/13344/Capitulo1.pdf>, consultado el 10 de Diciembre de 2016

a) Análisis Interno

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. El análisis interno implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

b) Análisis Gerencial Específico y de Impacto

El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las fórmulas de resurtido de inventario.

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias, (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una

organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

II. CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL EL MILAGRO.

A. IMPORTANCIA

Su importancia radica en el aporte que se brinda a la Asociación Comunal El Milagro con un Plan estratégico para que los miembros piensen de forma sistemática en el futuro, puedan mejorar la coordinación de actividades y proyectos, para obtener mejores niveles de productividad; también ayudará a contar con personas motivadas, comprometidas con su organización. Sobre todo, mejorar la administración de esta, contribuyendo de tal manera a satisfacer sus necesidades mediante el abastecimiento del agua, por otro lado, contribuye al desarrollo y sostenimiento de ACEM y a la forma de vida de las personas de la comunidad. Para esto fue necesario recolectar información útil proveniente de la experiencia y conocimiento de los asociados que conforman la Asociación, así como las personas de la comunidad, a través de la formulación de un instrumento de recolección de información apropiado. Además de la implementación de métodos y técnicas de investigación de acuerdo al tema en estudio, todo ello permitió recopilar los insumos necesarios para la creación del plan que contribuya a fortalecer el control interno administrativo de ACEM.

B. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico de la situación actual relacionada al control interno administrativo de la Asociación Comunal El Milagro para establecer los elementos que contribuyen al fortalecimiento y ejecución de las funciones de sus miembros, además elaborar un análisis de las condiciones actuales de la entidad, por medio de un estudio de campo que permita el eficiente desarrollo de sus procesos.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

1. Método

Los métodos y técnicas utilizados para realizar la investigación de campo, fue el método científico a través de este es posible estudiar los problemas de manera lógica y sistemática, ya que contiene

procedimientos que se utilizaron para conocer con mayor profundidad la situación de la problemática. Además, para esto se hizo uso de dos métodos auxiliares los cuales se detallan a continuación:

a) Análisis

Por medio del análisis se permitió estudiar el comportamiento individual de los factores, dentro de las cuales se mencionan la parte administrativa, operativa y mantenimiento de la asociación; además de los usuarios del servicio, todos estos aspectos se observaron en su entorno normal sin ser influidos ni alterados por la observación, obteniendo ideas y aspectos de interés para determinar la situación actual de la entidad.

b) Síntesis

De la misma manera se elaboró la síntesis ya que a través de ella se logró incorporar todos los elementos y características encontradas, las cuales fueron de apoyo para determinar las fortalezas y deficiencias de la agrupación, la cuales tienen relación con el desarrollo de la investigación permitiendo tener una mejor comprensión de la problemática en estudio.

2. Tipos de Investigación

También llamados niveles de investigación y los más importantes son el descriptivo, explicativo, exploratorio y correlacional. El tipo que se utilizó para llevar a cabo el estudio del fenómeno, fue el descriptivo.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis, (Danhke, 1989). Por lo tanto fue de utilidad ya que especifico cómo es y cómo se manifestó el problema, obteniendo un panorama más preciso de éste. Además permitió estudiar las partes, cualidades y circunstancias que lo engloban, teniendo un mayor alcance en términos de conocimiento de la problemática en estudio.

3. Diseño de la Investigación

Se utilizó el método no experimental debido a que las variables no fueron manipuladas y se realizó en el contexto natural en que se desarrollaron las actividades de la Asociación; es decir sin intervenir en ellas.

4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

a) Técnicas

Son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, que ayudaron a la investigación para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento.

(1) Encuestas

Empleadas para la recopilación de datos necesarios, con el fin de conocer opiniones, comportamientos y actitudes, fundamentales en el desarrollo del proceso investigativo. Este cuestionario fue dirigido a las personas que habitan en la comunidad que son abastecidas con el servicio de agua potable.

(2) Entrevista

En este proceso se obtuvo información del entrevistado de forma directa. Por medio de encuentros formales y planeados con miembros de la Asociación, para indagar a profundidad sobre la situación actual en lo referente al tema investigado, luego se transformó y sistematizó lo recolectado, de forma que fuera un elemento útil para el desarrollo del trabajo.

(3) Observación directa

Esta técnica permitió observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomando el registro de información para su posterior análisis. Para su utilización se requirió de la presencia física del grupo investigador en el área de estudio, donde se verificaron los hechos de forma visual.

b) Instrumentos

Estos son los medios auxiliares de las técnicas, contribuyendo de igual manera a la recolección de información. Los instrumentos que se utilizaron son los siguientes:

(1) Cuestionario

Es el instrumento utilizado por la encuesta, fue de utilidad para la obtención de datos y conocer la situación del fenómeno. Se estructuró con preguntas cerradas y de opción múltiple con el objeto de conocer las opiniones de un representante por familia de la comunidad.

(2) Guía de entrevista

Para la realización de la entrevista se hizo uso de una guía de interrogantes previamente estructuradas. Este instrumento se desarrolló para obtener información clara y precisa, fue dirigida al Presidente, Secretario de actas y Tesorera de la Junta Directiva así también a la tesorera y secretario del comité de agua, con el objetivo de conocer la situación actual de los procesos administrativos de la Asociación. Con este instrumento se logró recopilar datos necesarios del funcionamiento de la organización para el desarrollo del trabajo de grado y la propuesta a establecer.

(3) Lista de cotejo

Fue utilizado por la observación directa y es de mucha relevancia ya que por medio de este se logró observar y hacer un análisis sobre las condiciones reales con respecto a la forma de operar las actividades o funciones. Conforme se iba realizando la investigación se hizo uso de libretas, anotaciones, grabaciones de audio, al momento de hacer la visita de campo.

5. Fuentes de Información

Para llevar a cabo el estudio se necesitó identificar cuáles serían las principales fuentes de investigación que a continuación se detallan:

a) Primarias

Para obtener las fuentes primarias se realizaron visitas donde se observó el contexto de la situación a investigar, además se llevó a cabo una entrevista, dirigida a 3 miembros de la Junta directiva y 2 del Comité de agua, así como también encuestas dirigidas a representantes de las familias que habitan en la comunidad, las cuales se utilizaron para recopilar los datos acerca de las condiciones administrativas de la entidad.

b) Secundarias

Estas fuentes secundarias fueron: Libros de texto, trabajos de investigación, páginas web, relacionadas a la problemática a estudiar y documentación referente a la entidad.

6. Ámbito de la Investigación

El trabajo de grado se desarrolló en el área geográfica del municipio de Tecoluca, a la comunidad que es beneficiada con el servicio de agua potable que proporciona la Asociación.

7. Unidades de análisis

a) Objeto de estudio

La Asociación Comunal El Milagro.

b) Unidad de estudio

Personas beneficiadas con la prestación del servicio de agua potable. (Miembros de la Junta Directiva, Comité de agua y un representante de las familias beneficiadas con la prestación del servicio de agua potable)

8. Determinación del Universo y Muestra

a) Universo

Es la totalidad de elementos observados que poseen la misma característica o cualidades ya que representó el total de las unidades de análisis a estudiar, es decir estuvo compuesto por las personas beneficiadas con la prestación del servicio de agua potable.

b) Muestra

Representación significativa de las características de una población, que bajo, la presunción de un error, se estudiaron las características de un conjunto poblacional mucho menor que el universo global. Por lo que para dicho trabajo la muestra se determinó a partir de seleccionar un representante de las familias beneficiadas con la prestación del servicio de agua potable de las 110 viviendas habitadas.

(1) Cálculo de la muestra

Para obtener el tamaño de la comunidad en estudio se utilizó el muestreo probabilístico. Considerando para evaluar la eficiencia del servicio proporcionado por la Asociación, el cual es brindado a una

cantidad de 110 viviendas habitadas, en este punto se aclara que para dicho cálculo se excluyeron a las personas que fueron entrevistadas (5 Representantes de las familias beneficiadas), para evitar así inconvenientes con el procesamiento e interpretación de la información. De tal manera se tuvo un nuevo universo de 105 familias beneficiadas.

Como el universo es finito se aplicó la siguiente fórmula estadística para determinar la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{E^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= El número de la población.

Z= El nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito.

q= Probabilidad de fracaso.

E= Nivel de error permisible.

Datos:

n =? N = 105* Z = 95 % = 1.96 p= 50 % q = 50 % E = 8 %

*(Del total de las 110 viviendas habitadas se excluyeron a las personas entrevistadas ya que son representantes de Junta Directiva y Comité de agua así como también representante de las familias beneficiadas con la prestación del servicio de agua potable obteniendo de esta manera un nuevo total de 105)

Sustituyendo los datos en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2(50\%)(50\%)(105)}{(8\%)^2(105 - 1) + (1.96)^2(50\%)(50\%)}$$

$$n = 62.01845018$$

n = 62 Representantes de las familias beneficiadas con la prestación del servicio de agua potable.

Se utilizó un nivel de confianza del 95% el cual proporcionó la certeza de que la información que se obtuvo es de acuerdo a lo que se necesita, por lo cual se estableció que la estimación efectuada es representativa con respecto al universo; la probabilidad de éxito y fracaso son del 50% cada una, estableciendo que la mitad de los datos obtenidos fueron verdaderos y la otra podría presentar sesgo, el margen de error permisible es de 8% en los resultados de acuerdo a la variación que considera el equipo investigador.

9. Tabulación, Análisis e Interpretación de la información

Los datos obtenidos mediante la recolección de información fueron evaluados y ordenados para obtener información útil y luego procesarla en el paquete informático de Microsoft Excel, por medio de tablas y gráficas. Esta herramienta permitió agilizar la elaboración de tabulaciones y gráficos para identificar visualmente los resultados y así se ha facilitado su interpretación.

Para llevar a cabo la tabulación se clasificó y ordenó la información en cuadros estadísticos respecto a cada interrogante realizada, esto significa que se representan los datos en categorías que muestran el número de frecuencia. Una vez se obtuvo esta se procedió a la elaboración de los gráficos de pastel. Esto permitió tener una mejor visualización y por tanto llevar a cabo interpretaciones entendibles de cada interrogante.

D. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN SOBRE EL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

1. Razón fundamental desarrollada por la Asociación.

En este apartado se hace referencia que la entidad fue iniciada por personas que adoptaron como principal fin abastecer de agua potable a todos los hogares, trabajando de una manera honesta y desinteresada en beneficio de la localidad (Ver anexo 3, pregunta 4). Estas personas son pertenecientes a: La Alcaldía Municipal de Tecoluca, La Junta de Agua, y la Asociación Comunal De: Angulo, Cantarrana y El Milagro, quienes formaron un convenio y lazos de cooperación para contactar a la Asociación de Comunidades para el Desarrollo de El Salvador (CRIPDES de San Vicente) y la Ayuda Obrera Suiza (AOS) de las cuales recibieron el apoyo para llevarlo a cabo y así abastecerse del vital líquido.

2. Planeación

Debido a que es la primera fase del proceso administrativo, es necesario, la elaboración de un plan estratégico que guíe el accionar, determine los objetivos y anticipe los posibles problemas para establecer un correcto control interno administrativo. (Ver anexo 4; pregunta 2)

En ACEM el total de los miembros no tienen conocimiento de la imagen organizacional no estableciendo claramente una misión, visión y valores que los representen, por lo que es un factor importante ya que deben estar enterados de lo que la entidad desee lograr. Además, se hace mención que desconocen sobre elaboración de objetivos estratégicos. (Ver anexo 4; pregunta 7)

Los miembros de la asociación mencionan que no tienen estudios de educación media o universitaria, lo cual implican que no saben, cómo llevar una administración adecuada dentro de la agrupación; por lo tanto no aplican aspectos de la planeación; ya que algunos básicamente pueden leer y escribir con dificultad y otros no. (Ver anexo 5; literal C opción Expediente de los miembros de la Asociación). Es de mencionar que aunque no poseen un alto grado de escolaridad, conocen bien sus tareas y como deben llevarlas a cabo, se menciona que no hay un registro para dichas actividades ya que lo realizan de una manera informal con el simple hecho de saber cómo, cuándo y dónde realizar una determinada

función sin esta quedar registrada por escrito en un documento. (Ver anexo 4; pregunta 5). Todo esto se lleva a cabo para el beneficio de la comunidad.

a) Planificación de los Proyectos de la Asociación

En relación a este apartado se verificó que no planean a largo ni corto plazo y esto les afecta a la hora de ejecutar los proyectos que pretenden desarrollar. Los miembros persiguen un mismo propósito el cual es beneficiar a la comunidad ya que están organizados para solventar problemáticas que se van presentando relacionadas con la entidad es aquí donde se menciona que poseen objetivos operacionales de una manera no formal. (Ver anexo 4; pregunta 2)

b) Objetivos estratégicos y operacionales

No cuenta con objetivos estratégicos y operacionales, ya que, al inicio del proyecto de abastecimiento de agua no establecieron dichos puntos a cumplirse, en la medida que se realicen las actividades de desarrollo de este servicio, provocando según lo constatado que el agua no beneficie a toda la comunidad. (Anexo 3; pregunta 8 y 9)

c) Análisis de estrategias y tácticas de la asociación

Como principal inconveniente de la entidad es la falta de recurso monetario ya que para solventar las necesidades de la asociación solamente cuentan con la recolección del pago del servicio que se le brinda a la comunidad, por esta razón se menciona que no se cuenta con estrategias a largo plazo debido a que tratan de solucionar la problemática de una manera espontánea para el beneficio de la misma, tal es el caso de nuevos planes que desean llevar a cabo, dentro de los que se menciona: El construir un parque familiar y gestionar para que se organicen equipos recolectores de desechos sólidos, para que no contaminen los mantos acuífero de la zona; ya que, estos proyectos no están previamente planificados por lo que actualmente se está buscando la manera de conseguir el dinero y otras donaciones para comenzar a ejecutarlos, mencionando que no hay un presupuesto establecido para ello. (Ver anexo 5; literal C opción otros).

3. Organización

a) Área administrativa

Comprende el área de la administración que plantea el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deben desempeñar. Por ello es muy útil mantener actualizadas las diferentes normas y métodos de trabajo con el fin de lograr el buen funcionamiento del mismo, en la Asociación fue posible determinar que no se han realizado modificaciones que se adapten a los cambios actuales, lo que provoca deficiencias en el desempeño de los miembros ya que no están acorde a las exigencias vigentes. (Ver anexo 4, pregunta 5, 6 y 7)

b) Área Operativa

En esta fase de la administración, la Asociación en estudio no cuenta con las bases precisas para asegurar la coordinación correcta de las actividades que se deben realizar, debido a que la mayoría de los miembros no tienen conocimiento de la estructura bajo la cual se rige la organización y no tienen definido claramente el nivel jerárquico al que pertenecen, la entidad debe lograr que todos los integrantes operativos lo conozcan, convocándolos a reuniones para darlo a conocer. (Ver anexo 4, pregunta 5, 6 y 7)

c) Área Directiva

Se encuentra establecida por la parte de la administración la cual dispone la estructura organizativa, las líneas de mando y determina las actividades por áreas involucradas, en este sentido el organismo no cuenta con un organigrama que según establecen los directivos no es acorde a las necesidades y visión que buscan, los niveles jerárquicos en su mayoría no son acatados y poco conocido por los miembros confirmando que no se tiene conocimiento de cómo opera en la entidad. (Ver anexo 4, pregunta 5, 6 y 7).

d) Estructura jerárquica y coordinación

La asociación al no contar con una estructura organizacional que muestre las diferentes áreas de trabajo definidas por lo tanto no hay unidades de mando establecidas, además, no posee con una división de trabajo que identifique correctamente las secciones de trabajo; a la vez no hay una coordinación, puesto que no hay tareas previamente asignadas y en ocasiones los diferentes

integrantes de la entidad desconocen la tarea que está ejecutando su compañero lo que ocasiona descoordinación en toda la estructura, ya que quizá esta persona se quede sin realizar actividades, generando inconvenientes dentro de la agrupación. (Ver anexo 4, pregunta 4, 5, 6).

4. Dirección

Es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto ACEM no prevé, no planea, no organiza y por ende no dirige, para bien realizar las ocupaciones de la agrupación de una manera eficiente, (Ver anexo 4; pregunta 3, 4 y 7) esta juega un papel importante ya que de ella depende el desarrollo correcto de las funciones para el crecimiento de la misma y saber que es el proceso de guiar las actividades para su aplicación, coordinación de intereses, de la supervisión directa, de la vía jerárquica todo esto para el mejoramiento continuo de las acciones y tomas de decisiones que se llevaran a cabo en la Asociación.

a) Desarrollo y deficiencias del servicio de abastecimiento por parte de la Asociación

ACEM se encuentra constituida por una Junta Directiva, la cual a su vez está representada por: Presidente, secretario, tesorero, síndico y dos vocales los cuales realizan su trabajo de manera voluntaria. Además, cuenta con un comité de agua y un fontanero, (Ver anexo 5; literal A opción Higiene del lugar) este último recibe cada mes como salario cien dólares y si algún miembro realiza otras actividades extras reciben diez dólares como compensación, por ejemplo, la tesorera que revisa todos los meses los micro medidores de cada vivienda. (Ver anexo 4; pregunta C)

El proyecto de abastecimiento de agua con la ayuda de AOS y el CRIPDES logró beneficiar a la comunidad El Milagro gracias al apoyo que recibió de ambas partes y de los miembros de la misma que también colaboraron con el cumplimiento de dicha actividad, cabe mencionar que en la parte alta del lugar, en ocasiones no reciben el vital líquido debido a la falta de capacidad de la bomba y a veces porque los pobladores usan indebidamente el recurso, mencionando que ACEM, cuenta solo con un nacimiento con el que se abastece a 110 familias. (Ver anexo 5; literal A opción Vegetación). Según lo observado el servicio es de cierta manera eficiente, esto se ve reflejado en las opiniones de los usuarios, brindando el servicio en tres horarios, asimismo las reparaciones y mantenimiento de las

tuberías no se realizan adecuadamente, lo que genera inconvenientes en la calidad de la distribución del recurso hídrico brindado en la zona. (Ver anexo 5; literal B opción Tubería).

La asociación carece de ayuda de instituciones públicas por este motivo no logra solventar las necesidades que presenta incluyendo el pago de luz, reparación de herramientas, mantenimiento del sistema de bombeo, etc. (Ver anexo 5; literal C opción Inventarios). Por esta razón se menciona que con el único ingreso con el cual pueden contar es con el pago del servicio de agua, el cual está siendo cancelado por los miembros de la comunidad de manera indebida, es decir, de con retrasos de acuerdo a la fecha estipulada. (Ver anexo 3; pregunta 15).

b) Elementos de la dirección en la asociación.

Liderazgo: En la asociación no se cuenta con una figura a la cual acudir en caso de duda o alguna problemática determinada debido a que no tienen un guía el cual los asesore a como solventar cualquier situación que se presente, además que les ayude e incentive a realizar tareas en beneficio de la misma. (Anexo 3; pregunta 1,2 y 3)

Motivación: No se incentiva a los miembros para el beneficio de esta; ya que esta, no propicia relaciones armoniosas, ni apoya a los integrantes a desempeñar actividades que sean para el bienestar de toda la comunidad. (Anexo 3; pregunta 19 y 20)

Comunicación: No poseen dentro de la entidad una comunicación eficiente por parte de los miembros de la Junta Directiva y el Comité de Agua, mucho menos de parte de la comunidad, esto es debido a que los miembros de la misma no muestran interés por la problemática que se presenta en las reuniones dirigidas a ellos y su asistencia es deficiente, así como la participación para el beneficio de la localidad, también esto se debe al mínimo interés que los miembros de la Junta directiva y comité del agua desempeñan para que las personas que habitan la comunidad asistan a dichas reuniones. (Anexo 3; pregunta 6 y 10)

Supervisión: ACEM no inspecciona de una manera eficiente las funciones de los miembros que deben desempeñar así como también las actividades que se planean, esto se lleva a cabo de una manera informal y deficiente por ende la entidad no funciona de una manera que favorezca a la comunidad. (Ver anexo 3; pregunta 8 y 9).

c) Cumplimiento de los deberes que le corresponden como asociación según marco legal.

La agrupación debe regirse por los estatutos que posee para el beneficio y desarrollo de la comunidad.

Los miembros de la localidad expresaron que no se está participando organizadamente en el estudio y análisis de la realidad social y de los problemas y necesidades de la misma por sus integrantes también que no se está motivando e impulsando la búsqueda de soluciones así como también la formulación y ejecución de proyectos que contribuyan al desarrollo de ésta, debiéndose fomentar el espíritu de colaboración, principalmente de los miembros de la asociación en el desarrollo de lo antes mencionado. (Ver anexo 4; pregunta 9).

5. Control

Se puede decir que el control permite observar todos los planes que ACEM desarrolla, y a la vez determinar si se están cumpliendo o realizando adecuadamente, es decir, si están encaminados hacia los objetivos y metas trazados por la entidad, esto con el fin de corregir cualquier variación.

a) Conocimientos del personal sobre el control en la Asociación

Los miembros de la asociación no controlan adecuadamente sus tareas, es decir desconocen la forma de cómo se deben realizar controles que fortalezcan sus actividades diarias, esto ha generado inconvenientes en la agrupación, así como entre los miembros de la comunidad, ya que el control es de suma importancia para administrar eficientemente los recursos económicos que se poseen y en la entidad no se llevan a cabo; mencionando que no cuentan con presupuestos ni archivos para llevar registradas las entradas y salidas monetarias de ella.

El control sirve para analizar si lo que se ha planeado se ha logrado o no, esto mediante una supervisión constante para así comprobar si las metas se han alcanzado.

La asociación no cuenta con un reglamento interno que guíe y controle sus actividades; tanto de las integrantes de Junta Directiva, así como la de los asociados en general, por lo que en la investigación realiza se determinó que las personas están conscientes de la necesidad de un reglamento que

establezca de manera formal las diferentes derechos y atribuciones de cada miembro de la agrupación. (Ver anexo 4, pregunta 13 y 14).

(1) Control de ingresos por pago de cuotas del servicio de agua

En este punto se observó que el único registro que queda de la cancelación de las cuotas del servicio brindado es el recibo impreso, dicho documento podría extraviarse, dejando al organismo sin una base que respalde dicho ingreso, ya que a veces son anotados en un cuaderno y en ocasiones por falta de tiempo u olvido ya no se realizan las anotaciones. (Ver anexo 5; literal C opción Instrumentos de cobro de cuotas).

(2) Control de gastos

Estos son simplemente anotados en un cuaderno, es decir no se hacen presupuestos que les ayuden a controlar adecuadamente los desembolsos que se realizan, generando dificultad a la hora de presupuestar un gasto inesperado. (Ver anexo 5; literal C opción Archivo de ingresos y gastos).

(3) Control de inventarios

No se cuenta con un documento físico que respalde las existencias, entradas y salida de los insumos y herramientas que son utilizados en la distribución del agua dichos artículos solamente son colocado en la bodega y no hay personas completamente responsables para supervisar su utilización, por lo que en ocasiones hay extravíos de estos, y no se logra identificar a la persona que lo ha extraviado o lo ha utilizado con anterioridad. (Ver anexo 5; literal C opción Inventario).

(4) Registro o archivo de los miembros del Comité y Junta Directiva

En este aspecto también se reflejan las deficiencias de la organización ya que no cuenta con un archivo que muestre las hojas de vida de cada integrante ni un documento que los haga responsable de sus funciones dentro de la entidad. (Ver anexo 5; literal C opción Expedientes de los miembros de la asociación).

6. Evaluación Interna

a) Fortalezas

- Se determinó a través del estudio realizado que varios de los residentes de la comunidad y que son miembros de la Junta Directiva tienen experiencia en desarrollo comunitario, ya que son personas que siempre han estado dentro de asociaciones trabajando en buscar nuevas oportunidades para la localidad.
- El compromiso con la entidad que muestran sus integrantes, es otra de las fortalezas para el buen funcionamiento de ésta, más de la mitad del personal sienten como propio el fin principal de ACEM, el cual es brindar un servicio de calidad a la comunidad. (Ver anexo 3, pregunta 4).
- Cuentan con recurso hídrico a favor del cual con nuevas ideas puestas en acción podrían producir fondos monetarios, de esta manera aportar a que la asociación siga siendo independiente y desarrollándose sin el apoyo de otras organizaciones. (Ver anexo 5, literal A opción Vegetación).

b) Debilidades

- Dentro de las limitaciones internas que pueden interferir con la capacidad de la Asociación para alcanzar sus objetivos puede mencionarse como principal factor la necesidad financiera, con respecto ésta, se debe a que no todos cancelan su cuota mensual, lo que para la agrupación representa falta de fondos y en ocasiones no puede cubrir costos y gastos, por lo que incurren a la realización de préstamos, lo que limita el funcionamiento y desarrollo de ésta. (Ver anexo 3, pregunta 14 y 15) Además de tener una salida de dinero mensual, debido a que se cancela \$20 en concepto de renta por el lugar donde se encuentra el nacimiento a la familia dueña de la propiedad.

- No hay suficiente personas haciendo el trabajo, es decir a pesar que dentro de la comunidad tiene suficientes pobladores, no todos se involucran en las actividades de la asociación y en ocasiones los integrantes de Junta Directiva descuidan sus tareas, dejando responsabilidades mayores al secretario y tesorera del Comité de Agua, quienes no deberían realizarlas ya que su compromiso es brindar apoyo y no cargar con tareas propias de la Asociación.
- Otros aspectos importantes que se observaron y que fueron descritos por las personas entrevistadas es que en general las tuberías ya están muy desgastadas y en unos puntos del trayecto remendadas, situación que ellos temen ya que no cuentan con los recursos económicos necesarios para asumir el gasto de reparación y en el mejor de los casos para reemplazarlas por unas nuevas. Además el inventario de herramientas y productos que se utilizan para continuar con el proyecto de abastecimiento está muy descuidado ya que por el inconveniente del dinero no se compran los productos que se utilizan.

7. Evaluación Externa

a) Oportunidades

- Iniciativa y visión de alcanzar ciertos proyectos de la Alcaldía o de otras Comunidades que podrían resultar beneficiosos en la captación de fondos contribuyendo así a la administración de ésta, adaptándose y colaborando a satisfacer las nuevas necesidades de los usuarios. (Ver anexo 4, pregunta 9 y 12)
- Poseen la ayuda de La Asociación de Comunidades para el Desarrollo de El Salvador (CRIPDES de San Vicente) y otras agrupaciones para actividades y reuniones que se realizan en la misma. (Ver Anexo 5, literal C opción Otros).

b) Amenazas

- La asociación siendo sin fines de lucro es muy vulnerable a la crisis económica, ya que esta solo depende de la captación de recursos monetarios de los ingresos antes mencionados en

el documento, no poseen alguna alternativa de la cual puedan depender económicamente para hacer frente a imprevistos. (Ver anexo 3, pregunta 15 y 17).

- Las personas que se eligen para los cargos de administración no poseen las mejores capacidades administrativas ni innovadoras, si no con una visión escasa de lo que se necesita para fortalecer la entidad. (Ver anexo 3, pregunta 4 y 5).
- El cambio climático es un factor a tomar en cuenta ya que en la época de verano el sol es muy fuerte y afecta grandemente a la tierra lo que produce también que el agua se consumida con mayor facilidad, por lo tanto si las condiciones del clima siguen empeorando existe la posibilidad de que la comunidad se quede sin su fuente abastecimiento, ya que no se encuentra completamente cubierto de vegetación. (Ver anexo 5, literal A, opción vegetación)

8. Alcances y limitaciones

a) Alcance

- Con la ejecución de la presente investigación se beneficiará a los habitantes de la comunidad, principalmente a la Junta Directiva de ACEM, ya que contribuirá a su administración, especialmente a fortalecer el control interno de manera que realicen de forma más eficientes sus tareas.
- Las personas de la Asociación, especialmente el secretario y tesorera del comité de agua estuvieron siempre dispuestos a resolver las interrogantes que se les realizaban en relación a la problemática investigada.
- A través del desarrollo del estudio el grupo de trabajo logro aplicar sus conocimientos teóricos de una manera práctica.
- Oportunidad que se tuvo de la apertura a la información por parte de la Asociación y llevar a cabo la realización de esta.

b) Limitaciones

- Hubo un retraso por falta de colaboración en el sondeo de parte de los usuarios del servicio de agua.
- La obtención de los resultados de la encuesta no se obtuvo la información esperada, ya que varios de las personas no conocían a profundidad el trabajo que realiza la agrupación manifestando que tenían poco tiempo de residir en la comunidad.
- La distancia de viaje para llegar hasta la comunidad, ya que el lugar se encuentra retirado de San Salvador y el acceso para llegar a este no es fácil, debido a que donde se aborda el transporte público está retirado al sitio del área de estudio.

9. Conclusiones y recomendaciones.

a) Conclusiones

1. Se constató que la Asociación no posee un control interno administrativo que les permita llevar los registros de pago de las cuotas de manera formal y los gastos que esta tiene, debido a que actualmente desarrollan esta actividad anotando en un cuaderno, lo cual genera insatisfacción entre los miembros de Junta Directiva y los beneficiados del servicio de agua debido a que a futuro puede presentar inconveniente.
2. La administración que presenta ACEM es deficiente con respecto a las actividades que realiza, ya que, no cuenta con objetivos y estrategias, lo que trae incertidumbre para toda la organización, por lo tanto se desconocen las actividades o posibles proyectos a realizarse en un tiempo determinado.
3. No se cuenta con personal capacitado en aspectos administrativos y a nivel operativo existe deficiencia, razón por la cual no recibe apoyo de entidades u otras agrupaciones que contribuyan a que la Asociación siga desarrollando el proyecto de abastecimiento de agua.
4. Se constató que la entidad posee como única fuente económica, el pago de los recibos de agua; siendo este uno de sus mayores problemas, ya que dicho ingreso no es suficiente para realizar una eficiente administración.

5. Es limitada la capacidad de la municipalidad y de la propia comunidad para incorporarse en temas medio ambientales que colaboren al cuidado del recurso hídrico que abastece sus hogares.

b) Recomendaciones

1. Se le recomienda a la Junta Directiva de la entidad, asesorarse con otras agrupaciones o buscar que la alcaldía les brinde apoyo administrativo, en cuanto a su gestión e involucrar a los asociados en las actividades que se llevan a cabo, esto con el propósito de incentivarlos a comprometerse y trabajar con la Asociación por el beneficio de la comunidad.
2. Se sugiere utilizar como una herramienta de control el programa Excel para registrar de forma detallada cada uno de los ingresos y gastos que se generan mensualmente con el propósito de que estos, puedan llevarse ordenadamente e imprimirse si se considera necesario, lo que permitirá elaborar un presupuesto mensual.
3. Es recomendable que se alcancen proyectos de capacitación para las áreas administrativas y operativas, para desarrollar sus competencias en cada uno de sus puestos.
4. Se propone llevar a cabo estrategias a través de las cuales se obtenga apoyo de otras agrupaciones, con el fin de obtener recursos económicos suficientes que cubran las necesidades actuales y futuras
5. Promover y diseñar programas de capacitación para los habitantes de la comunidad para mejorar sus conocimientos acerca de actividades medio ambientales; promoviendo, el cuidado adecuado de los recursos naturales de la localidad en general.

III. CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL EL MILAGRO.

A. IMPORTANCIA

Por medio del presente estudio será posible mejorar las condiciones actuales de la Asociación, y por lo tanto, disminuir dificultades o problemas a la hora de solventar cualquier situación que se presente, así como también se verá favorecida con facilidad de tener mayores ingresos y por ende saldar gastos o imprevistos tales como el arreglo de maquinaria y equipo, por consiguiente, dicho plan ayudará en el cumplimiento de sus objetivos y metas. Ofreciendo a la vez soluciones, ejecutando estrategias relacionadas con la administración; ya que permitirá mejoramiento en el desempeño de sus actividades y en la realización de otros proyectos a fin con calidad, cantidad y continuidad, con el propósito de obtener y lograr un ambiente sano, agradable sobre todo armonioso, donde los miembros desarrollen sus actividades con los recursos posible.

B. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico como propuesta a la Asociación Comunal El Milagro para el cumplimiento de sus objetivos, metas y mejoras en el desempeño de sus actividades y otros proyectos, con la finalidad de contribuir al control interno administrativo, implementando acciones encaminadas a fortalecer la participación de la comunidad, ejecutando programas destinados a generar las condiciones adecuadas para la participación de todos.

C. IMAGEN ORGANIZACIONAL

a) Imagen

La imagen de la Asociación es muy importante ya que, por medio de su construcción, tendrá una identidad propia y única; un nombre, marca, símbolo, todo lo necesario para que las personas conozcan de ella, y que de esa manera se pueda posicionar dentro del municipio, para obtener donativos y nuevos proyectos a fines de otras instituciones para el fortalecimiento de esta.

Para ayudar al fortalecimiento de la imagen de la Asociación Comunal El Milagro se detallan los siguientes puntos:

- **Logotipo.** Debe tener su imagen propia, que no sea igual al de otras agrupaciones, que sea único y represente la idea, el concepto unificado en ese criterio que será el logotipo, en este caso ya cuenta con un logo.

Imagen 1 Logo de La Asociación Comunal El Milagro.



Fuente: Asociación Comunal El Milagro

Descripción del logotipo con el que cuenta la Asociación.

En la parte central: Es una base de diseño triangular, que contiene un campesino saliendo de su casa, con su tocomate y una Cuma.

A su alrededor: Plasma el nombre de la entidad “Asociación Comunal El Milagro, Cantón San José Llano Grande, Municipio de Tecoluca, Departamento de San Vicente.”

Parte inferior: Es el segmento que sobresale del triángulo de la sección central y que contiene las siglas “ACEM.” abreviatura del nombre de la entidad.

- **Colores.** Dicen mucho de la organización, por lo que se deben elegir colores que vayan de acuerdo con el concepto que se desea expresar y dar a conocer, ya que el actual posee solo color negro en su contorno, por lo que sugiere el siguiente modelo para utilizar como sello legalmente autorizado para firmar los documentos formales emitidos por la entidad, con base al logotipo que ya poseen.

Imagen 2 Sello de La Asociación Comunal El Milagro.



Fuente: Equipo de investigación según logotipo de la Asociación

- **Papelería.** Todos los documentos que se utilicen deberán llevar la marca y el logotipo de la agrupación, las hojas usarlas membretadas, al igual que sobres, folletos y carteles

promocionales, carpetas, etc., que se use para el contacto interior o exterior, esa misma figura es utilizada como sello con la diferencia que sus líneas son de color azul.

b) Misión

“Somos una Asociación que busca contribuir al desarrollo de la comunidad en la prestación de un servicio de abastecimiento de agua potable y otros proyectos a fin con calidad, cantidad y continuidad; que brinde las condiciones necesarias para el crecimiento económico e integral de los habitantes de la localidad”.

c) Visión

“Ser una asociación comunal, funcional y sin fines de lucro, comprometida a impulsar el desarrollo integral y sostenible de todos los miembros de la comunidad, promoviendo la participación ciudadana y el uso racional del servicio de abastecimiento del vital líquido, actuando con responsabilidad y transparencia, para garantizar el progreso de la misma”.

d) Valores

- **Respeto.**

Valor muy importante, ya que es fundamental para lograr una armoniosa interacción social entre las personas beneficiadas de la comunidad creer en su dignidad, creatividad y capacidad de participación activa en la solución de los problemas que presenta la entidad.

- **Cooperación.**

Se promueve la participación activa de los asociados para generar oportunidades de desarrollo para todos, buscando ante todo el bien colectivo.

- **Integridad.**

Esfuerzo por un comportamiento coherente, responsable y leal a la asociación comunal.

- **Disciplina.**

Compromiso de utilizar responsablemente los recursos y medios con los que se dispone para el cumplimiento de la misión y visión.

- **Desarrollo Humano.**

Se trabaja por el bienestar de la comunidad y sus habitantes, promoviendo y desarrollando proyectos que satisfagan las necesidades humanas básicas.

e) Objetivos

- Garantizar un servicio de agua potable puntual, salubre, y responsable a la comunidad beneficiada.
- Suministrar a cada hogar con los más altos estándares de calidad sin dañar el manto acuífero de la zona, cuidando de la vegetación y fauna del lugar.
- Efectuar los controles de calidad necesarios para una eficiente distribución del agua.
- Evitar la arbitrariedad para el bienestar común, asegurando un medio ambiente protegido con visión a largo plazo.
- Generar recurso humano calificado en cada puesto para el debido funcionamiento de la Asociación Comunal.

f) Metas

- Mantener la calidad.
- Asumir nuevas responsabilidades y retos
- Proteger a la comunidad de acciones injustas, indebidas, por parte de cualquier persona, ente, organismo, autoridad o institución.
- Aprender, ganar experiencia y conocimiento en temas vecinales, comunitarios, ambientales, culturales, ecológicos y deportivos, aplicándolos, compartiéndolos y difundiéndolos con todos los involucrados e interesados.

g) Principios

- **La entidad debe trabajar de acuerdo a los objetivos.**

Decisión de enfrentarse a los problemas transformándolos en oportunidades de desarrollo para beneficio de la comunidad y con esto llegar a cumplir los objetivos trazados como Asociación.

- **Trabajo en equipo.**

Confianza en que las soluciones duraderas y eficaces provienen de la unión de capacidades de los beneficiarios y el equipo de trabajo de la entidad.

- **Corresponsabilidad.**

Interés en fomentar la participación y concertación de los distintos agentes que afectan a la entidad en los programas de desarrollo, para ampliar su impacto y despertar su responsabilidad en la solución de las dificultades.

- **La especialización individual y el desarrollo de funciones particulares deben ser requeridos siempre que sea posible.**

Los miembros que integran la asociación deben de especializarse en el área a desempeñar para el debido manejo de las funciones según el puesto que desempeñaran.

- **La coordinación de personas, actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de toda organización.**

Se debe poseer una excelente organización para el desarrollo eficiente de las actividades a desempeñar con el esfuerzo humano de las personas que habitan la comunidad.

h) Políticas

- Capacitar a todos los asociados de ACEM de acuerdo a las competencias de cada cargo, proporcionando los conocimientos necesarios para ejecutar las actividades de manera eficaz.

- Realizar informes periódicamente de la problemática que atraviesa la asociación para mantener comunicados a los miembros de la misma.
- Construir un proyecto con una perspectiva a largo plazo que tenga como meta el bienestar social y el equilibrio ambiental.
- Asegurar el mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la asociación con el fin de dar un servicio eficiente a la comunidad.
- Todo candidato interesado a formar parte de la asociación deberá saber leer y escribir, ser de nacionalidad salvadoreña, mayor de edad y que tenga mayor o igual a un año de vivir en la comunidad.

i) Reglas

- Puntualidad a la hora de comprometerse con la comunidad para abastecerle un buen servicio de agua.
- Ser responsables en cada actividad que se realiza para contribuir al logro de objetivos y metas.
- Libertad de expresión, sin perjuicio de los derechos de todos los miembros de la comunidad.
- Cumplir con la seguridad, salud e higiene en los alrededores del manto acuífero, considerando la prohibición de botar basura, desechos sólidos y químicos en sus alrededores.
- Participar y colaborar en la mejora de la convivencia de la comunidad.

D. DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL EL MILAGRO

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar la asociación, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de un proceso administrativo eficiente. Carecer de este, implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

1. Planeación

La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, ya que establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo en la comunidad El Milagro. Por lo tanto se proponen planes que ayuden a una administración correcta.

a) Plan de Capacitación Propuesto

(1) Objetivos

General

Realizar una guía de temas para capacitar a los miembros de la Asociación acerca del fortalecimiento del control interno administrativo y los beneficios que esta traerá para la entidad.

Específicos

- Determinar los insumos requeridos para la realización de una guía que especifique el problema del tema de estudio.
- Centrar los procesos que deben llevarse a cabo para que este modelo de gestión de fortalecimiento del control interno administrativo sea aprobado e implementado exitosamente.
- Representar mediante un cronograma de actividades las etapas donde se muestre la duración de las diferentes actividades a realizar.

(2) Recursos

Para la implementación es imprescindible mencionar los elementos para la realización de esta, entre los cuales se tienen:

Humano

Se toma en consideración para las capacitaciones a los miembros de la Junta Directiva y Comité de Agua.

Material

Para ejecutar dicha herramienta administrativa, se necesita que la agrupación cuente con los recursos necesarios que faciliten la puesta en marcha del plan propuesto; como lo son:

- Infraestructura: Un local, sillas con los cuales ya cuenta y no tendrá que recurrir a estos costos.
- Equipo informático: Compuesto por elementos multimedia (Laptop y Retroproyector) que serán utilizado para desarrollar la presentación (Diapositivas) de la investigación.
- Papelería y útiles: Se consideran como recursos, la papelería utilizada en la impresión y otros como tinta.

Financiero

En ellos se incluyen todos los gastos para el desarrollo de la capacitación y otros derivados de la misma.

(3) Desarrollo Plan de capacitación.

A continuación, se presenta la temática a desarrollar:

- **Planeación y organización para fortalecer el control interno administrativo:** Se explicará todos aquellos apartados teóricos prácticos que debe contener una adecuada planeación y organización para el fortalecimiento del control interno administrativo así como los resultados positivos que traerá a la agrupación, y detallar aspectos de relevancia que ayudaran a minimizar los errores y posibles inconsistencias, teniendo información oportuna para tomar decisiones en el momento que se requiera, se hará un enfoque en los resultados el cual ayudará a los asociados contar con una planeación y organización acorde a la asociación que contribuirá a mejorar el servicio de agua potable y otras proyectos de manera directa.
- **Dirección y control para el fortalecimiento del control interno administrativo:** Se explicará de manera teórica y práctica como los asociados deben conocer técnicamente conceptos, importancia, elementos, características, ventajas y desventajas de la dirección y el control para desempeñar deberes y atribuciones de una manera adecuada.

Cuadro N° 2: Contenido de las ponencias.

Contenido de la ponencia N°1	
Tema: Planeación y organización para fortalecer el control interno administrativo	
Objetivo	Exponer de forma teórica y práctica en que consiste la Planeación y Organización para fortalecer el control interno administrativo con la finalidad de hacer más eficiente el trabajo de la Asociación.
Día	Primer Domingo
Hora	8:00 A.M. a 12:00 M.D.
Subtemas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto. 2. Importancia. 3. Elementos 4. Características. 5. Ventajas. 6. Desventajas.
Dirigido a	Miembros de la Junta Directiva y Comité del Agua.
Contenido de la ponencia N°2	
Tema: Dirección y control para el fortalecimiento del control interno administrativo	
Objetivo	Dar a conocer los beneficios que trae a la asociación que los miembros estén sabedores de sus deberes y atribuciones referentes a la dirección y control para mejorar de una manera adecuada la misma.
Día	Segundo Domingo
Hora	8:00 A.M. a 12:00 M.D.
Subtemas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto. 2. Importancia. 3. Elementos 4. Características. 5. Ventajas. 6. Desventajas.
Dirigido a	Miembros de la Junta Directiva y Comité del Agua.

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

(4) Proceso de la temática

Cuadro N° 3: Cronograma de Temática sobre el plan de Capacitación a desarrollar.

CRONOGRAMA DE LA TEMÁTICA DE LAS CAPACITACIONES							
CAPACITACIÓN N° 1				CAPACITACIÓN N° 2			
HORA	CONTENIDO	RESPONSABLE	RECURSOS	HORA	CONTENIDO	RESPONSABLE	RECURSOS
8:00 - 8:15 am	Presentación	Presidente de Junta Directiva	-----	8:00 - 8:15 am	Presentación	Presidente de Junta Directiva	-----
8:16 - 8:30 am	Introducción	Grupo Investigador	Equipo informático, presentación impresa.	8:16 - 8:30 am	Introducción	Grupo Investigador	Equipo informático, presentación impresa.
8:31 - 8:55 am	Concepto e importancia de la planeación y organización para fortalecer el control interno administrativo.	Grupo Investigador	Equipo informático y multimedia.	8:31 - 8:55 am	Concepto e importancia de la dirección y control para fortalecer el control interno administrativo.	Grupo Investigador	Equipo informático y multimedia.
8:56 - 9:05 am	Preguntas y respuestas	Participantes y grupo investigador	-----	8:56 - 9:05 am	Preguntas y respuestas	Participantes y grupo investigador	-----
9:06 - 9:35 am	Elementos de la planeación y organización para fortalecer el control interno administrativo.	Grupo Investigador	-----	9:06 - 9:35 am	Elementos de la planeación y organización para el fortalecimiento del control interno administrativo.	Grupo Investigador	-----
9:36 - 9:45 am	Preguntas y respuestas	Participantes y grupo investigador	-----	9:36 - 9:45 am	Preguntas y respuestas	Participantes y grupo investigador	-----
9:46 - 10:15 am	Refrigerio	Grupo Investigador	-----	9:46 - 10:15 am	Refrigerio	Grupo Investigador	-----
10:16 - 11:00 am	Características de la Planeación y organización para fortalecer el control interno administrativo.	Grupo Investigador	-----	10:16 - 11:00 am	Características de la Dirección y control para el fortalecimiento del control interno administrativo.	Grupo Investigador	-----
11:01 - 11:35 am	Cierre de Capacitación	Grupo Investigador	-----	11:01 - 11:35 am	Ventajas y desventajas en la Dirección y control para el fortalecimiento del control interno administrativo.	Grupo Investigador	-----
-----	-----	-----	-----	11:36 - 11:50 am	Preguntas y respuestas	Participantes y grupo investigador	-----
-----	-----	-----	-----	11:51 - 12:00 md	Cierre de Capacitación	Presidente de Junta Directiva	-----

Fuente: Elaborado por equipo de investigación

(5) Presupuesto de costos

A continuación, se muestra el monto de las erogaciones en las que la asociación Comunal El Milagro incurrirá para la realización de la capacitación sobre el proceso administrativo referente al fortalecimiento del control interno del mismo.

Cuadro N° 4: Material didáctico, equipo informático y otros gastos.

Ponencia N° 1			
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO (\$)	TOTAL
Bolígrafos	14	\$0.25	\$3.50
Lápices	14	\$0.20	\$2.80
Libretas	14	\$0.75	\$10.50
Material Impreso	14	\$1.00	\$14.00
Refrigerio	14	\$1.50	\$21.00
Café con pan	14	\$0.50	\$7.00
Total			\$58.80
Ponencia N° 2			
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO (\$)	TOTAL
Material Impreso	14	\$1.00	\$14.00
Refrigerio	14	\$1.50	\$21.00
Pan y Soda	14	\$0.50	\$7.00
Total			\$42.00
Total General			\$100.80

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Debido a que la capacitación será impartida por el grupo investigador, la entidad objeto de estudio, no incurrirá en costos por honorarios.

(6) Cronograma de Capacitación

Cuadro N° 5 Cronograma de capacitaciones programadas para la Junta Directiva y Comité de Agua (2017).

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES PROGRAMADAS PARA LA JUNTA DIRECTIVA Y COMITÉ DE AGUA (2017)																									
N°	Actividad (Capacitación)	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Domingo																								
2	Domingo																								

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

2. Organización

Es el concepto que define funciones, relaciones, autoridad, responsabilidades y atribuciones entre todos los integrantes de la ACEM.

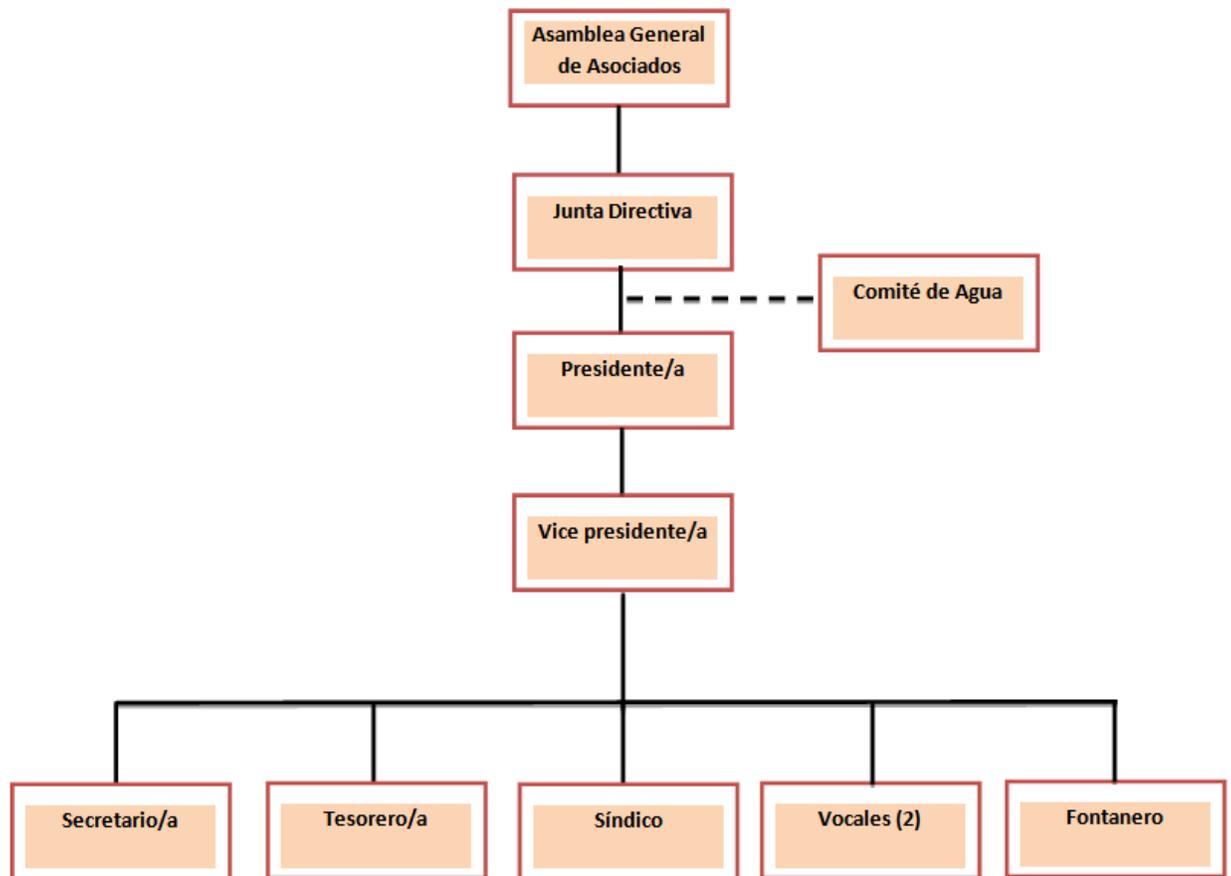
El grupo de investigación logró constatar por medio de las visitas, que en la entidad no se encuentran definidas las áreas en un organigrama, si bien los miembros conocen quien es el superior inmediato y la jerarquía que estos poseen, no cuentan con una estructura establecida de manera formal, escrita y precisa, con esta herramienta se facilitará el orden y se respaldará el nivel de autoridad y responsabilidad; es por eso que se propone el siguiente tomando en cuenta las características del lugar.

a) Estructura Jerárquica

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de la Asociación, en esta se establecen esquemáticamente las diferentes funciones o cargos existentes. Debido a que no cuenta con un organigrama definido, se ha elaborado una propuesta de éste, considerando cargos de una estructura tradicional ya que es una entidad pequeña que no cuenta con los recursos ni el apoyo suficiente para ser integrada con cargos denominados secretarías como lo establecen sus estatutos (Ver anexo 6) y según documento registrado en la Alcaldía Municipal de Tecoluca.

b) Organigrama Propuesto a La Asociación Comunal El Milagro (ACEM)

Imagen N° 3 Organigrama propuesto a la ACEM.



Simbología:

- Nivel Funcional
- Línea de autoridad Directa unidades.
- Asesoría.

Simbología:

- Rectángulo: Representa las unidades.
- Líneas: Representa la relación entre
- Línea Punteada: indica otras relaciones.

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

(1) Descripción de la simbología utilizada en el organigrama

- **Nivel funcional ()**

Estos niveles representan los diferentes puestos funcionales de la Asociación y están simbolizados por rectángulos, se observa dentro de estos niveles la Asamblea General de Asociados y la Junta Directiva.

- **Línea de autoridad directa (———)**

Transmite autoridad y responsabilidad por medio de una línea continua para cada una de las personas o equipos, estableciendo las relaciones de subordinación entre las distintas áreas de la estructura organizativa de la agrupación siguiendo la cadena de mando. En este contexto, la línea ubica a aquellas unidades o puestos cuya función organizacional contribuye directamente al logro de objetivos.

- **Línea de asesoría externa a la Asociación (-----)**

Señalan la existencia de relaciones de coordinación entre la Asociación y Comité de Agua siendo este último el encargado de ofrecer sus conocimientos y apoyo a la organización, siendo sus aportes netamente de asesoría y vigilancia del cumplimiento adecuado del reglamento y prestación del servicio de agua a la comunidad.

(2) Descripción de los puestos según organigrama

A continuación, se describe las funciones de los miembros de la Asociación Comunal El Milagro (ACEM).

Junta Directiva:

- **Presidente:** Es el encargado de representar legalmente a la Asociación ante toda clase de organismos públicos o privados de convocar, presidir y levantar las sesiones o reuniones que celebren la Asamblea General y la Junta Directiva coordinando así las actividades que realicen los diferentes miembros, también se encarga de presentar los informes correspondientes, firmar la agenda a tratar en las diferentes reuniones, velar para que se

mantenga el orden y disciplina de los asociados en las Asambleas que se celebren, firmar con la Tesorera cuentas, cheques, así como cualquier otro contrato y obligación y adoptar cualquier medida urgente que la entidad aconseje, resulte necesaria o conveniente para el desarrollo de sus actividades, sin perjuicio de dar cuenta a la Junta Directiva.

- **Vicepresidente:** Colaborará con el Presidente en desempeño de sus funciones, sustituyéndolo en caso de ausencia o impedimento de éste debiendo desempeñar las comisiones que el mismo designe y demás cuando se le presente cualquier inconveniente a la Asociación.
- **Secretario (a):** Este se encarga de redactar y firmar las actas de la Junta Directiva y La Asamblea, llevar el libro de Registro de Asociados encargándose de la correspondencia interna, de enviar a los Asociados las convocatorias, sesiones de Asamblea General y Junta Directiva y demás que por razones de su cargo le competen.
- **Tesorero (a):** Esta persona es la encargada de Atender todos los asuntos financieros de la asociación administrando los pagos o fondos y llevando al día la contabilidad, cuidando el archivo y clasificación de los comprobantes; efectuando los pagos de gastos con autorización del presidente/a hasta un límite establecido; firmando juntamente con el presidente los órdenes de pago; estados de cuenta y/o presupuesto; elaborando con ayuda del presidente el presupuesto anual de la Asociación; recibiendo la cuota de pago de agua de cada miembro de la comunidad y extendiendo su respectivo recibo; manteniendo los fondos de la Asociación (Directiva) en una institución del sistema bancario nacional; emitiendo a los asociados la revisión de los libros previa solicitud escrita y dirigida a la Junta Directiva por cinco o más miembros y demás atribuciones que por razones de su cargo le correspondan.
- **Síndico:** Es el encargado de representar a la Asociación, judicial y extrajudicialmente, ya sea por sí mismo o por medio del apoderado que él designare, previa autorización de la Junta Directiva, presidiendo las Asambleas ordinarias y extraordinarias en ausencia del Presidente y colaborando con todas las actividades desarrolladas por los demás miembros de la Junta Directiva y lo que ésta determine.
- **Vocales:** Tienen participación en la toma de decisiones con voz y voto, llenando la vacante dejada por el presidente/a, secretario/a, tesorero/a, o síndico en forma automática y asumiendo la responsabilidad delegada por la Junta Directiva.

- **Fontanero:** Esta persona es la encargada de mantenerse a tiempo completo vigilante del correcto funcionamiento de la cisterna, manteniendo el abastecimiento de agua de forma constante, con un mínimo de cortes y previniendo la contaminación, controlando la válvula y manteniendo debidamente clorada el agua del sistema, verificando semanalmente el nivel de cloro residual en toda la tubería y mantenimiento, coordinándose con la Unidad de Salud para evitar llamados de atención sobre la calidad del agua, verificando que no hayan fugas, ni erosión del terreno donde pasa el tubo, revisar toda la válvula una vez por semana así también que no haya grifos votando agua y notificando a la Junta Directiva de cualquier anomalía observada y atendiendo de inmediato con cortesía y sin pretextos cualquier llamado que la Comunidad pudiere hacerle.

Comité de agua:

Habrá un Comité que tendrá la función de apoyar externamente a la Junta Directiva, formara parte de la entidad, facilitando la participación de las personas beneficiarias en la toma de decisiones que garanticen el buen funcionamiento y mantenimiento del proyecto, será vigilante de que el sistema de agua cumpla con sus objetivos, velará porque se administre el servicio de abastecimiento, con transparencia, honradez y en función de la comunidad con apego al reglamento interno aprobado por la Asamblea General de Asociados.

3. Dirección

Es cuando el plan se pondrá en marcha en una forma dinámica con el propósito de garantizar que todos los miembros contribuyan a la implementación. Cabe mencionar que en la dirección se establece la forma en que será dirigido el Control Interno Administrativo. Esta fase comprende los siguientes aspectos: Comunicación, motivación, liderazgo y supervisión.

a) Comunicación

Por medio del fortalecimiento de los canales de información la asociación podrá garantizar que todo el informe y documentación sea claro, veraz y sobre todo que sea acorde a las necesidades de los miembros. Los medios de comunicación que se utilizaran son orales y escritos entre los cuales mencionamos: Avisar de forma verbal en cada hogar, perifoneo, hojas volantes, notificaciones y colocar cartel en la casa comunal. El presidente debe realizar reuniones para llevar a cabo actividades

y tomar decisiones inmediatas para solucionar dudas e inconvenientes transmitiéndoles a todos los presentes.

b) Motivación

ACEM deberá mantener incentivos con el propósito de sostener en buen estado la conducta y la productividad de los miembros de la asociación. Entre los estímulos con los que debe contar la entidad para motivarlos son los siguientes:

- Reconocimiento individual o grupal.
- Programa de capacitaciones.
- Ascenso o promoción en el trabajo.
- Buenas condiciones ambientales en el lugar de trabajo.
- Propiciar relaciones armoniosas entre sus integrantes y habitantes de la comunidad.

c) Liderazgo

La entidad debe garantizar que todas las personas dentro de ella se sientan influenciados por el presidente y llevar a cabo actividades para lograr sus objetivos y metas, tomando en cuenta las características principales que son necesarias para ser un excelente líder, entre las cuales se encuentran:

- Conservar una motivación alta a tal grado que la transmita a su equipo de trabajo.
- Proactividad. (Tener iniciativa)
- Solución de conflictos y problemas de forma positiva.
- Capacidad de comprender las exigencias de cualquier necesidad o situación.
- Imparcialidad para distinguir entre lo que él quiere y lo que los demás quieren, superando las barreras que resultan en el camino

d) Supervisión

La inspección será realizada por el presidente de la Junta Directiva para que las funciones y actividades se realicen según lo planeado, para lo cual debe tomar en cuenta las siguientes políticas:

- Revisión semanal y mensual de acuerdo con la naturaleza del proyecto o actividad.

- Convocar al personal a reuniones de equipos de trabajo para realizar las modificaciones necesarias en relación a las deficiencias encontradas.
- Examinar las actividades y funciones ejecutadas por los miembros conforme a las políticas y procedimientos establecidos.
- Impulsar a todos al uso correcto de los recursos brindados por la organización.

4. Control

El control dentro de la Asociación ha estado ausente durante mucho tiempo, generando expectativas diferentes entre los miembros de la Junta Directiva y las personas de la comunidad. Es indispensable la importancia de este para la recuperación de la situación económica, el control de los recursos humanos, materiales y financieros.

Además, sirve para la comprobación de resultados versus lo planificado. Esto se logra mediante la supervisión y auditoría. La Asociación debe supervisar el uso de los recursos y el cumplimiento de las metas, desarrollar auto evaluación para medir el cumplimiento de la misión y valores, por ende, también realizar evaluación de las actividades y proyectos en marcha.

a) Reglamento interno propuesto para la Asociación Comunal El Milagro

En este punto, se menciona el documento que contiene diferentes artículos que han sido aprobados por los miembros de Junta Directiva, contando también con la presencia del Comité de Agua en las reuniones; donde se establecieron cada una de las partes que determinan los derechos, atribuciones y requisitos para ser o seguir siendo asociado de ACEM, para ello, se tomaron en cuenta todas sus ideas y opiniones expresadas a la vez se les brindó una asesoría de aspectos que serían de beneficio establecer, para que la entidad mejore su desempeño y que la comunidad sea consciente de la utilidad de respetar las reglas acordadas. (Ver anexo 7)

b) Acciones de control para fortalecer el servicio de agua potable

- Verificar que la calidad del agua se mantiene dentro de los márgenes del consumo.
- Todos los grifos están funcionando correctamente.
- Las tareas de mantenimiento se efectúan adecuadamente.
- Cada familia debe aportar los fondos necesarios al funcionamiento del sistema.

- Estudio de las necesidades de consumo doméstico diarias
- Mejorar los hábitos de uso de agua y de salud integral por parte de la comunidad.
- Reacciones y actitudes de los habitantes hacia el servicio de abastecimiento del recurso hídrico.
- Que las personas locales sean conscientes de los trabajos que se desarrollan además que deben contribuir con su esfuerzo personal.
- La disposición que tiene la población para entender que el proyecto solo será sostenible con la participación de todos contribuyendo a cuidar y a pagar el mantenimiento de las instalaciones.

E. ESTRATEGIAS DE ACCIÓN PARA POTENCIALIZAR Y SUBSANAR ASPECTOS NEGATIVOS Y POSITIVOS EN LA ASOCIACIÓN.

1. Estrategias según análisis FODA

Todas estas estrategias están encaminadas a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas aspectos denotados en el capítulo dos para establecer la relación.

1- Estrategias Ofensivas (FO):

- Una fortaleza relevante que posee la asociación es el recurso hídrico por lo tanto se considera oportuno solicitar apoyo a la alcaldía para así presentar una propuesta a un proyecto futuro, que incentive a esta a donar fondos que la entidad necesite y a la vez solicitar a las organizaciones con las que se reúnen para capacitación o charlas acerca de cómo fortalecer la administración y así, obtener ayuda adicional en la comunidad.
- Otra fortaleza con la que cuenta es, que varios de los residentes de la comunidad poseen experiencia en desarrollo comunitario y esto permite la búsqueda de nuevas oportunidades para la localidad sabiendo a que instituciones acudir en caso de emergencia, mencionando entre ellas a La Asociación de Comunidades para el

Desarrollo de El Salvador (CRIPDES de San Vicente) y otras agrupaciones que se hacen presentes en reuniones y en algunas actividades que la entidad realiza.

2- Estrategias Adaptativas (DO):

- Una debilidad es que carecen de recursos financieros para llevar a cabo proyectos que ayuden a lograr el fortalecimiento administrativo de la asociación y de esta manera la comunidad no sea desabastecida; por lo tanto, se deben realizar campañas de concientización a los usuarios, sobre la importancia de cancelar el recibo de agua en la fecha estipulada y de esta manera estarían contribuyendo a que la entidad ofrezca un mejor servicio a la comunidad, ya que se tendría el requerimiento económico necesarios para realizarlo.
- Otra debilidad es que los pobladores no les interesa involucrarse en las actividades de la asociación así como también sus miembros descuidan las funciones que les corresponde realizar, es por ello que se toma en cuenta alcanzar proyectos de la alcaldía si como también de otras comunidades para que sirvan de guía a la entidad mediante capacitaciones por parte de estos.

3- Estrategias Defensivas (FA):

- Poseen es el recurso hídrico con el que cuenta la comunidad aprovechando esta fortaleza, se puede contrarrestar el poco interés de los pobladores en cuidar el recurso, ya que si existe responsabilidad por parte de los miembros de la entidad a trabajar por el beneficio de la localidad, se lograría a su vez comprometer también a los usuarios del servicio, concientizándolos sobre el buen uso de éste a través de charlas informativas y brigadas de forestación, así como también de las necesidades que se puedan tener en la asociación ayudando de esta manera a que las personas beneficiadas sientan deber tanto con la asociación como también con el cuidado del medio ambiente y del manto acuífero.

- Una fortaleza es el compromiso por parte de los miembros para el funcionamiento de la entidad, por esta razón se concientiza a los mismos en las reuniones así como también con mensajes en el nuevo recibo que se les ha sugerido para que puedan cancelar las facturas en las fechas establecidas debido a que no cuenta con recursos suficientes ya que solo posee la captación de fondos por el servicio prestado.

4- Estrategias de Supervivencia (DA):

- Efectuar eficientemente el cobro por el servicio de agua evitando de esta forma la morosidad en el pago del suministro a través de llamados de atención a los beneficiarios si este no es cancelado en la fecha estipulada y llevando a cabo una concientización masiva mediante propaganda en la comunidad, para sancionar con la suspensión del servicio si no se cancela a tiempo por lo que se utilizaría un recibo de agua que contenga mensajes relacionados con este propósito.
- Solicitar apoyo a comunidades aledañas para proporcionar asesorías a los usuarios de la comunidad para un mejor cuidado y manejo del vital líquido, haciendo de este recurso algo importante y valioso que deben cuidar.
- La institución no cuenta con recursos económicos suficientes para resolver la problemática de las tuberías deterioradas; es por ello que se debe concientizar a la comunidad a través de campañas el pago puntual de sus cuotas, además de hacerse responsable de cuidar adecuadamente el sistema bombeo en general, ya que con ello se ayudaría a solucionar inconvenientes que se van presentando con el transcurrir del tiempo.

2. Estrategias para fortalecer el control interno de la Asociación y servicio de agua potable

a) Manejo de fondos e imprevistos

Estrategia: Se sugiere que la entidad elabore presupuestos de los ingresos y gastos mensuales e imprevistos con los que se enfrenta constantemente, en un formato sencillo derivando el 10% de sus ingresos mensuales para cualquier eventualidad que surgiere fuera de sus actividades normales a la Asociación, además que un control adecuado le permite al tesorero-a trabajar con transparencia y brindar mensualmente un estado mensual de los ingresos que tienen disponibles.

Objetivo: Contribuir a una mejor gestión en el manejo de los fondos o recursos económicos para que se ajusten a los principios y austeridad de los gastos que se presenten.

Diseño: Se elaboró un formato en el programa Excel el cual es entendible y sencillo a la hora de ubicar los diferentes ingresos y egresos de la Asociación, el cual será de utilidad al tesorero-a de la entidad; no presentando costos mayores a los necesarios por su impresión cuando se requiera presentar físicamente dicho documento.

Cuadro N° 6 Presupuesto Mensual de egresos e ingresos.

PRESUPUESTO MENSUAL ASOCIACIÓN COMUNAL EL MILAGRO (ACEM) ENERO 201X		
	INGRESOS	EGRESOS
INGRESOS MENSUALES APROXIMADOS	\$ 330.00	
CUOTA UTILIZACIÓN NACIMIENTO		\$ 20.00
FONTANERO		\$ 100.00
PAPELERIA		\$ 3.00
ENERGIA ELECTRICA		\$ 12.00
IMPREVISTOS 10%		\$ 33.00
TOTALES	\$ 330.00	\$ 168.00
TOTAL DISPONIBLE		\$ 162.00

Fuente: Elaborado por equipo de investigación con base a información proporcionada por la ACEM.

b) Mantenimiento y limpieza del sistema de abastecimiento del agua.

Estrategia: Debido a que los miembros poseen una actitud de mejora hacia la asociación y que existe una comunicación excelente entre ellos, lo cual es de beneficio para ésta, se recomienda que se aprovechen los conocimientos de estos realizando actividades de mantenimiento y limpieza del sistema de bombeo, así también involucrar a todos los beneficiados para que aporten ideas que ayuden al cuidado y mantenimiento del mismo, considerándose oportuno buscar ayuda de otras asociaciones que poseen la experiencia necesaria.

Objetivo: Llevar a cabo una adecuada descripción teórica y grafica de los procedimientos llevados a cabo para el adecuado mantenimiento y limpieza del sistema del recurso hídrico.

Diseño: se elaboró un cuadro detallando cada una de las actividades a realizar para mantener limpia la infraestructura de bombeo y así, se pueda brindar un servicio de calidad y los costos serian bajos ya que se compraría solamente los insumos necesarios como cepillos, cloro entre otros.

Cuadro N° 7 Simbología utilizada en el flujograma de procedimientos.

NOMBRE	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
INICIO o FIN		Representa el inicio y fin de un programa
CONECTOR		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada.
OPERACIÓN O ACCION		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información
DECISIÓN		Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión.
ENVÍO		Indica el envío de información o datos.
DOCUMENTO		Simboliza al documento resultante de la operación respectiva.
ALMACENAMIENTO		Representa el almacenamiento, archivo o registro de documento dentro del procedimiento.
CONECTOR DE PÁGINA		Símbolo utilizado para conectar el flujo de una página a la siguiente.

Fuente: Generado en: <http://es.slideshare.net/mariateresarevalo/flujoograma-de-procesosASME/ANSI>⁶⁸

⁶⁸ Generado en: <http://es.slideshare.net/mariateresarevalo/flujoograma-de-procesosASME/ANSI>, consultado el 11 de Enero de 2017

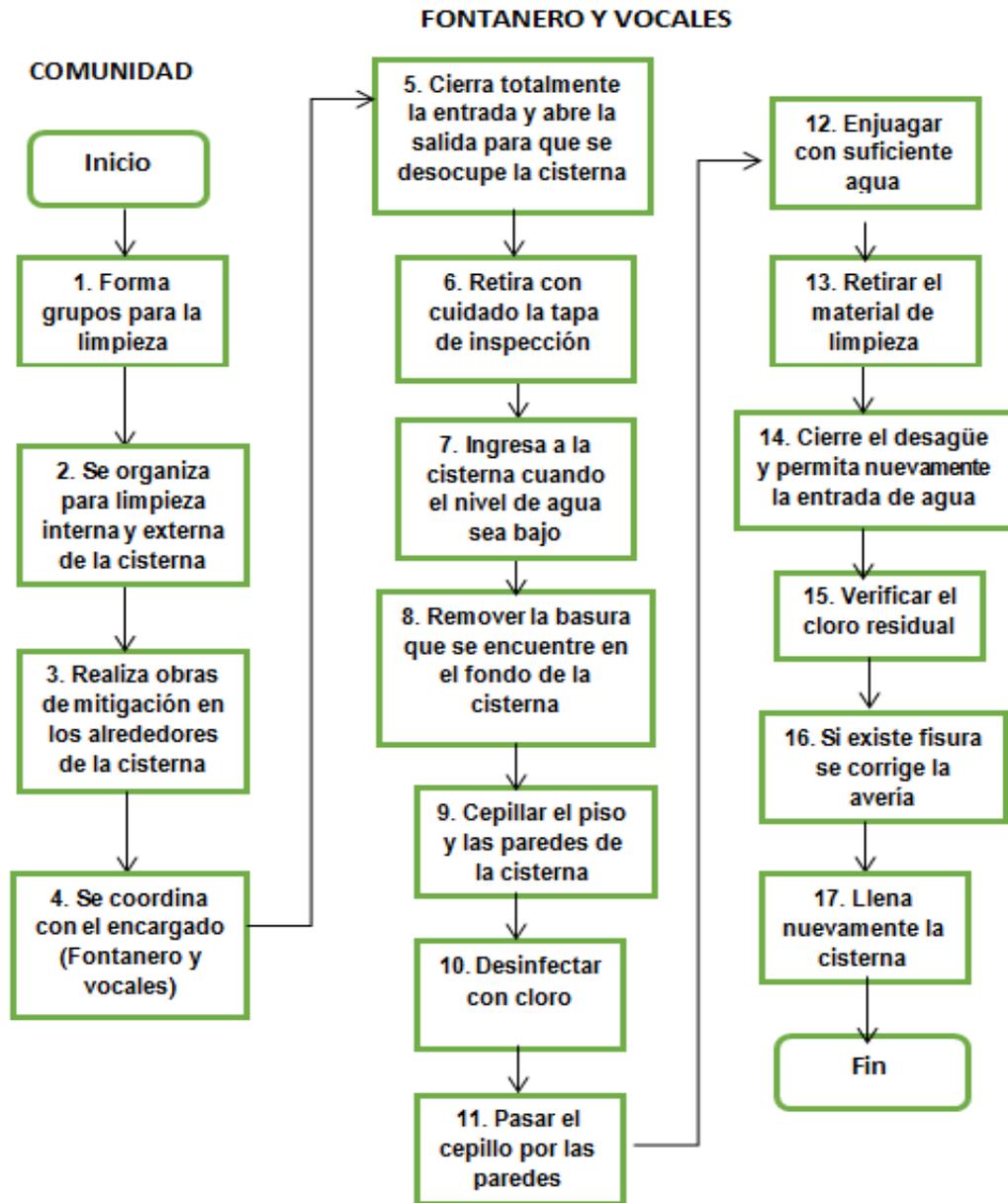
Cuadro N° 8 Proceso de Mantenimiento y Limpieza de la Cisterna.

PROCEDIMIENTO: MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DEL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE AGUA				
RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD	RECURSOS	TIEMPO
Comunidad	1	Forma grupos de limpieza.	Escobas, palas, etc	1 Día
Comunidad	2	Se organiza para la limpieza interna y externa.	Botas, guantes, cepillo, etc.	1 Día
Comunidad	3	Realiza obras de mitigación en los alrededores	Bolsas plásticas, escobas, palas etc.	1 Día
Comunidad	4	Coordina con el encargado (Fontanero y Vocales)	Folders, papelería, lapiceros	1 Día
Fontanero y Vocales	5	Cierra totalmente la entrada y abre la salida para que se desocupe la cisterna.	Llave	15 Min.
Fontanero y Vocales	6	Retira con cuidado la tapa de inspección de la cisterna.	Tapadera	15 Min.
Fontanero y Vocales	7	Ingresar a la cisterna cuando el nivel de agua sea bajo.	Botas, guantes, cepillo, etc.	15 Min.
Fontanero y Vocales	8	Remover la basura que se encuentre en el fondo de la cisterna	Escobas y recipientes para extraer la basura	60 Min.
Fontanero y Vocales	9	Cepillar el piso y las paredes de la cisterna con agua.	Cepillos y agua	30 Min.
Fontanero y Vocales	10	Desinfectar con cloro	Cloro en polvo, agua y mezclar	15 Min.
Fontanero y Vocales	11	Pasar el cepillo sobre las paredes	Cepillos	45 Min.
Fontanero y Vocales	12	Enjuagar con suficiente agua	Balde o regadera y agua	2 Horas
Fontanero y Vocales	13	Retirar todo el material de limpieza.	Escobas, manguera, cubetas	15 Min.
Fontanero y Vocales	14	Cierre el desagüe y permita nuevamente la entrada de agua	Agua	30 Min.
Fontanero y Vocales	15	Verificar el cloro residual	Cloro	10 Min.
Fontanero y Vocales	16	Si existe fisura se corrige la avería	Cemento	30 Min.
Fontanero y Vocales	17	Llena nuevamente la cisterna	Llave	15 Min.

Fuente: Equipo de Investigación

Para dicho aspecto se toma en cuenta a los vocales como apoyo al fontanero, ya que se identificó que ellos son los que poseen menores responsabilidades dentro de la entidad, quienes buscarán incorporar a personas de la comunidad para que les colaboren con las actividades a realizar en la limpieza de la cisterna.

Imagen N° 4 Flujoograma del procedimiento: Mantenimiento y Limpieza del sistema de abastecimiento de agua.



Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

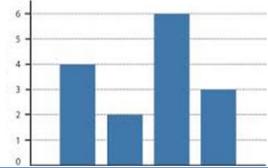
d) Cobranzas y reducción de morosidad

Estrategia: Llevar a cabo una campaña de concientización para hacerle ver a los usuarios las necesidades que posee la Asociación y lo importante que es el pago a tiempo de sus facturas ya que de esta manera estarían contribuyendo a que la entidad ofrezca un mejor servicio a la comunidad, así se tendrían los recursos financieros necesarios para realizarlo.

Objetivo: Concientizar a la comunidad sobre el pago puntual de las cuotas del sistema de abastecimiento de agua.

Diseño: El diseño tendría un pequeño costo adicional a la impresión del recibo actual (ver anexo 8) por el color del nuevo formato.

Imagen N° 5 Anverso del recibo de agua.

 ACEM El agua es desarrollo		TECOLUCA		RECIBO N° XXXXXX NIT: XXXX AGUA											
Asociación Comunal El Milagro Km 77, Col. Milagro, Tecoluca, San Vicente Tel: xxxx-xxxx		GILMA DIANA MENDOZA COL. EL MILAGRO AV. CAMILO TURCIOS POL. 2 CASA 21 TECOLUCA													
		NÚMERO DE CUENTA XXXXXXXX Indique este N° a ACEM		<table border="1"> <tr> <td>Facturado desde:</td> <td>xx/xx/xxxx</td> </tr> <tr> <td>Facturado hasta:</td> <td>xx/xx/xxxx</td> </tr> <tr> <td>Días facturados:</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Mes facturado:</td> <td>xx/xxxx</td> </tr> <tr> <td>Fecha emisión:</td> <td>xx/xx/xxxx</td> </tr> </table>		Facturado desde:	xx/xx/xxxx	Facturado hasta:	xx/xx/xxxx	Días facturados:	30	Mes facturado:	xx/xxxx	Fecha emisión:	xx/xx/xxxx
Facturado desde:	xx/xx/xxxx														
Facturado hasta:	xx/xx/xxxx														
Días facturados:	30														
Mes facturado:	xx/xxxx														
Fecha emisión:	xx/xx/xxxx														
LECTURA ACTUAL XXXXXXXX LECTURA ANTERIOR XXXXXXXX CONSUMO DEL MES XXXXX7		COBRO DEL MES \$3.00		MORA \$0.00											
				TOTAL A PAGAR \$3.00											
HISTORIAL DE CONSUMO DE LOS ULTIMOS MESES		CUOTA FIJA DEL MES: \$3.00 POR 15 O MENOS M³ DE AGUA													
		FECHA DE VENCIMIENTO XX/XX/XXXX													
FOTO MEDIDOR 		<table border="1"> <tr> <td>DEUDA ANTERIOR</td> <td>\$0.00</td> </tr> <tr> <td>MULTA POR MORA</td> <td>\$0.00</td> </tr> <tr> <td>OTROS RECARGOS</td> <td>\$0.00</td> </tr> <tr> <td>TOTAL A PAGAR</td> <td>\$3.00</td> </tr> </table>				DEUDA ANTERIOR	\$0.00	MULTA POR MORA	\$0.00	OTROS RECARGOS	\$0.00	TOTAL A PAGAR	\$3.00		
DEUDA ANTERIOR	\$0.00														
MULTA POR MORA	\$0.00														
OTROS RECARGOS	\$0.00														
TOTAL A PAGAR	\$3.00														

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

Al reverso del recibo de cobro por el servicio de agua potable, se imprima varios mensajes para concientizar a las personas de hacer buen cuidado y uso del agua.

Imagen N° 6 Reverso del recibo de agua.



Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

e) **Concientización para el uso razonable del agua**

Estrategia: Promover campañas de concientización para hacer un mejor uso del recurso hídrico por parte de la población beneficiada, debido a que existe una comunicación entre los miembros de la asociación se puede lograr transmitir responsabilidad a los usuarios del servicio, concientizándolos sobre el buen uso de éste, como también de las necesidades que se puedan tener en la entidad para ayudar de esta manera a que las personas beneficiadas sientan un compromiso tanto con la misma como también con el cuidado del medio ambiente, también se podría solicitar ayuda a asociaciones aledañas para dar asesorías del debido cuidado y manejo del agua.

Objetivo: Concientizar a los pobladores de la Comunidad el Milagro a hacer un mejor uso del recurso hídrico.

Diseño: Se presenta el siguiente formato para los carteles informativos, se espera que la persona se interese por ellos debido a su llamativo diseño además que serán colocados en lugares estratégicos dentro de la comunidad.

Imagen N° 7 Cartel Informativo concientización uso razonable del agua

ACEM

YO CUIDO EL AGUA

ASOCIACIÓN EL MILAGRO TE RECUERDA:

- ✓ Cierra la llave de agua mientras te enjabonas las manos
Una llave abierta consume ¡hasta 12 litros x minuto!
- ✓ al ayudar con los platos, enjuégalos todos juntos y con la llave abierta a la mitad
- ✓ Usa la ducha en vez de la tina
Junta el agua limpia en baldes y úsala para las plantas
- ✓ Si ves una tubería goteando ¡avisa!

Si sigues estos consejos ayudarás a la comunidad a tener agua por mucho más tiempo y que todos-as al igual que tú obtengan el vital líquido en sus hogares.

ESCASEZ DEL AGUA:

Este problema que se nos presenta en la actualidad es un tema que cada día ocupa más la atención de científicos, técnicos, políticos y en general, de muchos de los habitantes del planeta.

La escasez de este vital líquido obliga a reiterar nuevamente una llamada a la moderación de consumo por parte de la población a nivel mundial, ya que sin su colaboración los esfuerzos técnicos que llevan a cabo algunas organizaciones resultarían insuficientes.

¡Sin agua no hay vida!

El agua es el sustento de la vida, es un recurso limitado. Con nuestros hábitos y actividades la estamos desperdiciando y contaminando. Todos debemos colaborar a conservarla y usarla adecuadamente con acciones sencillas.

COMUNIDAD EL MILAGRO, TECOLUCA, SAN VICENTE

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

f) Reforestación

Estrategia: Toda actividad humana tiene un impacto en la naturaleza; por lo tanto, plantar árboles es una estrategia importante para reducir los problemas ambientales. Se propone realizar una campaña de plantación de árboles para reforestar y proteger la zona donde se encuentra el nacimiento de agua, para que este puede seguir proveyendo el recurso hídrico a los pobladores; además, se recomienda concientizar a los mismos en el cuidado de los arboles ya existentes en el lugar para que este sea protegido.

Objetivo: Reforestar y proteger el nacimiento de agua del cual se beneficia la comunidad.

Diseño: Se plantea una campaña capaz de motivar y de provecho para los habitantes del lugar, que no requiere de mucho dinero para llevarse a cabo, ya que los materiales y utensilios pueden ser prestados por ellos mismos.

Campaña Reforestación

Objetivo General: Concientizar a los habitantes de la Comunidad el Milagro para que, a través de sus acciones, se conviertan en ejemplos de sostenibilidad de los recursos forestales y en núcleos de participación en la defensa de los árboles.

Alcance: La campaña propone mediante banners publicitarios informar, concientizar y hacer que la comunidad en general tome medidas hasta lograr una gestión ambiental coherente y una sensibilización con la protección de estos elementos claves de nuestra biodiversidad.

Participantes: Todos los habitantes de la Comunidad que deseen unirse a la campaña y demás personas que se sientan motivados a participar.

Materiales:

1. Cubetas
2. Agua

3. Libreta y lápices
4. Picos y palas
5. Plantas forestales nativas (mango, jocote, cedro, etcétera)

Desarrollo:

1. Se contactará a las dependencias encargadas de los programas de reforestación, con la finalidad de obtener información y material para la reforestación. Si se desea, los profesores también pueden hacer un vivero con especies nativas.
2. Identificar zonas aledañas de la localidad donde se hayan hecho proyectos de reforestación y discutir los beneficios de dicha acción.
3. En grupo elegirán un área de la comunidad en la parte del nacimiento que necesite mayor reforestación.
4. Una vez definida el área, organizarán sus salidas para plantar los arbolitos, en particular usando especies nativas.
5. Es importante enfatizar que cada equipo se responsabilizará de uno o varios árboles.

Usar mensajes e imágenes que motiven a los residentes de la localidad a ser parte de la campaña, como, por ejemplo:

- La tala de árboles afecta no sólo a las plantas sino el hábitat de otros seres vivos.
- La falta de vegetación provoca desertificación y erosión del suelo.
- Los bosques ya han desaparecido en varias partes del mundo.
- Que desempeñan un papel crucial en la regulación del clima.
- La deforestación disminuye la capacidad vital de la tierra.



3. Costos estimados de las estrategias.

Cuadro N° 11 Presupuesto de Estrategias.

PRESUPUESTO ESTRATEGIAS					
Estrategia	Actividad	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
A)	Impresión de reporte	Impresión	2	\$ 0.10	\$ 0.20
B)	Limpieza y mantenimiento	Escobas	3	\$ 2.00	\$ 6.00
		Cepillos	6	\$ 1.50	\$ 9.00
		Rodillos	6	\$ 3.00	\$ 18.00
		Bolsas Plásticas (paquete)	1	\$ 2.00	\$ 2.00
		Cloro (bote)	1	\$ 6.00	\$ 6.00
		Botas plásticas (pares)	3	\$ 5.50	\$ 16.50
		Cemento (bolsa)	1	\$ 8.00	\$ 8.00
C)	Impresión de boletas	Impresión	4	\$ 0.10	\$ 0.40
D)	Impresión de recibos	Impresión a color	110	\$ 0.20	\$ 22.00
E)	Impresión de carteles	Carteles informativos	6	\$ 2.00	\$ 12.00
F)	Publicidad de campaña	Carteles informativos	4	\$ 1.00	\$ 4.00
		Hojas volantes	110	\$ 0.10	\$ 11.00
TOTAL					\$ 115.10
IMPREVISTOS 10%					\$ 11.51
TOTAL GENERAL					\$ 126.61

Fuente: Equipo de investigación.

Se considera lo siguiente:

- Hay materiales y equipo que se pueden utilizar más de una vez, por ejemplo, las botas, cepillos, otros.
- Los costos de las impresiones de recibos, reportes y boletas se estiman mensuales.
- Carteles informativos y hojas volantes representarán gastos solo serán una vez durante la puesta en marcha de la estrategia.

F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN Y COMITÉ DE AGUA

1. Objetivos.

a) General.

Efectuar una guía para implementar el fortalecimiento del control interno administrativo y los beneficios que este traerá para la asociación.

b) Específicos.

- Establecer los insumos necesarios para la realización de una guía del tema en estudio.
- Reunir los procesos que deben realizarse para que este modelo de fortalecimiento del control interno administrativo sea aprobado e implementado con éxito.
- Interpretar mediante un cronograma de actividades las etapas donde se muestre la duración de las diferentes actividades a realizar.

2. Recursos a utilizar.

Para llevar a cabo el desarrollo del estudio es necesario mencionar los elementos para la ejecución del mismo, entre los cuales se mencionan:

a) Humano

Para la puesta en marcha e implementación se considera a los miembros de la Asociación, Comité de Agua y demás asociados.

b) Material

Para llevar a cabo la puesta en marcha de la propuesta se consideran todos los materiales y herramientas utilizados en la capacitación y las estrategias descritas anteriormente.

c) Financiero

El monto total en que incurrirá la Asociación Comunal El Milagro incurrirá para la implementación de las diferentes acciones propuestas es de \$227.41 (Ver cuadro 4 y 8).

3. Etapas del plan de implementación

Para la puesta en marcha del plan para el fortalecimiento del control interno administrativo es necesario que sea aprobado por el presidente de la asociación, y para lo cual se explican las etapas que se deben llevar a cabo:

a) Presentación del documento al presidente de la asociación:

Se realizará un informe el cual contendrá objetivos, ventajas, características del plan de fortalecimiento del control interno administrativo y su puesta en marcha.

b) Revisión y estudio:

En esta etapa el presidente de la Junta Directiva en conjunto con el secretario del comité de agua podrá hacer correcciones que consideren convenientes, las cuales serán tomadas para su respectiva corrección con el fin de unificar las ideas señaladas en el informe.

c) Aprobación y autorización:

Una vez revisadas y conciliadas las ideas el presidente pasará a la aprobación, con el objetivo de darle seguimiento al plan de ejecución.

d) Implementación:

En este apartado se pondrá en práctica lo establecido en la propuesta, llevándose a cabo la capacitación, así como las diferentes estrategias que contribuyan al fortalecimiento de control interno administrativo y del sistema de abastecimiento de agua.

e) Evaluación y retroalimentación:

Como etapa final, se efectuará una revisión semestral sobre el plan propuesto, con el fin de buscar la mejora continua y hacer los cambios necesarios que contribuyan a mejorar el plan de fortalecimiento administrativo.

4. Cronograma de actividades para implementar el Plan estratégico.

Cronograma de actividades del plan de implementación sobre la gestión de fortalecimiento del control interno administrativo de la Asociación Comunal El Milagro (ACEM), ubicada en el municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente.

Cuadro N° 12 Cronograma de implementación del Plan Estratégico ACEM (2017).

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO ASOCIACIÓN COMUNAL EL MILAGRO (2017)																									
N°	Actividad (Capacitación)	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Presentación					■																			
2	Revisión y Estudio						■																		
3	Aprobación y Autorización							■																	
5	Implementación									■	■	■	■												
6	Evaluación y Retroalimentación																								

Fuente: Elaborado por equipo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A.: Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, 8° edición, McGraw-Hill, México, 2009 pág. 19
- Burbano Ruíz, Jorge E. Presupuestos (enfoque moderno de planeación y control de recursos) segunda edición McGraw Hill, Colombia, 2000
- Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos, 2° Edición, McGraw Hill, Colombia 2004, pág., 228.
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004.
- Fayol, Henry. Administración Industrial y General, Ed. 2ª, Atlas, Sao Paulo. 1954
- Fleitman Jack, Negocios Exitosos, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.
- Gómez Ceja, Guillermo: "Planeación y Organización de Empresas", Octava Edición, Mc Graw Hill, Mexico, 2012. Página 191.
- GITMAN, Lawrence., Administración Financiera Básica, 2° Edición, Harla, México D.F., 1990 723 páginas.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz. Administración Un Perspectiva Global, 12a. Edición, McGraw-HillInteramericana, 2004.
- Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. 10ª edición McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.1994
- Koont'z y O'Donell: "Administración", 3° Edición, Mc. Graw Hill, México 2012 Página 254.
- Mahlo, Friedrich. *La acción táctica en el Juego*. Editorial: Pueblo y Educación, La Habana, 1983.
- Perdomo Moreno, Abraham, "Administración Financiera de Inventario Tradicional y Justo a Tiempo", 10ª Edición México Editorial Thomson. 2003, Pág. 35
- Ramírez Cardona Carlos; Fundamentos de Administración; ECOE Ediciones Ltda; Bogotá, Julio 2006.
- Real Academia Española (RAE), Diccionario de la Real Academia, 21° Edición, 1992

- Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Tercera Edición, Editorial Limusa, México, 1998.
- Robbins Stephen, Administración Teoría y Práctica 10° Edición PEARSON México 2011
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary; Administración, Sexta Edición, Prentice Hall, México 2000, pág., 554-556.
- SAMUELSON, Paul A. y NORDHAUS, William D., *Economía*, McGraw-Hill, México, 1986.
- Serrano Ramírez, Américo Alexis Administración I y II, impreso en talleres gráficos de la UCA, El Salvador, junio de 2000, pág., 227.
- STONER J., WANKEL C. "Administración". Cuarta Edición, Prentice-Hall, México, 1996.
- Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Administración Estratégica Conceptos y Caso, 11va. Edición, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.
- VAN HORNE, James & WACHOWICZ, John., Fundamentos de Administración Financiera, 8a. edición, Prentice-Hall, Nueva York, 1994
- Whetten, David y Cameron Kim, Desarrollo de habilidades directivas, Edición Pearson, México, 2005
- WEINBERGER, Karen, El proceso estratégico: concepto, contextos y casos, 1° Edición (edición breve), México DF: Pearson Education (Prentice Hall), 1997

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

- "Diseño de una herramienta contable y administrativa para las Asociaciones de Desarrollo Comunal del Municipio de Mejicanos" Ángel Díaz, Flor de María, Romero Mirón, Edith Guadalupe y Alvarenga de Chacón, Blanca Estela, El Salvador, UES, 2014.
- Asociación Equipo Maíz, "Metiendo la cuchara: algunas ideas sobre las asociaciones comunales", San Salvador, El Salvador, C.A., ALGIER'S IMPRESORES, 2001, págs. 14-15.
- Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), "Manual para la Organización de Asociaciones Comunales con Personalidad Jurídica", seminario inductivo para funcionarios municipales electos periodo 1997-2000, págs. 31-32.

LEYES

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente. N° 38. 15 de diciembre de 1983. Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281. Artículos 7 y 203 al 207
- Código Municipal. Decreto Legislativo N° 274, fecha 05 de febrero de 1986, Diario Oficial N° 23, Tomo N° 290. Artículos 118 al 125
- Estatutos de la Asociación Comunal El Milagro. Según el Capítulo VI, Artículo 32
- Ley de asociaciones y Fundaciones Sin Fines De Lucro. Decreto legislativo No. 894. 21 de noviembre de 1996, publicada en el diario oficial el 17 de diciembre de 1996 tomo 333. Art. 1, 9, 11 y 40.
- Ley del Impuesto a las Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA) Art. 45 literal e
- Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR).Decreto legislativo No. 472, publicada en el diario oficial el 19 de diciembre de 1963 tomo 241. Art. 6
- Regulación y perforación de pozos, extracción de agua y control de vertidos del municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente, con base al art. 3, numeral 5 del Código municipal y art. 204 de la Constitución de la República de El Salvador.

DOCUMENTOS

- “Diseño de una herramienta contable y administrativa para las Asociaciones de Desarrollo Comunal del Municipio de Mejicanos” Ángel Díaz, Flor de María, Romero Mirón, Edith Guadalupe y Alvarenga de Chacón, Blanca Estela, El Salvador, UES, 2014
- “Gestión integral del recurso hídrico: experiencias compartidas en Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala y Nicaragua”. Monográficos No. 6 Agua en Centroamérica. Secretariado Alianza por el Agua.
- “Organización financiera a la Asociación Municipal para El Desarrollo de las Mujeres de Santa Clara (AMUDESAC) a ejecutarse en el año 2013”. Claudia María Chávez Granillo, Paula Kryssia Roque Navarrete y Silvia Del Carmen Umaña Cortez, UES, 2013.

INTERNET

- Generado en: https://www.academia.edu/6205789/Caracteristicas_de_la_administración, consultado el 23 de junio de 2016.
- Generado en: <http://administraciondeempresas4.bligoo.es/importancia-de-la-administracion-privada#.V1DWfCGoY5E> consultado el 02 de junio de 2016
- Generado en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Caracter%C3%ADsticas-De-La-Administraci%C3%B3n-P%C3%ABlica-Privada/53909513.html>, consultado el 23 de junio de 2016
- Generado en: <http://concepto.de/mision-y-vision/#ixzz4UsYRI1Uw> , consultado el 13 de Diciembre del 2016
- Generado en: http://www.Es.wikipedia.org/wiki/Agua_potable_y_saneamiento.en_El_Salvador_43 consultado el 14 de abril de 2016
- Generado en: http://www.Es.wikipedia.org/wiki/Agua_potable_y_saneamiento.en_El_Salvador_44 consultado el 14 de abril de 2016
- Generado en: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf> consultado el 8 de mayo de 2016
- Generado en: <http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>, consultado el 13 de Diciembre del 2016
- Generado en:
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organizacion/%5BPD%5D%20Documetos%20-%20Organizacion.pdf>, consultado el 15 de Diciembre de 2016
- Generado en: <http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm>, consultado el 15 de Diciembre de 2016
- Generado en: <http://es.slideshare.net/mariateresarevalo/flujiograma-de-procesos> Consultado el 11 de Enero de 2017
- Generado en: <http://es.slideshare.net/diana2593/control-presupuestario-28004196> consultado el 01 de julio de 2016
- Generado en: <http://es.slideshare.net/FUSADESORG/recursos-hdricos-en-el-salvador> consultado el 8 de agosto de 2016

- Generado: <http://www.encyclopediainfinanciera.com. ›...›Organización de empresas> consultado el 6 de junio de 2016
- Generado en: https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_San_Vicente consultado el 09 de junio de 2016
- Generado en: <http://www.eoi.es/blogs/olatripoll/2012/05/31/la-alta-direccion-parte-fundamental-en-los-sistemas-de-gestion/> consultado el 09 de junio de 2016
- Generado en: https://es.wikipedia.org/wiki/Piramide_organizacional consultado el 09 de junio de 2016
- Generado en:
[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organizacion/\[PD\]%20Documentos%20-%20Organizacion%20formal%20e%20informal.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organizacion/[PD]%20Documentos%20-%20Organizacion%20formal%20e%20informal.pdf), consultado el 28 de junio de 2016
- Generado en:
<http://www.eumed.net/librosgratis/2010d/796/Caracteristicas%20generales%20del%20Control%20Interno.htm>, consultado el 29 de junio de 2016
- Generado en: <http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm>, consultado el 15 de Diciembre de 2016
- Generado en: <https://funcionadministrativacontrol/p/establecimiento-de-estandares.html>, consultado el 16 de Diciembre de 2016
- Generado en:
https://www.google.com/sv/search?q=ventajas%20%20de%20la%20direccion&btnG=&client=ms-opera-miniandroid&channel=new&tbn=isch&gws_rd=ssl#gws_rd=ssl&imgrc=8Uw3f2covLAcqM%3A, consultado el 29 de junio de 2016
- Generado en:
https://www.google.com/sv/search?q=ventajas%20%20de%20la%20direccion&btnG=&client=ms-operaminiandroid&channel=new&tbn=isch&gws_rd=ssl#gws_rd=ssl&imgrc=FMVHmhemltHTKM%3A, consultado el 29 de junio de 2016
- Generado en: <http://www.grandespyemes.com.ar/2013/08/24/planeacion-y-sus-caracteristicas-dentro-del-proceso-administrativo/>, consultado el 23 de junio de 2016

- Generado en: <http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci06.html> consultado el 09 de mayo de 2016
- Generado en: http://ijj.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/t11analisis_del_marco_legal_para_la_administracion_de_agua_de_consumo_humano.pdf, consultado el 26 de mayo del 2016
- Generado en: http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/planeacion_2.pdf consultado el 23 de mayo de 2016
- Generado en: <http://www.mipueblosugente.com/apps/blog/show/7945931-tecoluca-san-vicente> consultado el 25 de mayo de 2016
- Generado en: <http://www.monografias.com/trabajos96/importancia-administracion-empresa/importancia-administracion-empresa.shtml#ixzz47SsXHsIF> consultado el 16 de abril de 2016
- Generado en: [http://www.Proceso Administrativo M. en C. Eduardo Bustos Farías junio de 2003, Unidad 2.pdf](http://www.Proceso%20Administrativo%20M.%20en%20C.%20Eduardo%20Bustos%20Far%C3%ADas%20junio%20de%202003,%20Unidad%202.pdf) consultado el 22 de abril de 2016
- Generado en: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/14504/16/TEMA%206%20LA%20ORGANIZACION%20DE%20LA%20EMPRESA.pdf> consultado el 09 de junio de 2016
- Generado en: <http://ri.ues.edu.sv/9376/1/TRABAJO%20COMPLETO.pdf> consultado el 12 de agosto de 2016
- Generado en: <http://www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret/> consultado el 01 de julio de 2016.
- Generado en: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/13344/Capitulo1.pdf>, consultado el 10 de Diciembre de 2016
- Generado en: <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/2977/54390-8.pdf?sequence=8> consultado el 28 de junio de 2016
- Generado en: <https://www.emprendices.co/procesos-administrativos-elementos-del-proceso-administrativo/>, consultado el 15 de Diciembre de 2016
- Generado en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100500/unidad_dos/Direccion/direccion_1.pdf, consultado el 16 de Diciembre de 2016

OTROS

- Información proporcionada por el Secretario y tesorera de la Junta Directiva de la Asociación Comunal El milagro.

ANEXOS

Anexo 1: Datos estadísticos relacionados con la extensión territorial y poblacional del Departamento de San Vicente.

Municipio	Territorio	Población
Apastepeque	120,56 km ²	20 285 hab.
Guadalupe	21,51 km ²	6 369 hab.
San Cayetano Istepeque	17,01 km ²	6 473 hab.
San Esteban Catarina	78,14 km ²	4 147 hab.
San Ildefonso	136,37 km ²	10 015 hab.
San Lorenzo	18,71 km ²	7 027 hab.
San Sebastián	61,83 km ²	15 193 hab.
San Vicente	267,25 km ²	52 404 hab.
Santa Clara	124,46 km ²	5 145 hab.
Santo Domingo	16,41 km ²	7 962 hab.
Tecoluca	284,65 km ²	31 711 hab.
Tepetitán	12,81 km ²	4 775 hab.
Verapaz (El Salvador)	24,31 km ²	7 099 hab.

Fuente: Generado en: https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_San_Vicente, consultado el 15 de mayo del 2016

Anexo 2

Estatutos de la

Asociación

Comunal El

Milagro (ACEM)

ESTATUTOS DE LA ASOCIACION COMUNAL
EL MILAGRO, CANTÓN SAN JOSE LLANO GRANDE,
DEL MUNICIPIO DE TECOLUCA, DEPARTAMENTO
DE SAN VICENTE.

CAPITULO I

DE LA CONSTITUCION, DENOMINACION Y DOMICILIO.

Art. 1.- La Asociación que se constituye estará regulada por el Código Municipal, la Ordenanza Reguladora de las Asociaciones Comunitarias, en el Municipio de Tecoluca, por estos Estatutos, el Reglamento Interno y demás disposiciones aplicables y se llamará ASOCIACION COMUNAL EL MILAGRO, que podrá abreviarse "A.C.E.M.", que en lo sucesivo de estos Estatutos se llamará "Asociación" tendrá su domicilio legal en el Cantón San José Llano Grande, Municipio de Tecoluca, Departamento de San Vicente y desarrollará sus actividades en el Cantón San José Llano Grande.

CAPITULO II

DE LA NATURALEZA Y EL OBJETO.

Art. 2.- Esta Asociación es de naturaleza apolítica, no lucrativa, de carácter democrático, no religioso y tendrá por objetivos los siguientes:

- Participar organizadamente en el estudio y análisis de la realidad social, y de los problemas y necesidades de la Comunidad.
- Motivar e impulsar la búsqueda de soluciones, la formulación y ejecución de Proyectos que contribuyan al desarrollo de la Comunidad.
- Fomentar el espíritu de colaboración principalmente de los Miembros de la Asociación en el desarrollo de los Planes y Proyectos de la misma.
- Velar porque los Proyectos aprobados se cumplan en los términos establecidos en la Legislación atinente.
- Trabajar en forma armónica con los Planes de Desarrollo Local y Regional, así como colaborar con la ejecución de los mismos, especialmente cuando se trate de Proyectos que conlleven al beneficio directo de los habitantes de la Comunidad.
- Participar en el campo Social, Económico, Religioso, Cívico, Educativo y en cualquier otra actividad dentro del marco legal.
- Contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la Organización de la Asociación.
- Coordinar con instituciones Gubernamentales, Autónomas y Privadas a fin de impulsar el desarrollo de los habitantes de la Comunidad.
- Gestionar y canalizar los Recursos Financieros y Tecnológicos que posibiliten el Desarrollo de Programas y Proyectos encaminados a la Solución de necesidades, de la Comunidad.
- Las demás que establezca la Ordenanza Reguladora de las Asociaciones Comunitarias en el Municipio de Tecoluca.

SIMBOLOGIA.

Art. 3.- Esta Asociación tendrá como distintivo su sello de forma triangular, en cuyo centro se encuentre un campesino saliendo de su casa, con su tecomate y cumpa, en la parte inferior las siglas "A.C.E.M." Y a su alrededor, "Asociación Comunal El Milagro, Cantón San José Llano Grande, Municipio de Tecoluca Departamento de San Vicente".

DEL PLAZO.

Art. 4.- El plazo de la Asociación será por tiempo indefinido, sin embargo podrá Disolverse y Liquidarse por cualquiera de las causas previstas en la Ordenanza Reguladora de las Asociaciones Comunitarias en el Municipio de Tecoluca y estos Estatutos.

CAPITULO III.
DE LA DIRECCION.

Art. 5.- La Dirección de la Asociación estará a cargo de la Asamblea General y la Junta Directiva. La Administración corresponderá a la Secretaría de Finanzas o a quien designe la misma Junta Directiva.

CAPITULO IV
DE LOS ASOCIADOS.

Art. 6.- Habrá tres clases de Asociados:

- Asociados Fundadores;
- Asociados Activos;
- Asociados Honorarios.

Serán Asociados Fundadores todas aquellas personas que hayan contribuido al nacimiento de la Asociación, y que además se encuentren en la Acta de Constitución de la Asociación.

Serán Asociados Activos, los que obtengan su ingreso a la Asociación en la forma que lo establecen estos Estatutos y asistan periódicamente a las Asambleas que se celebren.

Serán Asociados Honorarios las personas Naturales o Jurídicas que por haber realizado una destacada labor en la Comunidad o brindando una ayuda significativa a la misma, la Asamblea General les otorgue la calidad de tales.

DE LOS REQUISITOS PARA SER ASOCIADO ACTIVO.

Art. 7.- Para ser Asociado Activo deberán llenarse los siguientes requisitos:

- Residir en la Comunidad;
- Tener dieciséis años de edad;
- Tener voluntad de trabajar por el desarrollo de la Comunidad.

AFILIACION DE NUEVOS ASOCIADOS.

Art. 8.- Los interesados en ingresar a la Asociación deberán manifestar su deseo a la Junta Directiva, y ésta comprobará que cumplen con los requisitos establecidos en el Artículo anterior, si así fuere, procederá a informarlo en Asamblea General, para su incorporación y juramentación en presencia del pleno de la Asamblea.

DEL REGISTRO DE LOS ASOCIADOS.

Art. 9.- La Asociación deberá contar con un Registro de Asociados en el cual habrá una sección para Activos y otra para Honorarios.

En cada asiento se indicará el nombre y las generales del suscrito, a saber: Edad, Residencia, Número de Cédula de Identidad Personal u otro documento de identificación, fecha de ingreso y otros que establezca la Junta Directiva, debiendo además escribirse en el margen de dicha inscripción, la razón que motivó el retiro o expulsión.

DE LOS DERECHOS DE LOS ASOCIADOS.

Art. 10.- Serán facultades o derechos de los Asociados:

- Participar con voz y voto en las reuniones de Asambleas General;
- Presentar en las Asambleas Generales mociones y sugerencias a alcanzar el buen funcionamiento y desarrollo de la Asociación;
- Retirarse voluntariamente de la Asociación presentando su justificación ante la Asamblea General;

- d) Proponer y ser electo para cargos en la Junta Directiva;
- e) Solicitar y obtener de la Junta Directiva, información sobre el funcionamiento y los Proyectos de la Asociación;
- f) Aceptar o rechazar cualquier comisión, ya sea para gestionar o realizar trabajos o actividades en nombre de la Asociación.
- g) Todos los demás que les confieran estos Estatutos y el Reglamento Interno.

DE LOS DEBERES Y OBLIGACIONES DE LOS ASOCIADOS

Art. 11.- Serán deberes u obligaciones de los Asociados:

- a) Fomentar el espíritu de servicio entre los Asociados;
- b) Asistir con puntualidad a las sesiones de Asamblea General y demás reuniones de trabajo que se realicen;
- c) Acatar las disposiciones de la Asamblea General y la Junta Directiva, siempre que estén relacionados con los objetivos de la Asociación;
- d) Aceptar cualquier responsabilidad ya sea para gestionar o realizar trabajos o actividades en nombre de la Asociación;
- e) Estar solventes con las cuotas mensuales aprobadas por la Asamblea General.

DE LA PERDIDA DE CALIDAD DE ASOCIADO

Art. 12.- La calidad de Asociado se perderá por retiro voluntario, expulsión o muerte.

DEL RETIRO VOLUNTARIO

Art. 13.- El retiro voluntario podrá ser expreso cuando el Asociado lo solicite por escrito o verbalmente a la Asamblea General, y tácito cuando el Asociado cambie definitivamente su residencia a otro lugar que no pertenezca a la comunidad, o cuando se ausente por un periodo de treinta días sin expresión de motivo o causa.

EXPULSION

Art. 14.- Los miembros de la Asociación podrán ser expulsados de la misma, según las causales siguientes:

- a) Mala conducta que ocasionare perjuicios a la Asociación o a la Comunidad en general;
- b) Negarse a abandonar sin motivo justificado el desempeño de los cargos de elección o comisiones que le hubieren encomendado la Asamblea General o la Junta Directiva, siempre que estos hubieran sido aceptados;
- c) Obtener por medio fraudulento beneficios de la Asociación para sí o para terceros;
- d) Incumplimiento de las Leyes, ordenanzas, reglamentos, Estatutos y disposiciones de la Asamblea General y Junta Directiva, siempre que estén relacionados con los objetivos de la Asociación.

Art. 15.- Cuando un asociado incurriere en cualquiera de las causales de expulsión establecida, la Junta Directiva podrá acordar su expulsión. El Asociado podrá demostrar lo contrario recurriendo para ante la misma Junta Directiva quien deberá dar su fallo preliminar a los tres días de haber recurrido el Asociado. De todo esto se hará un informe que se leerá en Asamblea General para su Resolución final.

CAPITULO V

DEL GOBIERNO DE LA ASOCIACION

Art. 16.- El Gobierno de la Asociación será ejercido por:

- a) La Asamblea General
- b) La Junta Directiva.

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 17.- La Asamblea General estará constituida por todos los Asociados Activos, inscritos en el Registro de Asociados y será la máxima autoridad de la Asociación.

DE LAS SESIONES DE ASAMBLEA GENERAL

Art. 18.- La Asamblea General podrá sesionar en forma Ordinaria o Extraordinaria.

Art. 19.- Serán Ordinarias las sesiones de Asamblea General cuando se realicen en las fechas establecidas para ello, en dichas sesiones se tratarán los puntos comprendidos en la agenda y los que propongan los Asociados.

Art. 20.- Serán Extraordinarias las sesiones de Asamblea General al celebrarse éstas en fechas distintas, para tratar los puntos específicos para los cuales hubiere sido convocada. Las discusiones y decisiones que se tomen con relación a los puntos no incluidos en la convocatoria no tendrán validez.

Art. 21.- Las sesiones de Asamblea General Ordinaria deberán celebrarse una vez cada mes.

Art. 22.- Las sesiones de Asamblea General Extraordinaria deberán celebrarse cuando sean convocadas por la Junta Directiva a iniciativa propia o a solicitud de la mitad más uno de los inscritos en el Registro de asociados.

DE LAS CONVOCATORIAS PARA SESION DE ASAMBLEA GENERAL

Art. 23.- Las convocatorias para sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Asamblea General las hará la Secretaría de Comunicaciones de la Junta Directiva.

Art. 24.- La convocatoria de Asamblea General Ordinaria se hará por medio de un aviso, con tres días de anticipación a la fecha indicada.

Art. 25.- Las convocatorias para Asamblea General Extraordinaria, se hará de preferencia con tres días de anticipación, quedando dicho tiempo a criterio de la Junta Directiva por la urgencia de la sesión.

Art. 26.- Las convocatorias indicarán el día, lugar y hora en que habrá de celebrarse la sesión, el tipo de Asamblea y la Agenda propuesta.

Art. 27.- Si la Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria no se celebrase el día y la hora señalados en la convocatoria por falta de quórum, fuerza mayor o caso fortuito, se hará nueva convocatoria teniendo por válida con los que estén presentes, y las Resoluciones se tomarán con los votos de la mitad más uno de los Socios asistentes.

Art. 28.- Las convocatorias serán en cualquiera de las formas siguientes:

- a) Personal en cuyo caso se recogerá la firma del Socio convocado.
- b) Mediante la comunicación citatoria enviada con la debida anticipación.
- c) Por aviso público, por medio de carteles que se fijarán en lugares visibles de las Oficinas o instalaciones de la Asociación.
- d) Por medio de perifoneo con la debida anticipación.

Art. 29.- Para que las sesiones de Asamblea General en primera convocatoria sean válidas deberán contar con la presencia de la mitad más uno de los Socios debidamente inscritos en el Registro de Asociados.

Art. 30.- Las disposiciones en Sesión Ordinaria o Extraordinaria de Asamblea General, para que sean válidas deberán contar con la mitad más uno de los votos a favor.

ATRIBUCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL.

Art. 31.- Son atribuciones de la Asamblea General:

- a) Elegir a los Miembros de la Junta Directiva;
- b) Recibir los informes de trabajo, aprobar o denegar el Estado Financiero de la Asociación;
- c) Destituir por causas justificadas y legalmente comprobadas a los Miembros de la Junta.
- d) Directiva en pleno y elegir a los sustitutos de conformidad a lo que prescriben la Ordenanza Reguladora de las Asociaciones Comunes en el Municipio de Tecoluca, y estos Estatutos;
- e) Solicitar a la Junta Directiva los informes que crea convenientes con el objeto de llevar una sana Administración de la Asociación;
- f) Aprobar los Estatutos, Plan de Trabajo, Reglamento Interno y el respectivo Presupuesto de la Asociación;
- g) Otorgar la calidad de Asociados Honorarios;
- h) Cumplir y hacer cumplir estos Estatutos, la Ordenanza Reguladora de las Asociaciones Comunes en el Municipio de Tecoluca, el Reglamento Interno de la Asociación y demás que se dicten para el buen desarrollo de la Comunidad;
- i) Las demás que establezcan las Ordenanzas Reguladoras de los Asociados Comunes en el Municipio de Tecoluca.

CAPITULO VI.

DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Art. 32.- La Junta Directiva será integrada con los siguientes cargos:

- I) Secretario General (Presidente);
- II) Secretario de Actas;
- III) Secretario de Finanzas;
- IV) Secretario de Comunicaciones;
- V) Secretario de Asuntos Legales (Sindico);
- VI) Secretario de Proyectos;
- VII) Secretario de Cultura, Recreación y Deporte;
- VIII) Secretario de la Mujer;
- IX) Secretario de la Salud.

ATRIBUCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Art. 33.- Serán atribuciones de la Junta Directiva:

- a) Cumplir y hacer cumplir estos Estatutos;
- b) Cumplir y velar por que se respeten los Acuerdos y disposiciones de la Asamblea General;
- c) Hacer la calificación previa en los casos de retiro voluntario y expulsión de la Asociación, así como velar porque se empleen en forma óptima y procurar que se incrementen los Activos de la misma;
- d) Presentará la Memoria Anual de Labores, el informe de la Ejecución Presupuestaria, el Plan de Trabajo y el respectivo Presupuesto;
- e) Velar porque se cumpla el Presupuesto Anual que la Asamblea General haya aprobado para el ejercicio correspondiente;
- f) Coordinar e impulsar las actividades de beneficio para la Comunidad;

- g) Convocar a Sesiones Ordinarias o Extraordinarias de Asamblea General de acuerdo con lo establecido en estos Estatutos;
- h) Constituir Comités de apoyo de la Asociación para impulsar el Desarrollo Comunal y agilizar el funcionamiento de las mismas;
- i) Mantener relaciones con Organismos del Estado, la Municipalidad y Entidades Privadas, con el objeto de buscar el apoyo de las mismas para los Proyectos de la Asociación;
- j) Vigilar el cumplimiento de los deberes u obligaciones de los Asociados;
- k) Todas las demás atribuciones que se le señalen estos Estatutos y las Leyes de la República.

DE LAS DISPOSICIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Art. 34.- La Junta Directiva celebrará Sesión Ordinaria una vez al mes y Sesión Extraordinaria cuando sea necesario a solicitud del Secretario General o la mitad más uno de los Miembros de la misma.

DEL QUORUM PARA RESOLUCIONES DE JUNTA DIRECTIVA.

Art. 35.- Las Resoluciones de Junta Directiva serán aprobadas por lo menos por cinco de sus Miembros; en caso de empate; la Secretaría General (Presidente) o quien lo represente tendrá voto de calidad.

PERIODO DE FUNCION.

Art. 36.- El Periodo de función de los cargos de la Junta Directiva, será de dos años a partir de la fecha en que tomen posesión de sus cargos. La elección de los Miembros de la Junta Directiva se realizará un día antes de que concluya el periodo para el que han sido electos, en sesión de la Asamblea General Extraordinaria, por mayoría simple, previa invitación al Concejo Municipal de Tecoluca.

REELECCION.

Art. 37.- Los Miembros de la Junta Directiva podrán ser electos para ocupar el mismo cargo en forma alterna, por periodo igual, ningún Asociado podrá ser elegido para integrarla, por tres periodos consecutivos.

DESTITUCION

Art. 38.- La Junta Directiva podrá ser destituida en pleno o individualmente por faltas graves de cualquier naturaleza en el ejercicio de sus funciones. La destitución individual procederá después de tres amonestaciones por faltas leves; y a la primera cuando se trate de falta grave.

FALTAS LEVES

Art. 39.- Serán faltas leves: a) Falta de espíritu de servicio y unidad; b) Inasistencia continua e injustificada a las sesiones de Junta Directiva y Asamblea General; c) Indisciplina e incumplimiento de las funciones designadas, así como durante el desarrollo de las sesiones de Junta Directiva o Asamblea General.

FALTAS GRAVES.

Art. 40.- Se considerará falta grave, cuando se compruebe fehacientemente que la aflicción de un Directivo es perjudicial a los bienes de la Comunidad.

ATRIBUCIONES DE LA SECRETARIA GENERAL (PRESIDENTE).

Art. 41.- Son atribuciones de la Secretaria General (Presidente):

- a) Presidir las sesiones de Asamblea General de socios y de Junta Directiva.
- b) Representar Judicial y Extrajudicialmente a la Asociación conjuntamente con la Secretaría de Asuntos Legales (Sindico).
- c) Delegar los poderes que fuesen necesarios.
- d) Coordinar las actividades que realicen los diferentes miembros de la Junta Directiva, como también los comités.
- e) Gestionar junto con la Secretaría de Finanzas los créditos concedidos a la Asociación.
- f) Presentar los informes correspondientes.
- g) Firmar la agenda a tratar en las diferentes reuniones.
- h) Velar porque se mantenga el orden y disciplina de los asociados en las Asambleas que se celebren.
- i) Gozar del voto de calidad al existir empate en las diferentes reuniones que se celebren al momento de tomar decisiones.
- j) Cumplir y velar por el cumplimiento de las disposiciones emanadas de la Asamblea General de socios y de la Junta Directiva.
- k) Autorizar con su firma compra y venta de los bienes de la Asociación previa autorización de la Junta Directiva.
- l) Firmar con la Secretaría de Finanzas y las otras personas designadas por la Junta Directiva, cuentas, cheques, así como cualquier otro contrato y obligación.
- m) Todas las demás que le señalen estos Estatutos.
- n) El Reglamento Interno, la Ordenanza del Municipio y las demás Leyes de la República en virtud de su cargo.

ATRIBUCIONES DE LA SECRETARIA DE ACTAS

Art. 42.- Son atribuciones de la Secretaría de Actas:

- a) Manejar los Libros de Actas, tanto de Asamblea General como de Junta Directiva.
- b) Guardar los Libros correspondientes y demás documentos confiados a su cuidado.
- c) Llevar en orden y actualizado, el Registro de asociados.
- d) Dar lectura del Acta correspondiente tanto de Asamblea General como de Junta Directiva, y demás documentación que solicite el Presidente de la Junta Directiva.
- e) Remitir la nómina de los miembros electos de la Junta Directiva y socios de nuevo ingreso al Registro de las Asociaciones Comunales.

ATRIBUCIONES DE LA SECRETARIA DE FINANZAS

Art. 43.- Son atribuciones de la Secretaría de Finanzas:

- a) Llevar y mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles propiedad de la Asociación.
- b) Llevar los Registros de control de ingresos y egresos de la Asociación.
- c) Custodiar el Patrimonio de la Asociación, velar por la utilización adecuada de los recursos económicos así como efectuar los pagos de las obligaciones de ésta.

- d) Autorizar con su firma, junto con la Secretaría General (Presidente), el movimiento de las cuentas bancarias que tenga la Asociación.
- e) Gestionar que se hagan efectivos en forma rápida los créditos concedidos a la Asociación.
- f) Rendir informes mensuales a la Junta Directiva o cuando ésta lo requiera, al igual que a la Asamblea General acerca del estado financiero de la Asociación.
- g) Elaborar y presentar a la Asamblea General el informe trimestral y anual del Estado Financiero de la Asociación.
- h) Todas las demás atribuciones que le señalen estos Estatutos, el Reglamento Interno, la Ordenanza Reguladora de las Asociaciones Comunales en el Municipio de Tecoluca y las demás Leyes de la República en virtud de su cargo.

ATRIBUCIONES DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES

Art. 44.- Son atribuciones de la Secretaría de Comunicaciones:

- a) Convocar a sesiones Ordinarias o Extraordinarias de Asamblea General y Junta Directiva, tal como se establece en estos Estatutos.
- b) Establecer y mantener vínculos con entidades públicas o privadas a nombre de la Asociación, las cuales posibiliten la realización de programas de desarrollo comunal.
- c) Recibir y despachar la correspondencia de la Asociación.
- d) Todas las demás atribuciones que le señalen estos Estatutos, el Reglamento Interno y la Ordenanza Reguladora de las Asociaciones Comunales del Municipio de Tecoluca.

ATRIBUCIONES DE LA SECRETARIA DE ASUNTOS LEGALES, (SINDICO)

Art. 45.- Son atribuciones de la Secretaría de Asuntos Legales:

- a) Velar porque se cumplan las disposiciones de los Estatutos, Reglamento Interno y Acuerdos válidamente adoptados por la Asamblea General de socios o Junta Directiva.
- b) Representación Judicial y Extrajudicial de la Asociación, conjuntamente con la Secretaría General (Presidente).
- c) Presidir las comisiones en caso de reforma a estos Estatutos.
- d) Asesorar en materia jurídica sobre los actos que conciernen a la Asociación.
- e) Elaborar proyecto de reglamento y normas concernientes al funcionamiento de la Asociación y someterlos a conocimiento tanto de la Junta Directiva para su consenso como a la Asamblea General para su aprobación.

ATRIBUCIONES DE LA SECRETARIA DE PROYECTOS

Art. 46.- Son atribuciones de la Secretaría de Proyectos:

- a) Elaborar y supervisar los diferentes proyectos, de desarrollo comunal, en materia de vivienda, salud, educación etc. velando porque los recursos humanos y materiales de cada proyecto sean aprovechados en la mejor forma.

SECRETARIA DE CULTURA, RECREACION Y DEPORTE

Art. 47.- Son atribuciones de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes:

- a) Impulsar programas o proyectos de alfabetización, educación formal o informal y vocacional, que permitan el desarrollo integral de la comunidad.
- b) Establecer relaciones con entidades autónomas, gubernamentales o privadas, nacionales o extranjeras para la implementación de actividades o proyectos de beneficio educativo de la comunidad.
- c) En materia deportiva, esta Secretaría deberá propiciar la realización de torneos o eventos en cualquiera de las ramas del deporte para incentivar a los habitantes de la Comunidad a un sano esparcimiento, aumentando así, las relaciones sociales entre sus miembros; motivándolos además a participar en eventos intercomunales.
- d) Incentivar las aptitudes artísticas en cualquiera de sus ramas, tales como la música, teatro, pintura, danza, etc., fomentar a su vez la creación de grupos artísticos representativos de la comunidad.
- e) Fomentar visitas a diversos centros de recreación ya sea con fines culturales, o recreativos o con el objeto de obtener fondos en beneficio de la Asociación; para lo cual deberá manejar dichos ingresos la Secretaría de Finanzas.
- f) Promover el conocimiento de los derechos del niño, los jóvenes y velar porque éstos se cumplan.
- g) Procurar la formación que permita un crecimiento integral de la juventud;
- h) Las demás que le asigne la Asamblea General o la Junta Directiva.

SECRETARIA DE LA MUJER

Art. 48.- Son atribuciones de la Secretaría de la Mujer:

- a) Impulsar programas y proyectos que promuevan el desarrollo integral de las mujeres que residen en la comunidad.
- b) Promover y desarrollar charlas que permitan a la mujer conocer sus derechos.
- c) Las demás que establezca la Asamblea General y la Junta Directiva, Ordenanzas y Reglamento Interno de la Asociación.

SECRETARIA DE LA SALUD

Art. 49.- Son atribuciones de la Secretaría de la Salud:

- a) El trabajo en el establecimiento y mejora de los servicios de la Comunidad y los medios necesarios para solucionar los distintos problemas de la misma.
- b) Impulsar programas y proyectos de saneamiento ambiental, prevención, salud materno infantil etc.
- c) Mantener un botiquín en la comunidad
- d) Coordinar con Instituciones gubernamentales, privadas, autónomas, ya sean nacionales o extranjeras para mejorar las condiciones de salud de la comunidad.

- e) Las demás que le asigne la Asamblea General o la Junta Directiva.

CAPITULO VII

DEL PATRIMONIO

Art. 50.- El Patrimonio de la Asociación estará constituido por:

- a) Las cuotas de sus afiliados de cualquier clase que sean aprobados por la Asamblea General.
- b) Los aportes extraordinarios que provengan de diversas fuentes.
- c) Los ingresos provenientes de toda actividad realizada para recaudar fondos para la Asociación.
- d) Sus bienes muebles e inmuebles y las rentas que se obtengan con la Administración de las mismas, así como las provenientes de donaciones, herencias y legados.

RESPONSABILIDAD

Art. 51.- La Secretaría General (Presidente) y el Secretario de Finanzas, tendrán que responder personal y solidariamente por los movimientos de cuentas bancarias de la Asociación, cuando se excedan de los límites de su cargo.

CAPITULO VIII

DEL CONTROL Y FISCALIZACION INTERNA Y EXTERNA

Art. 52.- Los miembros integrantes de la Junta Directiva tendrán obligación de rendir informes de sus actuaciones cada mes a la Asamblea General, y a la Alcaldía Municipal cuando lo solicite.

Art. 53.- Para garantizar la sana administración de los bienes de la Asociación, deberá solicitarse un Comité de Vigilancia, el cual estará integrado por tres miembros, un Presidente, un Secretario, y un Vocal quienes tendrán acceso a todas las gestiones, operaciones, Libros, documentos y todos lo concerniente al funcionamiento de la Asociación. Los integrantes de este comité serán electos de entre los miembros que asistan a la Asamblea General Extraordinaria para la elección de Junta Directiva, teniendo un periodo de dos años. El Comité de vigilancia hará su respectivo plan de trabajo para el cumplimiento de su cometido. Este Comité podrá tener atribuciones excepcionales que la Junta Directiva le encomiende o la Asamblea General.

CAPITULO IX

DE LA MODIFICACION DE ESTATUTOS

Art. 54.- Para la reforma parcial o total de los Estatutos se requerirá:

- a) Que los dos tercios de los miembros en sesión de Asamblea General, voten favorablemente por la necesidad de introducir reformas o modificaciones.
- b) Nombrar una comisión para que estudie y elabore las propuestas de reformas.
- c) Convocar a una sesión Extraordinaria de la Asamblea General de socios, para conocer, aprobar o desaprobar las reformas que presenta la comisión nombrada para tal efecto.

- d) El acuerdo de reforma deberá ser aprobado por dos tercios de los miembros asistentes a dicha sesión.

CAPITULO X

DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION DE LA ASOCIACION

Art. 55.- Esta Asociación Comunal podrá disolverse mediante acuerdo tomado en Asamblea General Extraordinaria; a dicha sesión deberán asistir por lo menos las dos terceras partes de sus afiliados.

CAUSALES DE DISOLUCION

Art. 56.- Serán causales para disolver esta Asociación las siguientes:

- Por la disminución del número menor de lo establecido por la Ordenanza Reguladora de las Asociaciones Comunales en el Municipio de Tecoluca y el Código Municipal, para su constitución.
- Por la imposibilidad de realizar los fines para los cuales fue constituida.
- Cuando sus funciones no se ajusten a los preceptos legales.
- Cuando desarrolle actividades anárquicas o contrarias, orden público, a la moral o a las buenas costumbres.

ACUERDO DE DISOLUCION

Art. 57.- En caso de Disolución de la Asociación, el remanente del Patrimonio de la misma que quede después de cubrir obligaciones con terceros, se destinará a satisfacer necesidades sociales de la Comunidad, que la misma Asamblea General designe al momento de acordar la disolución, de no acordarse el destino del patrimonio en la Asamblea para la disolución quedará dicho remanente a disposición de la Comisión Liquidadora que establecen estos Estatutos.

Art. 58.- El Acuerdo de Disolución debe tomarse por las dos terceras partes de los afiliados asistentes a la Asamblea General, el cual deberá ser comunicado al registrador de las Asociaciones Comunales por la Junta Directiva dentro de los diez días siguientes a la fecha en que fue tomado, remitiéndose además una certificación del acta respectiva.

DE LA COMISION LIQUIDADORA

Art. 59.- Al disolverse la Asociación, deberá integrarse una Comisión Liquidadora que estará integrada por dos delegados Municipales y por dos representantes de la Asamblea quienes quedarán electos en la Asamblea General Extraordinaria convocada a efecto de disolución; si no fueren electos se procederá a la liquidación con los dos Delegados Municipales; disponiendo dicha Comisión de noventa días para liquidarla.

Art. 60.- La Junta Directiva en proceso de liquidación está obligada a poner a disposición de la comisión Liquidadora todos los Libros y documentos, y rendir los informes y explicaciones que le soliciten.

Art. 61.- La Comisión Liquidadora una vez concluido su trabajo remitirá al Concejo Municipal para su aprobación, los documentos pertinentes y un Informe de su gestión.

CAPITULO XI

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 62.- La Asociación podrá utilizar sus propios recursos u obtenerlos de otras fuentes como aporte, donaciones, préstamos, etc. para llevar a cabo sus programas y proyectos, estando en la disposición de informar a la Alcaldía cuando ésta lo requiera.

Art. 63.- Esta Asociación llevará los Libros necesarios para hacer constar sus actuaciones, foliados y sellados, con una razón de apertura que contendrá el objeto del Libro, número de folios firmados y sellados por la Alcaldía Municipal. Terminado el Libro o Libros se pondrá una razón de cierre que firmará y sellará la misma Alcaldía.

Art. 64.- Los cargos de la Junta Directiva son ad-honores, sin embargo, cuando un miembro de la Junta Directiva o asociado trabaje en actividades a tiempo completo o particulares y eventuales para la Asociación, podrá cobrar una retribución convencional o cuando el volumen de trabajo y las circunstancias lo ameriten.

Art. 65.- La Junta Directiva saliente, deberá rendir cuenta circunstanciada y documentada a la Junta Directiva entrante sobre sus actividades realizadas y pendientes durante su gestión administrativa. El informe a que se refiere el inciso anterior debe ser rendido por escrito, firmado y sellado por todos los miembros de la Junta Directiva saliente, a más tardar en el primer mes de funciones de la nueva Junta Directiva.

Art. 66.- Los presentes Estatutos entrarán en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

ACUERDO NUMERO CUATRO

Vistos los Estatutos de la ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNAL EL MILAGRO Cantón San José Llano Grande del Municipio de Tecoluca Departamento de San Vicente, que constan de SESENTA Y SEIS (66), Artículos y no encontrando en ellos ninguna disposición contraria a las Leyes de la República y al orden público, ni a las buenas costumbres y de conformidad a los Artículos 119 y 30 numeral 23 del Código Municipal vigente este Concejo ACUERDA: Aprobar los sesenta y seis (66) Artículos que conforman los Estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal El Milagro del Cantón San José Llano Grande y le confiere el carácter de Persona Jurídica.

Dado en la Alcaldía Municipal a las quince horas del día veintidós de junio del año dos mil. COMUNIQUESE.

Alcaldía Municipal de Tecoluca, a los veintidós días del mes de junio del año dos mil.

CARLOS CORTEZ HERNANDEZ,
ALCALDE MUNICIPAL DE TECOLUCA.

SANTOS MARGARITO ESCOBAR,
SECRETARIO MUNICIPAL.

(Mandamiento de Ingreso N° 24151).

Anexo 3: Tabulación del cuestionario.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Cuestionario dirigido a los beneficiarios del servicio de agua de la Asociación Comunal El Milagro

Instrumento dirigido a los representantes de cada hogar beneficiado de la Comunidad El Milagro ubicado en el Cantón San José Llano Grande, Municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente.

I. DATOS GENERALES:

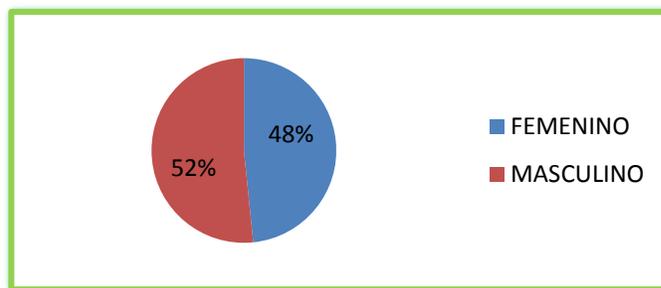
a. Género:

Objetivo: Identificar el género que prevalece entre los beneficiarios del servicio de agua potable abastecido por la Asociación Comunal El Milagro.

Tabla N° 1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	30	48%
Masculino	32	52%
Total	62	100%

Grafico N° 1



Interpretación: Más de la mitad de los encuestados son masculinos y el restante femenino, esto indica que las actividades son realizadas con mayor participación por los caballeros, a la vez se observa que cuando se solicita ayuda a las personas, estas colaboran sin importar el género o tipo de actividad que se lleve a cabo.

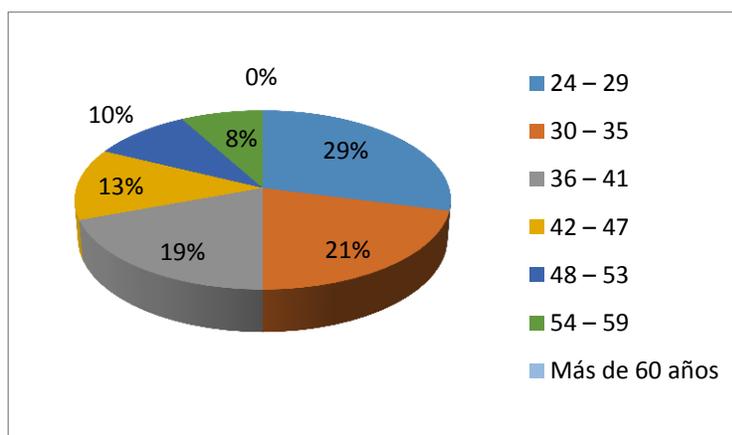
b. Edad:

Objetivo: Identificar el rango de edades de los beneficiados a encuestar.

Tabla N° 2

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
24 – 29	18	29%
30 – 35	13	21%
36 – 41	12	19%
42 – 47	8	13%
48 – 53	6	10%
54 – 59	5	8%
Más De 60 Años	0	0%
Total	62	100%

Grafico N° 2



Interpretación: Más de cuatro quintos del total de los resultados muestra que la edad predominante de los beneficiarios oscila entre veinticuatro y cuarenta y siete años de edad, y el resto de 48 a más de sesenta años, mostrando que la gran parte de personas que habitan la comunidad no son adultos mayores.

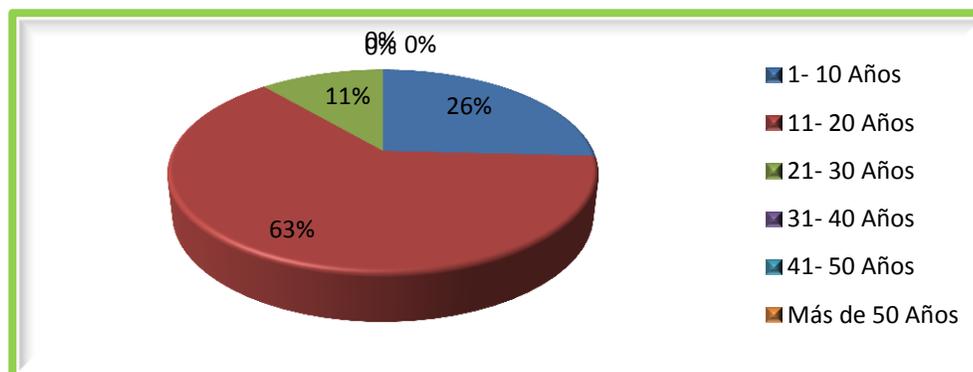
c. ¿Cuánto años tiene de vivir en la Comunidad El Milagro?

Objetivo: Determinar los años que tienen de vivir en la Comunidad las personas encuestadas.

Tabla N° 3

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1- 10 Años	16	26%
11- 20 Años	39	63%
21- 30 Años	7	11%
31- 40 Años	0	0%
41- 50 Años	0	0%
Más De 50 Años	0	0%
Total	62	100%

Grafico N° 3



Interpretación: Los resultados muestran que cerca de tres cuartos del total tienen entre once a más de cincuenta años de vivir en la comunidad, y el resto de uno a diez años, lo cual evidencia que la mayoría de los habitantes tienen un tiempo considerable de residir en el lugar.

II. DATOS DE CONTENIDO

Pregunta 1.

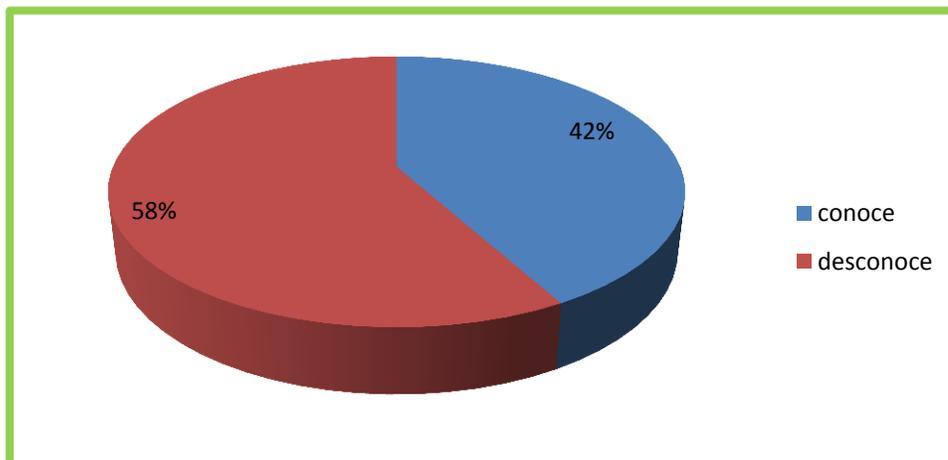
¿Conoce cómo surgió y se estableció la Asociación Comunal el Milagro?

Objetivo: Saber los antecedentes de la Asociación para determinar si comenzó como una estructura formal y organizada.

Tabla N° 4

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Conoce	26	42%
Desconoce	36	58%
Total	62	100%

Gráfico N° 4.



Interpretación: Más de la mitad de los encuestados desconoce cómo surgió y se estableció la asociación, esto puede deberse a la falta de información o interés por parte de la entidad de dar a conocer su historia, así como también de las personas beneficiadas, el resto demostró tener mayor conocimiento de los orígenes de dicha entidad, ya que son personas que estuvieron presentes desde el inicio de ACEM y el proyecto de abastecimiento de agua.

Pregunta 2.

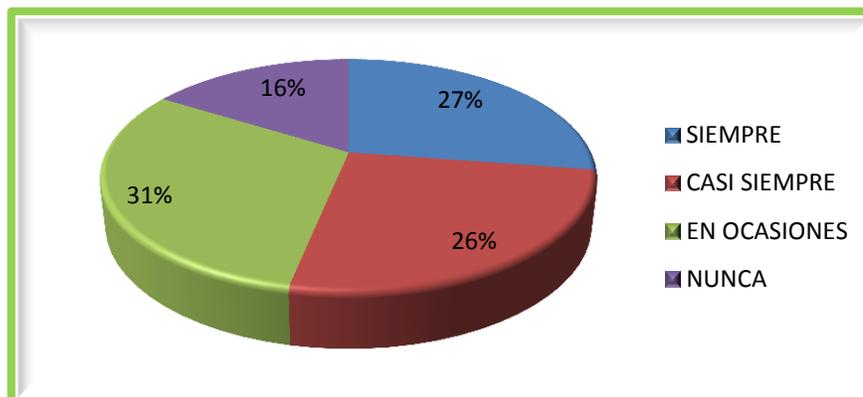
Como beneficiario del servicio de agua, ¿Cuentan con el acceso a la información sobre cómo está estructurada la Asociación y el Comité de Agua?

Objetivo: Determinar si los beneficiarios conocen de qué forma está estructurada y su interés acerca del trabajo que realiza la Asociación.

Tabla N° 5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	27%
Casi Siempre	16	26%
En Ocasiones	19	31%
Nunca	10	16%
Total	62	100%

Gráfico N° 5



Interpretación: Con base a los resultados obtenidos y presentados en el gráfico anterior se concluye que menos de un tercio respondió que solo en ocasiones se tiene acceso a la estructura de la asociación, aproximadamente menos de dos tercios que siempre y casi siempre, puesto que cuando surge algún inconveniente con el servicio de agua, saben a quién acudir para que les brinde una solución, y el resto menciona que nunca tienen acceso a la información esto puede deberse a que no muestran interés por el trabajo de la entidad, el beneficio de la comunidad y que la organización no brinde información necesaria.

Pregunta 3.

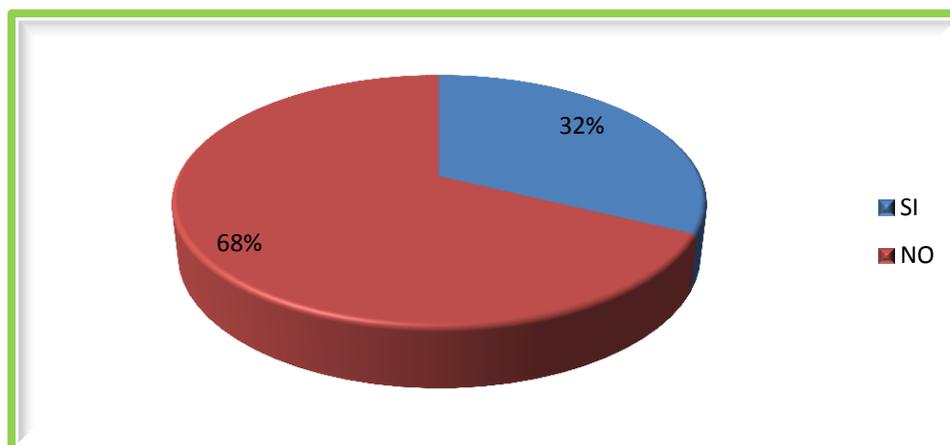
¿Conoce cuáles son las responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva y del Comité del agua?

Objetivo: Identificar las responsabilidades de cada uno de los miembros.

Tabla N° 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	32%
No	42	68%
Total	62	100%

Gráfico N° 6



Interpretación: Más de tres quintos de los resultados obtenidos por los pobladores de la Comunidad, desconocen las responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva y del Comité del agua, lo que demuestra que la mayor parte de los usuarios no poseen la suficiente información del trabajo que se realiza en la entidad y con ello se podrían dar anomalías en la entidad y a la vez que en una determinada dificultad o error cometido, los integrantes no se responsabilicen por las consecuencias de este; a diferencia del otro porcentaje que muestran su conocimiento acerca de lo que deben llevar a cabo los integrantes según el cargo que desempeñan.

Pregunta 4.

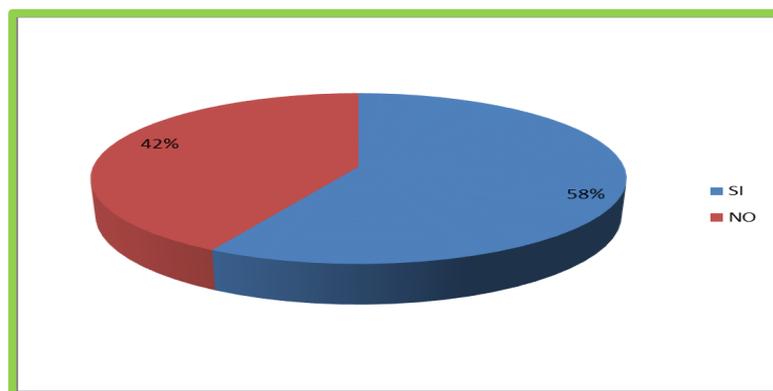
¿Cree usted que todos los miembros de la Junta Directiva y del Comité del agua trabajan comprometidos y con el único fin de que las personas de la comunidad posean el servicio de agua?

Objetivo: Saber el nivel de compromiso de los trabajadores de la Asociación para beneficio de la Comunidad.

Tabla N° 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	58%
No	26	42%
Total	62	100%

Gráfico N° 7



Interpretación: Más de la mitad de los encuestados consideran que los miembros de la Junta Directiva y del Comité del Agua si están comprometidos a trabajar desinteresadamente al servicio de la comunidad, mientras que los demás aseveran que éstos no están interesados totalmente con el beneficio de los habitantes, ya que en ocasiones no se esfuerzan lo suficiente por la búsqueda de brindar soluciones a los problemas que se presentan y esto administrativamente afecta al lugar debido a que no se desarrollan proyectos y la búsqueda de ayuda externa no llega por el deficiente trabajo de los integrantes de la entidad.

Pregunta 5.

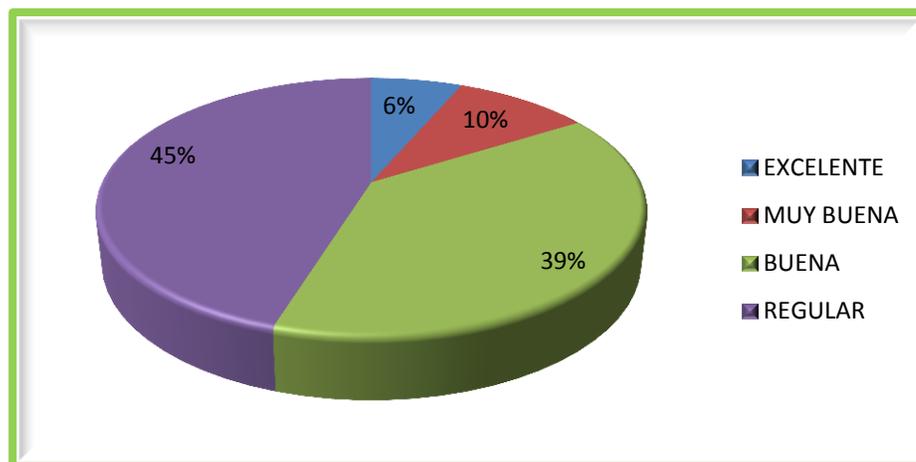
¿Cuál es su opinión referente de los miembros de la Asociación?

Objetivo: Indagar que concepto poseen los usuarios acerca de los integrantes de la Asociación, ya que de su buena imagen dependerá lograr una mejor aceptación y confiabilidad de su gestión.

Tabla N° 8

Respuesta	Ponderación	Frecuencia	Porcentaje
Regular	3 - 4	28	45%
Buena	5 - 6	24	39%
Muy Buena	7 - 8	6	10%
Excelente	9 - 10	4	6%
Total		62	100%

Gráfico N° 8



Interpretación: Los resultados indican que más de la mitad de los habitantes de la comunidad poseen una imagen entre buena y excelente, tanto de los miembros de la Junta Directiva y del Comité de Agua y el resto lo ven regular; con ello obteniendo una mayor confiabilidad; es decir que están satisfechos con las personas que están designados al cargo que desempeñan considerándolos aceptables pero no del todo confiables.

Pregunta 6.

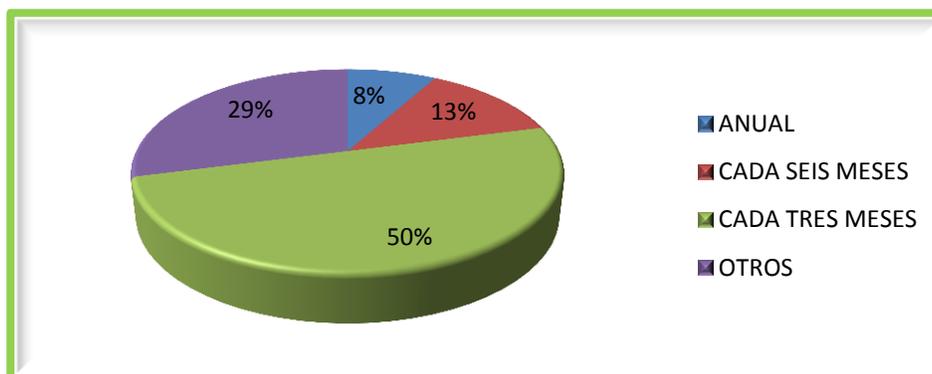
¿Cada cuánto tiempo los miembros de la Junta Directiva y del Comité del agua realizan reuniones para informar a la Comunidad la situación económica en que se encuentran?

Objetivo: Identificar si la Asociación realiza reuniones periódicas para dar a conocer los gastos, ingresos y costos generados por la distribución del servicio de agua potable a la comunidad.

Tabla N° 9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Anual	5	8%
Semestralmente	8	13%
Trimestralmente	31	50%
Otros	18	29%
Total	62	100%

Gráfico N° 9



Interpretación: Cerca de tres cuartas partes de la población coincide en la encuesta que cada tres meses hasta un año se realizan las reuniones, caso contrario el restante manifestó que estas se llevan a cabo en otra modalidad distinta a las mencionadas o que rara vez; determinándose así, que no se llevan a cabo periódicamente ya que los usuarios del servicio no están enterados exactamente del periodo de tiempo estipulado para estas, debido a que hay desinterés y escasa participación de los beneficiados en las reuniones.

Pregunta 7.

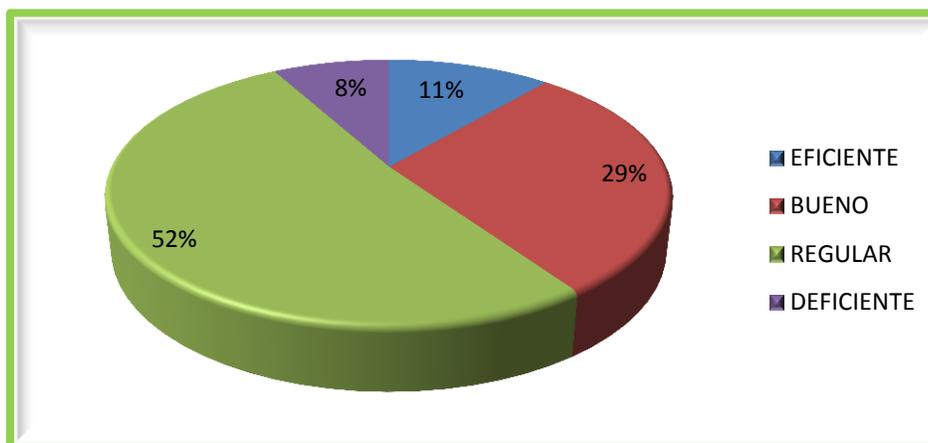
¿Qué ponderación le otorgaría al abastecimiento de agua y otros proyectos brindados por la entidad?

Objetivo: Determinar si los beneficiarios se sienten satisfechos con el servicio prestado por la organización.

Tabla N° 10

Respuesta	Ponderación	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3 – 4	5	8%
Regular	5 – 6	32	52%
Bueno	7 – 8	18	29%
Eficiente	9 – 10	7	11%
Total		62	100%

Gráfico N° 10



Interpretación: Dos quintos de la población consideran el servicio prestado por la asociación como bueno y eficiente, esto indica que a gran parte de las familias se les está abasteciendo un suministro constante y con calidad. Más de la mitad lo valoran regular y el resto deficiente, debido a que los miembros no buscan gestionar nuevos proyectos, lo que conlleva a la falta de recursos económicos, y que a raíz de esto en algunas zona de la comunidad sea escaso el recurso hídrico.

Pregunta 8.

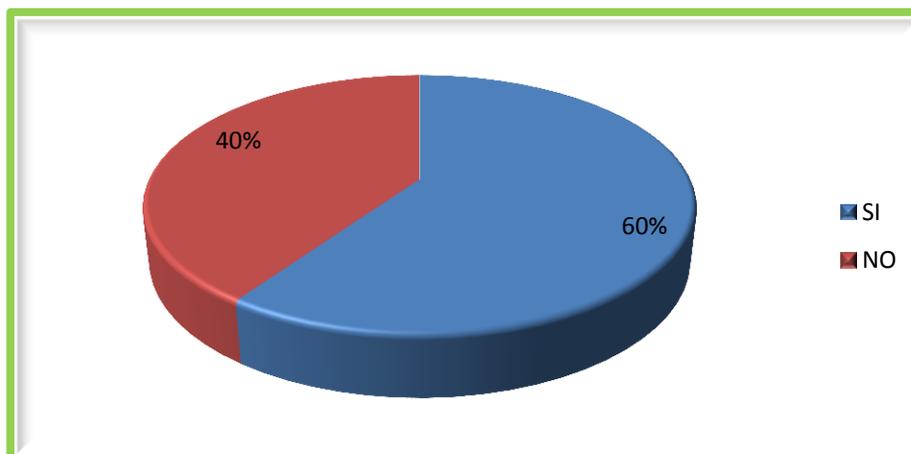
¿Cuándo se comenzó el proyecto del servicio del agua se les plantearon objetivos o metas?

Objetivo: Determinar si la Asociación planifica sus proyectos desde un inicio.

Tabla N° 11

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	60%
No	25	40%
Total	62	100%

Gráfico N° 11



Interpretación: Dos quintos del total de los beneficiarios cuestionados afirman que no se les plantearon los objetivos y metas cuando inicio el proyecto del servicio del agua, relacionado con el inconveniente de que en ocasiones el agua no llega completamente a todos los usuarios, generando conflicto entre los habitantes por el servicio brindado ya que no es equitativo,; El otro porcentaje asevera que si se establecieron, aclarando que para ellos el principal fin era que toda la Comunidad contara con agua potable considerando importante que a pesar de que no se beneficia a toda la comunidad razón por la cual la asociación está buscando la manera de solucionar ese inconveniente.

Respuesta negativa favor pase a la pregunta 10

Pregunta 9

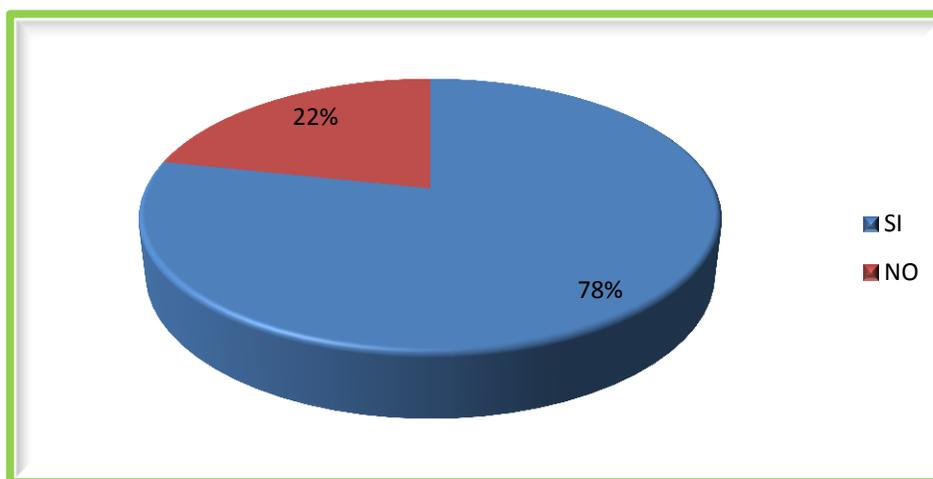
¿Cree usted que se está cumpliendo con los objetivos y metas que se plantearon al inicio del proyecto?

Objetivo: Investigar si los objetivos o metas que se trazaron en un inicio se han cumplido en la medida que ha transcurrido el tiempo.

Tabla N° 12

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	78%
No	8	22%
Total	37	100%

Gráfico N° 12



Interpretación: Menos de la cuarta parte opinan que no se está cumpliendo con los objetivos y metas que se plantearon al inicio del proyecto, relacionado con el inconveniente de que no todos los usuarios son abastecidos con el vital líquido; el resto de respuestas son afirmativas, considerando importante que a pesar que hay dificultades para abastecer el servicio a la comunidad se está llevando con regularidad.

Pregunta 10.

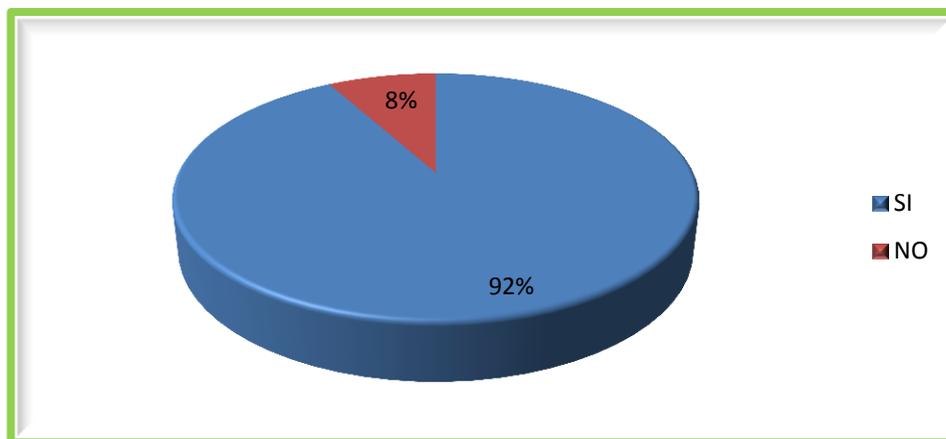
¿Cuándo se inicia un nuevo proyecto, la Asociación y Comité de Agua convocan a la comunidad para informarlo?

Objetivo: Identificar si la Asociación comunica a la Comunidad de nuevos proyectos para su aceptación u opinión.

Tabla N° 13

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	92%
No	5	8%
Total	62	100%

Gráfico N° 13



Interpretación: La mayoría de las respuesta revela que si se notifica cuando se inicia un proyecto nuevo, ya que es necesario que todos los beneficiarios estén de acuerdo y enterados de las actividades que se realizarán, la otra proporción afirma que no convocan a la comunidad para informarlo, ya que según ellos no reciben notificaciones, lo que deja ver que en la organización existe una comunicación deficiente.

Pregunta 11.

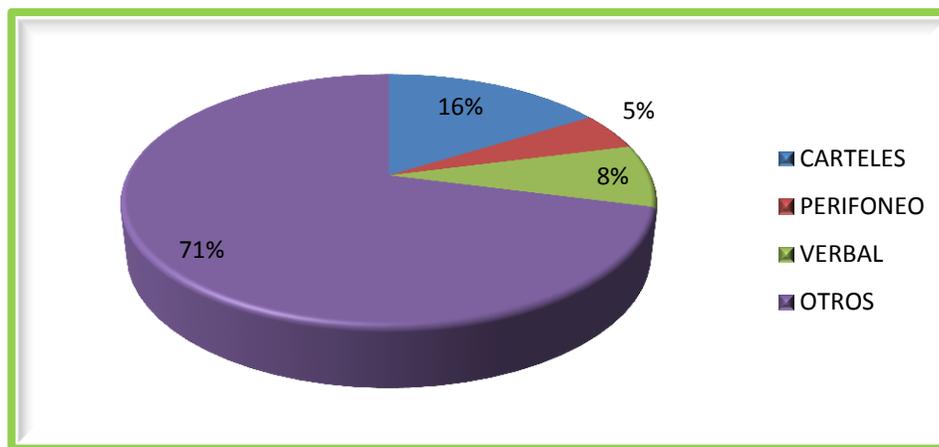
¿Cuáles medios son utilizados por los miembros de la Junta Directiva y Comité de agua para convocar a reunión a todos los habitantes de la comunidad?

Objetivo: Saber qué tipos de medios utilizan los miembros de la asociación y comité para convocar a reuniones a la comunidad.

Tabla N° 14

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Carteles	10	16%
Perifoneo	3	5%
Verbal	5	8%
Otros	44	71%
Total	62	100%

Gráfico N° 14



Interpretación: Menos de tres cuartos de las respuestas obtenidas mencionan que para convocar a reuniones se emplean otros instrumentos, entre los cuales se destacan hojas volantes y notificaciones programadas en reuniones anteriores con fechas estipuladas; por lo tanto, se sabe que estos medio de comunicación son los mayormente utilizados, el resto menciona los carteles, forma verbal y perifoneo, siendo estas las menos empleadas para comunicarse con la comunidad.

Pregunta 12.

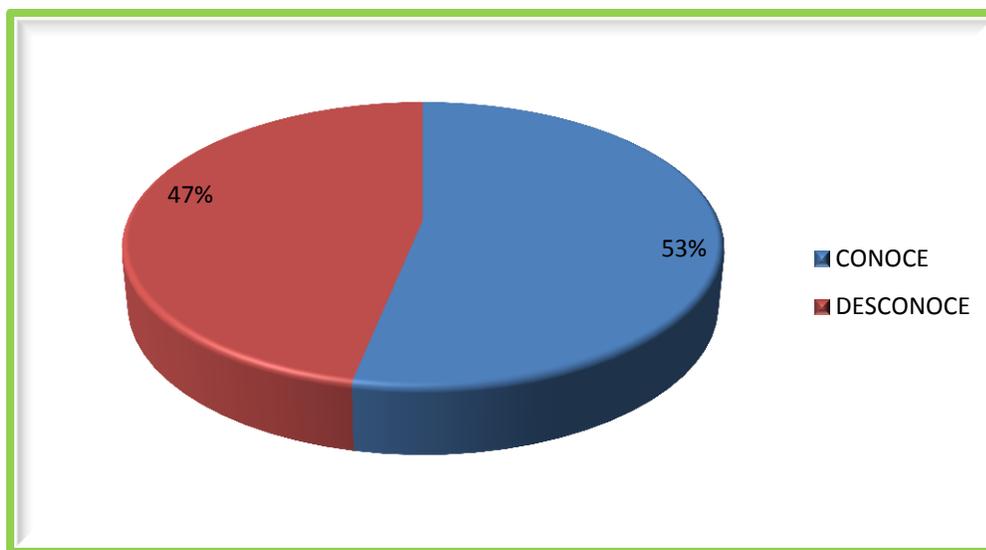
¿Conoce cómo está organizada la entidad dentro de la comunidad y cuál es su funcionamiento con respecto a la distribución del vital líquido?

Objetivo: Analizar si los habitantes de la comunidad están conscientes del trabajo que realizan los integrantes de la entidad, es decir la forma en que opera la asociación.

Tabla N° 15

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Conoce	33	53%
Desconoce	29	47%
Total	62	100%

Gráfico N° 15



Interpretación: Más de la mitad de las respuestas obtenidas concuerdan en saber de cierta forma el desempeño de la asociación, ya que se interesan por el trabajo que realiza la entidad; sin embargo, la opinión restante dice desconocer totalmente como opera y desarrolla las actividades la agrupación mencionando que solo conocen a los miembros y cargos en general, pero no en si las responsabilidades de cada uno de ellos.

Pregunta 13.

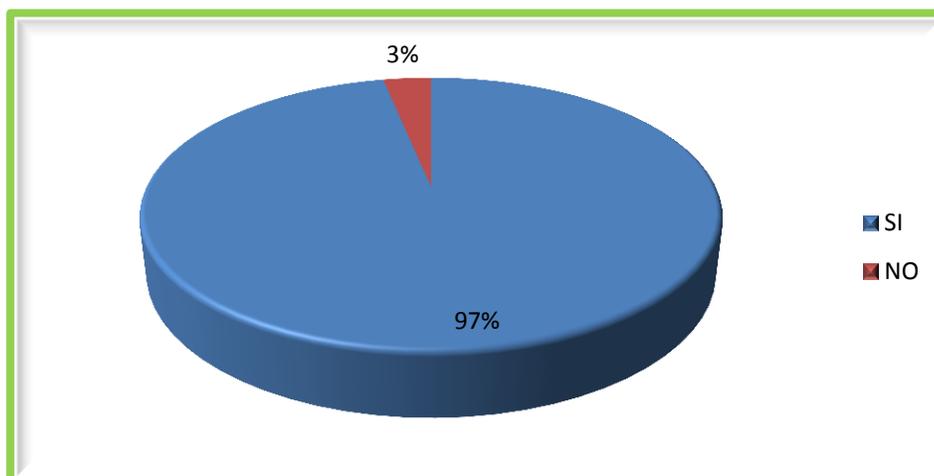
¿Para usted, es importante que la Asociación lleve un control adecuado de sus actividades?

Objetivo: Identificar si los miembros de la Comunidad reconocen la importancia de llevar un control adecuado de las funciones que se realizan dentro de la Asociación.

Tabla N° 16

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	97%
No	2	3%
Total	62	100%

Gráfico N° 16



Interpretación: Casi el total de los usuarios concuerdan con que es esencial llevar un control adecuado de sus actividades, ya que una excelente administración beneficiaría en gran manera no solo a la entidad sino además y principalmente a los habitantes de la comunidad mejorando en gran medida el abastecimiento de agua y otros proyectos a realizarse. El resto no consideran importante el anterior, manifestando conformidad con el desempeño actual de la agrupación, no reconociendo la importancia de llevar un registro aceptable de las tareas que estos desempeñan.

Pregunta 14.

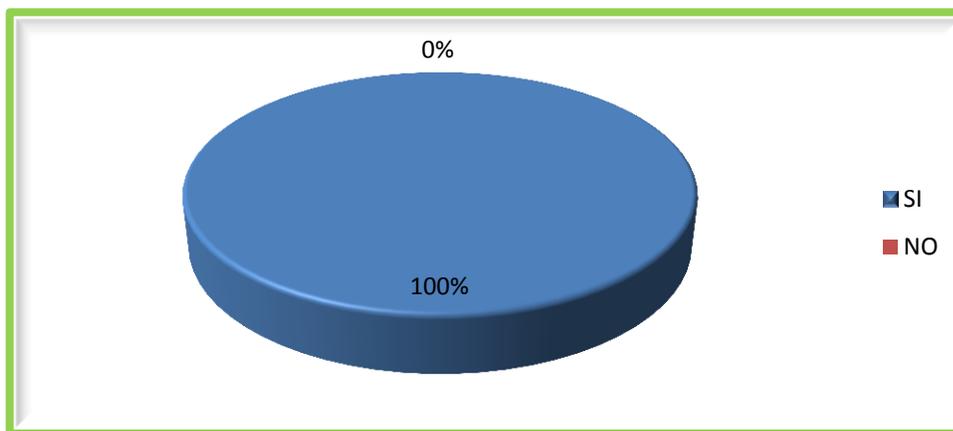
¿Para usted, es importante que la Asociación lleve un control adecuado de los ingresos con los que cuenta?

Objetivo: Identificar si los miembros de la Comunidad reconocen la importancia de que la Asociación lleve un control adecuado de los ingresos con los que cuenta.

Tabla N° 17

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	100%
No	0	0%
Total	62	100%

Gráfico N° 17



Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos todas las personas concuerdan en que es primordial que la asociación lleve un eficiente control registrando los ingresos con los que cuenta, considerando de beneficio que esta sea capaz de utilizar adecuadamente los ingresos obtenidos.

Pregunta 15.

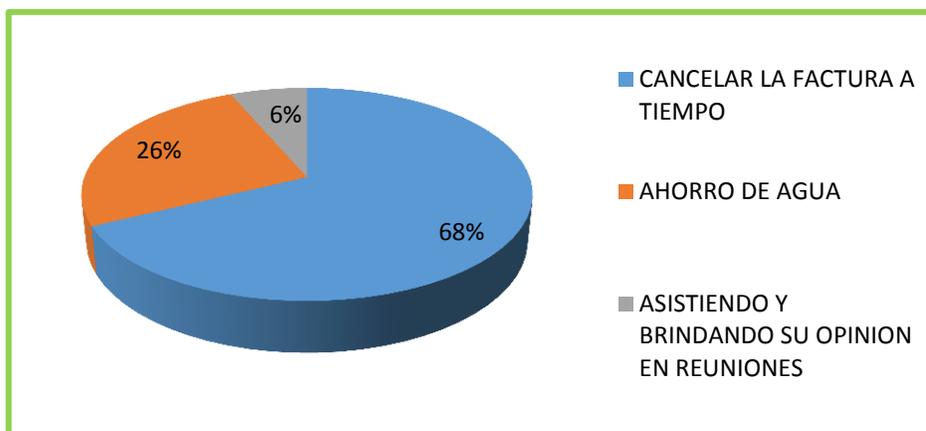
¿De qué forma ayudaría usted como beneficiario para que la entidad tenga un mejor desempeño en sus labores y brinde un eficiente servicio del agua?

Objetivo: Concientizar a la población de la importancia de la gestión de la Asociación ya que ésta les provee de un servicio básico en sus hogares.

Tabla N° 18

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Pagar el recibo en la fecha estipulada	42	68%
Reducir el consumo de agua	16	26%
Asistiendo y brindando su opinión en reuniones	4	6%
Total	62	100%

Gráfico N° 18



Interpretación: Se puede apreciar que más de las tres quintas partes de los habitantes de la comunidad tienen conocimiento que cancelar la factura a tiempo, ayudaría en gran manera a la asociación ya que son recursos percibidos por esta y por ende contribuye al sostenimiento de este servicio u otro proyecto que se presente, y la parte restante mencionan el ahorro de agua y brindando su opinión en las reuniones, aspectos que también deben considerarse en el estudio ya que son de importancia para el desempeño de sus labores.

Pregunta 16.

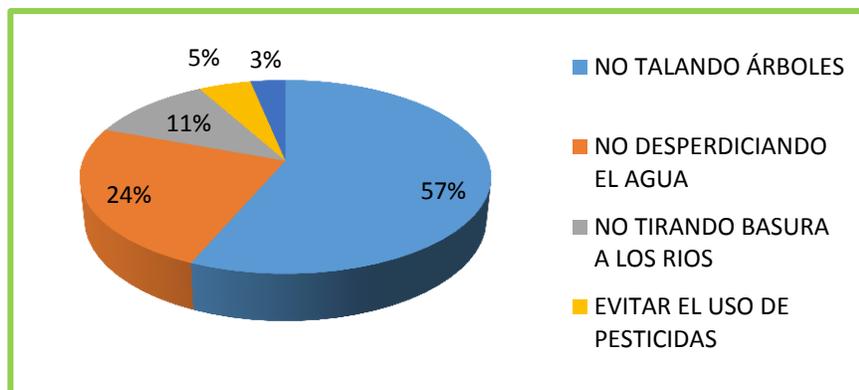
¿Cómo puede ayudar a preservar el manto acuífero de la zona?

Objetivo: Percibir de qué manera la población cuida el manto acuífero y de esta forma asegurar el agua para su futuro, además de tener conciencia del desarrollo sostenible.

Tabla N° 19

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
No talando árboles	35	57%
No desperdiciando el agua	15	24%
No tirando basura a los ríos	7	11%
Evitar el uso de pesticidas	3	5%
Otros	2	3%
Total	62	100%

Gráfico N° 19



Interpretación: Más de la mitad de los habitantes de la localidad están conscientes que no talando los árboles, ya que esto acumula el agua en la zona del nacimiento obteniendo así agua potable por un tiempo prolongado. Un punto menos de un cuarto comparte la idea de cuidar de este vital recurso evitando desperdiciarlo, el resto se ubica en no tirar basura, no usar pesticidas y a opción otros respectivamente. Cabe mencionar que todas las opciones son importantes y realizando cada una de ellas se puede tener un recurso hídrico duradero y que además abastezca a más hogares.

Pregunta 17.

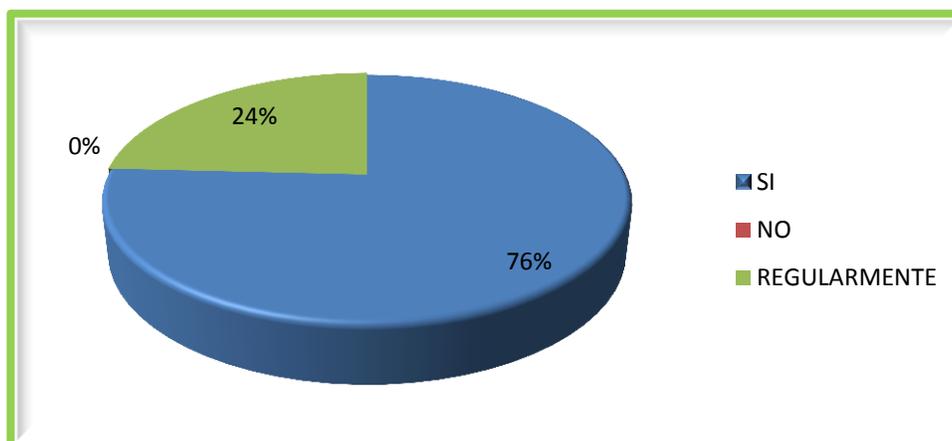
¿Usted como beneficiario del servicio de agua cancela el recibo de cobro mensualmente?

Objetivo: Evaluar la responsabilidad de los beneficiarios del agua por el servicio para que cancelen sus facturas en la fecha estipulada.

Tabla N° 20

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	76%
Regularmente	15	24%
No	0	0%
Total	62	100%

Gráfico N° 20



Interpretación: Más de los tres cuartos del total de los datos obtenidos muestran que las personas consideran que cancelar la factura a tiempo, es importante, por lo cual de esta manera ayudan a continuar recibiendo el servicio sin padecer ausencia del vital líquido, y que la asociación tenga mayores ingresos; por ende, una mayor cobertura de costos y gastos logrando ser auto sostenible. Menos de un cuarto dice pagar la cuota regularmente en el plazo determinado ya que pagan su factura en algunas ocasiones después de la fecha estipulada.

Pregunta 18.

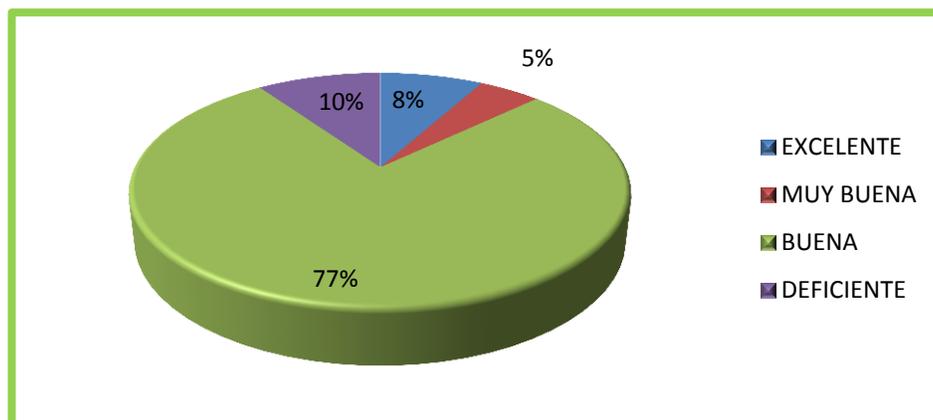
¿Cómo evaluaría usted las actividades administrativas que realizan actualmente los miembros de la Junta Directiva y del Comité del agua?

Objetivo: Analizar cómo consideran los usuarios la gestión actual de la asociación conociendo así de esta manera el concepto que tienen sobre ésta.

Tabla N° 21

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	6	10%
Buena	48	77%
Muy Buena	3	5%
Excelente	5	8%
Total	62	100%

Gráfico N° 21



Interpretación: la mayoría de los usuarios opinan que la administración actual se encuentra entre excelente y buena. El restante la considera como deficiente basando su opinión en que aún les falta organización y control sobre las actividades o proyectos que se realizan y gestionan para ayudar a la comunidad, esto puede ser a causa de que la entidad actual no notifica cuando habrá una suspensión del servicio de agua ya sea a causa de descuido u olvido.

Pregunta 19.

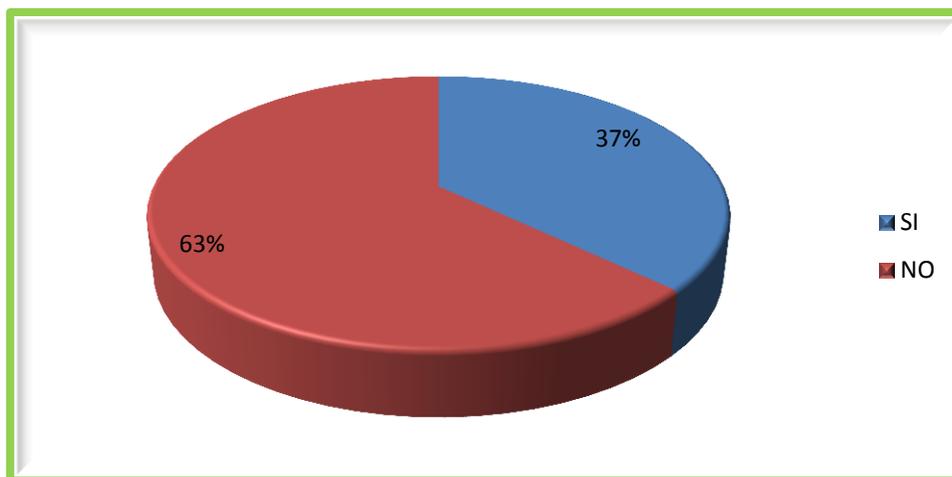
¿Sabe de los inconvenientes económicos que posee la agrupación?

Objetivo: Identificar si los beneficiarios o usuarios tienen conocimiento de los problemas y necesidades actuales que posee la entidad.

Tabla N° 22

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	37%
No	39	63%
Total	62	100%

Gráfico N° 22



Interpretación: Según los resultados obtenidos, se observa que más de la mitad respondieron no tener conocimiento sobre los problemas económicos de la asociación, debido a que las veces que se realizan asambleas generales no dan a conocer abiertamente los inconvenientes que existen y en ocasiones a consecuencia de la no asistencia desconocen si se habla de ello. La otra parte restante, menciona si saber de las dificultades, siendo este el resultado del interés que muestran por la situación de la entidad.

Pregunta 20.

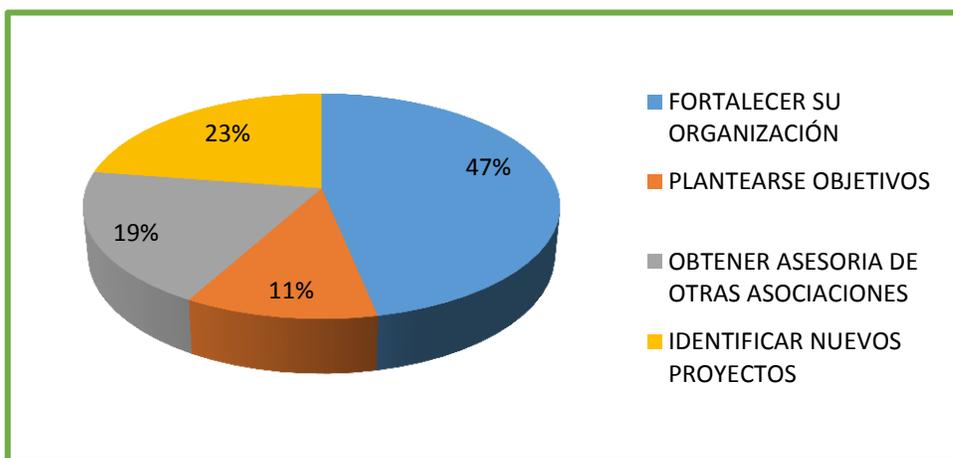
¿Qué recomendación daría a los miembros de la Junta Directiva y del Comité del agua para mejorar su desempeño?

Objetivo: Identificar las opiniones por parte de los usuarios que permitan un desarrollo a la asociación ayudando a mejorar la situación actual.

Tabla N° 23

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Fortalecer su organización	29	47%
Plantearse objetivos	7	11%
Obtener asesoría de otras asociaciones	12	19%
Identificar nuevos proyectos	14	23%
Total	62	100%

Gráfico N° 23



Interpretación: Más de las dos quintas partes consideran que fortalecer su organización es la más esencial; todo esto con el fin de mejorar la administración y operación actual de la asociación, lo cual sería en gran medida de beneficio para la Comunidad en general. La otra porción no menos importante está dividida en plantearse objetivos, obtener asesorías de otras asociaciones e identificar nuevos proyectos. Observando que todos los aspectos son de importancia para obtener un excelente ejecución y crecimiento de la Asociación.

Anexo 4: Resumen y análisis de entrevista.

N°	PREGUNTAS	JUNTA DIRECTIVA			COMITÉ DE AGUA	
		PRESIDENTE	TESORERA	SECRETARIO	TESORERA	SECRETARIO
1	Edad	Más de 60	54-59	24-29	24-29	54-59
2	¿Cuánto tiempo tiene usted de ser miembro de la Junta Directiva/Comité de Agua?	Menos de un año	De 1 a 3 años	De 1 a 3 años	Menos de un año	Menos de un año
3	¿Antes de comenzar un proyecto se planifica su desarrollo?	Si, para tener mejor eficiencia	Si, para que todo salga muy bien	Si	Si, porque se designan tareas a cada responsable y se organiza la comunidad para trabajar	Si, para hacer parte del proyecto a toda la comunidad
4	¿Se trabaja dentro de la Junta Directiva/Comité de Agua bajo metas a cumplir en un plazo determinado?	Si	Si	No	No, porque no hay un plan de trabajo	Si, porque la comunidad lo pide
5	¿Considera que se está haciendo un eficiente trabajo en relación al orden que se lleva dentro de la Asociación?	Eficiente	Deficiente	Eficiente, he realizado todo cuando he podido y tengo tiempo	Deficiente, porque algunos directivos no se apropian de sus roles	Deficiente, porque la directiva no esta completa
6	¿Tiene conocimiento de la existencia de una estructura organizativa que muestre y determine el nivel de responsabilidad y autoridad de usted y de cada uno de los miembros tanto de la Junta Directiva como del Comité del agua?	Si, tengo definido mis funciones	Si	No	No, porque no se tiene visión organizativa	Si, porque el Comité esta completo y esta trabajando
7	¿Conoce cuáles son sus funciones como miembro de la Junta Directiva/Comité de Agua?	Si	Si, la cuota social para gastos	Si, almacenar todo documento y escrito	Si, manejo la contabilidad en un sistema informativo y emito informes	Si, porque tenemos estatutos y estan reglamentados
8	¿Considera que existe dentro de la Asociación una organización administrativa?	Si	No	Si, se lleva todo en un libro de contaduría	No, porque no hay libros contables actualizados sobre la cuota social y no hay seguimiento de los acuerdos	Si, tenemos control de gastos e informes
9	¿Está de acuerdo con la forma en que se lleva a cabo la administración de la Asociación?	Si	Si	Si, los estatutos lo rigen	No, requiere de mas organización	Si
10	¿Usted como miembro de la Junta Directiva/Comité de Agua está satisfecho con su trabajo y los logros que ha obtenido la Asociación?	Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Satisfecho, el sistema actualizado y se cumple en un 80% lo planificado	Insatisfecho, no tenemos al 100% las necesidades
11	¿Conoce si todas las anotaciones en los libros de registros tienen la documentación que respalde las operaciones?	Si, porque llevamos un control	Si, llevo registro de lo que se compra y se gasta	Si, he asistido a muchas charlas de juntas directivas	No, por comodidad, desconocimiento y falta de capacitación	Si, hay facturas y recibos de todos los gastos
12	¿Considera que se está haciendo un eficiente trabajo en relación al control que se lleva dentro de la Asociación?	Eficiente	Eficiente	Deficiente, gente con distinta política son obstáculos	Eficiente, capacidad de responder con informes al día y en designación y cumplimiento de roles	Eficiente, hay transparencia
13	¿Considera necesario que la Junta Directiva revise la administración de los fondos del Comité del Agua?	Si	No, hay que confiar en las personas como miembros	Si, porque hay personas que quieren aprovecharse del tiempo que tienen para hacer todo como quieren	Si, para satisfacción externa y responder a la transparencia	Si, solo somos administradores de la J.D.
14	¿Está de acuerdo con la elaboración de un reglamento para la Asociación?	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo, es lo normal	De acuerdo, para mejorar aspectos conductuales y evitar cosas y mejorar la administración	De acuerdo, necesitamos reglamento
15	¿Considera de beneficio la elaboración de un reglamento para la Asociación?	Si	Si	Si, por cualquier inconveniente	Si, porque reglamenta el actuar del organismo	Si, porque tendríamos llamar la atención a las faltas o violaciones



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Guía de entrevista realizada a miembros de la Junta Directiva y del Comité de Agua en La Asociación
Comunal El Milagro.

I. DATOS GENERALES:

a. Género: **Femenino ()** **Masculino ()**

Objetivo: Identificar el género que prevalece entre los miembros de la Junta Directiva y del Comité de agua en la Asociación Comunal El Milagro.

En ACEM trabajan más hombres que mujeres ya que comentan que a veces es necesario salir a otras comunidades y realizar actividades que requieren esfuerzo físico, por lo tanto, ellas tienen cargos que puedan desempeñar dentro de la entidad como la tesorería.

b. Edad:

Objetivo: Conocer la edad predominante de los miembros de la Junta Directiva y del Comité de agua entrevistados a fin de saber sobre las opiniones entre las diferentes edades acerca del trabajo de la Asociación.

De las cinco personas entrevistadas el presidente de la Junta Directiva tiene más de sesenta años de edad por ende conoce la manera de trabajar de la asociación ya que ha sido elegido varias veces, por la manera de operar y realizar las actividades, aunque no sepa leer ni escribir pero tiene conocimientos que ha adquirido con la experiencia y con el tiempo de vivir en la comunidad, sin embargo dos tienen entre cincuenta y cuatro a cincuenta y nueve años y los últimos dos tienen entre veinticuatro a veintinueve años de edad, quienes son elegidos por las personas que habitan en la comunidad, tomando en cuenta que ellos conocen desde el inicio a la entidad por lo que tienen una mejor idea de cómo funciona y se desarrollan los proyectos.

c. **Cargo:** _____

Objetivo: Saber el cargo que desempeña cada uno de los miembros de la Junta Directiva y del Comité de Agua de la Asociación Comunal el milagro.

Las personas entrevistadas fueron:

- Presidente, Secretario de actas, y Tesorera de la Junta Directiva.
- Tesorera y Secretario del Comité de agua.

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted de ser miembro de la Junta Directiva/Comité de Agua?

Objetivo: Identificar si los miembros de la Junta Directiva y del Comité de Agua poseen los conocimientos necesarios para desempeñar su rol en la Asociación Comunal el Milagro.

A inicio de año hubo elecciones para los diferentes cargos dentro de la entidad por lo que el tiempo que llevan en sus funciones algunos es menos de un año, aunque también hay personas que fueron reelegidos entre uno a tres años, los cuales cuentan con mayores conocimientos dentro de sus actividades diarias.

2. ¿Antes de comenzar un proyecto se planifica su desarrollo?

Objetivo: Verificar si se lleva a cabo la planificación en las gestiones que realiza la Junta directiva y Comité de Agua.

Todos los entrevistados coinciden que hay una planificación antes de comenzar con los planes de la asociación, mencionan la utilidad de hacerlo ya que se asignan las diferentes actividades, además de que cada proyecto se expone a la comunidad en reuniones para que lo conozcan, puedan dar sus opiniones y a la vez se comprometan a brindar su apoyo si fuera necesario. Se hace ver que aunque ellos toman como planificación lo antes mencionado no es un proceso detallado ni poseen los elementos necesarios.

3. ¿Se trabaja dentro de la Junta Directiva/Comité de Agua bajo metas a cumplir en un plazo determinado?

Objetivo: Determinar si los miembros de la Junta directiva y Comité de Agua al proponer un proyecto nuevo se trazan metas a cumplir en un laxo de tiempo que mida su desempeño.

Según la información obtenida, si se trabaja bajo metas ya que la comunidad espera obtener resultados de acuerdo a los que se les plantearon cuando se les dio a conocer el proyecto. Se menciona además que a pesar de que haya metas establecidas no se tiene una metodología clara ni formal a seguir para cumplirlas, es donde a veces surgen los problemas por falta de presupuesto y otros insumos que llevan a que las actividades asignadas y fijadas no se desarrollen con eficacia y eficiencia.

4. ¿Considera que se está haciendo un eficiente trabajo en relación al orden que se lleva dentro de la Asociación?

Objetivo: Verificar el grado de satisfacción que poseen los miembros de la Junta directiva y Comité de Agua referente al orden que se está llevando a cabo en la Asociación Comunal El Milagro.

Concuerdan los entrevistados que hay un deficiente orden o control dentro de la entidad, debido a que hay personas que no se apropian de sus roles y que no hay el recurso humano necesario que les permita administrar adecuadamente todas las actividades a realizar, manifestando que no están completos los cargos en la Junta Directiva por lo que a veces hay malos entendidos en cuanto a las funciones de cada miembro.

5. ¿Tiene conocimiento de la existencia de una estructura organizativa que muestre y determine el nivel de responsabilidad y autoridad de usted y de cada uno de los miembros tanto de la Junta Directiva como del Comité del agua?

Objetivo: Identificar si los miembros de la Junta Directiva y del Comité de Agua de la Asociación Comunal El Milagro poseen los conocimientos necesarios del cargo que desempeña y las de sus compañeros.

Se establecen las actividades de cada integrante de forma verbal lo que a veces genera duda entre ellos, ya que manifiestan les gustaría contar con un documento formal que les recuerden y les permita identificar la

forma de llevarlas a cabo. Sería de beneficio para ellos además recibir capacitaciones o una inducción a sus puestos por las personas que tienen un mejor conocimiento tanto académico como mayor antigüedad trabajando en la asociación.

6. ¿Conoce cuáles son sus funciones como miembro de la Junta Directiva/Comité de Agua?

Objetivo: Determinar que responsabilidades tiene cada uno de los miembros de la Junta Directiva y del Comité de Agua de la Asociación Comunal el milagro.

En concordancia con la interrogante anterior, manifiestan que conocen sus funciones de forma general por ejemplo: La tesorera del Comité de Agua, reconoce que su función es entregar los recibos del servicio de agua recolectando el dinero de éstos, y que llevan contabilidad formal, pero según visitas se observó que no lleva un control adecuado ya que no registra las entradas y salidas es decir un libro contable que le permitan al final del mes elaborar un balance para presentarlo a la entidad.

7. ¿Considera que existe dentro de la Asociación una organización administrativa?

Objetivo: Identificar si los miembros de la Junta directiva y Comité de Agua conocen cómo opera la organización de la Asociación Comunal El milagro.

Sugieren que a pesar de que trabajan en fin de sus funciones hace falta una estructura organizativa que les facilite su desempeño, ya que tendrían lineamientos de cómo debe realizar sus actividades brindándoles confianza superior en la realización de sus labores.

8. ¿Está de acuerdo con la forma en que se lleva a cabo la administración de la Asociación?

Objetivo: Conocer si la Junta directiva y Comité de Agua están conformes con cómo se está llevando a cabo la administración de la Asociación.

Están de acuerdo, considerando que no están organizados adecuadamente, es decir no poseen una administración formal. Mencionan que para ellos sería de beneficio conocer las bases organizativas brindándoles herramientas y aspectos para realizar dentro de la entidad ofreciéndole a la comunidad mayores resultados.

9. ¿Usted como miembro de la Junta Directiva/Comité de Agua está satisfecho con su trabajo y los logros que ha obtenido la Asociación?

Objetivo: Inferir si los miembros de la Junta directiva y Comité de Agua se sienten motivados y satisfechos con lo que han realizado y logrado hasta el momento.

A pesar de que hay satisfacción en cuando a su trabajo en bien de la comunidad manifiestan que no se cumple todo en un cien por ciento, esto se debe a la falta de una metodología clara de sus funciones y una captación de ingresos deficientes, lo cual, no les permite estar completamente satisfechos con sus logros.

10. ¿Conoce si todas las anotaciones en los libros de registros tienen la documentación que respalde las operaciones?

Objetivo: Determinar si los miembros de la Junta Directiva y del Comité de Agua llevan un control adecuado de las operaciones que realiza la Asociación Comunal El Milagro.

Confirman que si poseen facturas de las compras y pagos que se realizan, pero a pesar de ello no consideran que se lleva ordenadamente todos los egresos e ingresos mencionando los factores como: Comodidad, desconocimiento de cómo hacerlo adecuadamente y otros aspectos que interfieren en el buen desempeño de la entidad.

11. ¿Considera que se está haciendo un eficiente trabajo en relación al control que se lleva dentro de la Asociación?

Objetivo: Verificar el grado de satisfacción que poseen los miembros de la Junta directiva y Comité de Agua referente al control que se está llevando a cabo en la Asociación Comunal El Milagro.

Eficiente lo consideran ya que a pesar de las limitaciones que existen dentro de la entidad, logran el cumplimiento de objetivos si bien es cierto no en su totalidad si en un ochenta por ciento. Lo que les permite seguir adelante con sus proyectos que al final son de beneficio de todos los habitantes de la localidad.

12. ¿Considera necesario que la Junta Directiva revise la administración de los fondos del Comité del Agua?

Objetivo: Identificar si hay una correcta administración y control de los fondos de la Asociación.

Los entrevistados concuerdan en que para que haya mejor transparencia con el fin de evitar malos entendidos es esencial que se rindan cuentas de los ingresos con los que se dispone, así también eso ayuda a saber si se necesita buscar nuevas formas de obtención monetaria y que los miembros realicen tareas para no generen gastos innecesarios.

13. ¿Está de acuerdo con la elaboración de un reglamento para la Asociación?

Objetivo: Saber el grado de necesidad que posee la Asociación Comunal El Milagro por falta de un reglamento en la comunidad que establezca las reglas para una mejor administración.

En cuanto a esta interrogante la opinión fue que: se necesita el reglamento para que todos los integrantes de la asociación y de la localidad en general sean conscientes de sus derechos y obligaciones, ya que todos son responsables de proteger el recurso hídrico que poseen tomando en cuenta que para ello deben de seguir medidas preventivas para que este les siga proveyendo el agua que tan vital es en la vida humana, además deben de valorar el esfuerzo que se realiza por la entidad para la obtención de nuevos proyectos que al final son de beneficio para todos.

14. ¿Considera de beneficio la elaboración de un reglamento para la Asociación?

Objetivo: Identificar si los miembros consideran un reglamento que ayude a desempeñar mejor su trabajo.

Consideran que, si sería de beneficio sobre todo para concientizar a los habitantes de que las disposiciones de dicho documento, buscan el que todos obtengan una mejor calidad de vida, respetando los recursos naturales, así como también a sus vecinos, ya que todos necesitan del agua.

Además, que el personal de ACEM trabajaría según lo estipulado lo que les ayudaría a conocer sus tareas y responsabilidades.

Anexo 5: Guía de Observación.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Guía de observación realizada en la Asociación Comunal El Milagro

Objetivo: Anotar puntos importantes sobre la Asociación Comunal El Milagro que sirvan de apoyo a la información recolectada en el cuestionario y la entrevista con la finalidad de conocer la situación actual de la asociación.

DATOS GENERALES

Área por observar: Asociación Comunal El Milagro (ACEM)

A. ASPECTOS AMBIENTALES

- Higiene del lugar

La asociación cuenta con una persona encargada que cumple la función de fontanero para hacer las respectivas revisiones y reparaciones del sistema, mantiene a tiempo completo vigilando del correcto funcionamiento, puesto que se observó limpieza en la zona donde está ubicado el sistema de bombeo como también sus alrededores, sin obviar el río que tiene su curso a un costado de ésta formado por el nacimiento de agua

- Vegetación

A pesar de que se cuenta con un nacimiento de agua, la zona donde está ubicado cuenta con poca vegetación, entre los tipos de árboles que se pudieron observar: Ceiba, arboles de mangos, entre otros. Además, les han prestado un pequeño terreno que es propiedad de un beneficiario de la comunidad. Asimismo, a sus alrededores hay terrenos con amplia vegetación, no obstante, las personas están realizando talas de árboles lo que en futuro no muy lejano puede afectar el manto acuífero.

- Sonidos

El área está alejada de ruidos contaminantes. El único ruido que se percibe es la fluidez del agua y de los animales que pasan a su alrededor como las aves, entre ellas podemos mencionar garzas blancas, chonta (Tipo de aves), pericos, entre otros.

- El clima del lugar

El lugar es bastante fresco, se siente un clima agradable y relajante, aunque haya poca vegetación cerca del nacimiento.

B. INFRAESTRUCTURA

- Cuarto de control



Es un pequeño cuarto donde se ubican la parte eléctrica del sistema, también dicho espacio es ocupado como bodega, ya que ahí se guardan las herramientas y utensilios que se utilizan para el mantenimiento del sistema de bombeo de agua.

- Válvula



Se encuentra en el interior de la cisterna la cual se revisa y controla una vez por semana para mantener debidamente clorada el agua del sistema.

- Nacimiento



La asociación para mantener seguro el recurso hídrico que abastece de agua a la comunidad el milagro lo han cerrado con ladrillos y cemento para que personas que no estén autorizados lo utilicen de manera indebida.

- Cisterna



Se constató que no es muy grande mide aproximadamente dos metros de profundidad por lo que se tiene el cuidado de que se mantenga llena para que si el nacimiento no provee la suficiente agua la comunidad no se quede sin este recurso.

- La tubería



Se Observó que semanalmente verifican el nivel del cloro residual en toda la tubería y evitan que hayan fugas de agua y erosiones, aclarando que esta no se encuentra en mejores condiciones, ya que no recibe el mantenimiento adecuado y que además no se ha cambiado desde hace años.

C. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

- Instrumentos de cobro de cuotas

Son recibos elaborados previamente impresos de manera informal los que se les entregan a los usuarios del servicio de agua potable para cancelar, quedándose la tesorera con una copia similar a la que se entrega a los mismos para archivarla como comprobante de que se ha cancelado la cuota.

- Archivo de ingresos y gastos

Este archivo se realiza de una manera informal ya que este es un cuaderno en el que se registran los ingresos procedentes de los cobros del servicio de agua y los gastos que se producen cada vez que hay un desperfecto en la bomba, válvula se compra ciertas herramientas necesarias para el debido mantenimiento de la misma.

- Expedientes de los miembros de la Asociación

En la asociación a pesar que se posee un registro de las personas que conforman La Junta Directiva y de los miembros del Comité de Agua, dichos expedientes carecen a la vez de información necesaria de las personas, es decir de su escolaridad, habilidades entre otras cosas que demuestren que esta apta para desempeñar dicho cargo.

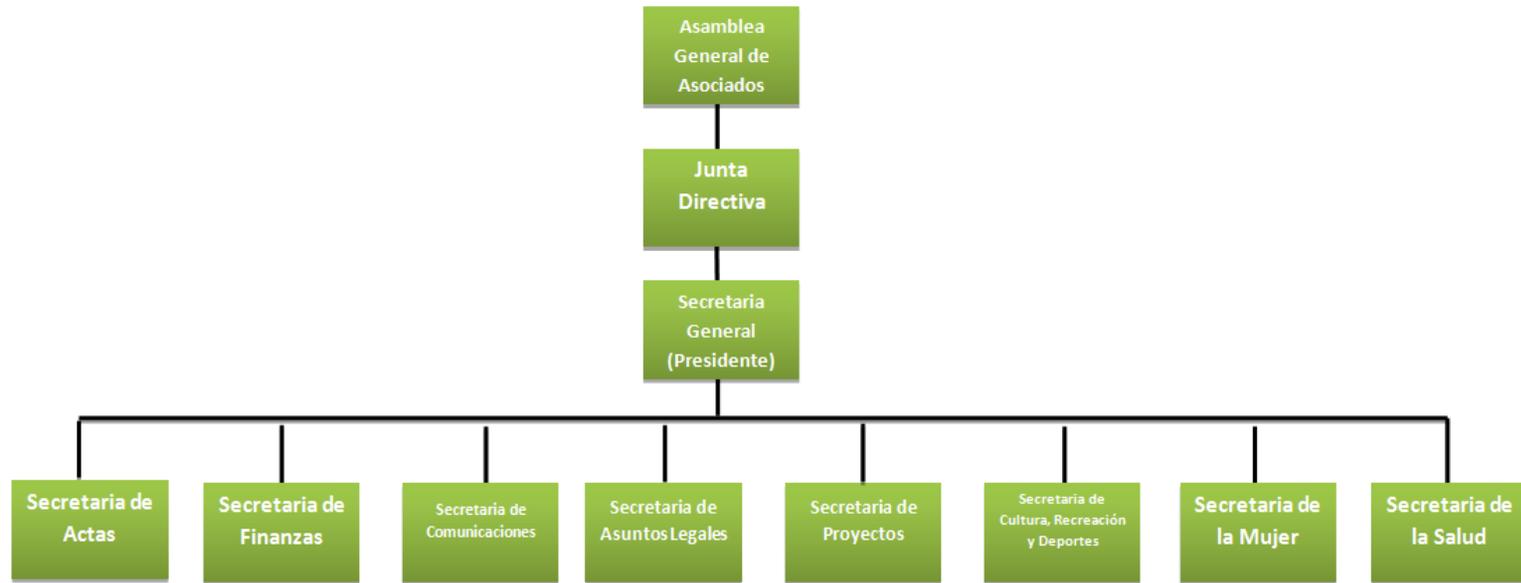
- Inventario

No se cuenta con un inventario amplio de papelería equipo, insumos y herramientas que son utilizados a diario en la distribución del agua, los escasos instrumentos existentes se guardan en un pequeño cuarto que se encuentra cerca del nacimiento, además no se tienen un documento físico que muestre las entradas y salidas de los diferentes artículos a la bodega por lo que en ocasiones hay extravíos de estos no identificando a la persona que lo ha extraviado.

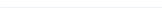
- Otros

Cuaderno de control de las actividades y reuniones que se realizan con La Asociación de Comunidades para el Desarrollo de El Salvador (CRIPDES de San Vicente) con quienes se está gestionando la construcción de un parque familiar y equipos recolectores de desechos sólidos, entre otros proyectos.

Anexo 6: Organigrama de la ACEM según estatutos.



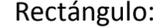
Simbología:

-  Nivel Funcional
-  Línea de autoridad Directa
-  Asesoría.

Fecha: _____

Elaborado por: Equipo de investigación

Simbología:

-  Representa las unidades.
-  Representa la relación entre unidades.
-  indica otras relaciones.

Aprobado: _____

Anexo 7
Reglamento
interno de la
Asociación
Comunal El
Milagro (ACEM)

**REGLAMENTO
INTERNO
A.C.E.M
2016**

PROYECTO: ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE COMUNIDAD EL MILAGRO

REGLAMENTO INTERNO DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL EL MILAGRO (ACEM)

CAPÍTULO I.

DE LA ASOCIACIÓN EN GENERAL

Artículo 1. La Asociación Comunal El Milagro, sin fines de lucro, cuyo objetivo es el esfuerzo y trabajo para brindar resultados positivos en el mejoramiento del abastecimiento del agua potable y otros proyectos a fin con calidad, cantidad y continuidad; que brinde las condiciones necesarias para el crecimiento económico e integral de los habitantes de la localidad.

Artículo 2. El domicilio social se establece según se marque en los Estatutos de la asociación. La Asociación, en su caso, podrá adoptar los cambios que estime oportunos en el cambio del domicilio, dando la correspondiente notificación a los organismos competentes y a los asociados de la organización.

CAPÍTULO II.

DE LOS REQUISITOS PARA SER ASOCIADO ACTIVO.

Artículo 3. Podrán pertenecer a la Asociación de forma libre y voluntaria aquellas personas mayores de edad, con capacidad de leer y escribir, no sujetas a condición legal que lo impida, que tengan interés en el desarrollo de los fines de la Asociación y según lo que estipulen los estatutos y el presente Reglamento.

Artículo 4. La solicitud de ingreso deberá ser tratada por la Junta Directiva que la verificará e informará concreta o adversamente a la asociación.

Artículo 5. Una vez admitido el nuevo asociado, el miembro de la Junta Directiva designado a tal fin, procederá a incorporarlo en el libro de registro de asociados de la asociación y se le entregará el presente reglamento interno.

CAPÍTULO III.

DE LOS DERECHOS Y DEBERES DE LOS ASOCIADOS.

Artículo 6. Los asociados tendrán los siguientes derechos:

- a) Participar en las actividades de la Asociación y en los órganos de gobierno y representación.
- b) Ejercer el derecho de voto, así como asistir a la Asamblea General.
- c) Proponer y ser electo para cargos en la Junta Directiva.
- d) Solicitar y obtener de la Junta Directiva información sobre el funcionamiento y los proyectos de la Asociación.
- e) Aceptar o rechazar cualquier comisión, ya sea para gestionar o realizar trabajos o actividades en nombre de la entidad.
- f) Retirarse voluntariamente de la Asociación presentando su justificación ante la Asamblea General.
- g) Hacer sugerencias a los miembros de la Junta Directiva en orden al mejor cumplimiento de los fines de la Asociación.
- h) Todos los demás que les confieran los Estatutos y el Reglamento Interno.

Artículo 7. Cada asociado tendrá derecho a acudir a cualquiera de las actividades desarrolladas por la Asociación dentro de su domicilio social acompañado por una o varias personas ajenas a esta, siempre que sea autorizado previamente a tal efecto por cualquier miembro de la Junta Directiva, o asociado en la que se haya expresamente delegado dicha potestad. Para conceder dicha autorización se seguirán criterios de proporcionalidad, accesibilidad y naturaleza de las actividades previstas.

Artículo 8. Los asociados tendrán los siguientes deberes u obligaciones:

- a) Fomentar el espíritu de servicio entre los asociados
- b) Asistir con puntualidad a las sesiones de Asamblea General y demás reuniones de trabajo que se realicen.

- c) Pagar las cuotas y otras aportaciones que, con arreglo a los estatutos, puedan corresponder a cada asociado; así como efectuar las aportaciones económicas para la participación en actividades según los criterios acordados por la Asamblea General o Junta Directiva.
- d) Acatar y cumplir las disposiciones de la Asamblea General y Junta Directiva, siempre que estén relacionados con los objetivos de la Asociación.
- e) Cumplir el resto de obligaciones que resulten de las disposiciones estatutarias.

CAPÍTULO IV.

DE LA PÉRDIDA DE CALIDAD DE ASOCIADO.

Artículo 9. La calidad de asociado se perderá por retiro voluntario, expulsión o muerte.

Artículo 10. Se perderá la condición de asociado por alguna de las causas siguientes:

- a) Por renuncia voluntaria, comunicada por escrito a la Junta Directiva.
- b) Por incumplimiento de sus obligaciones económicas.
- c) Por conducta incorrecta, que ocasione perjuicios a la Asociación con hechos o palabras que perturben gravemente los actos organizados por la misma y la normal convivencia entre los asociados.

En los supuestos de sanción y separación de los asociados, se informará en todo caso al afectado de los hechos que puedan dar lugar a tales medidas, y se le oirá previamente, debiendo ser motivado el acuerdo que, en tal sentido, se adopte.

Artículo 11. Los asociados podrán ser expulsados de la asociación por alguna de las siguientes causas:

- a) Cuando exista incumplimiento grave de los estatutos y del presente reglamento.
- b) Cuando impida deliberadamente el cumplimiento de los fines de la asociación.
- c) Cuando su conducta vaya contra los principios sociales o dañen gravemente la imagen de la asociación.
- d) Cuando exista una falta de pago continua o alternada.

En caso de que el asociado sea expulsado, solicite en un futuro su reincorporación, deberá antes saldar las deudas pendientes.

Artículo 12. Quien transgreda las prohibiciones se hará acreedor a las siguientes sanciones, media vez incumplan los procedimientos contemplados en este reglamento:

- a) Prestar o alquilar materiales o equipos de trabajo de la Asociación a particulares sin la autorización de la Junta Directiva.
- b) Emplear la figura de la asociación usando su imagen, nombre o logos para obtener un provecho individual.
- c) Difamación de los Asociados y de la Asociación.
- d) Llevar a cabo acciones que vayan en detrimento moral o económico de la Asociación y de sus miembros.
- e) Cuando un asociado sea condenado por difamación.

Artículo 13. El incumplimiento de los deberes, prohibiciones, las faltas a los estatutos o al reglamento, dará lugar a que la Junta Directiva, aplique alguna de las sanciones de acuerdo con la gravedad del hecho:

- a) Llamada de atención en forma verbal.
- b) Llamada de atención por escrito.
- c) Suspensión temporal.
- d) Exclusión de la Asociación.

CAPÍTULO V.

DE LA ASAMBLEA GENERAL.

Artículo 14. La Asamblea General estará constituida por todos los asociados activos, inscritos en el Libro de registro de sus miembros o afiliados y será la máxima autoridad de la Asociación

Artículo 15. Las sesiones o convocatorias de la Asamblea General, tanto ordinarias como extraordinarias, se harán por escrito, expresando el lugar, día y hora de la reunión, así como la agenda propuesta.

Artículo 16. Las sesiones de la Asamblea General Ordinaria deberán celebrarse una vez cada mes, se hará por medio de un aviso, con tres días de anticipación a la fecha estipulada.

Artículo 17. Las sesiones de la Asamblea General Extraordinarias deberán celebrarse con preferencia con tres días de anticipación, quedando dicho tiempo a criterio por la Junta Directiva a iniciativa propia o a solicitud de la mitad más uno de los inscritos en el Registro de asociados.

Artículo 18. Son facultades de la Asamblea General:

- a) Nombramiento de la Junta Directiva y sus cargos.
- b) Examinar y aprobar o denegar los informes de trabajos y estado económico de la Asociación.
- c) Aprobar, en su caso, la gestión de la Junta Directiva.
- d) Solicitar a la Junta Directiva los documentos que crea conveniente con el objetivo de llevar una sana administración de la Asociación y sobre todo de los fondos que recaudan de los pagos de agua potable por el que se abastece a la comunidad.
- e) Expulsión de asociados a propuesta de la Junta Directiva.
- f) Aprobar el Reglamento de Régimen Interior.
- g) Remuneración, en su caso, de los miembros de la Junta Directiva

CAPÍTULO VI.

DE LA JUNTA DIRECTIVA.

Artículo 19. La Junta Directiva es el órgano de representación que gestiona y representa los intereses de la Asociación de acuerdo con las funciones de la Asamblea General. Será integrada con los siguientes cargos: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Síndico y dos Vocales; además tendrán el apoyo de un comité de agua y de un fontanero para que verifique y revise la tubería y cisterna donde se encuentra el agua.

Designados por la Asamblea General entre los asociados mayores de edad con derecho a voto, en pleno uso de sus derechos civiles que no estén incriminados en motivos de incompatibilidad legalmente establecidos.

Su mandato tendrá una duración de dos años a partir de la fecha que tomen posesión de sus cargos. Los cargos mencionados en este artículo serán desempeñados con carácter gratuito.

Artículo 20. La elección de los miembros de la Junta Directiva por la Asamblea General se realizará un día antes de que concluya el periodo para el que han sido electos.

Artículo 21. Los miembros de la Junta Directiva podrán ser electos para ocupar el mismo cargo en forma alterna, por período igual, ningún Asociado podrá ser elegido para integrarla, por tres periodos consecutivos.

Artículo 22. Son facultades de la Junta Directiva:

- a) Dirigir las actividades sociales, llevar la gestión económica y administrativa de la Asociación.
- b) Cumplir y velar porque se respeten los acuerdos de la Asamblea General.
- c) Elaborar memorial anual de labores, es decir el informe las ejecuciones de actividades a realizar con su respectivo presupuesto.
- d) Resolver sobre la admisión de nuevos asociados y nombramiento de los asociados preferentes.
- e) Nombrar delegados para alguna determinada actividad de la Asociación.
- f) Constituir Comités de apoyo, de la Asociación para impulsar el Desarrollo Comunal y agilizar el funcionamiento de las mismas.
- g) Vigilar el cumplimiento de los deberes u obligaciones de los asociados.
- h) Cualquiera otra facultad que no sea de la exclusiva competencia de la Asamblea General.

Artículo 23. El Presidente tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Representar legalmente a la Asociación ante toda clase de organismos públicos o privados.
- b) Convocar, presidir y levantar las sesiones o reuniones que celebren la Asamblea General y la Junta Directiva.
- c) Coordinar las actividades que realicen los diferentes miembros de la Junta Directa como también las que realice el Comité de agua.
- d) Presentar los informes correspondientes.
- e) Firmar la agenda a tratar en las diferentes reuniones.
- f) Velar para que se mantenga el orden y disciplina de los asociados en las Asambleas que se celebren.
- g) Firmar con la Tesorera cuentas, cheques, así como cualquier otro contrato y obligación.

- h) Adoptar cualquier medida urgente que la Asociación aconseje, resulte necesaria o conveniente para el desarrollo de sus actividades, sin perjuicio de dar cuenta a la Junta Directiva.

Artículo 24. El Vicepresidente tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Colaborar con el Presidente en desempeño de sus funciones.
- b) Sustituir al Presidente en caso de ausencia o impedimento de éste.
- c) Debe desempeñar las comisiones que el Presidente designe y demás cuando se les presente cualquier inconveniente a la Asociación.

Artículo 25. El Secretario tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Redactar y firmar las actas de la Junta y La Asamblea
- b) Llevar el libro de Registro de Asociados
- c) Será encargado de la correspondencia interna.
- d) Enviar a los Asociados las convocatorias, sesiones de Asamblea General y Junta Directiva y demás que por razones de su cargo le competen.

Artículo 26. El Tesorero tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Atender todos los asuntos financieros de la asociación.
- b) Administrar los pagos o fondos y llevar al día la contabilidad cuidando el archivo y clasificación de los comprobantes.
- c) Efectuar los pagos de gastos con autorización del presidente/a hasta un límite establecido.
- d) Firmar juntamente con el presidente las órdenes de pago, estados de cuenta y/o presupuesto.
- e) Elaborar con ayuda del presidente el presupuesto anual de la Asociación.
- f) Recibir la cuota de pago de agua de cada miembro de la comunidad y extender su respectivo recibo.
- g) Mantener los fondos de la Asociación (Directiva) en una institución del sistema bancario nacional.
- h) Emitir a los asociados la revisión de los libros previa solicitud escrita y dirigida a la Junta Directiva por cinco o más miembros y demás atribuciones que por razones de su cargo le correspondan.

Artículo 27. El Síndico tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Representar a la Asociación, judicial y extrajudicialmente, ya sea por sí mismo o por medio del apoderado que él designare, previa autorización de la Junta Directiva.
- b) Presidir las Asambleas ordinarias y extraordinarias en ausencia del Presidente/a.

- c) Colaborar con todas las actividades desarrolladas por los demás miembros de la Junta Directiva y lo que ésta determine.

Artículo 28. Los Vocales tendrán las siguientes atribuciones:

- a) Participar en la toma de decisiones con voz y voto.
- b) Llenar la vacante dejada por el presidente/a, secretario/a, tesorero/a, o síndico en forma automática.
- c) Asumir la responsabilidad delegada por la Junta Directiva.

Artículo 29. El Comité de Agua será de apoyo para la Asociación organizado con el propósito de impulsar el Desarrollo Comunal y agilizar el funcionamiento de las mismas, además velará porque se administre el sistema de agua potable, con transparencia, honradez y en función de la comunidad con apego al reglamento interno aprobado por la Asamblea General de Asociados.

Artículo 30. Serán atribuciones del Comité de agua las siguientes.

- a) Formar parte de la Asociación Comunal.
- b) Facilitar la participación de las personas beneficiarias en la toma de decisiones que garanticen el buen funcionamiento y mantenimiento del proyecto.
- c) Ser vigilantes de que el sistema de agua cumpla con sus objetivos de ser de calidad, cantidad, justo y continuo.
- d) Administrar el sistema de agua potable, con transparencia, honradez y en función de la comunidad con apego al reglamento interno aprobado por la Asamblea General de Asociados.
- e) Informar y resolver efectivamente las dificultades que se presenten. Además de velar porque los beneficiarios mantengan el acueducto de acuerdo con las normas, procedimientos, y disposiciones administrativas adoptadas por la Asamblea General, atendiendo siempre las indicaciones y requerimientos del Ministerio de Salud Pública, la Municipalidad y cualquier otra entidad gubernamental o eclesial pudieren emanar.
- f) Resolver de manera rápida, justa y equitativa cualquier controversia que pudiere surgir entre los beneficiarios.
- g) Convocar trimestralmente a Asamblea General de Asociados o cuando haya que tomar una decisión que afecte a todos los beneficiarios.
- h) Resolver los problemas propios del sistema en coordinación con la Asociación Comunal El Milagro.

Artículo 31. Para ser contratado como Fontanero se requiere:

Dependerá directamente de la Junta Directiva, deberá ser una persona debidamente calificada para el cargo, deberá saber leer y escribir, recibirá un salario mínimo, con conocimientos prácticos de su trabajo, experiencia en cargos similares y habilidad para comunicarse con los miembros de la Asociación. Deberá ser de reconocida solvencia moral, sin antecedentes penales por malversación, actos violentos ni fraudes.

Art. 32. Serán deberes y atribuciones del fontanero:

- a) Mantenerse a tiempo completo vigilante del correcto funcionamiento de la cisterna.
- b) Mantener el abastecimiento de agua de forma constante, con un mínimo de cortes y previniendo la contaminación.
- c) Controlar válvula y mantener debidamente clorada el agua del sistema.
- d) Verificar semanalmente el nivel de cloro residual en toda la tubería y mantenimiento.
- e) Coordinarse con la Unidad de Salud para evitar llamados de atención sobre la calidad del agua.
- f) Verificar que no hayan fugas de agua, ni erosión del terreno donde pasa la tubería.
- g) Revisar toda la válvula una vez por semana.
- h) Revisar que no haya grifos votando agua y notificar a la Junta Directiva de cualquier anomalía observada.
- i) Revisar periódicamente toda la red desde la fuente hasta la cisterna.
- j) Resolver el trabajo de fontanería necesario y autorizado por la Junta Directiva.
- k) Atender de inmediato, con cortesía y sin pretextos cualquier llamado que la Comunidad pudiere hacerle.

Artículo 33. Para realizar debidamente su trabajo, el fontanero podrá solicitar el apoyo del Comité de agua y demás asociados.

CAPÍTULO VII.

DE LA DISOLUCIÓN.

Artículo 34. La Asociación se disolverá:

- a) Por voluntad de los asociados expresada mediante acuerdo de la Asamblea General, convocada al efecto por lo menos dos terceras partes de los asociados con derecho a voto.
- b) Por imposibilidad de cumplir los fines previstos en los estatutos apreciada por acuerdo de la Asamblea General.
- c) Por sentencia judicial.

Artículo 35. En caso de disolución, se nombrará una comisión liquidadora, la cual, una vez extinguidas las deudas, y si existiese sobrante líquido lo destinará para fines no lucrativos según lo acordado por la Asamblea General.

CAPÍTULO VIII.

DE LA REFORMA DE LOS ESTATUTOS Y DEL REGLAMENTO DE REGIMEN INTERNO.

Artículo 36. Para la modificación de estatutos será necesaria una mayoría cualificada de por lo menos dos terceras partes de los votos de las personas presentes o representadas con derecho a voto en Asamblea General, decidiendo en caso de empate el voto de calidad del Presidente, o de quien haga las veces.

Artículo 37. En caso de reforma de estatutos, las modificaciones deberán ser enviadas a los organismos competentes para que se proceda al cambio oportuno.

Artículo 38. Una vez reformados los estatutos o el presente reglamento, en su caso, la Junta Directiva deberá disponer de los asociados los textos reformados.

CAPÍTULO IX.

DE LA APROBACIÓN Y COMPROMISO DEL REGLAMENTO INTERNO

Artículo 39. Cada miembro que firme este reglamento interno se está comprometiendo al cumplimiento de cada una de las cláusulas correspondientes al mismo. Las firmas que anteceden tienen carácter de Declaración Jurada.

Artículo 40. Los temas que en el presente Reglamento no queden previstos serán recogidos, analizados, consultados con los usuarios y decididos por la Asociación.

Dado en la Comunidad EL MILAGRO, Municipio de TECOLUCA, Departamento de San Vicente, El Salvador, a los 10 días del mes de octubre del año dos mil dieciséis.

Presidente

Vicepresidente

Secretario

Tesorero

Síndico

Vocal 1

Vocal 2

Anexo 8: Recibo cobro de cuotas por el servicio de agua

ASOCIACIÓN COMUNAL EL MILAGRO (TECOLUCA, SAN VICENTE)				
COMITÉ DE AGUA				
NOMBRE	GERARDO ACOSTA			
FECHA DE COBRO	DESDE	13/09/2016	FECHA DE VENCIMIENTO	
	HASTA	13/10/2016	23/10/2016	
DATOS	LECTURA ACTUAL	LECTURA ACTERIOR	CONSUMO	TOTAL
	169	158	11	\$ 3.00
Cuota fija: \$3.00 por 15 o menos m ³ de agua				
	Deuda anterior		\$	-
	Multa por mora		\$	-
	Otros recargos		\$	-
	TOTAL A PAGAR		\$	3.00
NOTA	0			
Wendy Diaz (Tesorera del comité de agua)	F			

Anexo 9: Siglas Utilizadas

ACEM: Asociación Comunal El Milagro.

ADESCO: Asociación de Desarrollo Comunal; Asociaciones Comunales.

ANDA: Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados

AOS: Ayuda Obrera Suiza.

COMURES: Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador

CRIPDES: Asociación de Comunidades para el Desarrollo de El Salvador.

DIDECO: Dirección de Desarrollo de la Comunidad.

MARN: Medio Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador.