

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



**PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN DE LA
ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL “UNIDOS POR TRES
MANANTIALES” UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MONTE SAN JUAN,
DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN, EL SALVADOR, C.A.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**DINORA ARELY CARBAJAL DE LÓPEZ CM10117
EVELYN LISSETH ESTRADA DOMINGUEZ ED10005
PATRICIA XIOMARA PÉREZ MÉNDEZ PM06055**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO DE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias

Secretario General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Oscar Noé Navarrete Romero (Docente Asesor)

MARZO 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a mi Dios Todopoderoso que a lo largo de mi carrera me llenó de sabiduría, paciencia e inteligencia, por ser ese ser supremo que siempre ha estado guiando mi camino. Gracias infinitas le doy a mi madre Blanca Dinora Mejía, que siempre me estuvo apoyando en los momentos que yo más lo necesité tanto económica como moralmente ella ha sido y seguirá siendo mi valioso ángel de la guarda. A mi esposo Jaime Ernesto López por ser mi aliento en los momentos de quebranto e impulsarme a seguir adelante en mi carrera. A todos mis familiares y amigos que me dedicaban un momento de su tiempo para impulsarme a seguir adelante en mi carrera. A todos ustedes mi mayor reconocimiento y gratitud.

Dinora Arely Carbajal de López.

Le agradezco a Dios por haberme guiado con su amor, y brindado sabiduría, fuerza y paciencia a lo largo de mis estudios. A mi madre Teodora Méndez a quien dedico este logro con mucho amor por ser el motor de mi vida que con su amor, esfuerzo, paciencia valentía y dedicación me motivó siempre a seguir adelante, a mis hermanos Yamileth, Miguel y Stephany. A mis abuelos Mercedes Méndez y Santos Méndez, por su amor y consejos de superación, a mi novio Manuel Martínez por todo su apoyo incondicional. A mis amigos, compañeros, a los docentes por su enseñanza y todas aquéllas personas que de una u otra forma me motivaron y apoyaron a seguir adelante. A mis compañeras de equipo por su esfuerzo y dedicación a lo largo de este trabajo de investigación.

Patricia Xiomara Pérez Méndez

Agradezco a Dios todo poderoso por haberme permitido culminar mi carrera universitaria, por ser mi apoyo, mi guía y protector, por darme fuerzas cuando sentía que se me terminaban. Agradezco a mi madre María de Los Ángeles Estrada Domínguez, por haber sido mi único apoyo después de Dios, porque con esfuerzo me costeo mi estudio, por su paciencia y fe, estaré por siempre agradecida. A mis hermanas y abuela María Francisca Estrada Vásquez, por su optimismo, sus consejos, motivación y valores. Agradezco a mis compañeras de trabajo de graduación por su paciencia perseverancia y confianza en mi persona. A toda mi familia que con una frase de aliento me motivaron para no desmayar. A mi novio Fredy Antonio Cruz, por su apoyo incondicional y por brindarme su tiempo y paciencia. A todos ustedes mis más sinceros agradecimientos.

Evelyn Lisseth Estrada Domínguez

CONTENIDO

RESUMEN	v
Conclusiones	vi
Recomendaciones	vi
INTRODUCCIÓN	vii
CAPÍTULO I	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL EN EL SALVADOR Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN.	1
I. HISTORIA Y GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES.	1
A. Historia de las asociaciones de desarrollo comunal.	1
B. ¿Qué es una ADESCO?.....	2
C. Importancia de las asociaciones comunales.....	2
D. Objetivos de las asociaciones de desarrollo comunal.....	4
E. Características de las asociaciones de desarrollo comunal.	4
II. ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL EN EL SALVADOR.	4
A. Conceptos generales.....	5
B. Antecedentes del agua en El Salvador.....	6
C. Origen de las Asociaciones Hídricas.	7
D. ¿Existe o no política nacional de agua potable en El Salvador?	8
E. Apoyo que reciben las Asociaciones Hídricas.....	8
F. Aspectos relevantes de las Asociaciones Hídricas.....	9
G. Planteamiento de posibles soluciones al problema de agua en El Salvador.....	9
III. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL “UNIDOS POR TRES MANANTIALES”	10
A. Historia.....	10
B. Estructura organizativa de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”	12
C. Elementos con los que debe contar la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”	12
D. Propósitos de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”....	12
E. Servicios que ofrece la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”	13
F. Marco legal.....	13
G. Antecedentes de la planeación estratégica	17

H. Conceptos generales de la planeación	18
a. Necesidades de la planeación	20
b. Características	20
c. Principios de la Planeación.	21
d. Ventajas de la planeación.....	23
e. Aspectos relevantes de la planeación	24
f. Proceso de la planeación	24
g. Niveles de la planeación.....	25
I. MODELO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	26
a. Misión	26
b. Visión	27
c. Análisis externo.....	27
d. Análisis Interno	28
e. Formulación de los objetivos a largo plazo	28
f. Etapas de la planeación estratégica	30
J. Las 5p's de la Estrategia	32
K. Beneficios de la planeación estratégica.....	34
L. Premisas y Axiomas	35
M. Clasificación de los planes.....	35
N. Planeación táctica.....	36
Ñ. Presupuestos	38
O. Tipos de presupuestos	38
a. Presupuesto de Operación	38
b. Presupuesto Financiero	38
c. Presupuesto de Inversión de Capital	39
d. Elaboración del Presupuesto Maestro	39
e. Presupuesto de Ventas.....	40
f. Presupuesto de Producción	41
g. Presupuesto de Mano de Obra (PMO)	42
h. Presupuesto de Gasto de Fabricación.....	43
i. Presupuesto de Costo de Producción.....	43
j. Presupuesto de Requerimiento de Materiales (PRM)	44
k. Presupuesto de Gasto de Ventas (PGV).....	44
l. Presupuesto de Gastos Administrativos (PGA).....	45
P. Diferencias entre los tipos de planes	46

CAPÍTULO II	47
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL “UNIDOS POR TRES MANANTIALES”	47
A. Importancia.	47
B. Objetivo general	47
C. Métodos y técnicas utilizados en la investigación.....	47
a. Métodos de la investigación	48
b. Tipo de investigación	48
c. Diseño de la Investigación	48
d. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	49
e. Fuentes de información	50
f. Ámbito de la investigación.....	51
g. Unidades de análisis	51
h. Determinación del universo y muestra.....	51
D. Resumen del diagnóstico de la situación actual de la Administración de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.	55
a. Fines principales que busca la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.	55
b. Detalle del servicio que brinda la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.	56
c. Deberes de la asociación.	56
d. Misión, visión y valores	57
e. Cumplimiento de objetivos y metas a cumplir	57
f. Avance y funcionamiento de la asociación	58
g. Determinación de las necesidades de la asociación	59
h. Diagnóstico de la situación actual de la asociación sobre la planeación.....	59
i. Objetivos tácticos y operacionales	60
j. Análisis del entorno.....	60
k. Análisis del ambiente interno	63
l. Análisis del ambiente externo	63
m. Desarrollo de estrategias según análisis FODA.	65
E. Alcances y limitaciones.....	67
F. Conclusiones y recomendaciones.	68
CAPÍTULO III	70
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL “UNIDOS POR TRES MANANTIALES”	70

A. Importancia	70
B. Objetivo general	70
C. Filosofía organizacional	70
a. Misión	71
b. Visión	71
c. Valores	71
d. Principios.....	72
e. Metas	72
f. Objetivos.....	73
g. Políticas	73
D. Organigrama propuesto	74
E. Propuesta de un Plan Estratégico para ser implementado en la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”	88
a. Herramientas a implementar en el nivel administrativo.	88
b. Propuesta de un Comité de Gestión.	90
c. Propuesta de ejecución del Plan de Reforestación.	96
F. BROCHURE	98
G. Implementación de plan.	100
H. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN ESTRATEGICO EN LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL” UNIDOS POR TRES MANANTIALES”	104
I. Evaluación y control.	105
J. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2017	106
K. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	113
L. Bibliografía	115
ANEXOS	117

RESUMEN

El Salvador es un país con recurso hídrico que lamentablemente ha sido mal gestionado, trayendo como consecuencia; que las familias de la mayoría de comunidades rurales sean las más afectadas, al no recibir el servicio de agua potable suministrado por la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), por lo que las comunidades se han visto en la necesidad de Agruparse formando Asociaciones de Desarrollo Comunal para el logro de objetivos comunes.

Es por ello que surge la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” en el Municipio de Monte San Juan, compuesta por ocho cantones, de diez que forman parte del Municipio, para abastecer del vital líquido y contribuir a mejorar la calidad de vida de cada familia asociada.

La Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCO), se inició en 1995 y al año 2016 lleva el servicio de agua potable a 1,333 familias pertenecientes a las ocho comunidades. No recibe apoyo externo financiero-administrativo, medio ambiental y técnico de ninguna organización.

A través de la investigación de campo se conoció más a fondo la problemática que se da en la asociación en cuanto a la deficiente administración que esta presenta; por lo que ha sido necesario proponerle un plan estratégico el cual incluye la implementación de estrategias en el área administrativa, operativa y técnica, para fortalecer la administración y que la asociación sea más eficiente y eficaz en el logro de los resultados esperados, habiendo mejor control y evaluación objetiva del desempeño de cada persona en la ejecución de las tareas encomendadas y corregir las acciones que estén marcando un rumbo y dirección errónea a la asociación. Fortaleciéndose la misma al aprovechar las oportunidades que posee y contrarrestando estratégicamente sus debilidades y amenazas que tenga y puedan presentárseles a través del tiempo.

CONCLUSIONES

- La Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, no cuenta con un Comité de Gestión que realice alianzas con organizaciones que puedan brindar apoyo financiero, administrativo, medio ambiental y/o técnico a la Asociación.

- En la Asociación no se da mantenimiento preventivo a la red de distribución de agua potable específicamente a tuberías y sistema de bombeo, por resultar oneroso y no contar con apoyo externo.

- La Asociación no posee un plan operativo anual en donde se estipulen las actividades que realizarán en el año, el tiempo que tardará su ejecución y el costo que implicará el desarrollo de cada actividad.

RECOMENDACIONES

- Crear un Comité de Gestión para que realice alianzas estratégicas con organizaciones que puedan brindar apoyo financiero, administrativo, medio ambiental y/o técnico a la Asociación.

- Ejecutar actividades de mantenimiento preventivo de la red de distribución de agua potable, especialmente en tuberías y equipo de bombeo para evitar desperfectos que dañen el funcionamiento a la asociación.

- Contar con un Plan Operativo Anual (POA) en el que se indiquen las actividades a realizar y la forma en que se llevarán a cabo con eficiencia y eficacia para obtener resultados favorables en la asociación.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación titulado “ Plan Estratégico para Fortalecer la Administración de la Asociación de Desarrollo Comunal Unidos por Tres Manantiales ubicado en el Municipio de Monte San Juan, departamento de Cuscatlán, El Salvador, C.A” tiene como finalidad servir de guía a la ADESCO, para que esta logre alcanzar sus proyecciones con éxito; es por tal razón que el trabajo se divide en tres capítulos perfectamente integrados y coordinados; el Capítulo uno contiene generalidades sobre la planeación estratégica e información referente a las Asociaciones de Desarrollo Comunal dedicadas al servicio de agua potable, entre otra información de interés bibliográfico para la asociación; el Capítulo dos, comprende el diagnóstico realizado a la ADESCO objeto de estudio para lo cual fue necesario hacer uso de técnicas y herramientas de recolección de datos como las fuentes primarias, se sacó una muestra a partir de una población de 1,333 familias asociadas, un censo a los doce trabajadores de la asociación y una entrevista al presidente de la Junta Directiva.

Finalmente el Capítulo tres contiene una serie de propuestas de planes que la asociación “Unidos por Tres Manantiales” puede ejecutar para mejorar su funcionamiento administrativo y estrategias a implementar para alcanzar eficiencia y eficacia en cada actividad desarrollada, ejecutando proyectos de mejora continua a través de alianzas estratégicas con organizaciones que contribuyan al desarrollo social.

En las propuestas se involucran a todos los miembros de la asociación y será la Junta Directiva quien después de analizarlas las dará a conocer a la Asamblea General para que sea ésta quien apruebe o rechace el plan estratégico en su totalidad o parte del mismo, de acuerdo a la autoridad que posee según los estatutos vigentes de la misma.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL EN EL SALVADOR Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN.

I. HISTORIA Y GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES.

A. Historia de las asociaciones de desarrollo comunal.

“Con el propósito de propiciar el desarrollo integral de su entorno, muchas personas sienten la necesidad de organizarse y trabajar de manera conjunta por impulsar iniciativas que procuren mejorar las condiciones de vida de su comunidad.

Una excelente forma de hacerlo es constituyendo una asociación de desarrollo comunal amparada a la Ley.”¹

A través del tiempo han surgido diversas necesidades las cuales solo pueden lograrse con el esfuerzo de la misma comunidad, es por esta razón que existen diversos tipos de asociaciones de Desarrollo Comunal, las cuales son asociaciones legales de un grupo de personas que habitan en una misma comunidad y que tiene como principal finalidad el mejoramiento y desarrollo de la misma y de sus habitantes, aunque éstos no pertenezcan a la ADESCO. (Con la excepción de los caseríos pequeños que no reúnen la cantidad de asociados establecida, los cuales pueden asociarse para formar una asociación grupal).

Las ADESCO se han caracterizado por ser de gran importancia para el desarrollo de la comunidad, contribuyendo a solucionar en gran medida las necesidades que éstas presentan. Estas asociaciones están contempladas dentro de las normas establecidas por la Constitución de la República de El Salvador, la cual expresa el derecho de asociación pacífica y sin armas para realizar acciones lícitas, en beneficio de las comunidades. Además de la Constitución de la República de El Salvador, las Asociaciones de Desarrollo Comunal se encuentran reconocidas en el Código Municipal.

¹ http://www.dinadeco.go.cr/index.php?module=Pagesetter&type=file&func=get&tid=26&fid=doc_digital&pid=1 w

B. ¿Qué es una ADESCO?

“Asociación de Desarrollo Comunal. Es una agrupación de vecinos de una comunidad, que se legalizan para velar por el bienestar de su localidad.”²

C. Importancia de las asociaciones comunales.

“Las comunidades tienen el derecho de unirse para formar una Asociación de Desarrollo Comunal, con el fin de solventar sus necesidades, en donde el objetivo principal es mejorar su calidad de vida. La importancia de las ADESCO se puede apreciar desde dos puntos de vista.”³

ÁMBITO SOCIAL

Las Asociaciones de Desarrollo Comunal ofrecen una oportunidad de superación para cada una de las comunidades en las que se encuentran fundadas. Además, las personas que forman parte de estas asociaciones son líderes comunitarios, es decir, que tienen la capacidad de atraer a más personas para trabajar por el bien común en pro de la sociedad.

ÁMBITO ECONÓMICO

El constituirse en ADESCO refleja para la comunidad una oportunidad de desarrollo económico, ya que contarán con el apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales para llevar a cabo sus proyectos comunitarios.

Las ADESCO tendrán como función fomentar el espíritu de comunidad, solidaridad y cooperación entre sus habitantes; así como promover las organizaciones juveniles para involucrarlos en la ejecución de los proyectos comunitarios, con el objetivo de que formen parte del desarrollo y mejora en la calidad de vida de su comunidad. Además, se deberán organizar actividades que permitan obtener ingresos, los cuales serán utilizados en el financiamiento ya sea total o parcial de los proyectos, pro mejoramiento de la comunidad o funcionamiento de la ADESCO. Por otra parte, la formación de una Asociación de Desarrollo Comunal, implica diversidad de consecuencias, entendiéndose como tales derechos y obligaciones para la asociación, entre las que se pueden mencionar:

² “Cunill Grau, Nuria; Sojo, Carlos Participación Ciudadana y desarrollo Local en Centro América Editorial FUNDAUNGO Primera Edición Octubre, 2003”.

³ Ley de Desarrollo Comunal. (Dinameco). D.L. N° 425, del 20 de diciembre de 1977, publicado en el D.O. N° 238, Tomo 257, del 22 de diciembre de 1977.

Derechos

- Realizar legítimamente gestiones a nombre de la comunidad ante instituciones públicas y privadas: Buscar métodos que faciliten el desarrollo de la comunidad, así por ejemplo donativos de parte de las instituciones.
- Adquirir bienes a nombre de la comunidad: Los habitantes a través del esfuerzo conjunto de mejorar la calidad de vida del mismo, tienen derecho a adquirir bienes y estos serán registrados con el nombre de la ADESCO.

Beneficios

- Integrar jurídicamente a los habitantes de una comunidad que tienen objetivos comunes: Esto con el objeto de que todos los miembros de la ADESCO, estén debidamente registrados en el acta donde se encuentran los nombres, número de DUI y la firma, de todas aquellas personas que están en la disposición de colaborar para lograr lo planeado.
- Reconocer legalmente a la administración como tal: Se hace necesario obtener el reconocimiento legal (personalidad jurídica) para realizar cualquier tipo de actividad a nombre de la comunidad.

Obligaciones

- Realizar actividades de beneficio para la comunidad: La alcaldía de la localidad está en la obligación de contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, pero así mismo los habitantes de la comunidad están en la obligación de recaudar fondos o materiales que serán utilizados en el proyecto solicitado.
- Realizar informes periódicamente a su Asamblea y a la Alcaldía Municipal: La Asociación de Desarrollo Comunal debe de estipular el día, hora y lugar en donde se reunirán para mantener informados a los miembros de la misma, a su vez la Junta Directiva de la comunidad, estará en la obligación de presentar los avances o el estado en el que se encuentra el proyecto.

Prohibiciones

- Participar en actividades de política partidista: Se debe de buscar el bien común de los habitantes sin importar el partido político que se encuentre en el gobierno, ya que el objetivo de los miembros debe ser buscar el desarrollo de la comunidad.
- Realizar actividades con fines religiosos: Las actividades de la Asociación no deben estar orientadas a beneficiar a una denominación religiosa específica.

• Obtener lucro: Los proyectos que se realicen no deben tener como objetivo principal obtener lucro para un grupo determinado de personas, sino como una alternativa para favorecer la ejecución de proyectos comunitarios.

De esta manera, se puede concluir que los miembros de las Asociaciones tienen reglamentos tanto internos por medio de sus estatutos, como externos, que son los que determina el Código Municipal, con el fin de regular las actividades pro mejoramiento de las comunidades.⁴

D. Objetivos de las asociaciones de desarrollo comunal.

Los siguientes objetivos establecidos por los estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal Unidos por Tres Manantiales:

1. Velar por el mejoramiento de los servicios de agua en la comunidad mediante la administración de un sistema eficiente.
2. Impulsar y participar en los programas de capacitación de los dirigentes y de los grupos comunales.
3. Participar en los planes de desarrollo local.

E. Características de las asociaciones de desarrollo comunal.

De acuerdo los estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal Unidos por Tres Manantiales las características son las siguientes:⁵

- De naturaleza apolítica y no lucrativa, de carácter democrática, no religiosa.
- Los asociados son habitantes de la misma comunidad.
- Los integrantes tienen un objetivo en común.

II. ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL EN EL SALVADOR.

“Las Asociaciones de Desarrollo Comunal, son asociaciones legales de un grupo de personas que habitan en una misma comunidad y que tiene como principal finalidad el mejoramiento y desarrollo de la misma y de sus habitantes, aunque éstos no pertenezcan a la ADESCO. (Con la excepción de los caseríos pequeños que no reúnen la cantidad de asociados establecida, los cuales pueden asociarse para formar una asociación grupal). Las ADESCO se han caracterizado por ser de gran importancia para el desarrollo de la

⁴ Ley de desarrollo comunal. (Dinameco). D.L. N° 425, del 20 de diciembre de 1977, publicado en el D.O. N° 238, Tomo 257, del 22 de diciembre de 1977.

⁵ Estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal Unidos por Tres Manantiales, publicado en el D. O. N° 391, del 1 de abril del 2011.

comunidad, contribuyendo a solucionar en gran medida las necesidades que éstas presentan. Estas asociaciones están contempladas dentro de las normas establecidas por la Constitución de la República de El Salvador, la cual expresa el derecho de asociación pacífica y sin armas para realizar acciones lícitas, en beneficio de las comunidades. Además de la Constitución de la República de El Salvador, las Asociaciones de Desarrollo Comunal se encuentran reconocidas en el Código Municipal”. Con el afán de satisfacer sus necesidades y de mejorar la calidad de vida, las personas se han constituido en asociaciones, que pretenden planificar y coordinar proyectos comunitarios, los miembros que forman parte de estas asociaciones tienen la capacidad de atraer a más personas para trabajar por el bien comunitario procurando una infraestructura digna de escuelas, hospitales, iglesias, lugares recreativos y culturales, suministro de agua potable, que son de gran utilidad para mejorar la calidad de vida de los habitantes contribuyendo a tener más accesibilidad y calidad de servicio.⁶

A. Conceptos generales.

Asociaciones Comunales: *“Son las uniones de comunidades, sociedades de producción rural, cuyo objetivo es la integración de los recursos humanos, naturales, técnicos y financieros para el establecimiento de industrias, aprovechamientos, sistemas de comercialización, y cualquier otra actividad económica”.*⁷

Asociados: *“Nombre que reciben los miembros que forman parte de una asociación de desarrollo comunal”.*⁸

Autofinanciamiento: Es una forma de financiar los proyectos caracterizándose por la utilización exclusiva de los recursos propios con los que cuenta una organización, sin requerir crédito o préstamos de recursos externos.⁹

Desarrollo humano: Es el proceso por el que una comunidad mejora las condiciones de vida de sus miembros en el ámbito social, económico, político y cultural.¹⁰

⁶ Ley de Desarrollo de la Comunidad de El Salvador (Dinaneco). D.L. N° 425, del 20 de diciembre de 1977, publicado en el Diario Oficial. N° 238, Tomo 257, del 22 de diciembre de 1977.

⁷ López, José Isauro. “Diccionario contable, administrativo y fiscal”. México, D.F.

⁸ López, José Isauro. “Diccionario contable, administrativo y fiscal”. México, D.F.

⁹ Cuellar, Nelson. La Gestión del agua en El Salvador: Desafíos y Respuestas Institucionales. Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente PRISMA, 2001. Pág. 48

¹⁰ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2013

Desarrollo sostenible: Es un modelo a seguir en el uso de los recursos, que tiene como objetivo satisfacer las necesidades humanas, para que estas necesidades puedan ser satisfechas, no sólo en el presente, sino también para las futuras generaciones.¹¹

B. Antecedentes del agua en El Salvador.

El Salvador es un país con gran riqueza hídrica que no fue explotada ni valorada para hacer llegar el vital líquido a todas las comunidades con el abastecimiento y miles de salvadoreños tenían que recurrir a vertientes para satisfacer sus necesidades. Para el 2016, el nivel de cobertura es mínimo debido a que no todas las comunidades cuentan con este servicio, y los municipios que lo tienen no pueden seguir distribuyendo a otros debido a la escasez del recurso hídrico, muchos nacimientos se están secando y los que aún existen están contaminados. La realidad es que el país aún cuenta con recurso Hídrico y el problema es que no está siendo bien gestionado por parte de la sociedad y al alto grado de contaminación en que se encuentra el agua; por estas razones El Salvador ha perdido la capacidad de abastecer a toda la población de agua potable para garantizarles una mejor calidad de vida a las personas más vulnerables.¹²

Históricamente en El Salvador los servicios de agua y saneamiento fueron en un tiempo prestados por cada municipalidad. A principios de la década de 1960 llegó al país la corriente de las entidades del Estado prestadoras de estos servicios en toda la nación. Esto llevó a que en 1961 se creara la Administración Nacional de Acueductos y alcantarillados, ANDA entidad a la que se transfirieron la mayoría de los sistemas de abastecimiento de agua y alcantarillado de las poblaciones del país.¹³

Con el tiempo esta modalidad se fue desgastando, cayendo víctima de la extrema centralización, los abusos, la corrupción, la ineficiencia, el descuido, politización. Bajo este esquema, según la ley, el objeto de ANDA es *“Proveer y ayudar a proveer a los habitantes de la República de “Acueductos” y “Alcantarillados”, mediante la planificación, financiación, ejecución, operación, mantenimiento, administración, y explotación de las obras necesarias o convenientes.*¹⁴ Sin embargo con el tiempo las comunidades de los

¹¹ Comisión Nacional del Medio Ambiente de las Naciones Unidas(ONU), 1987

¹² Encuesta Nacional de Salud Familiar (FESAL) realizada en 2002

¹³ Ley de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados, Decreto Legislativo, N°341, 1961, publicado en el Diario oficial N°230, Tomo 269 del 5 de diciembre de 1980.

¹⁴ Ley de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados, Decreto Legislativo, N°341, 1961, publicado en el Diario oficial N°230, Tomo 269 del 5 de diciembre de 1980.

municipios del país se han organizado con los habitantes en búsqueda del desarrollo comunal creando Asociaciones con el objetivo de lograr el desarrollo sostenible de los habitantes con proyectos que los beneficien a lo largo del tiempo, y uno de estos proyectos es la gestión sustentable del agua, aprovechando la riqueza hídrica con la que cuentan las comunidades hasta lograr el abastecimiento de agua potable a cada familia, con esto se logra en gran medida el desarrollo comunitario debido a que muchas familias tengan que recorrer kilómetros en busca de agua que en su mayoría está contaminada, evitando además con esto que los habitantes pongan en riesgo su salud.¹⁵

C. Origen de las Asociaciones Hídricas.

Las Asociaciones Hídricas nacen a partir de una necesidad colectiva, donde los habitantes de una localidad se ven en la necesidad de organizarse para alcanzar el desarrollo comunal, de hacer llegar hasta sus hogares el vital líquido de agua potable de una forma eficiente, aprovechando los recursos naturales con los que cuentan las comunidades que son beneficiadas con el servicio. Las Asociaciones Hídricas surgen con el propósito de mejorar la calidad de vida de las familias más pobres que por años han sufrido recorriendo kilómetros para abastecerse de agua. Estas Asociaciones cuentan con el apoyo no solo de la comunidad sino también de Organizaciones no Gubernamentales (ONG'S), Alcaldías Municipales y de otras Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS) más desarrolladas, El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), desempeña un papel importante para inversiones en sistemas de agua y saneamiento en áreas rurales. Sin embargo, no presta asistencia técnica o capacitación a las Juntas de Agua para mejorar la sostenibilidad de los servicios¹⁶. El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) fortalece a los municipios con asistencia técnica para modernizar su administración y promoviendo la descentralización.¹⁷

Muchas de estas asociaciones comunales o sistemas rurales, técnicamente han llegado al fin de su vida útil y financieramente enfrentan una serie de problemas. Las juntas directivas fueron quedando a cargo del sistema en la comunidad. Aun así, con problemas financieros y técnicos, muchas de las comunidades coordinan esfuerzos para gestionar apoyos y respuestas

¹⁵ Asociación Mundial para el Agua, capítulo Centroamérica (GWP Centroamérica) y la Alianza por el Agua “Experiencias de Agua Potable y saneamiento con Enfoque de Gestión Integrada de Recursos Hídricos en El Salvador”, 2010

¹⁶ Memoria de labores de El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), 2015

¹⁷ Memoria de labores del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), 2015

a demandas para la gestión de los sistemas rurales de agua potable. En ese contexto surgió la Asociación Nacional para la Defensa, Desarrollo y Distribución de Agua a Nivel Rural (ANDAR), cuyo objetivo estratégico es fortalecer y promover la participación de las comunidades rurales para la defensa del derecho al agua con fines de sostenibilidad y desarrollo.¹⁸

D. ¿Existe o no política nacional de agua potable en El Salvador?

Ausencia de una política y estrategia nacional de apoyo para los sistemas comunitarios y rurales. En el área rural, la mayoría de prestadores de servicios son juntas o comités de agua con participación comunitaria, sin embargo, el marco institucional y legal no los reconoce como prestadores, por lo que tienen diversas dificultades, entre ellas: status de la propiedad de las fuentes de agua y la infraestructura, ausencia de una política clara de subsidios, tener una asistencia técnica por parte de las instituciones públicas a nivel central o local, acceso a financiamiento para ampliación de sistemas, planes para la protección de las fuentes de agua, entre otros. A pesar de la importancia cuantitativa y cualitativa que ya representan estos sistemas para proveer el servicio a la población, su situación en términos legales es incierta, acciones de apoyo para su fortalecimiento en la administración, operación y mantenimiento de los sistemas son dispersos e irregulares y en particular; la carencia de recursos disponibles para asegurar las inversiones en rehabilitación y nueva infraestructura sanitaria, los convierten en el eslabón más débil en el subsector.¹⁹

E. Apoyo que reciben las Asociaciones Hídricas.

En los sistemas rurales generalmente la organización comunitaria local (con algún grado de institucionalidad y legalidad como las ADESCOS) es la que asume la gestión del abastecimiento de agua potable. En este esquema, la comunidad es propietaria y asume directamente el manejo de los servicios, para lo cual tienen que establecer normas y procedimientos que le sirvan para el seguimiento de las actividades requeridas.²⁰ A través de sus asociados buscan optimizar los recursos financieros que son obtenidos por la cuota que

¹⁸ Cuéllar, Nelson. Acceso al Agua Potable en El Salvador: Tendencias, Perspectivas y Desafíos. Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente PRISMA No. 42, 2001. Cita 15 Pág. 9

¹⁹ https://es.wikipedia.org/wiki/Agua_potable_y_saneamiento_en_El_Salvador

²⁰ Estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal Unidos por Tres Manantiales publicado en Diario Oficial, N° 65, tomo N°391 del 1 de abril de 2011.

cada familia paga por el consumo de agua potable el cual varía de acuerdo a la cantidad consumida en metros cúbicos y que es calculada por un medidor, así mismo por derechos de agua que las personas compran y que los acredita como asociados del proyecto de agua potable, además de donaciones recibidas para cualquier eventualidad que surja como la compra de nuevo equipo de bombeo, mantenimiento, pago de personal permanente entre otros. Cada Asociación necesita de ayuda estratégica para mejorar el control y administración de sus recursos naturales y financieros para alcanzar sus objetivos en el largo plazo.²¹

F. Aspectos relevantes de las Asociaciones Hídricas.

Para el año 2015 se contaba con información de parte de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), referente a la distribución y saneamiento adecuado del agua en un 94% y 75% respectivamente, siendo más bajo en las áreas rurales y más vulnerables donde habitan aproximadamente el 33% de la población, por lo que las Asociaciones Hídricas Comunales son las que solventan esta problemática al hacer llegar el vital líquido a las familias que lo necesitan y que no son beneficiadas con la distribución que realiza ANDA.²²

El servicio de agua potable administrado por las comunidades, es una experiencia positiva de organización, responsabilidad compartida y participación de la población para resolver una necesidad fundamental; a tal grado que se apropian activamente del proyecto, en casi todos los casos supera las capacidades, recursos y conocimientos propios de las comunidades en términos administrativos y operativos (en especial financieros), requiriéndose de apoyo externo para garantizar la administración, operación y mantenimiento adecuados. Esta responsabilidad de generar capacidades locales debería ser asumida de manera sistemática por alguna institución pública relacionada con esta actividad, tal es el caso de la ANDA, FISDL o ISDEM, dotada de las capacidades para resolver el problema de las comunidades.²³

G. Planteamiento de posibles soluciones al problema de agua en El Salvador.

Una de las soluciones es que la población en general tenga mayor conciencia de los recursos naturales y realizando una buena gestión por parte de las Alcaldías Municipales y Gobierno

²¹ Estatutos de la Asociación de desarrollo Comunal Unidos por tres Manantiales publicado en Diario Oficial, N° 65, tomo N°391 del 1 de abril de 2011.

²² Programa de Monitoreo Conjunto OMS/UNICEF para Agua Potable y Saneamiento 2015

²³ Propuestas Básicas para elaborar una Política Nacional Hídrica” Hacia la Gestión Sustentable del agua en El Salvador “de la Unidad Ecológica Salvadoreña, Pág. 46.

Central de concientizar a las empresas y prohibirles que sigan contaminando los mantos acuíferos que aún existen, además de permitir legalmente que las Asociaciones de Desarrollo Comunal se involucren en el Abastecimiento de agua potable, mediante la explotación de nacimientos de agua y hacerlos llegar a cada uno de sus habitantes que no cuentan con el servicio, los cuales deben trabajar con un mismo propósito de mejorar la calidad de vida de sus asociados en el largo plazo, buscando oportunidades de financiamiento de organizaciones sin fines de lucro comprometidas con el bienestar humano.²⁴

III. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL “UNIDOS POR TRES MANANTIALES”.

A. Historia

La formación de la Asociación de Desarrollo Comunal que abastecería de agua potable al municipio de Monte San Juan y sus ocho cantones que no contaban con este vital líquido surgió de la idea de una Organización No Gubernamental (ONG) llamada Hidrotecnología del Bajío S. A. de C. V. (HIBASA), y con la ayuda de los promotores que contribuyeron a concentrar la idea de la formación de la Asociación. Fue así en el año 1995 que comenzó HIBASA a realizar los estudios pertinentes para echar andar el proyecto; finalizadas las investigaciones HIBASA se comprometió a capacitar a los habitantes de dicho municipio y ellos pondrían la mano de obra. Los habitantes formaron una directiva para poder obtener una personalidad jurídica; fue en el año de 1996 que la asociación fue legalizada tomando su propio nombre como “Unidos por Tres Manantiales”.²⁵

Cuenta con una extensión territorial aproximada de 6,000 metros cuadrados ubicada en el cantón San Martín. Limita al norte con Tenancingo, al este con El Rosario y El Carmen, al sur con Cojutepeque y al oeste con Santa Cruz Michapa y Tenancingo.

El agua se obtiene de tres nacimientos, de los cuales se extrae mediante un sistema de bombeo haciéndolo llegar a los hogares de las familias asociadas.

El perímetro donde está ubicado todo el sistema de bombeo es propiedad de los mismos asociados de la asociación.

²⁴ Experiencias de agua potable y saneamiento con enfoque de Gestión Integrada de Recursos Hídricos (GIRH) en El Salvador, 2010.

²⁵ Memoria de Labores de la Asociación de Desarrollo Comunal Unidos por Tres Manantiales, 2015

Fue en 1995 cuando HIBASA, inició con la idea del proyecto de distribución de agua potable en el Cantón Candelaria con la ayuda del promotor de salud Juan Hernández que ayudó a comentar a los habitantes sobre el proyecto que traía HIBASA a los demás promotores, de esta manera fueron surgiendo la idea de formar una directiva para poder tener una personalidad jurídica.

Posteriormente HIBASA realizó una prueba a los vertientes de agua para saber a cuántas familias podrían abastecer, de esta manera los técnicos que probaron cuánta agua salía por minuto dedujeron que serían 700 familias las beneficiadas con el proyecto para el año de 1996, pero se dio inicio con tan solo 640 familias asociadas quienes trabajaron tres años en la construcción de los tanques y tuberías para que el proyecto de distribución de agua fuera posible, y fue hasta el 22 de mayo de 1998 cuando se dio inicio con el abastecimiento de agua, llegando el vital líquido a las ocho comunidades en un horario de lunes a domingo de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. también los técnicos pronosticaron que para el año 2017 podrían beneficiar hasta 900 familias asociadas y que para el año 2025 no deberían de exceder los 1100 asociados ya que de hacerlo los vertientes no darían abasto, por lo tanto al año 2016 ha aumentado los asociados llegando a los 1333, por lo que se está presentando la problemática de una administración deficiente e ineficaz de los recursos naturales y financieros, los vertientes no dan abasto y no se están tomando buenas decisiones para mejorar la administración presentándose el riesgo de dejar de suministrar el servicio de forma definitiva. El primer tanque que se construyó fue en el cantón San José, posteriormente construyeron otros tanques llamados “Asunción”. Información proporcionada por don José Mártir Vivas Cruz, Presidente de la Junta Directiva de la Asociación. La asociación cuenta con 12 trabajadores, el área administrativa es manejada por el contador Erick Ernesto Pérez.

La fuente de ingreso de la Asociación es el pago del agua de los habitantes que lo realizan a través de un Banco donde se les cobra de acuerdo al consumo del agua de cada familia, cuentan con un contador ubicado en cada válvula que mide cuantos metros cúbicos a consumido cada familia donde lo permitido es de diez por familia. Pero muchos no hacen uso racional del agua y no se han tomado medidas para evitarlo, la visión con la que inició el proyecto se ha ido perdiendo con el tiempo y los costos y gastos han aumentado por esta razón la asociación tiene un déficit financiero, manifestando los directivos su preocupación pero que no encuentran la forma de mejorar la situación, además de no contar con expertos

administrativos para que les ayuden a buscar soluciones oportunas. Para el año 2016 dicha Asociación beneficia a 1,333 familias correspondientes a los siguientes ocho cantones del Municipio de Monte San Juan: El Rosario, San José, Concepción, San Martín, San Antonio, San Andrés, Soledad y El Carmen.²⁶

B. Estructura organizativa de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Según lo estipulado en los Estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” en el Art. 18 establece que la Junta directiva estará integrada por once miembros electos en la Asamblea General por votación pública y por mayoría simple. Esta Junta estará conformada por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Síndico y Seis Vocales.²⁷

C. Elementos con los que debe contar la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Los elementos esenciales que debe poseer la Asociación en su principal función de distribuir agua a las comunidades, están: Los materiales, financieros y humanos.

En los materiales se tienen las válvulas, tuberías, herramientas para los trabajos de fontanería y el más elemental el equipo de bombeo.

Financieros: Ingreso del pago de cuota del servicio de agua potable.

Humanos: Junta Directiva, Jefe Administrativo, y personal operativo.

D. Propósitos de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Según el Art. 5 de los estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” tiene como finalidad lo siguiente:

²⁸ Memoria de Labores de la Asociación de desarrollo Comunal Unidos por Tres Manantiales, 2016

²⁷ Estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”. Publicado en el D. O. N°65, tomo N° 391 del 1 de abril del 2011.

- Promover el progreso de las comunidades en forma conjunta con Entidades Públicas y Privadas que participen en programas y de desarrollo comunal.
- Fomentar la solidaridad, cooperación y democracia de sus miembros y todos los habitantes de la comunidad.
- Impulsar y participar en los programas de capacitación promocional de los dirigentes y de los grupos comunales.
- Participar en los planes de desarrollo local.
- Velar por el mejoramiento de los servicios de agua en la comunidad mediante la administración de un sistema eficiente. ²⁸

E. Servicios que ofrece la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

- a) Abastecimiento de agua potable a los ocho cantones beneficiados con el servicio.
- b) Distribución del recibo de consumo de agua potable.
- c) Mantenimiento de los tanques y tuberías.

F. Marco legal

La Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” se rige por una serie de leyes y reglamentos que regulan el actuar de ésta, así como los derechos que como asociación tienen, por lo que se ha tomado lo principal de cada una de ellas y se detallan a continuación:

a. Constitución de la República de El Salvador

Art. 7. Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito.

Art. 206. Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal Respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

²⁸ Estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal Unidos por Tres Manantiales publicado en Diario Oficial, N° 65, tomo N°391 del 1 de abril de 2011.

Art. 207. Las municipalidades podrán asociarse o concertar entre ellas convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para dos o más Municipios.²⁹

b. Estatutos

Los estatutos de La Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” se encuentran totalmente legalizados, siendo estos los que regulan a la asociación. Dichos estatutos cuentan con cincuenta y cinco artículos.

c. Código Municipal de El Salvador

Todos los aspectos relacionados con las Asociaciones Comunales, están establecidos en el capítulo II en los artículos del 118 al 125 del Código Municipal, los cuales establecen que:

- Los habitantes de las comunidades en los barrios, colonias, cantones y caseríos, podrán constituir asociaciones comunales 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 comunales, tendrán personalidad jurídica otorgada por el Concejo respectivo.
- La asociación comunal estará regulada por el Código Municipal mediante los estatutos previamente establecidos y aprobados por la municipalidad.
- Las asociaciones comunales se constituirán con no menos de veinticinco miembros de la comunidad, mediante acto constitutivo celebrado ante el Alcalde o funcionarios y empleados delegados para tal efecto.
- 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.³⁰

²⁹ Constitución de La República de El Salvador, Publicado en Diario oficial N° 234, Tomo N° 281, Decreto Constituyente N° 38 del 15 de diciembre de 1983.

³⁰ Código Municipal, emitido por medio del Decreto Legislativo No. 274, publicado en el Diario Oficial No. 23, Tomo No. 290 del 05 de febrero de 1986.

d. Proyecto de Ley General de Aguas de El Salvador.

Finalidad de la ley³¹

De acuerdo al Art. 3 de la Ley General de Aguas en El Salvador tiene como finalidad:

- a. “Desarrollar un marco regulatorio sobre la gestión del agua como un bien nacional, incluyendo los derechos, uso y aprovechamiento, protección, conservación y recuperación, la protección de las cuencas hidrográficas y de los ecosistemas, respetando las fases del ciclo hidrológico;*
- b. Establecer la institucionalidad que ordene y articule los usos y aprovechamientos del recurso hídrico;*
- c. Establecer o facilitar el desarrollo de instrumentos de planificación, técnicos, legales y económico-financieros para la gestión integral del recurso;*
- d. Promover la coordinación entre los organismos estatales, los gobiernos municipales y las organizaciones comunitarias, ambientalistas, de consumidores, académicas, de mujeres, de usuarias y usuarios a nivel local, regional y nacional, para una adecuada gestión del agua; y,*
- e. Promover la participación activa y corresponsable de la sociedad salvadoreña y en particular la equidad e igualdad entre mujeres y hombres en el acceso, uso y decisión sobre los recursos hídricos.”*

El Art. 4.- Establece que *“El agua es un bien nacional de uso público, su dominio pertenece a la Nación y su uso y goce a todos los habitantes del país; en consecuencia, corresponde al Estado la regulación, gestión y control de dicho recurso...”*

La ley del agua en El Salvador establece un Derecho humano al agua y saneamiento, en el Art. 7.-Dicta que *” El derecho humano al agua y al saneamiento es el derecho de todas las personas habitantes a disponer de agua limpia suficiente, salubre, segura, aceptable,*

³¹ Anteproyecto de Ley General de Aguas presentada a la Asamblea Legislativa de El Salvador el 22 de Marzo de 2012 a iniciativa del Presidente de la República a través del Ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

accesible y a un costo alcanzable para el uso personal y doméstico, en cantidad, calidad, continuidad y cobertura.

El derecho humano al agua y saneamiento es fundamental e irrenunciable. Ninguna persona puede ser privada, excluida o despojada de este derecho sin causas legales o el debido proceso legal. El acceso, uso y decisión sobre el uso y la gestión del agua debe de promover la equidad y la igualdad entre mujeres y hombres. Su goce será sustentable, de manera que éste también pueda ser ejercido por las futuras generaciones.

El Estado en todos sus niveles de Gobierno y sus instituciones tienen el deber y la responsabilidad primordial de lograr garantizar, sin discriminación alguna para con las personas que habitan el territorio salvadoreño, el goce efectivo del derecho humano al agua a su población, para lo cual deberá adoptar todas las políticas y medidas que conduzcan a la plena realización de este derecho.”

e. Ley del Medio Ambiente de El Salvador.

La Ley del Medio ambiente de El Salvador establece la protección del Recurso Hídrico, en el Artículo 48 en el que se hace mención que El Ministerio promoverá el manejo integrado de cuencas hidrográficas, y que El Ministerio creará un comité nacional de planificación, gestión y uso sostenible de cuencas hidrográficas. Además de promover la integración de autoridades locales de las mismas. También se hacen mención de criterios de supervisión en el Artículo 49. *“El Ministerio será responsable de supervisar la disponibilidad y la calidad del agua.*

Un reglamento especial contendrá las normas técnicas para tal efecto, tomando en consideración los siguientes criterios básicos:

- a) Garantizar, con la participación de los usuarios, la disponibilidad, cantidad y calidad del agua para el consumo humano y otros usos, mediante los estudios y las directrices necesarias;*
- b) Procurar que los habitantes, utilicen prácticas correctas en el uso y disposición del recurso hídrico;*
- c) Asegurar que la calidad del agua se mantenga dentro de los niveles establecidos en las normas técnicas de calidad ambiental;*

d) Garantizar que todos los vertidos de sustancias contaminantes, sean tratados previamente por parte de quien los ocasionare; y

e) Vigilar que, en toda actividad de reutilización de aguas residuales, se cuente con el Permiso Ambiental correspondiente, de acuerdo a lo establecido en esta Ley.”³²

¿Cuál es el impacto positivo o negativo que tendrá la aprobación de una ley General de aguas en El Salvador en la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”?

La aprobación de una Ley de agua en El Salvador tendrá cierto impacto positivo en la asociación en la medida que existirá un mayor control y uso eficiente del recurso hídrico, mejorando la administración en cuanto al abastecimiento y saneamiento del agua potable con el que se abastecen las 1,333 familias asociadas, reduciendo el riesgo en el corto y largo plazo de la suspensión definitiva de la distribución del agua potable. Además, que el proyecto de Ley de agua hace mención del derecho humano al agua y saneamiento dejando claro que ninguna persona puede ser excluida o despojada de este derecho. Sin embargo la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” es en la actualidad propietaria de los mantos acuíferos con los que abastece a los asociados del recurso hídrico para el uso personal y domestico mejorando la calidad de vida de los habitantes beneficiados, pero con la aprobación de la ley ya no sería la asociación la propietaria de los vertientes de agua sino que pasarían a ser propiedad del Estado, siendo el Estado amparado con la ley y el Ministerio del Medio Ambiente los que decidirán la forma de abastecimiento y control de los mantos acuíferos, por lo tanto la comunidad tendrá que aceptar las decisiones que se tomen y la forma en que se les será suministrada el agua de tal manera que sea más racional y alcance para abastecer a más familias. El cambio sería radical y costaría acostumbrarse a las nuevas medidas y disposiciones de un ente regulador ajeno a la comunidad.

G. Antecedentes de la planeación estratégica

La planeación como parte del proceso administrativo tuvo sus primeras contribuciones dentro de la evolución administrativa.

³² Ley del Medio Ambiente, Decreto Legislativo No. 233, publicado en el Diario Oficial Republica de El Salvador América Central, número 79, Tomo N°339, San Salvador, 4 de Mayo de 1998.

“La planeación estratégica fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, período en que las empresas más importantes fueron las que principalmente desarrollaron sistemas de planeación estratégica, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo.

Desde entonces la planeación estratégica se ha perfeccionado al grado que a la fecha, la mayoría de las empresas importantes cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

En 1974 Peter Drucker escribió su libro “*La sociedad post-capitalista*”, en el que destacaba la necesidad de generar una teoría económica que colocara al conocimiento en el centro de la producción de riqueza. Al mismo tiempo, señalaba que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino su productividad.”³³

H. Conceptos generales de la planeación

Planeación

*“Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados.”*³⁴

*“Es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.”*³⁵

*“Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción”*³⁶

³³ George A. Steiner, Planeación Estratégica editorial CESCA Cap. 2 Pág. 20

³⁴ Terry George R., “Principios de Administración”, 6ª impresión .Editorial Continental. México Pág.202

³⁵ Munch Galindo, Lourdes. “Planeación estratégica”, 2ª ed. México 2008 Pág. 11

³⁶ Leonard D. Goodstein, “Planeación Estratégica Aplicada”

Por lo tanto, la planeación es el recurso de pensar las cosas que se van hacer y aún no están en concreto, es la forma en la que las ideas se llevan de lo abstracto a lo concreto mentalmente para después ponerlas en práctica y darle solución a un inconveniente o para mejorar algún aspecto de la empresa, sin descuidar que puede llegar a repercutir otra área que esté indirectamente dependiendo de ésta a modificar.

- **Estrategia:** *“Es el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual”*.³⁷
- **Plan:** *“Documentos que describen como lograr los objetivos”*.³⁸
- **Plan Estratégico:** *“El plan estratégico constituye el soporte del qué hacer de una empresa o institución, en la medida en que permite establecer objetivos, diseñar estrategias, acciones y procesos evaluativos acordes con la misión, proyectándose hacía las metas que se quieren alcanzar y a la consolidación de una identidad propia de la empresa”*.³⁹. *“Para Drucker “La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados.”*
- **Plan Táctico:** *“Es la que abarca a cada departamento o área de la organización.”*⁴⁰
- **Plan Operativo:** *“Es un documento en el cual, responsables de una organización establecen los objetivos que se desean cumplir y estipulan los pasos a seguir”*.⁴¹
- **Objetivos:** *“Son resultados o propósitos deseados”*.⁴²
- **Objetivos Estratégicos:** *“Se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o*

³⁷ Chiavenato Idalberto, Planeación Estratégica, Segunda Edición Pág. 4.

³⁸ Robbins Clouter, administración séptima edición pág. 147

³⁹ Gómez Ceja Guillermo Mc Graw Hill Planeación y Organización de Empresas. 8ª edición, pág. 27

⁴⁰ Gómez Ceja Guillermo Mc Graw Hill Planeación y Organización de Empresas. 8ª edición, pág. 20

⁴¹ Gómez Ceja Guillermo Mc Graw Hill Planeación y Organización de Empresas. 8ª edición. pág. 18

⁴² Robbins Clouter, Administración Séptima Edición Pág. 146

*trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión”.*⁴³

- **Táctica:** Es un método empleado con el fin de obtener un objetivo.

I.GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

a. Necesidades de la planeación

La planeación como parte del proceso administrativo, ha llegado a ser un requisito primordial para la supervivencia de la empresa dentro del mercado competitivo. Los deseos del crecimiento y desarrollo económico que prevalece en el medio, ofrecen oportunidades, pero también traen riesgos, en especial en épocas de competencia, originados por la saturación de los mercados, por la escasez de recursos y otros elementos que pueden estar bajo el control de la empresa o fuera de su ámbito, en el caso de variables externas.⁴⁴

b. Características

La planeación estratégica tiene sus propias características que la diferencian de los otros tipos de planeación, las más importantes son:

- Se ocupa de situaciones fundamentales ya que da respuestas a preguntas como: ¿en qué negocio estamos y en cual deberíamos estar?, ¿cuáles son nuestros clientes y cuáles deberían ser?, como está organizada nuestra empresa y como debería estar?
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias. Cuando se afrontan tales decisiones el gerente se preguntará cuales opciones serán más adecuadas con nuestra estrategia.
- Concede un marco temporal más largo que otros tipos de planeación.
- Ayuda a orientar el uso de las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
- Es una actividad de alto nivel, ya que la alta gerencia participa activamente en su planteamiento; esto se debe a que solo ella, desde su punto de vista más amplio tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización.⁴⁵

⁴³ Altaír, Eco3 Colecciones: “La Elaboración del Plan Estratégico” Pág. 28

⁴⁴ George A. Steiner, Planeación estratégica editorial CESCA Cap. 2 Pág. 31

⁴⁵ Idalberto Chiavenato, Planeación Estratégica, Segunda Edición Pág. 226.

c. Principios de la Planeación.

Los principios en la planeación son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que la forman. Un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción. Aunque no hay dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas. Sin embargo, su aplicación tiene que variar por necesidad, para ajustarlos a las circunstancias individuales. 46

- **Principio de la universalidad.**

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

- **Principio de racionalidad.**

Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

- **El Principio de la Precisión**

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque va a regir acciones concretas. Cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinen serán, de manera necesaria, parcial o totalmente ineficaces. Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor se fijen los planes, será menor ese campo de lo eventual. Con lo que se habrá robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

- **El Principio de la Flexibilidad**

Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan de este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

Este principio podrá parecer contradictorio a primera vista con el anterior, pero no lo es.

⁴⁶ Strategy Bites Back: It is Far More, and Less Than You Ever Imagined, con Ahlstrand y Lampel, (2005).

Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales, lo rígido, lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

- **El Principio de la Unidad de Dirección**

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinado e integrado que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general. Es evidente que mientras hay planes inconexos para cada función habrá contradicciones, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc.; deben coordinarse de tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Al hablar de la dirección, se repetirá este principio exclusivamente para distinguirlo del de la unidad de mando.

- **El principio de factibilidad.**

Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

- **El principio de compromiso.**

La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

- **Principio de factor limitante.**

En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la

objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

- **Principio de inherencia.**

La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

- **El Principio de Participación.**

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo. O que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios. Además esta participación constituye una de las mayores motivaciones que se conocen hoy en día para realizarlo, ya que se siente un mayor grado de compromiso con el plan en que se ha aportado el conocimiento personal sobre las pequeñas contingencias de lo que se presenta distinto cada día.

d. Ventajas de la planeación.

La aplicación de la planeación dentro de toda organización, ofrece ventajas que deben ser aprovechadas de manera útil, para obtener pautas congruentes con las actividades de la misma. Dentro de estas se pueden mencionar:

- a) Se plantean objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos.
- b) Prevé los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.
- c) Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.
- d) El análisis cuidadoso que ofrece suministra mayor cantidad de la información que necesitan para tomar buenas decisiones
- e) Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidos a un estudio minucioso.⁴⁷

⁴⁷ James A. F. Stoner , cap. 5 2ª parte pág. 135- 136

e. Aspectos relevantes de la planeación

- La importancia de la planeación se ha visto acrecentada en los últimos años de las organizaciones, debido a que proporciona un marco de referencia para el desarrollo de la actividad organizacional y conduce a un mejor funcionamiento y a una mayor percepción de los cambios.
- La alta gerencia está convencida que si definen claramente la misión de su empresa, estarán en mejores condiciones de dar una acertada dirección y orientación de sus actividades y se vuelven más sensibles ante un ambiente de constante cambio.
- En los momentos actuales los acontecimientos se presentan con demasiada rapidez para que la experiencia pueda ser siempre una guía confiable; en consecuencia, los gerentes necesitan estar preparados para crear nuevas estrategias que sean apropiados para los diferentes problemas y actividades del futuro.
- El país se encuentra actualmente en una época de inestabilidad económica, originando entre otros por un proceso de inflación, inmerso en un desarrollo tecnológico acelerado y con una efectividad social y política en que la planeación como cualquier otra función administrativa ha llegado a ser un requisito primordial para la supervivencia de la empresa.

Otra de las razones que fundamentan la importancia de la planeación:

- Estimula el desarrollo de metas apropiadas para la empresa las cuales a su vez son factores poderosos para la motivación del personal.
- Al definir claramente sus metas y objetivos, da los lineamientos para que las demás áreas funcionales de la empresa no desvíen de su objetivo común y se establezca entre ellas un sistema coherente y sólido para enfrentar en conjunto todos los cambios que suceden.
- Da bases para medir el desempeño de la empresa y sus áreas funcionales integradas.⁴⁸

f. Proceso de la planeación

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los

⁴⁸ James A. F. Stoner , cap. 5 2ª parte pág. 200

objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.⁴⁹

Pasos necesarios para realizar una planeación estratégica:

- Misión
- Visión
- Propósitos
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Programas
- Procedimientos
- Presupuestos

g. Niveles de la planeación

Para que una empresa tenga éxito en sus operaciones debe poner énfasis en el desarrollo de planes a largo plazo que ésta tenga, es decir de objetivos estratégicos. A continuación, se detallan los tres niveles de planes:⁵⁰

⁴⁹ Gómez, Ceja Guillermo Mc Graw Hill, Planeación y Organización de Empresas. 8ª edición., pág. 20.

⁵⁰ Terry George R., "Principios de Administración", 6ª impresión Editorial Continental. México Págs.26 y 27.

CUADRO N° 2

NIVEL INSTITUCIONAL	NIVEL INTERMEDIO	NIVEL OPERATIVO
<p>Planes estratégicos</p> <p>Elaboración del mapa ambiental y evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización</p>	<p>Planes tácticos</p> <p>Traducción e interpretación de las decisiones estratégicas, en planes concretos en el nivel departamental</p>	<p>Planes operativos</p> <p>Transformar los planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Incluye toda la organización • Orientada a largo plazo • Focaliza el futuro y el destino • Acción global y concentrada 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye cada departamento • Orientado a mediano plazo • Focaliza lo inmediato • Acción departamental 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye cada tarea o actividad • Orientado a corto plazo • Focaliza lo inmediato o el presente • Acción específica y molecular

I. MODELO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

a. Misión

Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del Negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve, los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

La misión se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que podemos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera. Esta a su vez debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas.

La misión debe constituirse bajo el esquema de 5 elementos:

1. La historia de la misma.
2. Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.
3. El entorno del mercado.
4. Los recursos con los que cuenta la administración.
5. Las competencias distintivas⁵¹

b. Visión

La *Visión* es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y la dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para la empresa ante los ojos de:

- Los clientes
- Los proveedores
- Los empleados
- Los propietarios

¿Por qué una Visión?

- Permite la toma de decisiones estratégicas coherentes entre sí, al apuntarse objetivos comunes.
- En la mayoría de los casos, rompe con el paso al establecer un nuevo fundamento competitivo para las empresas.
- Cohesiona los equipos gerenciales al generar motivación y sentido de urgencia.
- Enfoca los esfuerzos de las distintas unidades/empresas hacia una meta específica conocida por todos.⁵²

c. Análisis externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización; en esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria, el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio. Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura

⁵¹ Mintzberg Henry, Planeación Estratégica, pág. 12

⁵² Mintzberg Henry, Planeación Estratégica, pág. 13 y 14

competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.⁵³

d. Análisis Interno

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.⁵⁴

e. Formulación de los objetivos a largo plazo

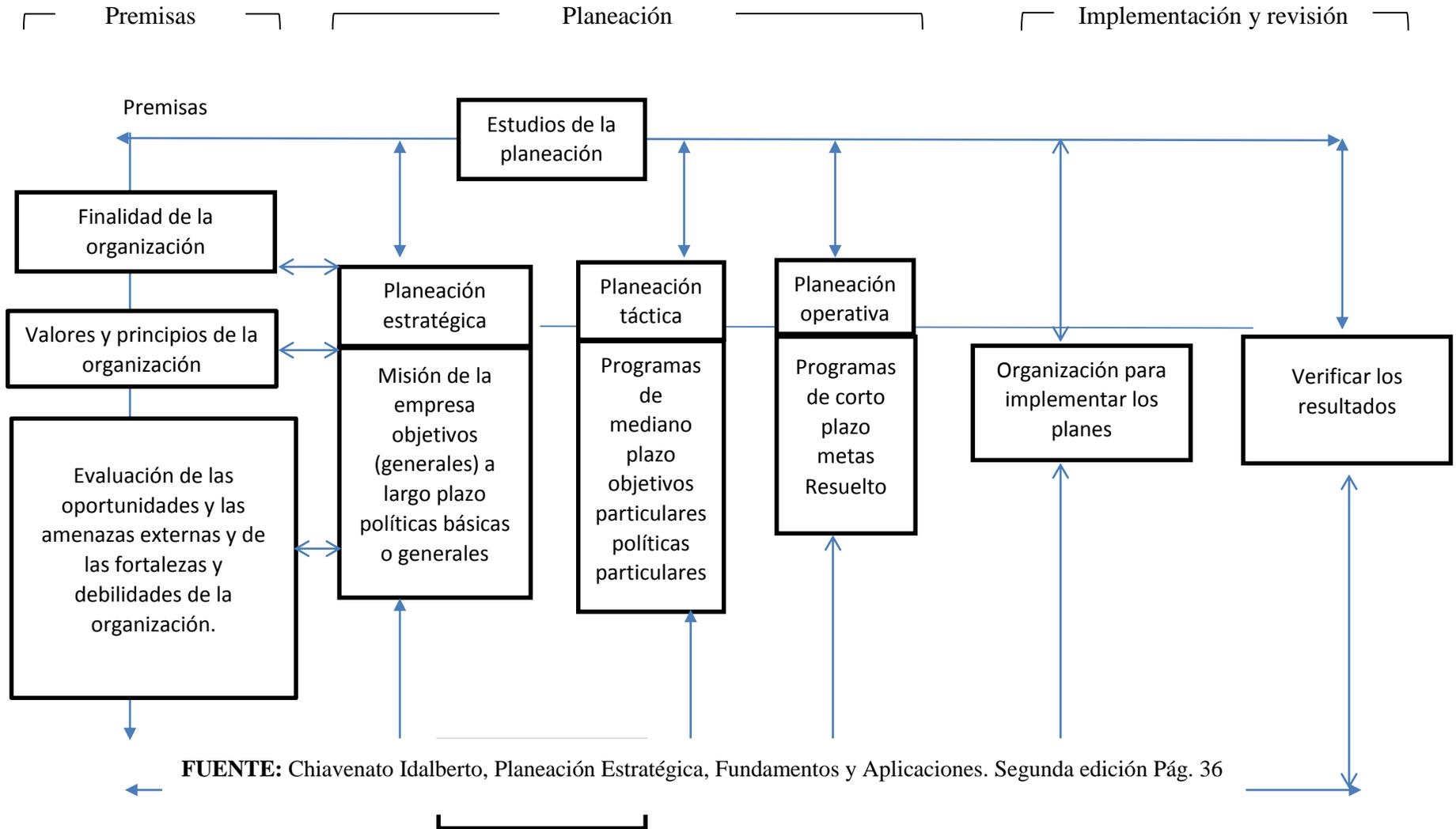
Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo y espacio.⁵⁵

⁵³ Mintzberg Henry, Planeación Estratégica, pág. 21

⁵⁴ Mintzberg Henry, Planeación Estratégica, pág. 22

⁵⁵ Mintzberg Henry, Planeación Estratégica, pág. 17

MODELO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



f. Etapas de la planeación estratégica

Las etapas de la planeación estratégica consta de tres pasos básicos: Análisis estratégico, formulación estratégica e implementación de la estrategia.

- **El análisis estratégico**, puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:
 - Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La **visión, misión y objetivos estratégicos** de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.
 - **Analizar el entorno**. Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

Existen dos niveles de entorno:

- El **entorno general**, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.
- El **entorno competitivo**, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

Análisis interno. Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

➤ **La formulación estratégica** de una empresa se desarrolla en varios niveles:

- **Estrategias corporativas.** La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

¿En qué negocios deberíamos competir?

¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

- **Estrategia competitiva** o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

- **Estrategias operativas.** Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

Para ello, utilizaremos el **Análisis de la Cadena de Valor**. El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

➤ **La implementación estratégica** requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos.

Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y asociados aliados.

- **Conseguir un control eficaz de la estrategia.** Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz.

El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades.

En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.

- **Crear diseños eficaces.** Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.
- **Crear una organización inteligente y ética.** Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.
- **Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.** El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales.⁵⁶

J. Las 5p's de la Estrategia

Las estrategias tienen dos características esenciales:

Se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y;

Se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Muchas definiciones provenientes de varios campos refuerzan estas características.

a. Estrategia como Plan

Para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Un niño tiene una “estrategia” para brincar una barda, una corporación tiene también una estrategia para captar un mercado.

⁵⁶ Altaír, ECO3 Colecciones: “LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO” 2005 pág.

b. La Estrategia como Pauta de Acción

Pauta de acción

Como plan, una estrategia también puede ser una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor, y una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.

c. Estrategia como Patrón.

Son estrategias que ya están establecidas se crea una especie de costumbre, por decir en los cines que se está acostumbrado que los miércoles la entrada es al dos por uno. El patrón de esta estrategia está en que se sabe que siempre cada miércoles es al 2x1.

d. La Estrategia Como Posición

La cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”. De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o “acoplamiento” según Hofer y Schendel entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, la estrategia representa un “nicho”; en términos económicos, un lugar que genera “rentas”, esto es, ingresos un lugar “único” en términos de administración formales, un “dominio” del producto de mercado, o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos. Nótese que esta definición de estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores (o con todas); se puede aspirar, incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, a través de un patrón de comportamiento.

e. Estrategia como Perspectiva

Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero

con una visión más amplia. Aquí, la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de percibir el mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella; otra la Hewlett-Packard que ha desarrollado el modelo h-p, sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto Mc Donald's se ha hecho famosa con base en su énfasis en la calidad, el servicio y la limpieza.

En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Sin duda alguna uno de los primeros y más influyentes escritores sobre estrategia fue Philip Selznick quien escribió con relación al carácter de una organización, compromisos sobre maneras de actuar y de responder objetivos claros e integrados que se incorporan al interior mismo de la organización. Varios conceptos provenientes de otros campos también captan esta noción: Los antropólogos hacen referencia a la cultura de una sociedad y los sociólogos a su ideología, los teóricos militares se ocupan y escriben acerca de la gran estrategia de los ejércitos; y los teóricos de la administración han recurrido a términos tales como la teoría de los negocios y su fuerza impulsora.

Sobre toda esta quinta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas. Sin embargo lo que resulta clave en esta quinta definición, es que la perspectiva es compartida. En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva, individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos.⁵⁷

K. Beneficios de la planeación estratégica

- Contribuir al logro de los objetivos y metas propuestas.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Contar con lineamientos necesarios para la planificación de los recursos financieros.
- Fortalecer el proceso de desarrollo de proyectos de inversión.⁵⁸

⁵⁷ Mintzberg Henry, Planeación Estratégica, pág. 33-35

⁵⁸ Propuesta De Un Plan Estratégico Para Mejorar La Gestión De Proyectos De Inversión Social De La Alcaldía Del Municipio de Guatajagua, En El departamento de Morazán. 2006

L. Premisas y Axiomas

Premisas

“Son suposiciones que proporcionan un fondo dentro del cual tendrán lugar los eventos que afectan a la planeación. La selección de las premisas de la planeación y su uso en ella dependen de la destreza, percepción y experiencia de quien hace la planeación.”⁵⁹

- El personal operativo es fuente de creatividad.
- Todo plan nuevo genera resistencia, temor y atenta contra intereses creados.
- Los operativos conocen mejor el trabajo que los planificadores, si no tienen experiencia.
- El eje de la planeación es el cliente-usuario. Su satisfacción es vital en el éxito del mismo.

Axiomas

Los axiomas son “verdades incuestionables” universalmente válidas y evidentes, que se utilizan a menudo como principios en la construcción de una teoría o como base para una argumentación.

- Un plan que modifique actitudes y hábitos requiere de capacitación y sensibilización.
- Toda responsabilidad delegada, requiere de una autoridad correspondiente.
- Las empresas no funcionan por las jerarquías, sino por los equipos de trabajo.
- El liderazgo se gana por la confianza y la convicción en lo que se dice, es integridad.

M. Clasificación de los planes

La planeación se realiza en todos los niveles de la empresa generando los siguientes tipos de planes dependientes de su alcance, marco de referencia, especialidad y frecuencia de uso: ⁶⁰

⁵⁹ Terry George R., “Principios de Administración”, 6ª impresión Editorial Continental. México Pág.211

⁶⁰ Robbins Stephen P. y Coulter Mary. Administración, 10ª edición, editorial Prentice Hall, Pág. 147.

Amplitud de enfoque	Plazo	Especificidad	Frecuencia
<ul style="list-style-type: none"> • Estratégicos • Tácticos • Operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Largo plazo • Mediano plazo • Corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Direccionales • Específicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Únicos • Permanentes

Fuente: Robbins Stephen P. Coulter Mary. Administración, 10ª edición, editorial Prentice hall. Pág. 147.

N. Planeación táctica

1. Definición: Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.⁶¹

- “Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, puede ser a mediano y/o a corto plazos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.”⁶²

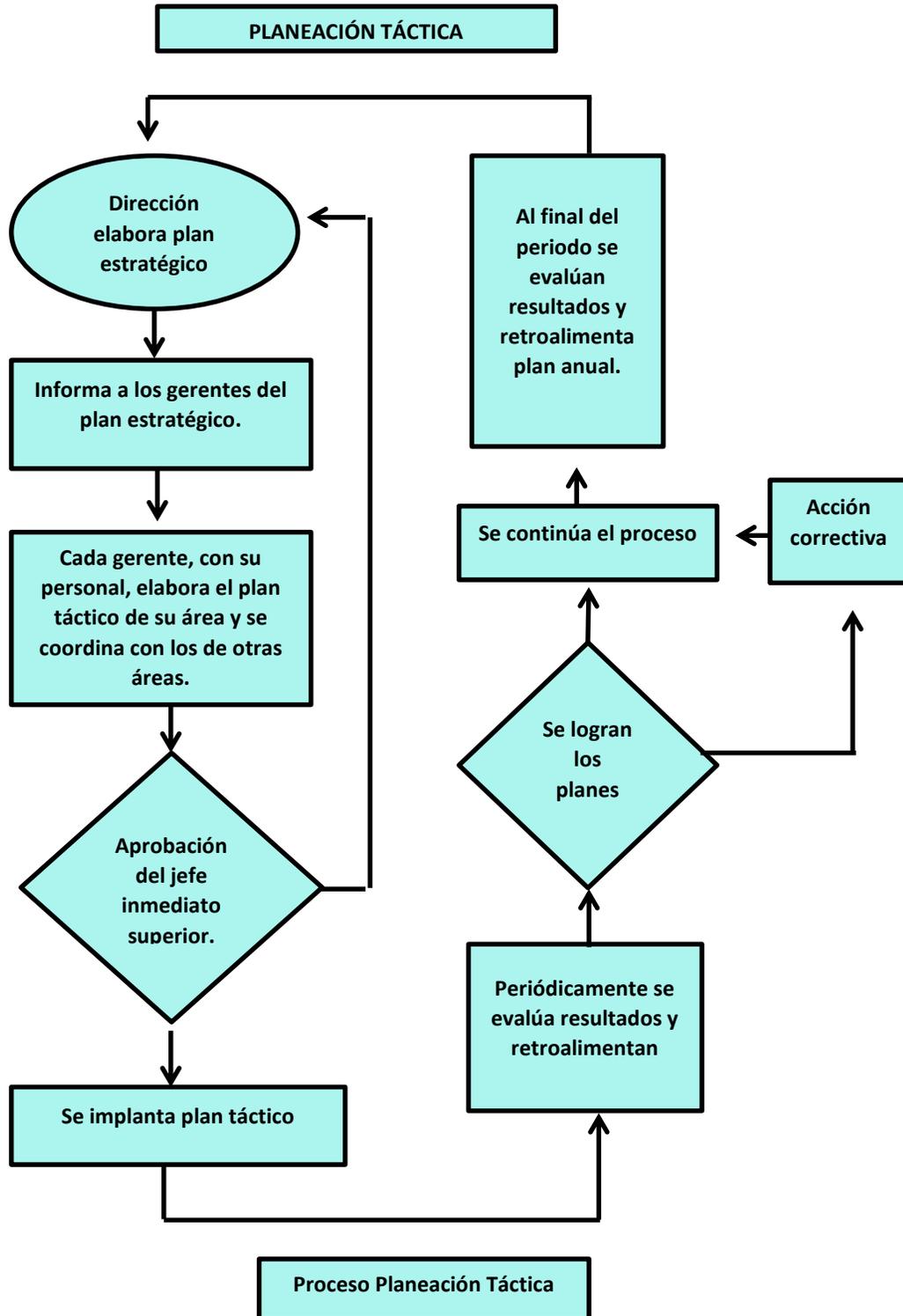
Una vez que se ha concluido el plan estratégico habrá que difundirlo a todos los niveles de la organización con la finalidad de implantarlo y elaborar los planes tácticos.

Los planes tácticos son planes detallados de cada área para lograr el plan estratégico. Cada plan táctico debe incluir: misión, objetivos, tácticas, programas y presupuestos. Los planes tácticos deben elaborarse en coordinación con todas las áreas tanto a nivel vertical como horizontal para garantizar que todos se encaminen hacia el plan estratégico y que exista una perfecta sincronización de los esfuerzos.⁶³

⁶¹ Mintzberg Henry, Planeación Estratégica pág., 17

⁶² Galindo Lourdes Much, Planeación Estratégica, 2ª edición México 2008.pag. 51

⁶³ Galindo Lourdes Much, Planeación Estratégica, 2ª edición México 2008.Pag. 53



Fuente: Fred R. David. "Conceptos de Administración Estratégica ". Editorial Pearson.

Ñ. Presupuestos

El plan táctico debe listar los requisitos presupuestarios para conseguir las metas especificadas en el plan estratégico. Este debe incluir el presupuesto para contratar personal, marketing, suministros, fabricación, y ejecutar las operaciones del día a día de la empresa.⁶⁴

O. Tipos de presupuestos

a. Presupuesto de Operación

Son estimados que incluyen desde la producción misma hasta los gastos que conlleve ofertar el producto o servicio, son componentes de este rubro:⁶⁵

- Presupuesto de Venta
- Presupuesto de producción
- Presupuesto de requerimiento de materiales
- Presupuesto mano de obra
- Presupuesto gasto de fabricación.
- Presupuesto costo de producción
- Presupuesto gasto de venta
- Presupuesto gasto de administración

b. Presupuesto Financiero

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, comprende:

⁶⁵ Welsch Hilton, Gordon Rivera Presupuestos planificación y control, sexta edición Pearson pág. 312

- Presupuesto de ingresos
- Presupuesto de egresos
- Flujo neto
- Caja final.
- Caja inicial.
- Caja mínima.

c. Presupuesto de Inversión de Capital

Comprende todo el cuadro de renovación de máquina y equipo que se han depreciado por su uso constante y los medios intangibles orientados a proteger las inversiones realizadas, ya sea por altos costos o por razones que permitan asegurar el proceso productivo y ampliar la cobertura de otros mercados.⁶⁶

Comprende:

- Compra activo tangible.
- Compra activo intangible.

d. Elaboración del Presupuesto Maestro

El punto de partida de un Presupuesto maestro es la formulación de meta a largo plazo por parte de la gerencia, a este proceso se le conoce como “planeación estratégica”. El presupuesto se usa como un vehículo para orientar a la empresa en la dirección deseada, una vez elaborado el presupuesto, este sirve como una herramienta útil en el control de los costos.⁶⁷

⁶⁶ Ramírez David Noel Contabilidad Administrativa 6ª edición editorial Pearson. Pág. 71

⁶⁷ Guajardo Cantú, Gerardo, Andrade de Guajardo Nora. Contabilidad Financiera 5 edición.

El primer paso en el desarrollo del presupuesto maestro es el pronóstico de ventas, el proceso termina con la elaboración del estado de ingresos presupuestados, el presupuesto de caja y el balance general presupuestado.

Enfoques:

A) Enfoque de la alta dirección. Los ejecutivos de venta, producción, finanzas y administración deben pronosticar las ventas sobre la base de experiencia y conocimiento de la empresa y el mercado.

B) Enfoque sobre la base de la organización. El pronóstico se inicia desde abajo con cada uno de los vendedores, la ventaja radica en que todos los niveles de la empresa participan de alguna manera en el desarrollo de la estimación presupuestal.

e. Presupuesto de Ventas

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.⁶⁸

Componentes:

- Productos que comercializa la empresa.
- Servicios que prestará.
- Los ingresos que percibirá.
- Los precios unitarios de cada producto o servicio.
- El nivel de venta de cada producto.

⁶⁸ Ramírez David Noel Contabilidad Administrativa 6 edición editorial Pearson. Pág. 72

- El nivel de venta de cada servicio.

Observaciones:

La base sobre la cual descansa el presupuesto de venta y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico ha sido cuidadosamente realizado y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serian muchos más confiables, por ejemplo:

El pronóstico de venta suministra los gastos para elaborar los presupuestos de:

- Producción
- Compras
- Gastos de ventas
- Gastos administrativos

El pronóstico de venta empieza con la preparación de los estimados de venta, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad.

Elaboración de un presupuesto de venta.

Se inicia con un básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro el cual se proyecta como pronóstico de ventas por cada trimestre.

f. Presupuesto de Producción

Son estimados que se hallan estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado. En realidad, el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar

si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.⁶⁹

Proceso:

- Elaborando un programa de producción.
- Presupuestando las ventas por línea de producción.

Elaboración de un programa de producción

Consiste en estimar el tiempo requerido para desarrollar cada actividad, evitando un gasto innecesario en pago de mano de obra ocupada.

g. Presupuesto de Mano de Obra (PMO)

Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada. La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.⁷⁰

Componentes:

- Personal diverso
- Cantidad horas requeridas
- Cantidad horas trimestrales
- Valor por hora unitaria

⁶⁹ Ramírez David Noel contabilidad administrativa 6 edición editorial Pearson. Pág. 73

⁷⁰ Ramírez David Noel Contabilidad administrativa 6ª edición editorial Pearson. Pág. 74

h. Presupuesto de Gasto de Fabricación

Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto.⁷¹

Sustentación:

- Horas-hombres requeridas.
- Operatividad de máquinas y equipos.
- Stock de accesorios y lubricantes.

Observaciones. Este presupuesto debe coordinarse con los presupuestos anteriores para evitar un gasto innecesario que luego no se pueda revertir.

i. Presupuesto de Costo de Producción

Son estimados que de manera específica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.

Características:

- Debe considerarse solo los materiales que se requiere para cada línea o molde.
- Debe estimarse el costo.
- No todos requieren los mismos materiales.
- El valor final debe coincidir con el costo unitario establecido en el costo de producción.

⁷¹ Ramírez David Noel Contabilidad administrativa 6ª edición editorial Pearson Pág. 75

j. Presupuesto de Requerimiento de Materiales (PRM)

Son estimados de compras preparado bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado cada tipo de producto así como la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimiento de producción, el departamento de compras debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción, si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomara la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimiento de producción.⁷²

k. Presupuesto de Gasto de Ventas (PGV)

Es el Presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto Financiero. Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.⁷³

Características:

- Es base para calcular el Margen de Utilidad.
- Es permanente y costoso.
- Asegura la colocación de un producto.
- Amplio mercado de consumidores.
- Se realiza a todo costo.

Desventajas:

- No genera rentabilidad.
- Puede ser mal utilizado.

⁷² Ramírez David Noel contabilidad administrativa 6 edición editorial Pearson. Pág. 76

⁷³ Ramírez David Noel contabilidad administrativa 6ª edición editorial Pearson. Pág. 77

I. Presupuesto de Gastos Administrativos (PGA)

Considerado como la parte central de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema. Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.⁷⁴

Características

- Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.
- Son gastos indirectos.
- Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.
- Regir su aspecto legal en la legislación laboral vigente.

Recursos

El plan táctico debe listar todos los recursos de que pueda disponer para conseguir los objetivos de la organización. Debe incluir recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.⁷⁵

Mercadeo y Financiación.

Por último, el plan táctico debe listar la estrategia inmediata de marketing, suministros, financiación, fabricación, y distribución. Su ámbito debe estar alineado con las metas descritas arriba.

En el caso de estudio, la planeación táctica se aplica para la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” como una de las principales soluciones a las necesidades que ésta presenta, puesto que, la asociación necesita medidas inmediatas, y estos

⁷⁴ Ramírez David Noel contabilidad administrativa 6ª edición editorial Pearson. Pág. 78

⁷⁵ Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. Editorial Pearson.

planes por ser a un mediano plazo, permiten corregir los inconvenientes para poder prestar un servicio ya sea en reparaciones o mantenimiento del sistema de agua potable.

Como planes tácticos que actualmente ha implementado la asociación es la siembra de árboles algunos de beneficio para el manto acuífero y otros frutales, los cuales planean comerciar sus frutos con los mismos habitantes de la población. Entre estos están naranjos y plátanos, que son los que se cosechan en menos tiempo.

P. Diferencias entre los tipos de planes

CUADRO N° 3

Horizonte de tiempo	Planes Estratégicos	Planes Tácticos	Planes Operativos
	Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años	Proyección a mediano plazo, por lo general es anual	Proyección a corto plazo, es inmediata.
Alcance	Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional	Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.	Abarca cada tarea o actividad específica
Contenido	Genérico, sintético y comprensivo	Es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.	Detallado, específico y analítico.
Definición	Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes	Está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización	Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad

Fuente: Chiavenato Idalberto, Sapiro Aráo, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2ª edición, Editorial Mc Graw Hill. págs. 26-27.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL “UNIDOS POR TRES MANANTIALES”.

A. Importancia.

Esta investigación es importante debido a la deficiente administración y las necesidades que se presentan en la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, las cuales están llevando a la ADESCO a la posibilidad de finalizar sus operaciones de bombeo de agua potable a los ocho cantones asociados en el corto o mediano plazo, es por esta razón que ameritó el desarrollo de una investigación para conocer el problema que enfrenta y cuáles son las causas que lo originan para poder encontrar una solución oportuna, teniendo en cuenta que la realización de un plan es beneficioso en toda organización para lograr un mejor control de cada operación, debido a que este sirve de guía evitando que se tomen decisiones que no han sido estudiadas con anticipación. Por esta razón se presenta información verídica, del estudio realizado a la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, a través de la realización de un diagnóstico sobre la administración, mediante el cual se ha podido conocer mejor la realidad del problema, identificando fortalezas y debilidades, y los inconvenientes que posee esta organización en la ejecución de sus actividades.

B. Objetivo general

Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la administración de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, para identificar las necesidades económicas-administrativas de la misma para brindar un mejor servicio de agua potable a los habitantes de las comunidades beneficiadas.

C. Métodos y técnicas utilizados en la investigación.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario el uso de métodos y técnicas, dando como resultado una mayor comprensión en la ejecución de la investigación, ya que facilitó tener un acceso razonable de la misma. Los métodos y técnicas utilizados son:

a. Métodos de la investigación

En la investigación se utilizó el método científico, porque constituye una serie de pasos lógicos que permiten conocer con exactitud los elementos que forman el problema y a obtener la información deseada. Para esto se usaron dos métodos específicos que son:

➤ **Análisis**

El método analítico es aquel que consiste en separar un todo en sus partes. Por tanto, éste método permitió estudiar cada una de las variables por separado para identificar las relaciones entre ellas, siendo estas; cada área que integra la asociación, además de los trabajadores y los habitantes beneficiados por el servicio de agua potable.

➤ **Síntesis**

A través de este método se logró obtener una perspectiva completa del problema, a partir de elementos distinguidos por el análisis. Este método consiste en reunir las partes en el todo. Además, después de hacer el análisis de cada una de las variables, se procedió a hacer la aplicación del método de síntesis, facilitando hacer una integración de los resultados lo cual permitió conocer el fenómeno en estudio de forma más amplia.

b. Tipo de investigación

Para poder describir las características y rasgos importantes del fenómeno en estudio fue necesario utilizar el nivel descriptivo. Con el uso de este tipo de investigación se logró estudiar los componentes que forman el problema en estudio, sus características y situaciones y así poder tener un mayor conocimiento del mismo.

c. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se refiere a la manera práctica y precisa que el investigador adopta para cumplir con los objetivos de su estudio, ya que indica los pasos a seguir para alcanzar dichos objetivos. Por lo tanto, debido a que no se manipuló ninguna variable se

utilizó el diseño no experimental, debido a que la investigación se basó en sucesos reales, del fenómeno estudiado.

d. Técnicas e instrumentos de recolección de información

- **Técnicas**

Se refieren al conjunto de operaciones para el manejo de los instrumentos utilizadas en la investigación para la recolección de la información, estas son:

- ✓ **Muestreo**

Esta técnica contribuyó a obtener datos de varias personas, es decir, de los habitantes beneficiados del municipio de Monte San Juan. Se llevó a cabo mediante la selección de un grupo de habitantes del municipio, cuyas opiniones impersonales interesaron para obtener la información del fenómeno en estudio.

- ✓ **La entrevista**

Con esta técnica se obtuvo información de forma directa y más detallada del problema en estudio, estuvo dirigida al presidente de la Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, por ser la persona con mayor conocimiento en el tema. Esta técnica se llevó a cabo en las oficinas de la Asociación, estructurada con una serie de preguntas para conocer más del problema en estudio.

- ✓ **Observación directa**

Tuvo como propósito realizar observaciones confiables y objetivas de la situación problemática, permitió conocer el funcionamiento de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres manantiales” tanto en su administración como en el desempeño de las actividades, así como también el tipo de relación y conducta entre los miembros de la asociación.

- **Instrumentos**

Son los elementos complementarios de las técnicas, que ayudaron a la recopilación de la información, detallados a continuación:

- ✓ **Cuestionario**

Se elaboró con una serie de preguntas abiertas, cerradas y de múltiples opciones, contestadas por la población en estudio es decir; por los miembros que forman parte de la Asociación. El cuestionario fue de mucha utilidad para obtener la información necesaria del fenómeno en estudio.

- ✓ **Guía de entrevista**

Esta guía de entrevista consistió en un listado de preguntas dirigidas al presidente de la Junta Directiva de la Asociación. Además de llevar un listado de las preguntas que ayudaron a darle explicación al fenómeno en estudio también se realizaron preguntas de forma espontánea.

e. Fuentes de información

Se refieren a cuáles son las fuentes más comunes para obtener la información de una forma objetiva. Las fuentes que ayudaron a investigar el problema en estudio son las siguientes:

- ✓ **Primarias**

Fue toda la información recolectada en las investigaciones que se realizaron en el lugar de estudio de forma oral, escrita y la observación. Por medio de las técnicas y los instrumentos de investigación utilizados. Los encargados de brindar la información fueron, el Presidente de la Junta Directiva, trabajadores y asociados.

- ✓ **Secundarias**

Fue aquella información tomada de libros, documentos, leyes, además de información proporcionada por los miembros de la asociación que ya tenían plasmada siendo de mucha ayuda para la investigación.

f. Ámbito de la investigación

El ámbito en que se llevó a cabo la investigación se determinó por los ocho cantones beneficiados con el servicio de agua potable que les proporciona la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, del Municipio de Monte San Juan.

Siendo éstas: El Rosario, San José, Concepción, San Martín, San Antonio, San Andrés, Soledad y El Carmen.

g. Unidades de análisis

Son los elementos de los cuales se obtuvo la información, es decir, son aquellos a quien o a quienes se va a aplicar la muestra para efectos de obtener la información. El objeto de estudio fue la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” y las unidades de análisis fueron los habitantes activos que conforman la Asamblea General, los miembros de la Junta Directiva, y los Trabajadores de la Asociación.

h. Determinación del universo y muestra

✓ Universo

Está formado por la totalidad de elementos sujetos a la investigación, siendo esos; las 1,333 familias asociadas de las ocho comunidades beneficiadas con el servicio de agua potable de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, miembros activos de la Junta Directiva de la Asociación, y trabajadores de la Asociación.

✓ Muestra

La muestra tiene como función básica identificar qué parte de la población debe estudiarse. Por lo que se tomó como el total de la población a las 1,333 familias beneficiadas con la prestación del servicio de agua potable de las ocho comunidades partiendo de esto para el cálculo de la muestra

Censo

Es una de las operaciones que no trabaja sobre una muestra sino sobre la población total sujeta a estudio; para llevar a cabo la investigación fue necesario realizar un censo a los doce trabajadores de la Asociación de Desarrollo Comunal Unidos por “Tres Manantiales”. Los cuales tienen las siguientes funciones:

Cuadro N° 1

Cargos desempeñados y número de trabajadores que laboran en la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

CARGO	N° DE TRABAJADORES
Fontanero	1
Encargados de los Tanques	4
Colectores	2
Secretario	1
Jefe administrativo	1
Encargados de Bombeo	3
TOTAL	12

➤ **Determinación de la muestra**

Para poder llevar a cabo el trabajo de investigación se empleó una muestra a partir de una población finita de 1,333 familias asociadas. Se utilizó la técnica del muestreo estratificado, consiste en dividir a toda la población en diferentes sub grupos, luego selecciona aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos en forma proporcional. De esta manera se tomó como estrato cada una de las ocho comunidades beneficiadas con el servicio de agua potable.

La muestra se calculó haciendo uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Explicación de la fórmula:

n= Tamaño de la muestra: Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla significativamente.

Z= Valor crítico del Nivel de confianza: Confianza o porcentaje de confianza; es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos.

p= Probabilidad de éxito a favor de la investigación: Es la probabilidad de certeza que se tiene al realizar la investigación.

q= Probabilidad de fracaso en contra de la investigación: Es la probabilidad donde existe riesgo en la investigación.

N= Número de la población: Es el conjunto de todos los elementos que se están estudiando, acerca de los cuales se intentan obtener conclusiones.

E= Margen de error permisible: Es la máxima diferencia posible (con probabilidad $1 - \alpha$) entre la media muestral observada \bar{x} y el verdadero valor de la media poblacional.

Serán utilizados los valores siguientes:

n=?	p=50%	N=1,333
Z=95% =1.96	q=50%	E=7%

Reemplazando datos en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 1333}{(0.07)^2 (1333 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50} = 171 \text{ representantes de cada familia beneficiada que}$$

serán mayores de 18 años no importando sean hombre o mujer.

Se empleó un nivel de confianza del 95% debido a que lo que más interesa es tener un conocimiento general del problema, y contar con una muestra que garantice mayor precisión en los resultados que se obtengan de la población en estudio. En cuanto a la probabilidad de éxito y fracaso son del 50% cada uno, con una asignación máxima en su variabilidad. El nivel de error será del 7%, por ser el máximo error permisible en los resultados para mayor exactitud.

➤ **División proporcional de la muestra**

Para determinar la muestra de cada cantón, fue necesario tener en cuenta el número de habitantes beneficiados de cada uno, entre la cantidad total de la población beneficiada, de

esta manera se pudo conocer el porcentaje que le corresponde a cada una. Posteriormente se hizo uso de la regla de tres para el correspondiente cálculo del tamaño de la muestra que le correspondió a cada comunidad asociada. A continuación, se detallan las ocho comunidades y sus correspondientes muestras:

Cuadro N° 2

Distribución proporcional de la muestra.

N°	Cantones	Familias beneficiadas por cantón	Porcentaje relativo	Muestra por comunidad
1	El Rosario	76	5.70	10
2	San José	104	7.80	13
3	Concepción	86	6.45	11
4	San Martín	259	19.43	33
5	San Antonio	131	9.83	17
6	San Andrés	240	18.01	31
7	Soledad	280	21.00	36
8	El Carmen	157	11.78	20
TOTALES		1,333	100	171

➤ **Tabulación, análisis e interpretación de la información**

Al implementar las técnicas e instrumentos necesarios para llevar a cabo la investigación, se logró obtener información relevante, lo cual permitió realizar de una manera más fácil y comprensible la tabulación de datos, la creación de gráficos y el análisis e interpretación de los resultados.

Para llevar a cabo la tabulación se presentó la información obtenida, en cuadros estadísticos respecto a cada pregunta realizada, esto significa que se representan los datos en categorías que muestran el número de veces en que ocurrió cada alternativa.

Con la tabulación de datos y elaboración de gráficos se adquirió una mayor comprensión del problema, permitiendo realizar el correspondiente análisis e interpretación de los resultados.

D. Resumen del diagnóstico de la situación actual de la Administración de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

a. Fines principales que busca la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Los fines primordiales que persigue la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, son: Promover el progreso de las comunidades en forma conjunta. Además de Velar por el mejoramiento de los servicios de agua en la comunidad mediante la administración de un sistema eficiente, y que garantice la satisfacción de los asociados, confirmándose esta afirmación, a través de la información obtenida de la entrevista realizada al presidente de la asociación (Ver anexo 4, pregunta 3). Y de los estatutos legales que la rigen.⁷⁶

El servicio de agua potable ha ido decayendo debido a la continua irregularidad en que se distribuye, dicho aspecto se confirma a través de la información obtenida de la población estudiada, manifestando que hay días consecutivos que tienden a desvelarse por que el servicio es suministrado en la mayoría de los casos en horarios nocturnos (Ver anexo 3, preguntas 3). A la fecha la población beneficiada corresponde a 1,333 familias de las ocho comunidades beneficiadas.

Los usuarios son convocados a asambleas generales para hacer de su conocimiento sobre los problemas y necesidades que enfrenta la asociación, aportando ideas de solución y mejora, aunque según lo investigado un porcentaje del 6% de los 171 asociados encuestados expresó que nunca se han realizado asambleas generales para dar a conocer las problemáticas y posibles soluciones que presenta la asociación, (ver anexo 3, grafico 23). Esto puede deberse a la falta de interés, o simplemente porque son nuevos de residir en la zona, o porque no se les notifica en el periodo de realizada la Asamblea General.

⁷⁶ Estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal Unidos por Tres Manantiales publicado en Diario Oficial, N° 65, tomo N°391 del 1 de abril de 2011. Art. 5.

b. Detalle del servicio que brinda la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

La Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” abastece con el servicio de agua potable a 1333 familias pertenecientes a los ocho cantones. Los servicios que la asociación brinda a los asociados son: La distribución del recibo por el servicio de agua potable, este es realizado por un trabajador de la asociación, el recibo se cancela una vez al mes en el Banco de Fomento de El Salvador y se determina a través del consumo de agua por familia (ver anexo 4, pregunta 18).

El servicio de agua potable para los habitantes de Monte San Juan en un inicio se proporcionaba en los horarios de 8.00 a.m. a las 4.00 p.m. hoy en día el servicio es regular en horarios nocturnos y rotativos (Ver anexo 3, pregunta 3).

La asociación cuenta con un trabajador con conocimientos en fontanería, en caso que se presenten desperfectos en tanques y tuberías, en el caso que las reparaciones sean más complicadas de realizar se acude a ayuda más capacitada y especializada para resolver las fallas que se tengan. La mitad de los trabajadores expresó que se le da un mantenimiento adecuado a los tanques y tuberías (Ver anexo 2, pregunta 15).

c. Deberes de la asociación.

La asociación se rige fundamentalmente por el establecimiento de sus estatutos, para que la asociación marche de una mejor manera y se desarrolle tanto de forma financiera como administrativa, los miembros asociados deben cumplir y hacer cumplir este reglamento de forma correcta. Es deber de la Junta Directiva brindar información sobre el funcionamiento y ejecución de los proyectos a sus miembros asociados.⁷⁷

⁷⁷ Estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, publicado en Diario Oficial, N° 65, tomo N°391 del 1 de abril de 2011. Art. 9

d. Misión, visión y valores

La Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” no posee una filosofía organizacional estructurada, esto pudo percibirse a través de la investigación realizada, a través de HIBASA (Hidrotecnología del Bajío S.A de C.V.), que inició la idea de este proyecto de abastecimiento de agua potable, luego se formó una Junta Directiva para obtener personalidad jurídica, de esta manera nace esta asociación. Los miembros directivos tienen un previo conocimiento de lo que significan la misión y visión de la asociación a pesar de no estar plasmadas en papel de manera formal.

e. Cumplimiento de objetivos y metas a cumplir

Según lo expuesto por el presidente de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, uno de los objetivos que posee es velar por el mejoramiento de los servicios de agua en la comunidad mediante la administración de un sistema eficiente, y que garantice la satisfacción de los asociados (Ver anexo 4, pregunta 3). Esto puede lograrse con el trabajo en forma conjunta tanto de los miembros directivos como de los usuarios.

A la fecha se presentan problemas de escasez de agua, ya que el servicio se suministra de manera irregular y en horarios rotativos, los usuarios son los únicos perjudicados con esta situación, ya que tienden a desvelarse y a interrumpir sus tareas para poder abastecerse de agua en altas horas de la noche y madrugada. Debido a la escasez del recurso hídrico se está llevando a cabo un proyecto denominado La Pilona que según expresó don José es un nuevo manto acuífero que se ha comprado y se está construyendo un nuevo tanque para abastecer mejor a las comunidades con el servicio de agua potable, y que a la fecha se les brinda a las familias el servicio de agua en una menor cantidad porque no dan abasto los manantiales (Ver Anexo 4, pregunta 24).

Una de las metas claves de la asociación según manifestaba el presidente de la asociación a través de la información obtenida de la entrevista realizada, es servirle de la mejor manera a la comunidad brindándoles un servicio de calidad a través del tiempo con la ayuda de asociados y directivos, es decir trabajar en conjunto para que todo salga de la mejor manera (Ver Anexo 4, pregunta 5).

En síntesis, los objetivos y las metas de la asociación se llevan a cabo con la ayuda y apoyo de los miembros asociados y directivos, una de las acciones a corto plazo para llevar a cabo los objetivos es, pedirle al usuario una ayuda extra voluntaria al recibo del agua, para realizar el proyecto que se tenga en mente (Ver anexo 4, pregunta 12).

f. Avance y funcionamiento de la asociación

Según lo estipulado en los Estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” en cuanto al funcionamiento de sus actividades, establece que la Junta Directiva está integrada por once miembros de la Asamblea General. Esta Junta está constituida por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Síndico y Seis Vocales y una Junta de Vigilancia. Además, la asociación cuenta con 12 trabajadores entre los cuales están: 3 encargados del sistema de bombeo, 4 encargados de los tanques, 2 colectores, un secretario, un jefe administrativo y un fontanero (Ver anexo 4, pregunta 2).

El agua que se distribuye a las 1,333 familias beneficiadas de las distintas comunidades rurales del Municipio de Monte San Juan se extrae de tres nacimientos, mediante un sistema de bombeo.

También durante las visitas realizadas a las instalaciones de la asociación, como equipo investigador pudo observarse la manera de actuar de los trabajadores, su vestimenta, su cultura y la manera en que desarrollan sus actividades diarias, también se tomó como principal ventaja que la mayoría de los trabajadores tienen un previo conocimiento del funcionamiento de la asociación, la comunicación entre jefes y trabajadores es muy buena, además que todos trabajan en equipo para poder solventar las necesidades que se presentan (Ver anexo 2, pregunta 7).

La asociación a la fecha presenta inconvenientes referentes a su equipo y maquinaria ya que no cuentan con tecnología avanzada, por tanto, esto puede perjudicar a futuro al desarrollo de las actividades de la asociación.

g. Determinación de las necesidades de la asociación

Según lo investigado se determinó como principal necesidad de la Asociación el escaso servicio del agua potable a las ocho comunidades beneficiadas debido a que el agua que se extrae de los tres nacimientos no alcanza para las 1,333 familias beneficiadas; y es por eso que el servicio no se da con regularidad debido a una mala administración del recurso hídrico y a una deficiente gestión de los directivos. Es por ello que la asociación se obliga a recurrir a solicitar ayuda extra a los habitantes, reflejada en el recibo del agua, y así solventar las necesidades de todos los asociados.

Según información obtenida del presidente de la Junta Directiva, las fortalezas de la Asociación radican en el trabajo en equipo es decir que la administración trabaja de la mano con la comunidad, además de la buena comunicación entre la administración, asociados y directivos con conocimientos desde la fundación de la asociación. (Ver Anexo 4, pregunta 6).

h. Diagnóstico de la situación actual de la asociación sobre la planeación

➤ Conocimientos del personal sobre la planeación

De los 12 empleados con los que cuenta la asociación, solamente uno de ellos tiene conocimientos básicos de la planeación, esto puede deberse a que la mayoría de ellos no culminaron sus estudios. A pesar que no posee un conocimiento detallado y formal de planeación, saben muy bien las actividades a realizar en sus puestos de trabajo.

Según lo observado las actividades que ejecutan los trabajadores están orientadas a corto plazo, esto debido a que abarcan una tarea o actividad específica a realizar.

➤ Análisis de estrategias y tácticas de la asociación

La asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales no posee estrategias a largo plazo, debido a que solo cuenta con recursos propios y no recibe financiamiento de ningún otro tipo de institución. La problemática que presenta es sobre la escasez del vital

líquido debido a la deficiente administración del recurso hídrico a las comunidades beneficiadas.

A pesar de los inconvenientes presentados en la asociación, los miembros de la misma buscan solventar sus necesidades a través de implementación de tácticas como la creación de nuevos proyectos, tal es el caso de la adquisición de La piona que es un nuevo manto acuífero que se ha comprado y se está construyendo un nuevo tanque para abastecer mejor a las comunidades con el servicio de agua potable. (Ver Anexo 4, pregunta 24). Esta información se obtuvo a través de las visitas realizadas a las instalaciones de la asociación.

i. Objetivos tácticos y operacionales

El hecho que la asociación no cuente con personal que asesore la manera de llevar una administración eficiente de los recursos, conlleva a no poseer objetivos tácticos o a mediano plazo, y por tanto en la asociación el desarrollo de sus actividades es a corto plazo.

A pesar de no poseer la asociación objetivos operacionales formalmente, los trabajadores saben y conocen cada una de las funciones a realizar (Ver anexo 4, preguntas 3).

j. Análisis del entorno

A través de la información obtenida en la investigación, pudo realizarse un análisis más detallado de la naturaleza y funcionamiento de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, permitiendo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la asociación e influyen de forma positiva o negativa en el funcionamiento de la misma.

En el análisis se identificaron los siguientes elementos:**a. Competidores**

El Municipio de Monte San Juan está compuesto por 10 cantones, ocho de estos son abastecidos de agua potable por la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, sin embargo, el cantón San Nicolás y Candelaria no son abastecidos por la asociación debido a que el cantón Candelaria cuenta con su propio recurso hídrico en el que han construido un tanque y es administrado por la misma comunidad. El barrio El Centro, de Monte San Juan es abastecido de agua potable por la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA). Estos son los competidores cercanos que tiene la Asociación y por ello es necesario que cuenten con planes estratégicos para contrarrestar cualquier amenaza y que pueda crecer a través del tiempo, evitando que alguno de sus competidores tome en cuenta las debilidades de la asociación y esta le ofrezca a la comunidad un mejor servicio de agua potable.

b. Proveedores

Los principales proveedores de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” según información obtenida de la investigación realizada, son los siguientes: CAESS, SAGRISA S.A. de C.V., VIDRÍ S.A. de C.V., FREUND S.A. de C.V., AMANCO S.A. De C.V.

c. Usuarios

A la fecha, los usuarios son un total de 1,333 familias beneficiadas con el servicio de agua potable de las ocho comunidades, del Municipio de Monte San Juan: El Rosario, San José, Concepción, San Martín, San Antonio, San Andrés, Soledad y El Carmen, incluyendo las escuelas e iglesias, el cual es suministrado por la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”. De acuerdo a la pregunta número dieciocho de la entrevista realizada al presidente de la asociación manifestó que existen cuatro cuotas de pago de acuerdo a la cantidad de metros cúbicos de agua que consume cada asociado a la fecha:

1. De 0-5m³ \$1.86
2. De 6 -10 m³\$ 2.86

3. De 11-15 m³ \$ 3.77

4. Más de 15 m³ se cobra el m³ \$0.46 adicional de los \$3.77 por los 15 metros.

Los asociados que pagan puntualmente es de un 60% y los impuntuales debido a problemas es de un 40%.

d. Condiciones tecnológicas

De acuerdo a las investigaciones realizadas la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, no cuenta con una tecnología avanzada para el suministro del servicio de agua potable, el equipo de bombeo está desfasado ya que no cuentan con la capacidad financiera para adquirir un equipo con nuevos avances tecnológicos que contribuyan a brindar un servicio adecuado a todos los usuarios de la Asociación.

e. Condiciones sociales

Los habitantes de los ocho cantones asociados de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” son personas que carecen de una cultura de protección al medio ambiente, esto se refleja en la deforestación de los terrenos en los cuales están ubicados los manantiales, además del uso inadecuado del recurso hídrico y no se involucran en las actividades impulsadas por la Asociación, por tanto esto viene a afectar el funcionamiento administrativo de los recursos de la misma.

f. Condiciones ecológicas

Los tres manantiales se encuentran ubicados en terrenos que su condición ecológica es de poca vegetación debido a que en tan solo cincuenta metros a la redonda hay vegetación que ayuda a mantener la fluidez de su caudal por lo que la extensión es muy poca y los cambios climáticos influyen de manera negativa a la estabilidad de los manantiales.

Por lo que es necesario que se implemente un plan de reforestación que contribuya a mejorar la condición actual de los mantos acuíferos y además de crear conciencia ambiental en los habitantes de la zona.

g. Condiciones económicas

La Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, no cuenta con apoyo económico externo teniendo ellos un auto financiamiento obtenido del pago de consumo de agua potable por cada familia Asociada y de aportaciones extras de los usuarios para cubrir necesidades que se le presentan a la Asociación de forma imprevistas como daño de tuberías, cambio de equipo de bombeo entre otros.

k. Análisis del ambiente interno

a. Fortalezas

A través del diagnóstico realizado en la investigación se pudo determinar que una de las fortalezas con las que cuenta la asociación es que la mayor parte de los empleados cuentan con experiencia en la realización de sus funciones asignadas. (Ver anexo 2, literal c).

Los trabajadores se sienten comprometidos con la asociación para el logro de los objetivos debido a que también son beneficiados con el servicio y al realizar eficientemente su trabajo estarán logrando el alcance de los mismos. (Ver anexo 2, pregunta 5).

b. Debilidades

Las principales debilidades que se pudieron detectar en la investigación fue una deficiente distribución del servicio de agua potable debido a que tanto trabajadores como usuarios están insatisfechos con la forma suministrar el servicio y consideran que existe una deficiente administración de los recursos naturales y económicos. (Ver anexo 2, Pregunta 4).

Además, la maquinaria y materiales utilizados en cada área de trabajo esta tecnológicamente desfasados.

l. Análisis del ambiente externo

a. Oportunidades

La asociación cuenta con oportunidades de financiamiento externo para poder ejecutar proyectos a largo plazo y de establecer relaciones con organizaciones sin fines de lucro con

el objetivo de recibir apoyo técnico, administrativo, ambiental y financiero. (Ver anexo 4, pregunta 7).

De esta manera la Asociación podrá expandir su servicio a más comunidades y a la vez mejorar su sistema administrativo.

b. Amenazas

Según la información obtenida el 16% de la población en estudio a veces cancelan su recibo en la fecha estipulada y un 8% nunca lo hace, esto trae como consecuencia que en un futuro incrementen estos porcentajes y afecte la operatividad de la Asociación. (Ver anexo 3, pregunta 9).

GRÁFICO No.1

RESUMEN MATRIZ FODA

FORTALEZAS

- Recursos económicos propios.
- Manantiales propios de la Asociación.
- Experiencia de los miembros en el manejo de agua potable.
- A la fecha no poseen deudas.

OPORTUNIDADES

- Expansión del servicio.
- Crear alianzas con ONG's.
- Gestionar por medio de la Junta Directiva donaciones.
- Crear nuevos proyectos a largo plazo.

Ambiente interno

Ambiente externo

DEBILIDADES

- Falta de conocimientos administrativos.
- Poca colaboración e involucramiento de los asociados en la solución de problemas de la asociación.
- Maquinaria y equipo desfasado y sin mantenimiento preventivo.
- No cuentan con ayuda externa y no capacitan a los empleados.
- Deficiente administración de los recursos naturales y económicos.

AMENAZAS

- El clima
- Las pandillas
- Los manantiales de agua pueden secarse.
- Personal poco capacitado para ejecutar actividades del sistema de bombeo.
- Asociados renuentes en pagar a tiempo sus recibos de consumo de agua potable.

m. Desarrollo de estrategias según análisis FODA.

De acuerdo al diagnóstico de la matriz FODA, se definen estrategias que permiten a la administración de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” decidir entre varias alternativas de acción, que ayuden en la ejecución de las actividades y a una eficiente administración de la Asociación.

a. Estrategias ofensivas

Son estrategias que maximizan las fortalezas y aumentan las oportunidades que posee la Asociación, esto permite que la Asociación identifique cuál es su mejor fortaleza y de esta manera podrá aprovechar sus oportunidades.

b. Estrategias defensivas

En este tipo de estrategias lo que se busca es la utilización de las fortalezas de la asociación y de esta manera lograr minimizar el impacto que le podrían causar las amenazas externas, es decir el entorno que rodea a la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”

c. Estrategias adaptativas

Este tipo de estrategias se formulan y desarrollan con el objetivo de poder superar las deficiencias internas de la asociación (debilidades) aprovechando las oportunidades que puedan surgir de parte de entidades ajenas a la Asociación.

d. Estrategias de supervivencia

Este tipo de estrategias deberán ser implementadas por la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” en el momento que se vea en riesgo su funcionamiento y desarrollo en el tiempo; es decir, deberá implementarlas para garantizar su Operacionalización manteniendo de esta manera los niveles razonables en cuanto a rentabilidad, para que esto suceda se deberán minimizar en la medida de lo posible sus debilidades y amenazas que como Asociación manifiesta a la fecha.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES.

Alcances

- Permiso otorgado por el presidente de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, para realizar el trabajo de investigación en la ADESCO.
- Colaboración de los empleados y asociados de la ADESCO en proporcionar información relevante para la investigación.
- Disposición del docente asesor en la explicación de los pasos a seguir dentro de la investigación.
- Esmero del equipo investigador en realizar el diagnóstico de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, con información verídica y objetiva.

Limitaciones

- Dificultad de ingresar a algunos caseríos de cantones asociados, por la delincuencia que hay en el lugar.
- Para realizar el censo a los trabajadores costó encontrarlos por la distancia de su lugar de trabajo, por lo que se tuvo que ir hasta donde ellos se encontraban laborando y así obtener los datos que se necesitaban.
- Algunos asociados mostraron desinterés en llenar la encuesta, sin embargo, después de explicarles por segunda vez el objetivo de la investigación procedieron a brindar la información.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones

- La Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, no cuenta con un Comité de Gestión que realice alianzas con organizaciones que puedan brindar apoyo financiero - administrativo, legal, medio ambiental y técnico a la Asociación.
- La Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, no ha logrado introducir en sus asociados una cultura amigable con el medioambiente, en la que cada miembro se comprometa al cuidado de los manantiales y reforestando los terrenos donde se encuentran.
- La Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, no le da mantenimiento preventivo a la red de distribución de agua potable específicamente a tuberías y sistema de bombeo, por resultar oneroso y no contar con apoyo externo.
- La Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, no cuenta con una filosofía organizacional estipulada, por lo que carece de elementos fundamentales que la identifiquen frente a otras organizaciones.
- La Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, carece de un manual de organización y funciones en donde se vea reflejada la autoridad que tiene cada unidad que conforma la ADESCO según su orden jerárquico y las funciones que debe desempeñar.
- La Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, no posee un plan operativo anual en donde se estipulen las actividades que realizarán en el año, el tiempo en que tardará su ejecución y el costo que implicará el desarrollo de cada actividad.

Recomendaciones

- Crear un Comité de Gestión para que realice alianzas estratégicas con organizaciones que puedan brindar apoyo financiero - administrativo, legal, medio ambiental y técnico a la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.
- Implementar un plan de reforestación en la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, para el cuidado del recurso hídrico con el que cuenta, concientizando a la población con la entrega de un Brochure en el que contenga la misión y visión de la ADESCO, así como los derechos y obligaciones del asociado de acuerdo a los estatutos vigentes; además la contratación de un guarda bosques que vigile y cuide la micro flora y fauna de la asociación.
- Ejecutar actividades de mantenimiento preventivo de la red de distribución de agua potable, especialmente en tuberías y equipo de bombeo para evitar desperfectos que dañen el funcionamiento de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.
- Diseñar una filosofía organizacional a la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, en la que se identifique la misión, visión, objetivos, valores, políticas y principios que caractericen a la ADESCO frente a otras organizaciones.
- Elaborar un manual de organización y funciones, en donde se especifique la jerarquía de cada unidad perteneciente a la asociación y las funciones que deben ejecutar.
- Contar con un Plan Operativo Anual (POA) en el que le indique a la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” las actividades a ejecutar y la forma en que se llevarán a cabo con eficiencia y eficacia.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL “UNIDOS POR TRES MANANTIALES”.

A. Importancia

Un Plan Estratégico es importante para la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” porque une las fortalezas con las oportunidades que posee y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. La Asociación necesita de un mapa de ruta para alcanzar su visión. Este plan servirá como una herramienta de medición. Trazando el éxito o el fracaso al alcanzar las metas y objetivos de manera regular. En el área administrativa será de utilidad para la toma de mejores decisiones y control de los recursos con los que cuenta la ADESCO.

B. Objetivo general

Elaborar un plan estratégico como propuesta para fortalecer la administración de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” sirviéndole de guía para alcanzar la visión convirtiendo los proyectos en acciones, programando cada actividad que se llevará a cabo, el tiempo y costo que tendrá ejecutarla y la forma como alcanzar lo propuesto de manera eficiente y eficaz.

C. Filosofía organizacional

A través del diagnóstico realizado a la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” se ha podido conocer que no cuentan con una filosofía organizacional lo cual es negativo para la ADESCO puesto que implica no contar con elementos principales para el perfecto y exitoso funcionamiento, es por esta razón que se definen cada uno de los elementos que ayudarán a una distinción, reconocimiento y competitividad en el sector que se desempeña.

a. Misión

“SOMOS UNA ASOCIACIÓN INFLUYENTE, AUTO SOSTENIBLE QUE BUSCA EL BENEFICIO COLECTIVO SIRVIENDO A LAS COMUNIDADES DE MANERA EFICIENTE, AGUA DE CALIDAD; PROMOVRIENDO LA SALUD DE LA POBLACIÓN, DE NUESTRO MUNICIPIO.”

b. Visión

“SER UNA ASOCIACIÓN ORGANIZADA EN SUS DIFERENTES ÁREAS; CON CAPACIDAD PARA APROVECHAR LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES PARA AMPLIAR SUS OPERACIONES A CORTO, A MEDIANO Y A LARGO PLAZO, ENFRENTANDO LAS AMENAZAS Y DEBILIDADES ESTRATÉGICAMENTE.”

c. Valores

- **Disciplina**

Todos los miembros de la Asociación deben de estar comprometidos con la disciplina ya que este valor suele ser la carta de presentación de cada persona. Ser disciplinado significa ser puntual seguir los objetivos trazados y luchar por alcanzarlos.

- **Pro actividad**

Ser proactivo significa tomar acción sobre las oportunidades que se presentan a diario.

- **Perseverancia**

La perseverancia para todos los asociados debe significar logros. Perseverancia es seguir adelante a pesar de los problemas que presente la Asociación.

- **Disponibilidad al Cambio**

Este valor se refiere a que los miembros de la Asociación deben llevar a cabo las ideas con mucha seguridad sin olvidar que todo está sujeto al cambio.

- **Responsabilidad**

La responsabilidad será de mucha importancia para aumentar la credibilidad de la Asociación, con respecto a los compromisos que se adquieren con los asociados.

- **Aprendizaje**

Este valor consiste en que cada empleado de la Asociación debe de estar consiente que cada día se aprende algo nuevo de distintas personas y se debe de estar dispuesto a las correcciones, críticas constructivas entre otras.

d. Principios

- Compromisos con todos nuestros Asociados.

La asociación está totalmente comprometida con los usuarios al brindarles el vital líquido con la mejor higiene posible.

- Calidad en nuestros servicios brindados

Estamos comprometidos a asegurar a nuestros usuarios que el vital líquido está bajo los mejores estándares de calidad y apto para el consumo humano.

- Eficiencia en la distribución del servicio de agua potable

Como asociación estamos comprometidos a distribuir el vital líquido de la manera más eficiente y eficaz posible.

- Firmeza en el cumplimiento de los objetivos

Todos los miembros de la asociación deben de seguir hasta alcanzar los objetivos propuestos no importando los problemas que se presenten en el camino.

- Austeridad con los recursos de la Asociación.

Como asociación deben de hacer buen uso de todos los recursos de la Asociación. Es decir, deben de comprometerse a no hacer un despilfarro de los mismos.

e. Metas

- Tener una excelente administración.
- Mejorar el servicio del agua potable
- Adquirir un nuevo manantial.
- Cambio de tuberías

- Adquirir un nuevo sistema de bombeo
- Desarrollar nuevas fuentes de financiamientos
- Establecer contacto con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en los rubros económico, legal y medio ambiental.
- Constante capacitación al personal
- Concientizar a los Asociados sobre el cuidado del vital líquido.

f. Objetivos

Objetivo General.

Contribuir al desarrollo social de las comunidades del municipio de Monte San Juan mejorando su calidad de vida mediante la prestación del servicio del agua potable con los mejores estándares de calidad apta para el consumo humano.

Objetivos Específicos.

- Implementar una eficiente administración en la asociación para mejorar su funcionamiento.
- Ofrecer un servicio de agua potable de calidad a los usuarios.
- Gestionar para obtener un nuevo manantial e incrementar el servicio de agua potable.
- Capacitar al personal para que sea más competitivo en el desarrollo de sus actividades.

g. Políticas

- Serán toleradas tres llegadas tardes al mes, agotadas estas serán descontadas de su salario mensual.
- Cuidar y dar mantenimiento al equipo de trabajo.
- Se otorgará permiso sin descuento por causa de muerte de familiar.
- Derecho de vacaciones remuneradas después de estar laborado un año en la Asociación.
- Se darán viáticos cuando los empleados o miembros de la junta directiva salgan fuera del municipio con un valor no mayor a \$7.00

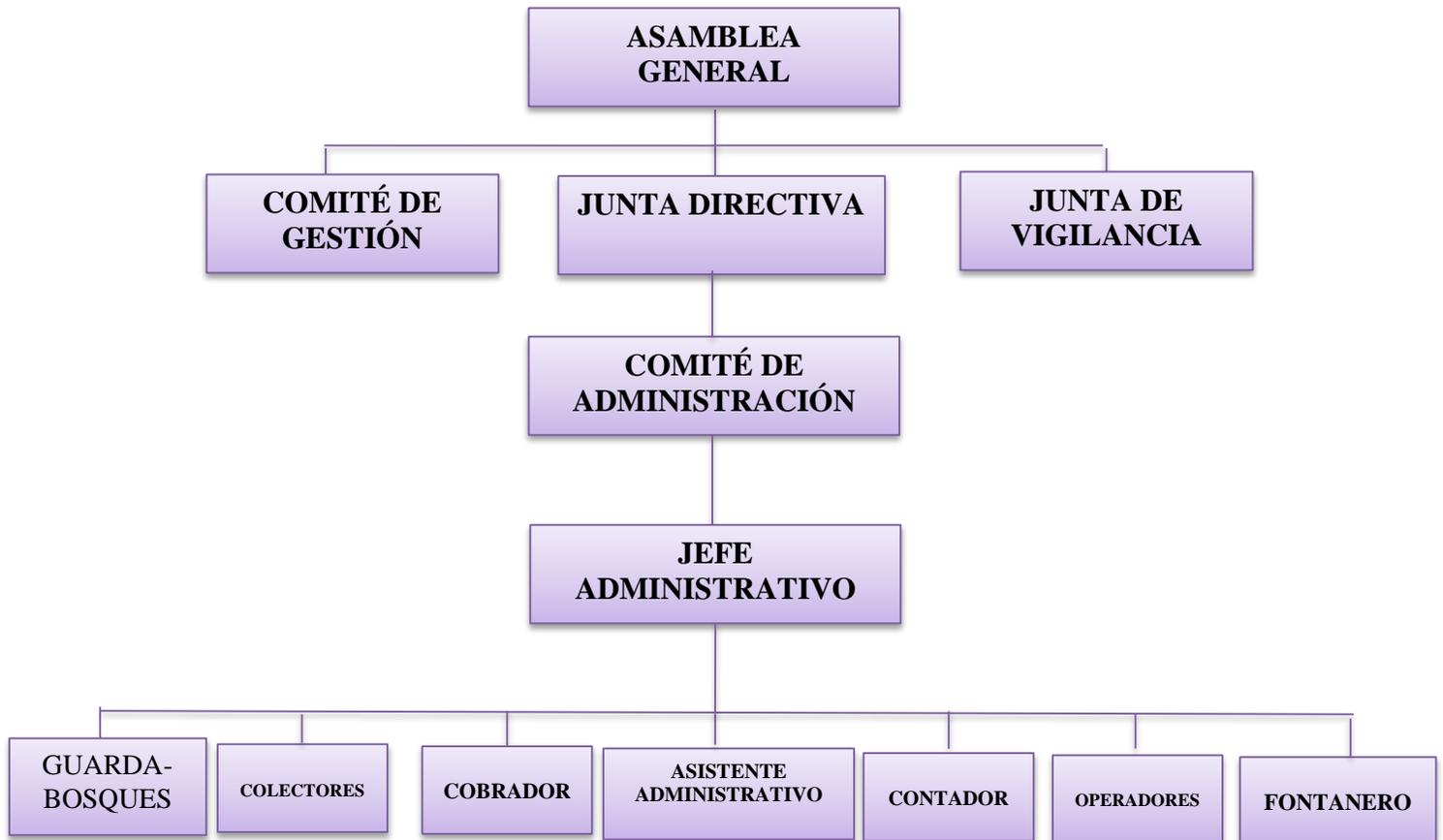
h. Reglas

- No utilizar los recursos de la Asociación para fines personales.
- No portar armas dentro de la Asociación.
- No se contratará familiar hasta el cuarto grado de consanguinidad
- Respetar el uniforme de la asociación dentro y fuera de la misma.
- Respetar horario de entrada y salida.
- Respetar rangos de autoridad.
- Mantener el orden en las instalaciones.

D. Organigrama propuesto

Se ha propuesto un organigrama a la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, el cual representa de una forma gráfica la estructura orgánica de la asociación, en el que se visualizan las múltiples relaciones e interacciones que tienen los diferentes órganos que la conforman, esta herramienta administrativa tiene como fin mostrar las relaciones jerárquicas y competencias en la ADESCO en conformidad con sus estatutos para tener claro cuáles son las funciones de cada una de las unidades y empleados que la integran.

Organigrama de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.



 Unidades
 Línea de autoridad directa

SIMBOLOGÍA
RECTÁNGULO: Representa las unidades.
LÍNEAS: Representa la relación entre unidades.

FECHA: 28/03/2017

APROBADO: _____

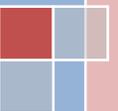
2017

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



Asociación de Desarrollo
Comunal “Unidos Por Tres
Manantiales”

28/03/2017





E. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

OBJETIVO

El manual de organización y funciones ha sido elaborado con el fin de contribuir al desarrollo de la misión y visión de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” a partir de un enfoque sistemático, desde el cual se pretende que, con la definición de los perfiles por competencia, la Asociación logre la eficiencia de su gestión.

Este documento describe los cargos contemplados en el organigrama, delimita las funciones correspondientes a cada cargo, define perfiles por competencia, es un instrumento orientador al personal nuevo vinculado e informa a los trabajadores sobre sus labores.

ALCANCE

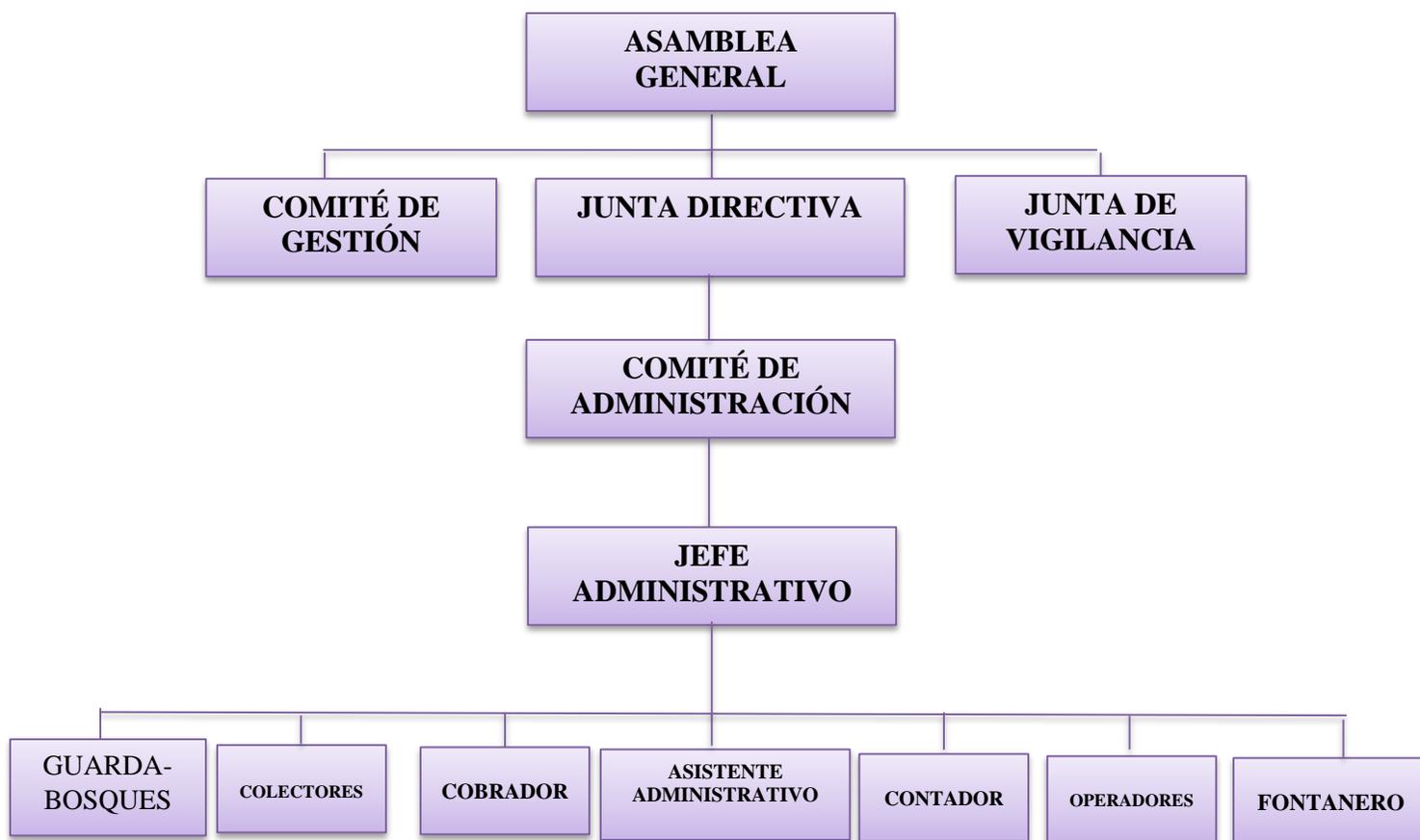
Este documento aplica a todo el personal operativo y administrativo de la Asociación.

DESCRIPCIÓN

El presente manual está encaminado al mejoramiento de la eficiencia en las gestiones administrativas, además es una herramienta de consulta que permite establecer claridad en las funciones desempeñadas por cada uno de los empleados de la Asociación.



Organigrama de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.



 Unidades
 Línea de autoridad directa

SIMBOLOGÍA
RECTÁNGULO: Representa las unidades.
LÍNEAS: Representa la relación entre unidades.

FECHA: 28/03/2017

APROBADO: _____

Manual de Organización y Funciones	
CARGO	Asamblea General
UBICACIÓN	Máxima Autoridad
JEFE INMEDIATO	No aplica
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS	Todas a su cargo.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elegir y dar posesión a los miembros de la Junta Directiva, Junta de vigilancia, así como elegir a sus sustitutos, así como retirar la calidad de miembros a los que hubieran renunciado, fallecido o pierdan su calidad de asociado. • Pedir a Junta Directiva los informes que crea convenientes. • Otorgar la calidad de asociado honorario. • Aprobar sus estatutos, así como cualquier modificación a los mismos. • Aprobar el reglamento interno de la Asociación y los que sean necesarios, así como cualquier modificación de los mismos. • Cumplir y hacer cumplir los presentes estatutos y reglamentos que se dictaren. • Aprobar el plan de trabajo y su presupuesto.

	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir sobre cualquier otro asunto o materia no prevista en estos estatutos.
CARGO	Junta Directiva
UBICACIÓN	Junta Directiva
JEFE INMEDIATO	Asamblea General
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS	11 miembros que conforman la Junta Directiva
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan anual de trabajo y memoria anual de labores. • Elaborar los proyectos de estatutos y reglamentos, o en su caso, los proyectos de modificación para que sean aprobados por la Asamblea General. • Convocar a reuniones de Asamblea General ordinaria y extraordinaria. • Coordinar con la municipalidad, entidades privadas y estatales los proyectos y los programas de desarrollo local a fin de evitar acciones dispersas. • Mantener informada a la Asamblea General sobre los avances de las actividades que se desarrollarán y el estado financiero de la asociación.
CARGO	Presidente
UBICACIÓN	Junta directiva
JEFE INMEDIATO	No aplica

RESPONSABILIDAD POR PERSONAS	Vicepresidente, Secretario, tesorero, Mantenimiento, Operación, Sindico y Vocales
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Representar judicial y extrajudicial a la Asociación conjunta o separadamente con el síndico; • Presidir las sesiones de Junta Directiva y Asamblea General. • Coordinar las Actividades de las diferentes comisiones. • Elaborar la agenda a tratar en las diferentes sesiones y presentar los informes correspondientes. • Velar porque se cumplan los acuerdos tomados en Asamblea General y Junta Directiva. • Todas las demás atribuciones que le señalan los estatutos y reglamentos de la asociación.
CARGO	Vicepresidente
UBICACIÓN	Junta directiva
JEFE INMEDIATO	Presidente
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS	No aplica
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Sustituir al presidente en caso de muerte, enfermedad o retiro temporal hasta que sea elegido el nuevo miembro que lo sustituirá. • Asistir al presidente en el desarrollo de sus funciones.

	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por que se cumplan los acuerdos tomados en asamblea general y Junta Directiva.
CARGO	Secretario
UBICACIÓN	Junta Directiva
JEFE INMEDIATO	Presidente
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS	No aplica
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar el libro de actas de la Asociación; • Administrar los libros, la correspondencia y demás documentos de la Asociación. • Dar lectura a acta correspondiente, a la correspondencia, solicitudes recibidas y demás documentos si fuere necesario en las sesiones de las Asambleas Generales de asociados y de Junta Directiva.
CARGO	Sindico
UBICACIÓN	Junta Directiva
JEFE INMEDIATO	Presidente
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS	No aplica
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Representar judicial y extrajudicial a la asociación conjuntamente con el presidente. • Ayudar en la elaboración revisión y actuación de los estatutos, reglamentos y demás normas que regulen la asociación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el estricto cumplimiento de los presentes estatutos y acuerdos tomados en Asamblea General y Junta Directiva.
CARGO	Tesorero
UBICACIÓN	Junta Directiva
JEFE INMEDIATO	Presidente
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS	No aplica
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar y mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles propiedad de la Asociación. • Llevar los registros de control de ingresos y egresos de la asociación. • Velar por la utilización adecuada del patrimonio de la Asociación. • Abrir una cuenta bancaria en un banco cercano a la localidad y registrar tres firmas, la del presidente, el tesorero y el síndico. • Rendir informe a la junta directiva sobre el estado financiero de la Asociación cuando esta lo estime conveniente. • Llevar el control de los ingresos y egresos derivados del servicio de agua potable.
CARGO	Vocales
UBICACIÓN	Junta Directiva

JEFE INMEDIATO	Presidente
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS	No aplica
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Sustituir a los miembros propietarios de la Junta Directiva de la Asociación en todas sus funciones, en los casos de ausencia, impedimento o suspensión temporal o definitiva. • Cumplir con las comisiones que al efecto las encomienden tanto a la Asamblea General como la Junta Directiva de la Asociación. • Asistir a las reuniones de junta directiva de la Asociación • Todas las demás atribuciones que les establezcan los presentes estatutos.
CARGO	Contador
UBICACIÓN	Junta Directiva
JEFE INMEDIATO	Presidente
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS	No aplica
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la Asociación que cumplan con las formalidades requeridas. • Llevar una contabilidad formal • Registrar las facturas recibidas de los proveedores y otros • Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA. • Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro

	<p>oportuno de la información siguiendo con los Principios Contables generalmente Aceptados, a objeto de obtener los estados financieros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar todos los movimientos o registros contables • Llevar libros contables <p>Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar</p>
CARGO	Fontanero
UBICACIÓN	Junta Directiva
JEFE INMEDIATO	Presidente
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS	No aplica
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar inspecciones en las tuberías • Reparar tuberías dañadas • Dirige el tendido de tuberías de agua potable • Instalar o desinstalar mechas de agua potable • Hacer vigilancia diaria del cloro residual en el tanque de almacenamiento y la red de distribución de agua potable • Vigilar las fuentes de abastecimiento para evitar los riesgos de contaminación. • Realizar las conexiones, reconexiones e instalaciones de plomería en los casos que determine la Asociación • Hacer la revisión general de las principales instalaciones del sistema de acueducto con la frecuencia establecida. • Informar sobre las fallas, fugas y conexiones ilegales detectadas en la comunidad. • Registrar diariamente la información sobre las actividades realizadas en un tiempo determinado.

CARGO	Operadores
UBICACIÓN	Junta Directiva
JEFE INMEDIATO	Presidente
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS	No aplica
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar campañas para el aseo de la Asociación • Estar pendiente de las Áreas verdes • Mantener los utensilios necesarios para realizar limpieza y otras actividades • Cuidar los utensilios de limpieza • Crear un informe de las herramientas faltantes para el desarrollo de sus actividades • Promover una buena higiene dentro de la asociación • Identificar los recursos que necesitan mantenimiento o reparación • Informar cada cierto tiempo las actividades realizadas
CARGO	Cobrador
UBICACIÓN	Junta Directiva
JEFE INMEDIATO	Presidente
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS	No aplica
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control de las personas que compran el derecho del servicio de agua. • Recoger los pagos morosos de los usuarios que no cancelan a tiempo sus recibos. • Llevar el control de las personas que piden su derecho de agua.

CARGO	Colector
UBICACIÓN	Junta Directiva
JEFE INMEDIATO	Presidente
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS	No aplica
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica el consumo de agua por familia.
CARGO	Guardabosques
UBICACIÓN	Junta Directiva
JEFE INMEDIATO	Presidente
RESPONSABILIDAD POR PERSONAS	No aplica
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar constantemente las zonas reforestadas y los Manantiales. • Cuidar los arboles recién plantados. • Llevar un control de los árboles recién plantados y de su proceso de crecimiento.

E. Propuesta de un Plan Estratégico para ser implementado en la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

1. Nivel Administrativo

Se implementarán herramientas administrativas que le ayudarán a la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” a lograr su misión y objetivos a través de la implementación de estrategias minimizando en la medida de lo posible las amenazas para convertirlas en un futuro en oportunidades de crecimiento para las comunidades beneficiadas, así como también aprovechando las fortalezas para erradicar las debilidades, con lo que se pretende ser más eficientes y eficaces en el alcance de los objetivos colectivos.

a. Herramientas a implementar en el nivel administrativo.

Objetivo: Formular herramientas de carácter administrativo para el fortalecimiento de la administración de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” incidiendo en el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente.

Estrategia: Formulación de herramientas para el fortalecimiento administrativo de la Asociación de Desarrollo comunal.

Tareas:

- Elaborar un organigrama que contenga cada una de las áreas que forman parte de la asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” en el que se identifique el nivel jerárquico.
- Crear auxiliares administrativos que guíen a los trabajadores y directivos a realizar eficientemente sus funciones dentro de la ADESCO.
- Desarrollar un manual de organización y funciones, así como un documento de control interno para que le sirva a la asociación como base para desarrollar cada tarea sin perder el rumbo y dirección a través del tiempo.

Proceso:

Se elaboró un Manual de organización y funciones, en el que se describen los cargos detallados en el organigrama en orden jerárquico. La estructura de este manual contiene un

diseño de fácil entendimiento en el que se especifican los cargos, la ubicación, jefe inmediato y cada una de las tareas que deben realizar.

La formulación de un documento de control interno contiene información relevante para mejorar la administración de la asociación. (Ver Anexo 7).

Se pretende que la junta Directiva le dé el visto bueno al plan y le haga las mejoras necesarias para luego presentarla a la Asamblea General quien será el encargado de aprobar o no el plan.

2. Nivel operativo

Es importante que la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, cuente con fuentes estratégicas para mejorar el funcionamiento operativo de la ADESCO, a través de proyectos de mantenimiento del sistema de agua potable y logro de alianzas estratégicas con organismos que estén en la disposición de brindar apoyo técnico, legal y medioambiental para el logro de los objetivos.

Se han desarrollado alternativas que pueden servir de apoyo en la Operacionalización de la Asociación, brindando un servicio de mayor calidad a las comunidades beneficiadas.

a. Establecer alianzas estratégicas con organizaciones sin fines de lucro.

La Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, se ve en la necesidad de buscar alianzas con diferentes organizaciones cuya función sea de carácter social, para obtener apoyo técnico, medioambiental, administrativo- financiero y legal. Con la cual se logrará el fortalecimiento de la asociación, debido a que al mes de agosto de 2016, la ADESCO no cuenta con ayuda externa, financiándose con fondos propios lo que no le ha permitido desarrollar proyectos estratégicos.

Objetivo: Gestionar apoyo externo de organizaciones dedicadas a la función social y desarrollo de las comunidades, que estén dispuestas a trabajar en la ejecución de proyectos de beneficio comunal.

Estrategia: Generación de alianzas con organizaciones dedicadas a la labor social y que puedan contribuir al fortalecimiento administrativo de la asociación.

Pasos:

Búsqueda de alianzas con organizaciones dedicadas a la labor social en las diferentes comunidades de El Salvador, satisfaciendo las necesidades que presenta la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Proceso:

Se presentan diversas organizaciones dedicadas al apoyo comunitario, cada una con misiones diferentes; con las que se pretenden obtener ayuda para solventar las necesidades que presenta la asociación. (Ver anexo 8).

b. Propuesta de un Comité de Gestión.

El Comité de Gestión tendrá como responsabilidad principal llevar adelante las tareas específicas de organización y desarrollo de los proyectos que se realizarán en el corto y largo plazo, en la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Objetivo: Alcanzar el desarrollo de proyectos en beneficio al desarrollo comunal mediante la gestión con organizaciones de labor social.

Estrategia: Creación de funciones de los miembros que formarán parte del Comité de Gestión para alcanzar lo propuesto por la asociación

Desarrollo:

Se ha planteado el proyecto de creación de un Comité de Gestión para la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, en el que se detalla la forma en que se implementará el comité, el número de miembros y funciones a desempeñar para lograr un trabajo eficiente en pro de la comunidad.

El Comité de Gestión, le reportará al presidente de la asociación, por el cumplimiento de todos los Planes, Programas y Presupuesto, pero recibe además de sus integrantes, previo estudio por parte de estos, de toda la asistencia que requiera para lograr su cumplimiento.

Toda la labor del Comité se registrará en Reportes, que serán de conocimiento de la junta directiva. Se espera que sea de utilidad para la Asociación debido a que no generará demasiados gastos a la ADESCO para poner en marcha dicho proyecto (Ver anexo 6).

3. Nivel de mantenimiento

Contar con un equipo de bombeo en óptimas condiciones es la clave para el eficiente suministro de agua potable a los asociados y que contribuya a mejorar su calidad de vida, puesto que se evitan desperfectos mecánicos que pueden ocasionar la suspensión del servicio de agua potable en un periodo de tiempo prolongado.

a. Actividades preventivas

Objetivo: implementar actividades que eviten el deterioro del equipo de bombeo y tuberías por falta de mantenimiento, evitando desperfectos técnicos.

Estrategia: Darle mantenimiento al equipo de bombeo y tuberías para evitar posibles desperfectos en el futuro.

Actividades:

- Cambio de tuberías viejas y medidores que ya cumplieron con su vida útil o que presentan alguna falla.
- Limpieza de tanques y terrenos donde están ubicados los manantiales.
- Incentivar a toda la población asociada a que se involucre en las actividades propuestas por la ADESCO y que contribuyen al bien común.

Proceso:

Se realiza un detalle de las actividades a ejecutar para darle mantenimiento al equipo de bombeo y tuberías de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, estas actividades se han retomado del “Instructivo para el lavado, limpieza y desinfección de tanques de almacenamiento de agua con personal técnico de la SDIS”.

Red de abastecimiento de agua potable: Es el sistema por medio del cual la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, hace llegar el servicio de agua potable a las familias asociadas.

**ACTIVIDADES BÁSICAS PARA EL LAVADO, LIMPIEZA,
DESINFECCIÓN DE TANQUES DE ALMACENAMIENTO DE AGUA
POTABLE Y MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE TUBERÍAS, EN LA
ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL “UNIDOS POR TRES
MANANTIALES”**

Objetivo: Determinar el proceso para el lavado, limpieza, desinfección de tanques de almacenamiento de agua potable y mantenimiento preventivo de tuberías, con el propósito de garantizar las condiciones sanitarias y de prevención básicas para cualquier desperfecto que se pueda presentar.

GLOSARIO

Agua potable: Agua tratada libre de contaminantes, considerada apta para el consumo humano.

Desinfección: Conjunto de actividades que tiene como finalidad la reducción temporal de microorganismos vivos y la destrucción de los patógenos y alterantes.

Solución: Mezcla de un sólido o producto concentrado con agua.

Tanque: Recipiente elaborado para almacenar o procesar líquidos.

Mantenimiento: Son las actividades que se llevan a cabo con la finalidad de prevenir o corregir daños que se produzcan en el sistema de agua potable.

Mantenimiento preventivo: Son las acciones que se llevan a cabo con el propósito de evitar problemas en el funcionamiento del sistema de agua potable.

Mantenimiento Correctivo: Es el que se efectúa para reparar daños causados por deterioros normales, acciones extrañas o imprevistas.

DESARROLLO.

El manual es de aplicación para los tanques y tuberías con los que cuenta la Asociación de desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Limpieza y desinfección de tanques

Las actividades se llevarán a cabo mensualmente para garantizar la calidad del agua potable.

- Un día antes de lavar el tanque se deberán cerrar las válvulas de entrada de agua.
- Los trabajadores deberán alistar el equipo de protección personal y las herramientas y materiales que utilizarán en el proceso.
- Se deberá determinar la condición física en la que se encuentra cada tanque, verificando si aún le funcionan los empaques, válvulas y tuberías, si el trabajador encuentra algún daño deberá informarlo directamente a su jefe inmediato para su pronta reparación.

Limpieza

- Se inicia con la limpieza externa, donde se remueve malezas, piedras de la zona aledaña de la captación.
- Se limpia el canal de descubrimiento y la salida de la tubería de desagüe.
- Terminada la limpieza externa se inicia la interna, con el nivel de agua que contenga el tanque entre 10 y 20 cm de altura, se deberá dar inicio al lavado manualmente, iniciando por las paredes internas y luego por el piso del tanque, con el propósito de remover residuos que se le hayan adherido.
- Abrir la válvula de salida de agua del tanque para drenar el líquido del mismo.
- Abrir la válvula de entrada y salida de agua del tanque para que ingrese líquido con el fin de remover los residuos dejando que estos recorran en las tuberías hasta comprobar que ya no quede ningún residuo, se cierran las válvulas para dar inicio con el proceso de desinfección.

Desinfección

- Los trabajadores deberán contar con el equipo de protección personal para diluir la solución desinfectante, en el que se maneja por lo general la solución de Hipoclorito de sodio con una concentración del 5% (cloro comercial), y las cantidades dependerán de la cantidad de materia orgánica presente y del conocimiento que el trabajador tenga a través de las

capacitaciones de la unidad de Salud, y otras organizaciones de asesoría técnica y operativa.

Recomendación.

La captación de agua deberá contar con una adecuada protección para evitar la contaminación del agua, la salida de la tubería de limpieza y desagüe debe protegerse con una malla metálica para evitar la entrada de animales y personas que puedan dañar o contaminar la estructura.

MANTENIMIENTO DE TUBERÍAS

Es importante que la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” de mantenimiento preventivo a las tuberías para evitar desperfectos futuros, y garantizar una larga durabilidad, debido a que la cantidad de agua que circula a través de ellas, deteriora las condiciones físicas disminuyendo las capacidades del transporte hidráulico.

Mantenimiento correctivo.

- Se deberán reparar las cañerías cuya rotura se ha evidenciado a partir de la aparición de una fuga de agua.

Mantenimiento preventivo.

- Reposición de válvulas, un determinado sector de tuberías de la red para alargar la vida útil y funcionamiento correcto de estas.
- Tener localizadas todas las válvulas para proceder de inmediato a aislar la tubería en donde se haya producido un incidente.
- Tener las válvulas apunto en todo momento, debido a que el conocimiento de su ubicación no garantiza el que se pueda maniobrar de inmediato por cuanto puedan estar atoradas.
- Revisar los 1,333 medidores que sirven para marcar el consumo de agua en metros cúbicos de cada familia asociada, y si se encuentran dañados reportarlos para su pronta sustitución.

PROTECCIÓN PERSONAL DE LOS TRABAJADORES

Cuadro N° -----

PARTES DEL CUERPO HUMANO QUE DEBEN ESTAR PROTEGIDAS	EQUIPO	CIRCUNTANCIAS
CABEZA	Casco	Cuando se realiza trabajos en alturas
OJOS Y ROSTRO	Gafas de seguridad	Cuando tenga exposición a salpicaduras de productos químicos o ante la presencia de gases, vapores y humos.
	Caretas de seguridad	Deberán ser utilizados en trabajos que requieran la protección completa de la cara o cuando se manejen químicos en grandes cantidades.
APARATO RESPIRATORIO	Respirador purificante	Cuando en su ambiente tenga gases, vapores, humos y neblinas. Solicite cambio de filtros cuando sienta olores penetrantes de gases y vapores.
	Respiradores auto contenidos	Cuando exista peligro inminente para la vida por falta de oxígeno, como en la limpieza de tanques o el manejo de emergencias por derrames químicos.
MANOS	Guantes resistentes a productos químicos	Para proteger las manos contra corrosivos, ácidos, aceites y solventes.
PIES	Botas plásticas	Cuando trabaja con químicos.
	Zapatos con suela antideslizante.	Cuando este expuesto a humedad en actividades de aseo.
TRABAJOS EN ALTURAS	Para realizar trabajos a una altura mayor a 1.8 metros sobre el nivel del piso use arnés de seguridad completo: Casco con barboquejo, Mosquetones y eslingas. Línea de vida.	

c. Propuesta de ejecución del Plan de Reforestación.

Objetivo: Contribuir al mantenimiento del recurso hídrico perteneciente a la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, mediante ejecución del plan de reforestación en las zonas donde se encuentran ubicados.

Estrategia: Gestión de donaciones de árboles para reforestar los terrenos donde están situados los manantiales.

Actividades:

- Proponer un plan de mantenimiento y conservación del recurso Hídrico, propiedad de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por tres Manantiales”.
- Buscar alianzas estratégicas con organizaciones que puedan ayudar con un donativo de árboles para reforestar los terrenos donde están los manantiales.
- Dar a conocer el plan de reforestación en primer lugar a la junta directiva, para dar el visto bueno y posteriormente darlo a conocer en asamblea general.

Relevancia del plan de reforestación.

El Municipio de Monte San Juan a través del tiempo ha aumentado considerablemente su población y en las zonas rurales se han ido desplazando a tal grado de la destrucción de grandes hectáreas de terrenos con árboles frondosos que contribuían a mantener el clima fresco y la humedad de la tierra; los cambios climáticos han sido desbastadores para el recurso hídrico ya que no producen los manantiales la misma cantidad de m³ de agua por minuto. Es por esta razón que es importante crear conciencia en los asociados para que contribuyan a la reforestación y cuidado de los terrenos cercanos a las vertientes.

Atribuciones del plan de reforestación.

- a) Crear una cultura de reforestación en los habitantes de las comunidades beneficiadas con el recurso hídrico.
- b) Involucrar a las familias asociadas en el desarrollo de actividades reforestales y de cuidado medio ambiental.

- c) Gestionar asesoría medioambiental con organizaciones expertas en el área y sean de carácter social.
- d) Formar un vivero de especies arboledas para darles el cuidado necesario antes de ser plantadas en los terrenos.
- e) Controlar el crecimiento y desarrollo de los árboles plantados en los terrenos y vigilar que los habitantes de las comunidades no deforesten las zonas protegidas.
- f) Plantar árboles y sustituir los que por alguna razón fueron cortados o no han sobrevivido a los cambios climáticos.

Creación de una cultura de reforestación y cuidado ambiental.

Objetivo: Crear una cultura a las familias asociadas que sea amigable con el medio ambiente en donde se involucren actividades de reforestación y cuidado de los recursos naturales.

Estrategia: Desarrollo de actividades estratégicas que den como resultado una cultura de cuidado y compromiso medio ambiental.

Acciones:

- Incentivar a las familias asociadas a involucrarse en actividades relacionadas con el cuidado de la flora que ayuda a mantener la abundancia del recurso hídrico.
- Concientizar a los asociados sobre la importancia de la reforestación y del riesgo que existe al dejar desprotegidos los terrenos donde se encuentran situados las vertientes.
- Diseño de un Brochure en el cual los asociados conozcan que no solamente tienen derechos sino también obligaciones con la ADESCO y participar en cada actividad para el cumplimiento de objetivos comunes.

Implementación del plan de reforestación.

De acuerdo al diagnóstico realizado en la investigación se comprobó que el objetivo común de cada asociado es que no les falte el servicio de agua potable en sus hogares, ya que este ha contribuido en gran manera a mejorar su condición de vida; por esta razón es relevante que todos conozcan sus obligaciones como asociados y lo beneficioso de contar con una cultura de cuidado medioambiental, debido a que se estaría contrarrestando la posibilidad de que los manantiales se sequen y haya abundancia de agua en el futuro.

F. BROCHURE

TOMAR CONCIENCIA DE LA REFORESTACIÓN

Beneficios de la Reforestación

Conservación del ecosistema del Los manantiales del Municipio de Monte San Juan (flora y fauna silvestre).

Incremento de la calidad del aire por oxígeno y circulación del dióxido de carbono.

Disminuye los efectos dañinos del climático.

Protección del suelo frente a la erosión
Incrementa la fertilidad y calidad de los suelos.

Mejora de la calidad de las aguas, aumentando el caudal del agua subterránea.



*“Procuremos siempre que
nuestros actos dejen una
Huella Verde
en nuestro camino”*

ASOCIACIÓN COMUNAL UNIDOS POR
TRES MANANTIALES



- ☎ Teléfono: (003) 23558547
- ✉ Correo electrónico: tresmanantiales@yahoo.com
- 📍 Dirección: Cantón San Martín, Municipio de Monte San Juan Departamento de Cuzco

ASOCIACIÓN COMUNAL UNIDOS POR TRES MANANTIALES

Misión

"Somos una asociación que busca contribuir al desarrollo de las comunidades en la prestación de un servicio de abastecimiento de agua potable mediante la ampliación de trabajos, bajo estándares de calidad como uno de los mecanismos para el logro de la salud integral de las personas y satisfacción de sus necesidades básicas".

Visión

"Ser una asociación que preste un servicio eficiente de abastecimiento de agua potable para mejorar la calidad de vida de las comunidades, implementando proyectos que beneficien a los usuarios de la localidad, además ser un ejemplo para el cuidado del medio ambiente a través del incentivo a la población del vital líquido que la naturaleza nos brinda".

Valores

Responsabilidad
Puntualidad
Integridad
Pro actividad
Disciplina

¿QUIENES SOMOS?

Somos la Asociación de desarrollo comunal unidos por tres manantiales comprometidos a ofrecer una mejor calidad a sus asociados mediante el abastecimiento de agua potable .

Derechos

Participar con voz y voto en las reuniones de la asamblea general .

Proponer y ser electos para desempeñar cargos en los organismos de la asociación .

Aceptar cualquier comisión ya sea para gestionar o realizar trabajos o actividades en nombre de la asociación.

Gozar de los beneficios señalados

Deberes

Participar con los cargos y funciones que se encomienden

Estar solvente con las cuotas mensuales del servicio de agua .

Obedecer y velar por que se cumplan las disposiciones de la Asamblea General, la Junta de vijilancia.

Beneficios

La búsqueda de la excelencia
Solidaridad con el Usuario
Perseverancia en la consecución de objetivos
Trabajo en equipo



PROYECCIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS QUE SE NECESITARÁN PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN.

El proyecto de creación de una cultura de cuidado medioambiental a través de la distribución de un Brochure a cada familia asociada, no se necesitará de una inversión elevada económicamente, debido a que la Asociación será la encargada de imprimir las 1,333 réplicas del ejemplar y luego entregárselas en el momento en que el colector del consumo de agua potable llegue a cada hogar y le haga entrega del Brochure.

Estimaciones:

Cuadro N° 7

Costo de impresión de Brochure	\$ 0.18
Cantidad de Brochure para impresión	1,333
Costo anual de impresiones	\$ 240

G. IMPLEMENTACIÓN DE PLAN.

El equipo investigador presentará la propuesta del plan estratégico impresa y en digital, a los miembros de la junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” explicándoles en qué consisten las herramientas implementadas en el mismo y el beneficio de ejecutarlas en la asociación; quedando a su criterio si lo ejecutarán en un 100%, en parte o en nada dentro de la administración de la ADESCO.

Cuadro N° 8

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS EN LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL” UNIDOS POR TRES MANANTIALES”

Plan de implementación de las herramientas administrativas.			
Actividad	Responsables	Recursos materiales.	Recursos técnicos
Formación de un Comité de Gestión	Junta Directiva, Junta de vigilancia y Asamblea General	Libreta de anotaciones, lapicero, papel bond, tinta.	Computadora e impresora
Búsqueda de alianzas estratégicas de apoyo externo con organizaciones dedicadas a la función social.	Junta Directiva y Miembros del Comité de Gestión.	Libreta de anotaciones, lapicero, papel bond, tinta.	Computadora, Teléfono e internet.
Mantenimiento de equipo de bombeo y cambio de tuberías en el servicio de agua potable.	Junta Directiva bomberos, valvuleros, fontaneros.	Guantes, casco, botas, mascarilla. Cañería nueva, adhesivos, llaves, azadón piocha, palas.	Teléfono e internet.
Plan de Reforestación	Asamblea general de asociados, Junta Administrativa, trabajadores y miembros del comité administrativo.	Pala, bolsas, rastrillo, pala jardinera, azadón, pala mecánica.	Teléfono, celular, internet
Concientización a los usuarios mediante la entrega de Brochure	Junta directiva y trabajadores de la asociación	Papel y tinta	Computadora e impresora
Ejecución del plan Operativo Anual (POA)	Junta Directiva, Trabajadores y Comité de Gestión.	Papel, tinta, lapiceros.	Computadora, Internet, Impresora, y Teléfono
Desarrollo de Manual de Organización y Funciones	Junta Directiva, trabajadores y demás unidades que conforman la ADESCO.	Papel y tinta	Computadora, impresora, teléfono e internet.

**PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN
LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL” UNIDOS POR TRES
MANANTIALES”
(DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2017)**

Actividad	Utilidad	Total
Formación de un Comité de Gestión	El Comité de Gestión tiene como responsabilidad principal llevar adelante las tareas específicas de organización y desarrollo de los proyectos que se realizarán en el corto y largo plazo, en la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.	\$ 125.00
Búsqueda de alianzas estratégicas de apoyo externo con organizaciones dedicadas a la función social.	Contar con alianzas estratégicas con organizaciones que brinden ayuda financiera-administrativa, técnica, legal y medioambiental para desarrollar proyectos a corto, mediano y largo plazo y que sirvan para el desarrollo social de las comunidades asociadas mediante la prestación de un servicio con mayor calidad y buena administración de los recursos.	\$ 120.00
Mantenimiento de equipo de bombeo y tuberías en el servicio de agua potable.	Prevenir o corregir daños que se presenten en la red de abastecimiento de agua potable.	\$ 3,000.00
Plan de Reforestación	Crear una cultura amigable con el medio ambiente en las familias asociadas para que cuiden de los recursos naturales y reforesten las zonas donde se encuentran los manantiales.	\$ 3, 930.77
Concientización a los usuarios	Dar a conocer a los asociados sus derechos y obligaciones, para que generen conciencia de lo	\$ 240.00

mediante la entrega de Brochure	importante de involucrarse en las actividades de la ADESCO.	
Ejecución del Plan Operativo Anual (POA)	Ser una guía para lograr las metas y objetivos proyectados por la Asociación midiendo y evaluando la eficiencia y eficacia con que se están alcanzando, siguiendo las directrices que ayudarán a alcanzar el éxito de lo proyectado.	\$ 75,939.40
Desarrollo de Manual de Organización y Funciones	Que todos los niveles jerárquicos que forman parte de la ADESCO conozcan sus funciones y de quien es su jefe inmediato del que recibirán órdenes.	\$ 25.00
SUBTOTAL		\$79,449.40
IMPREVISTOS 20%		\$15,889.88
TOTAL		\$95,339.28

Para poder financiar el plan estratégico para fortalecer la administración de la ADESCO, será necesario el cambio de tarifas por consumo de agua potable; detallándose a continuación:

TARIFA ACTUAL	NUEVA TARIFA
De 0-5m ³ \$1.86	De 0-5m ³ \$2.5
De 6 -10 m ³ \$ 2.86	De 6 -10 m ³ \$ 3.5
De 11-15 m ³ \$ 3.77	De 11-15 m ³ \$ 5.77
Más de 15 m ³ se cobra el m ³ \$0.46 adicional de los \$3.77 por los 15 metros.	Más de 15 m ³ se cobra el m ³ \$1.00 adicional de los \$5.77 por los 15 metros.

La Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, puede aceptar financiamiento por parte de ONG´S, como FUNDE quien ha ofrecido financiar con \$300.000 a la ADESCO para que realice proyectos a largo plazo. No es necesario que se acepte todo el préstamo ofrecido sino lo que haga falta para llevar a cabo el Plan Estratégico quedando a criterio de la Junta Directiva y Asamblea General de Asociados.

I. EVALUACIÓN Y CONTROL.

➤ **Evaluación**

La junta administrativa en conjunto con las demás unidades pertenecientes a la asociación se encargará de monitorear cada proyecto que se esté ejecutando para saber si están obteniendo los resultados esperados en cada actividad realizada, determinando si están siguiendo el rumbo y la dirección adecuada para el cumplimiento de sus objetivos.

➤ **Control**

Al haber realizado la verificación de cada avance de los proyectos que se estén ejecutando, se deberá corregir las acciones que se estén implementando y que no contribuyen a obtener los resultados deseados; de esta forma se logrará que la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres manantiales” cumpla con sus objetivos de manera eficaz y eficiente, contribuyendo al alcance del desarrollo social de sus comunidades asociadas. Logrando que el servicio de agua potable se mantenga a través de los años venideros.

J. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2017

PAIS:	El Salvador
BENEFICIARIO:	Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”
VALOR TOTAL:	\$ 75,939.40
NOMBRE DEL PROYECTO:	“Mantenimiento preventivo y correctivo de las válvulas de la red de distribución del servicio de agua potable”
DURACIÓN:	12meses (1 año)



VERSIÓN BORRADOR

FECHA DE ELABORACIÓN: MARZO DE 2017

Análisis de Necesidades y de Problemas

1. Análisis de Necesidades

El acceso al agua y al saneamiento es un derecho humano y supone uno de los elementos para el bienestar humano y el desarrollo. Por este motivo debe gestionarse de manera sostenible, participativa y transparente, garantizando el acceso y evitando cualquier tipo de exclusión.

1.1 Objetivos del Programa

1.1.1 Objetivo General

Mejorar los servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico en las comunidades asociadas del Municipio de Monte San Juan, a través de la introducción, mejora, rehabilitación y/o ampliación de los sistemas, así como del fortalecimiento de la administración de los recursos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Ampliar la cobertura de los servicios de agua potable y saneamiento básico en las ocho comunidades asociadas, con calidad y equidad.
- Fortalecer las capacidades Institucionales para la gestión, administración, operación y mantenimiento del sistema de Agua Potable y Saneamiento.
- Gestionar apoyo externo para expandir el servicio de agua potable a más familias y ser sostenible en el tiempo.

PROPÓSITO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

“Guiar a los directivos de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” poniendo por escrito las estrategias ideadas para cumplir los objetivos permitiendo el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia.”

ALCANCE DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

“Ser una guía para lograr las metas y objetivos proyectados por la Asociación de desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, midiendo y evaluando la eficiencia y eficacia con que se están alcanzando, siguiendo las directrices que ayudarán a alcanzar el éxito de lo proyectado, revisando el presupuesto con el que se cuenta y el tiempo estipulado para lograr cada meta en el corto plazo.”

PLAN OPERATIVO ANUAL

Productos y resultados para el período

N°	Actividad	Resultado asociado a la actividad	% de ejecución de la actividad al inicio del POA 1	% de cumplimiento del resultado al inicio del POA
A1	Elaboración de cajas para la defensa de válvulas.	Mayor vida útil de las válvulas.	0%	0%
A1.2	Compra de tapaderas de cajas para la defensa de válvulas.	Protección de válvulas.	0%	0%
A1.3	Reparación de cajas para la defensa de válvulas.	Mejoramiento de la protección de válvulas en peligro de deterioro.	0%	0%
A1.4	Contratación de personal para ejecutar la obra.	Cumplimiento de objetivos con eficacia.	0%	0%
A2	Compra de medidores de agua potable	Control del consumo de agua potable por asociado.	0%	0%
A3	Compra de cloro	Calidad del agua potable.	0%	0%

N°	Actividad	Resultado asociado a la actividad	% de ejecución de la actividad al inicio del POA 1	% de cumplimiento del resultado al inicio del POA
A4	Compra de tiraje de recibos	Medio por el cual el asociado se le facilita pagar su cuota en un banco del país.	0%	0%
A5	Compra de productos de Higiene	Salubridad del lugar de trabajo.	0%	0%
A6	Instalación de válvulas	Control del abastecimiento del agua potable.	0%	0%
A6.1	Compra de Válvulas de agua potable y materiales para su instalación.	Efectividad en el control de la distribución del agua potable.	0%	0%
A7	Pago de sueldos y salarios de los empleados fijos de la asociación.	Remuneración puntual por trabajo realizado.	0%	0%
A8	Pago de Internet	Actualización de lo que sucede en el país y en el mundo, referente a las asociaciones dedicadas a brindar el servicio de agua potable.	0%	0%

N°	Actividad	Resultado asociado a la actividad	% de ejecución de la actividad al inicio del POA 1	% de cumplimiento del resultado al inicio del POA
A9	Pago del recibo de teléfono	Puntualidad en el pago de los gastos administrativos.	0%	0%
A10	Pago de consumo de energía eléctrica.	Puntualidad en los gastos operativos.	0%	0%
A11	Gastos de viáticos	Empleados dispuestos a realizar una tarea fuera del Municipio.	0%	0%
A12	Gastos por almuerzos en reuniones.	Incentivo a la Junta de Vigilancia y administrativa por dedicación de tiempo en temas de beneficio a la comunidad.	0%	0%
A13	Gastos de transporte.	Se logra el desplazamiento a cualquier zona del país para la ejecución de una tarea encomendada por la administración.	0%	0%
A14	Gastos de artículos de oficina	Poseer los artículos y materiales necesarios para desarrollar con eficiencia las actividades administrativas.	0%	0%
A15	Gastos por imprevistos.	Contar con recursos por cualquier imprevisto y darle solución oportuna.	0%	0%

Nota: por tratarse de actividades que corresponden al POA 1 a la fecha no se refleja avance en la ejecución hacia el cumplimiento de los resultados.

Matriz de actividades y presupuesto-POA 1 (marzo 2017- abril 2018).

N°	Presupuesto Actividad	Costo Total actividad	% POA 1	Costo POA 1
A1	Elaboración de cajas para la defensa de válvulas.	\$ 1,263.75	0%	\$ 0.00
A1.2	Compra de tapaderas de cajas para la defensa de válvulas.	\$ 100.00	0%	\$ 0.00
A1.3	Reparación de cajas para la defensa de válvulas.	\$ 50.75	0%	\$ 0.00
A1.4	Contratación de personal para ejecutar la obra.	\$ 228.00	0%	\$ 0.00
A2	Compra de medidores de agua potable	\$ 4,266.00	0%	\$ 0.00
A3	Compra de cloro	\$ 240.00	0%	\$ 0.00
A4	Compra de tiraje de recibos	\$ 639.84	0%	\$ 0.00
A5	Compra de productos de Higiene	\$ 120.00	0%	\$ 0.00
A6	Instalación de válvulas	\$ 30.00	0%	\$ 0.00
A6.1	Compra de Válvulas de agua potable y materiales para su instalación.	\$ 4,276.20	0%	\$ 0.00
A7	Pago de sueldos y salarios de los empleados fijos de la asociación.	\$ 26,280.48	0%	\$ 0.00
A8	Pago de Internet	\$ 300.60	0%	\$ 0.00

A9	Pago del recibo de teléfono	\$ 1,380.00	0%	\$ 0.00
A10	Pago de consumo de energía eléctrica.	\$ 15,600.00	0%	\$ 0.00
A11	Gastos de viáticos	\$ 6,720.00	0%	\$ 0.00
A12	Gastos por almuerzos en reuniones.	\$ 3,600.00	0%	\$ 0.00
A13	Gastos de transporte.	\$ 540.00	0%	\$ 0.00
A14	Gastos de artículos de oficina	\$ 398.64	0%	\$ 0.00
A15	Gastos por imprevistos.	\$ 9,905.14	0%	\$ 0.00
	TOTALES	\$ 75,939.40		\$ 0.00

Para poder financiar el Plan Operativo Anual propuesto a la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales “se necesita seguir las sugerencias en lo propuesto en el presupuesto del Plan Estratégico, debido a que el POA (2018) está inmerso en el mismo.

En fe a lo anterior suscribimos el presente Plan Operativo anual, como instrumento para la ejecución del proyecto de “MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LAS VÁLVULAS DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE”, financiados con fondos propios de la Asociación y con ayudas voluntarias de los asociados, en el Municipio de Monte San Juan, a los 5 días del mes de febrero de dos mil diecisiete.

José Mártir Vivas Cruz	Sello
Presidente	Firma

L. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Altair, Eco3 Colecciones: “La Elaboración del Plan Estratégico”
- Chiavenato Idalberto, Planeación Estratégica, Segunda Edición.
- Fred R. David La Gerencia Estratégica, 1ª parte
- Fred R. David. “Conceptos De Administración Estratégica”. Editorial Pearson.
- Galindo Lourdes Much, Planeación Estratégica, 2ª edición México 2008.
- Gómez Ceja Guillermo Mc Graw Hill Planeación y Organización de Empresas. 8ª edición,
- Guajardo Cantú, Gerardo, Andrade de Guajardo Nora. Contabilidad Financiera 5 edición.
- Guvenc g. Alpander Planeación estratégica Aplicada a los Recursos Humanos, Cap.2.
- Goodstein, Leonard D. “Planeación Estratégica Aplicada”
- James A. F. Stoner, cap. 5 2ª parte
- López, José Isauro. “Diccionario contable, administrativo y fiscal”. México, D.F.
- Mintzberg Henry, Planeación Estratégica,
- Munch Galindo, Lourdes. “Planeación Estratégica”, 2ª ed. México 2008
- Ramírez David Noel Contabilidad Administrativa 6ª edición editorial
- Robbins Clouter, Administración Séptima Edición
- Robbins Stephen P. y Coulter Mary. Administración, 10ª edición, editorial Prentice Hall.
- Steiner, George A. Planeación Estratégica, Editorial CESCO, Cap. 2
- Terry George R., “Principios de Administración”, 6ª impresión noviembre de 2006 Editorial Continental.
- Welsch Hilton, Gordon Rivera Presupuestos planificación y control, sexta edición Pearson.

DOCUMENTOS

- Experiencias de agua potable y saneamiento con enfoque de Gestión Integrada de Recursos Hídricos (GIRH) en El Salvador, 2010.
- Memoria de labores de El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), 2015
- Memoria de labores del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM),2015
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010
- Programa de Monitoreo Conjunto OMS/UNICEF para Agua Potable y Saneamiento 2015

- Propuesta De Un Plan Estratégico Para Mejorar La Gestión De Proyectos De Inversión Social De La Alcaldía Del Municipio De Guatajiagua, En El Departamento De Morazán. 2006
- Propuestas Básicas para elaborar una Política Nacional Hídrica” Hacia la Gestión Sustentable del agua en El Salvador “de la Unidad Ecológica Salvadoreña.
- Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente PRISMA No. 42, 2001. Cita 15
- Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente PRISMA, 2001.

LEYES

- Anteproyecto de Ley General de Aguas presentada a la Asamblea Legislativa de El Salvador el 22 de Marzo de 2012 a iniciativa del Presidente de la República a través del Ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
- Código Municipal, emitido por medio del Decreto Legislativo No. 274, publicado en el Diario Oficial No. 23, Tomo No. 290 del 05 de febrero de 1986.
- Constitución de La República de El Salvador, Publicado en Diario oficial N° 234, Tomo N° 281, Decreto Constituyente N° 38 del 15 de diciembre de 1983.
- Estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal Unidos por Tres Manantiales publicado en Diario Oficial, N° 65, tomo N°391 del 1 de abril de 2011.
- Ley de desarrollo comunal. (Dinameco). D.L. N° 425, del 20 de diciembre de 1977, publicado en el D.O. N° 238, Tomo 257, del 22 de diciembre de 1977.
- Ley de Desarrollo de la Comunidad de El Salvador (Dinameco). D.L. N° 425, del 20 de diciembre de 1977, publicado en el Diario Oficial. N° 238, Tomo 257, del 22 de diciembre de 1977.
- Ley de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados, Decreto Legislativo, N°341, 1961, publicado en el Diario oficial N°230, Tomo 269 del 5 de diciembre de 1980.
- Ley del Medio Ambiente, Decreto Legislativo No. 233. publicado en el Diario Oficial Republica de El Salvador América Central, número 79, Tomo N°339, San Salvador, 4 de mayo de 1998.

ANEXOS

ANEXO 1.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL “UNIDOS POR TRES MANANTIALES”.



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



Cuestionario dirigido a los trabajadores de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Los datos proporcionados serán de ayuda para formular un Plan Estratégico para Fortalecer la Administración de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Se agradecerá toda la información obtenida que será utilizada solo para fines académicos.

INDICACIONES: Este cuestionario está estructurado con una serie de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, seleccione marcando con una “X” la alternativa que usted considere más favorable.

I. DATOS GENERALES.

a. Género: Femenino () Masculino ()

b. Tiempo de laborar en la asociación.

Menos de un año	
2 – 5	
6 – 10	
11 – 15	
16 – 20	
21 - 26	

c. Edad

18 – 23	
24 – 29	
30 – 35	
36 – 41	
42 – 47	
48 – 53	
54 – 59	
Más de 60 años	

II. DATOS DE CONTENIDO.

1. Conoce usted ¿Cuáles son las principales dificultades que tiene la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”?

- a) Económicos ()
- b) De Infraestructura ()
- c) Distribución del agua ()
- d) Maquinaria ()
- e) Materiales ()
- f) Deficiente administración de los recursos naturales y económicos ()
- g) Otros ()

Mencione:

2. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para realizar de mejor forma sus funciones laborales en la asociación?

Sí _____ No _____

i. Si su respuesta es “Sí”, mencione qué tipo de capacitación ha recibido.

ii. Si su respuesta es “No”. ¿Por qué motivo considera que no le dan una capacitación previa a realizar sus labores?

3. ¿Conoce usted cuáles son los objetivos de la Asociación?

Sí _____ No _____

4. Si su respuesta a la pregunta anterior, es "Sí". ¿En qué tiempo cree usted que se pueden lograr los objetivos de la asociación?

- a) A un año
- b) Entre 2 y 3 años
- c) Entre 4 y 5 años
- d) Nunca se van a lograr

5. ¿Considera usted que vale la pena trabajar para fortalecer la Asociación?

Sí _____ No _____

6. ¿Cuánto esfuerzo cree usted que es necesario hacer para mejorar el funcionamiento de la asociación?

- a) Mucho
- b) Lo suficiente
- c) Poco
- d) Nada

7. ¿Cómo califica la comunicación entre jefes y trabajadores en la asociación?

- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Deficiente

8. De acuerdo a su criterio ¿Cuál es el origen de las dificultades que enfrenta la asociación?

- a) Decisiones administrativas
- b) Escasez de recursos económicos
- c) Falta de apoyo de la comunidad
- d) Problemas sociales
- e) Otros

Mencione: _____

9. ¿En qué forma le permiten a usted participar en la solución de situaciones problemáticas de la asociación?

- a) Compartir ideas
- b) Intervención en la toma de decisiones
- c) Equipo y material en buenas condiciones
- d) Otros Mencione: _____

10. ¿Cuántos jefes tiene usted?

Uno _____

Más de uno _____

11. ¿Recibe instrucciones de su jefe cada día de las actividades a realizar?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

12.- ¿Sabe usted cuales son las actividades y responsabilidades en su puesto de trabajo?

Sí _____ No _____

13 ¿Cree usted que el material y equipo utilizados en la realización de las actividades a diario en su puesto de trabajo, es el apropiado?

- a) Apropiado
- b) Poco apropiado
- c) No apropiado

14. ¿Cómo considera la manera en que la asociación manipula el dinero con el que cuenta a la fecha?

- a) Eficiente
- b) Deficiente
- c) Con claridad y transparencia
- d) Puede ser mejor

15. ¿Cuáles son las entidades que les brindan asesoría sobre la administración del sistema de agua potable?

16. Mencione ¿En qué aspectos les brindan asesoría?

17. ¿Cuál es el modo de registro sobre la compra y agotamiento de los materiales utilizados en la ejecución cada actividad?

18. ¿Se le da el mantenimiento correcto a la maquinaria y equipo que usted utiliza en la realización de sus funciones?

- a) Constantemente
- b) A veces
- c) Nunca

19. ¿En qué forma ayuda usted al cuidado de los manantiales?

- a) Evitar talar árboles
- b) No malgastando el agua
- c) Evitar tirar basura a los ríos
- d) Evitando el uso de pesticidas
- e) Reforestando
- f) Otros Mencione: _____

20. ¿A quiénes piden ayudan cuando se presentan desperfectos o inconvenientes en la maquinaria, equipo e infraestructura?

MUCHAS GRACIAS.

Encuestó: _____ Fecha: _____



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



Cuestionario dirigido a los usuarios del servicio de agua potable proporcionado por la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

La información que aportará será de mucha ayuda para formular un Plan de Trabajo para Fortalecer la Administración de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”. Se agradece toda la información brindada que será utilizada solo para fines académicos.

INDICACIONES: El presente cuestionario está estructurado con una serie de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, por favor seleccione la alternativa que usted considere más conveniente.

I. DATOS GENERALES

a. Edad:

18 – 23	
24 – 29	
30 – 35	
36 – 41	
42 – 47	
48 – 53	
54 – 59	
60 años o más	

b. Género: Femenino () Masculino ()

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Tiene acceso a la información sobre todo lo que sucede en las instalaciones de la asociación?

Sí _____

No _____

2. ¿Cada cuánto tiempo, la asociación realiza convocatorias generales para presentar información importante a las comunidades?

- a) Cada año
- b) Cada trimestre
- c) Cada semestre
- d) Nunca lo han hecho

3. ¿Cómo considera el servicio de agua potable suministrado por la asociación?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente

4. ¿En qué medida conoce usted sobre la asociación, en cuanto a sus operaciones, su organización, su forma de distribuir el agua y la manera de manejar los recursos?

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Lo suficiente
- d) Nada

5. ¿Cómo puede usted contribuir a una eficiente administración y uso de los recursos disponibles de la asociación?

- a) Estar al día con el pago de la factura
- b) Utilizar bien el agua
- c) Ayudando con ideas de mejora
- d) Sembrando arboles
- e) Otros

Mencione:

6. ¿De qué forma ayuda al cuidado de los nacimientos de agua?

- a) Evitar la tala de árboles
- b) No malgastando agua
- c) No ensuciando con basura a los ríos
- d) Impidiendo el uso de pesticidas
- e) Sembrando arboles
- f) Otros Mencione: _____

7. ¿Paga usted la cuota mensual de agua potable?

Sí _____ No _____

8. Si su respuesta es “No”, ¿Por qué no paga?

- a) No está de acuerdo con la cuota
- b) No tiene trabajo
- c) No recibe agua
- d) Recibe muy poca agua
- e) otras razones

9. ¿Paga en el periodo establecido por la asociación su cuota mensual de agua potable?

- a) Si
- b) No
- c) A veces
- d) Nunca
- e) Nunca ha pagado

10. ¿Cómo considera el desempeño de la administración de la asociación?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Deficiente

11. ¿Conoce cuáles son las necesidades y dificultades que presenta la asociación?

- a) Si
- b) No
- c) Poco

12. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la Asociación?

Sí _____ No _____

13. ¿Cree usted que la Asociación pueda lograr sus objetivos?

- a) Si
- b) No
- c) tal vez

14. ¿Cree usted que se debe luchar para fortalecer la Asociación y mejorar el servicio de agua potable en la comunidad?

Sí _____ No _____

15. ¿Qué cree que se debe hacer para mejorar y fortalecer la Asociación?

- a) Cambio de directivos
- b) Contar con planes
- c) Cambio de tarifas
- d) Buscar donaciones
- e) Otros _____

16. ¿Qué recomendaciones haría usted a la asociación para un mejor desempeño en sus actividades?

MUCHAS GRACIAS.

Encuestó: _____ Fecha: _____



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



Guía de preguntas dirigida al Presidente de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Nombre: _____

1. Según su conocimiento ¿Cómo surgió la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”?
2. ¿Cuántos son los miembros de la Junta Directiva y trabajadores con los que cuenta la asociación a la fecha?
3. ¿Cuáles son los fines u objetivos principales que persigue la asociación?
4. ¿Tiene la asociación una misión y visión establecidas?
5. ¿Cuenta la Asociación con metas claves, para su funcionamiento?
6. ¿Cuáles son las fortalezas de los miembros directivos y trabajadores de la asociación?
7. ¿Cree usted que tienen oportunidades de crecimiento y desarrollo para la asociación?
8. ¿Cuáles debilidades considera que son las que impiden el mejoramiento de la asociación?
9. ¿Según su experiencia, cuáles considera que son las amenazas que perjudican a la asociación?
10. ¿Sabe usted que es una planeación estratégica?
11. ¿Cuáles son los miembros que integran a la asociación?
12. ¿Cuáles son las tareas a corto plazo que realiza la asociación para alcanzar sus objetivos?
13. ¿Cuáles son las tareas a largo plazo que realiza la asociación para alcanzar sus objetivos?
14. ¿Quiénes son los responsables de tomar las decisiones dentro de la asociación?
15. ¿Cuáles entidades brindan ayuda económica a la asociación?
16. ¿Cuáles son los planes a largo plazo para la asociación?

17. ¿Realiza convocatorias para dar a conocer información importante sobre la asociación a los usuarios?
18. ¿Cuál es la manera de cobro por el servicio ofrecido y cuántos usuarios lo pagan en la fecha asignada?
19. ¿Ha sido necesario realizar préstamos para mejorar las instalaciones, o comprar equipo, maquinaria u otros?
20. ¿En la asociación hay una persona encargada de llevar una contabilidad formal?
21. ¿Quiénes son las personas encargadas del manejo de los recursos financieros?
22. ¿Las compras que se realizan por equipo y materiales son al contado o al crédito?
23. ¿Cuáles son las acciones a tomar para cuidar los mantos acuíferos?
24. ¿Se cuenta con nuevos proyectos a realizar?

ADICIONALES

¿Cómo sería el impacto positivo o negativo si la Asamblea Legislativa aprobara la Ley de Agua en El Salvador?

¿Cómo sería el impacto al implementar un plan estratégico para fortalecer la administración de la Asociación?

¿Cuál es el tipo de administración dentro de la asociación?



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



Guía de observación aplicada a la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

DATOS GENERALES

Área a observar: _____

a. ASPECTOS AMBIENTALES

✓ **Limpieza y orden en las instalaciones.**

✓ **Flora y fauna**

✓ **Clima**

b. INFRAESTRUCTURA

✓ **Instalaciones**

✓ **Tanques**

✓ **Cisterna**

✓ **Servicios sanitarios**

ANEXO 2.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL “UNIDOS POR TRES MANANTIALES”



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



Cuestionario dirigido a los trabajadores de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

I. DATOS GENERALES.

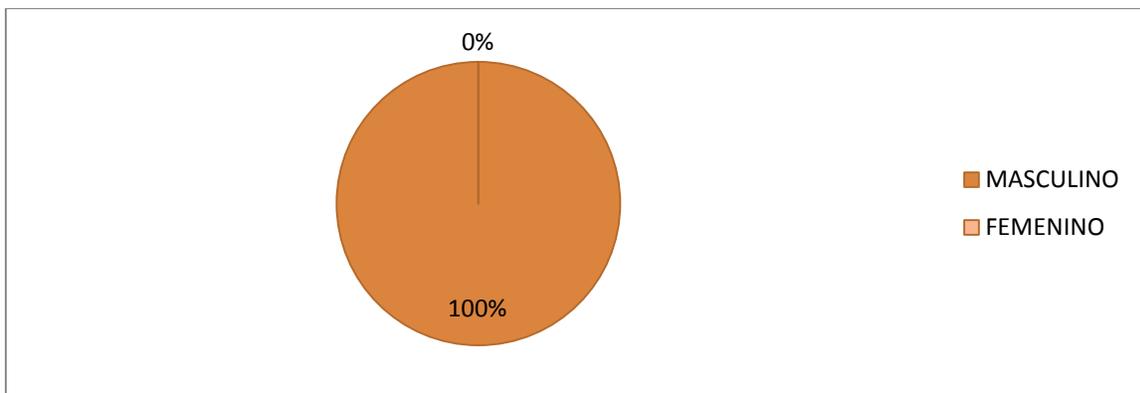
a. Género

Objetivo: Establecer cuál es el género que predomina entre los trabajadores de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Cuadro 1

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Masculino	12	100%
Femenino	0	0%
Total	12	100%

Gráfico 1



Interpretación: De acuerdo a la investigación realizada en la Asociación de Desarrollo Comunal Unidos por Tres Manantiales se obtuvo el resultado que un 100% de los trabajadores son del género masculino esto debido al trabajo desempeñado dentro de la Asociación.

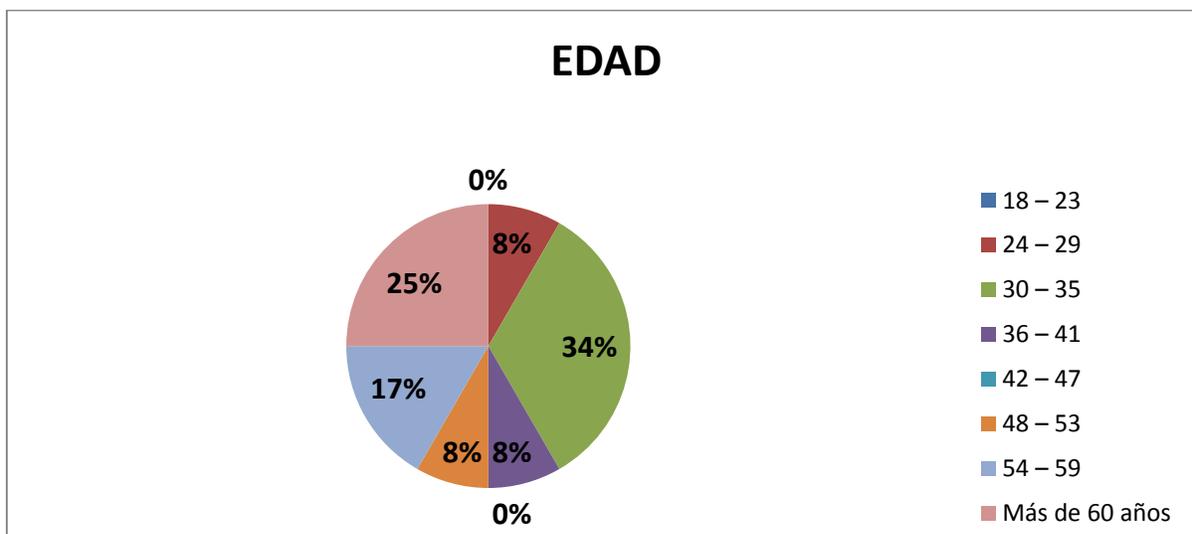
b. Edad

Objetivo: Identificar cuáles son los rangos de las edades que oscilan los trabajadores de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Cuadro 2

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
18 – 23	0	0%
24 – 29	1	8%
30 – 35	4	33%
36 – 41	1	8%
42 – 47	0	0%
48 – 53	1	8%
54 – 59	2	17%
Más de 60 años	3	25%
Total	12	100%

Gráfico 2



Interpretación: De acuerdo al gráfico, 4 de los trabajadores de la Asociación se encuentran en el intervalo de edad de 30 - 35 años. Son personas jóvenes con la capacidad necesaria de aceptar cambios en su área laboral, aceptar nuevos retos y aprovechar oportunidades para alcanzar los objetivos deseados con eficiencia y eficacia.

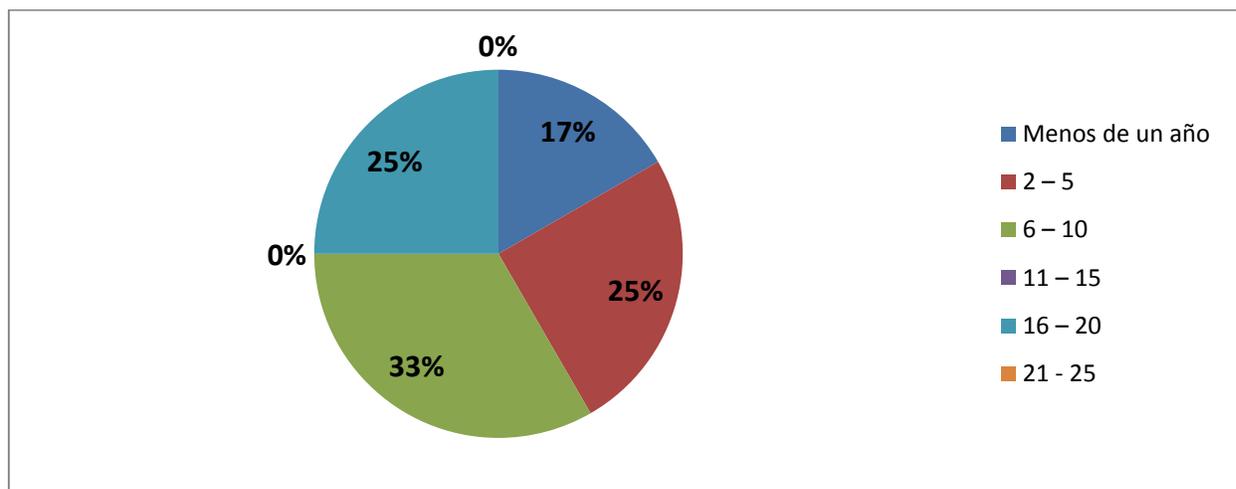
c. Tiempo de pertenecer a la asociación

Objetivo: Determinar el tiempo que llevan laborando los empleados de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Cuadro 3

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Menos de un año	2	17%
2 – 5	3	25%
6 – 10	4	33%
11 – 15	0	0%
16 – 20	3	25%
21 – 25	0	0%
Total	12	100%

Gráfico 3



Interpretación: Del 100% de los trabajadores de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, el 33% de ellos tienen 6 a 10 años de laborar en la asociación debido a que en los 21 años que tiene la ADESCO de estar funcionando se han realizado cambios de personal y se ha visto la asociación en la necesidad de abrir nuevas plazas de trabajo para desempeñar funciones administrativas y operativas. En un 25 % de los encuestados manifestó que poseen de 16 a 20 años de laborar en la asociación, estos son los trabajadores que poseen gran experiencia y que fueron capacitados por HIBASA.

II. CONTENIDO.

Pregunta 1.

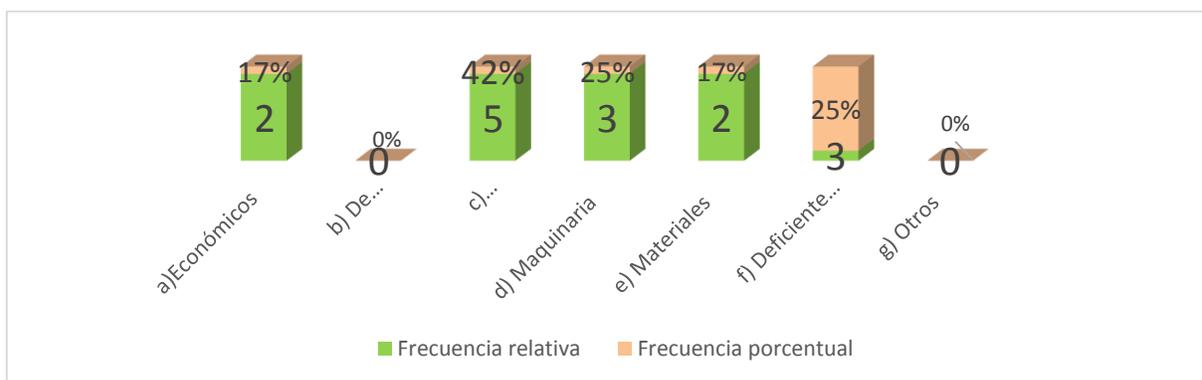
Conoce usted ¿Cuáles son las principales dificultades que tiene la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”?

Objetivo: Identificar las principales dificultades que tiene la asociación para establecer la situación actual de ésta.

Cuadro 4

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
a) Económicos	2	17%
b) De Infraestructura	0	0%
c) Distribución del agua	5	42%
d) Maquinaria	3	25%
e) Materiales	2	17%
f) Deficiente administración de los recursos naturales y económicos	3	25%
g) Otros	0	0%

Gráfico 4



Interpretación: De acuerdo a la investigación realizada el 42% de los trabajadores afirman que uno de los principales problemas en la Asociación es la distribución del agua, y un 25% expresó que existe una deficiente administración de los recursos con los que cuenta la ADESCO.

Pregunta 2

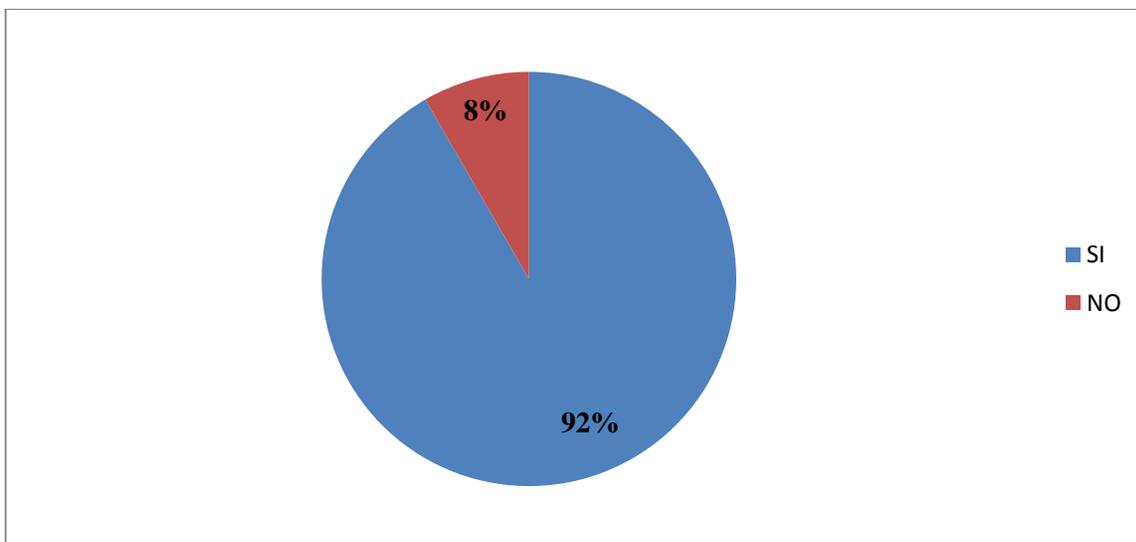
¿Ha recibido algún tipo de capacitación para realizar de mejor forma sus funciones laborales en la asociación?

Objetivo: Determinar si el personal ha recibido capacitación para desempeñar su puesto de trabajo en la asociación.

Cuadro 5

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	11	92%
No	1	8%
Total	12	100%

Gráfico 5



Interpretación: Debido a que la mayoría de Trabajadores tienen varios años de trabajar con la asociación en un 92% dijo que si han recibido capacitaciones pero antes de responder aclararon que desde hace más de diez años que no reciben capacitaciones técnicas operativas, por lo que solo un 8% manifestó que no había recibido ningún tipo de capacitación debido a que es un trabajador recién contratado.

Pregunta 3

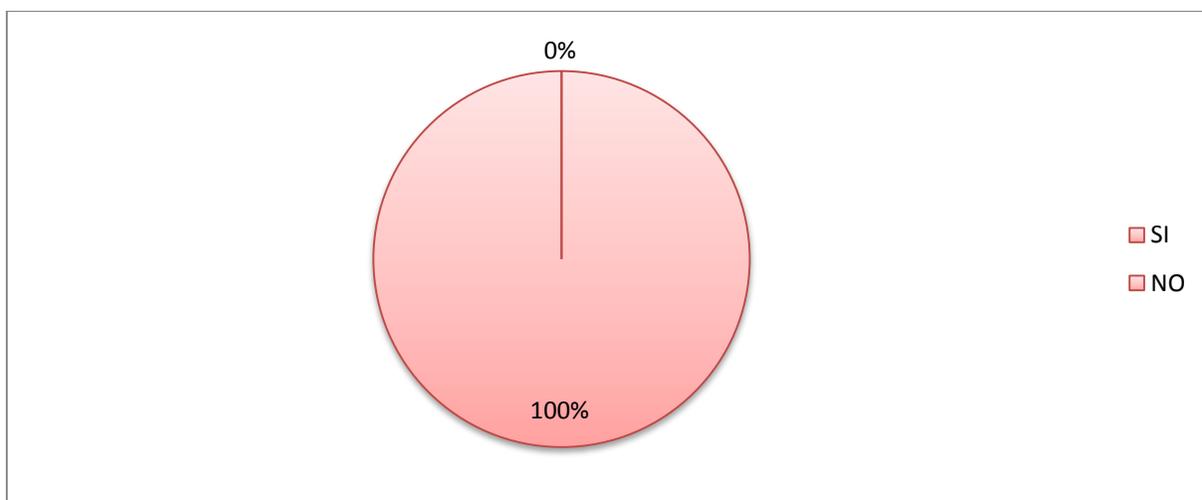
¿Conoce usted cuáles son los objetivos de la Asociación?

Objetivo: Identificar si los trabajadores poseen conocimiento sobre el alcance de los objetivos que pretende lograr la asociación.

Cuadro 6

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	1

Gráfico 6



Interpretación: Los trabajadores de la ADESCO conocen cuales son los objetivos que desea alcanzar, ya que ellos también forman parte de la Asamblea General de Asociados por lo que son sus intereses colectivos los que pretende lograr la asociación. Por este motivo ninguno desconoce y los impulsa a trabajar con eficiencia para alcanzarlos.

Pregunta 4

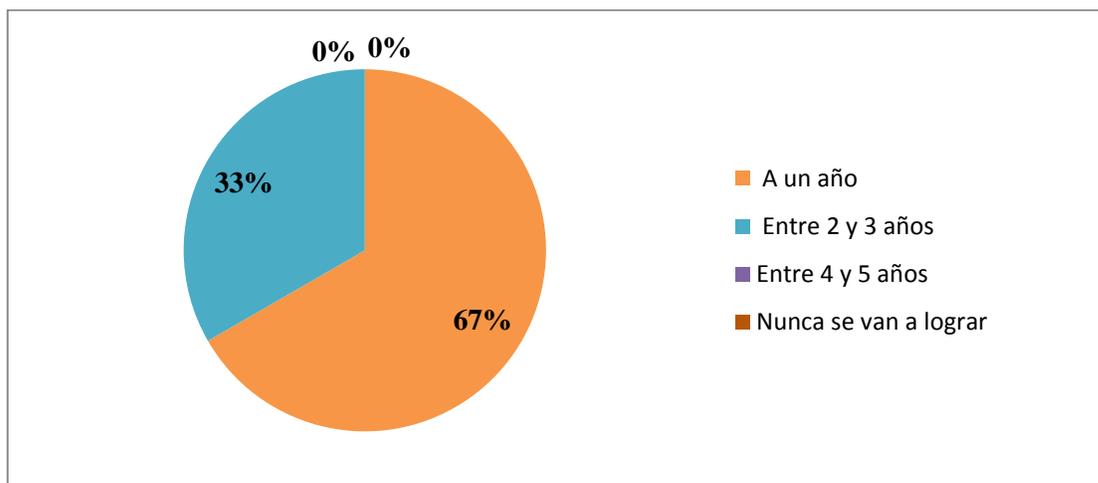
Si su respuesta a la pregunta anterior, es “Si”. ¿En qué tiempo cree usted que se pueden lograr los objetivos de la asociación?

Objetivo: Determinar en qué tiempo consideran los trabajadores que se cumplirán los objetivos de la Asociación.

Cuadro 7

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
a un año	8	67%
entre 2 y 3 años	4	33%
Entre 4 y 5 años	0	0%
Nunca se van a lograr	0	0%
Totales:	12	100%

Gráfico 7



Interpretación: El 67% de los trabajadores consideran que los objetivos que tiene la asociación se lograrán en término de un año, esto debido a que la asociación casi nunca realiza proyectos a largo plazo por no contar con la capacidad financiera de ejecutarlos, y el 33% considera que se lograrán en un periodo de 2-3 años, esto se debe a que la asociación ha comprado un nuevo manantial de agua con el que pretende mejorar el servicio de agua potable.

Pregunta 5

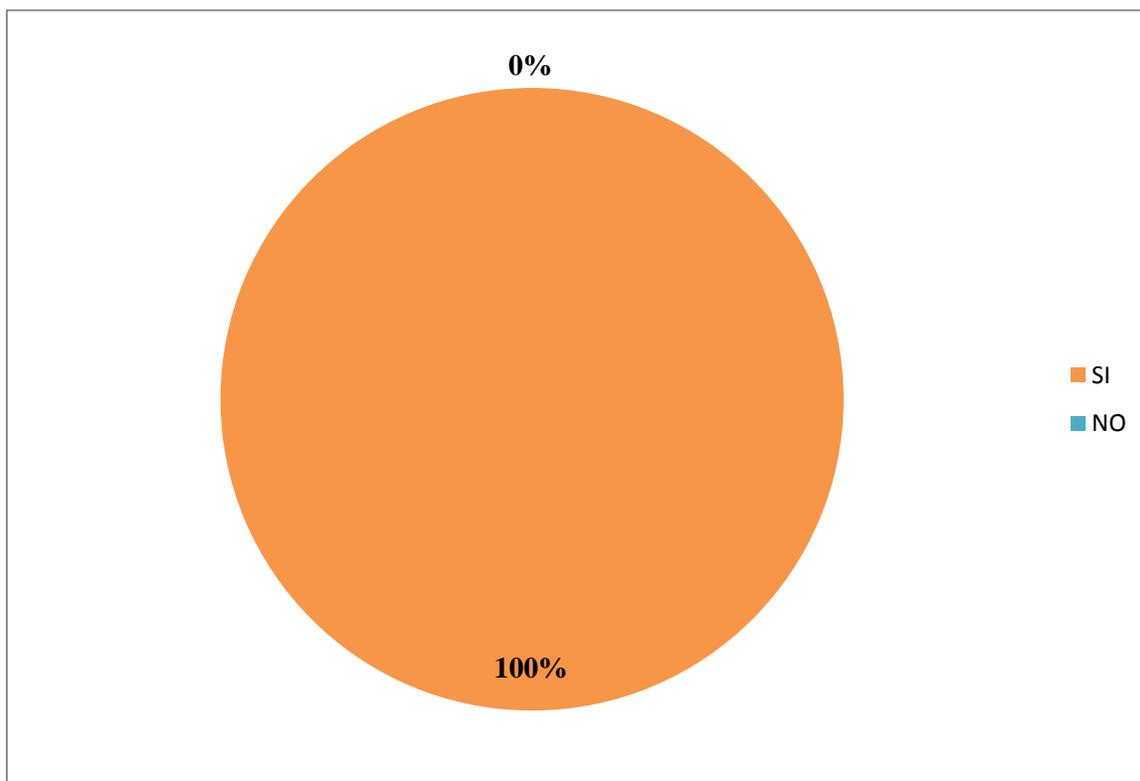
¿Considera usted que vale la pena trabajar para fortalecer la Asociación?

Objetivo: Conocer que tanto interés tienen los trabajadores por fortalecer la asociación.

Cuadro 8

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Gráfico 8



Interpretación: En un total del 100 % de los trabajadores respondieron que era muy importante y valioso seguir trabajando y fortaleciendo la asociación ya que estaban comprometidos a brindar un servicio de calidad a los usuarios del servicio de agua potable que brinda la Asociación. Del cual ellos mismos son también beneficiados.

Pregunta 6

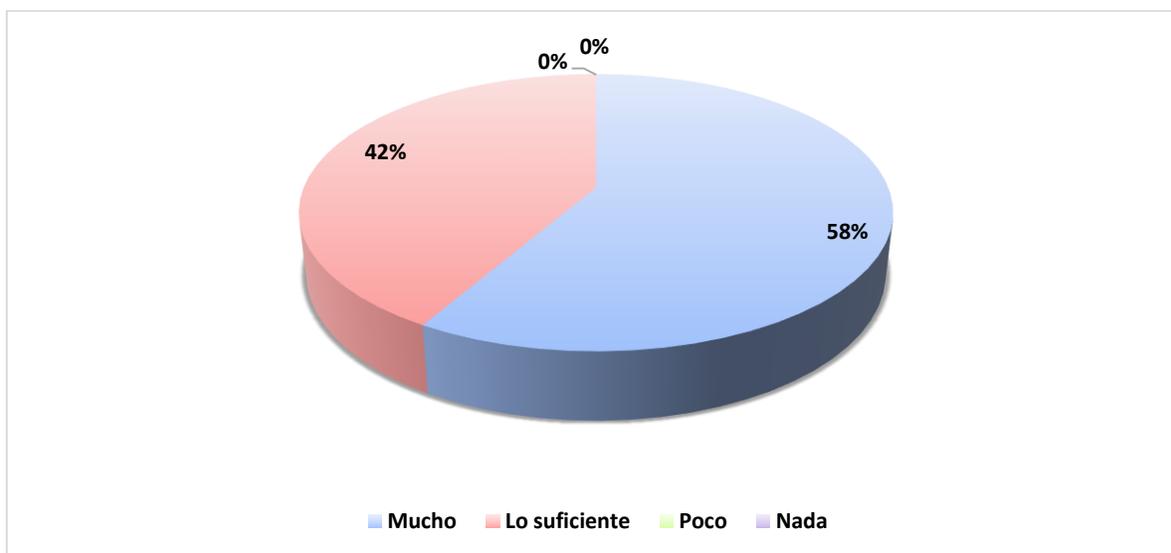
¿Cuánto esfuerzo cree que es necesario hacer para mejorar el funcionamiento de la asociación?

Objetivo: Determinar el grado de esfuerzo que consideran los trabajadores que es necesario para mejorar el funcionamiento de la asociación.

Cuadro 9

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Mucho	7	58%
Lo suficiente	5	42%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
Total	12	100%

Gráfico 9



Interpretación: De acuerdo a lo que respondieron los trabajadores, un 58% está de acuerdo que se requiere de mucho esfuerzo para mejorar el funcionamiento de la asociación caso contrario el 42% respondió que se necesita el suficiente esfuerzo para lograr un funcionamiento mejor de la Asociación. Esto se debe a que los trabajadores tienen el suficiente conocimiento de las debilidades de la asociación y que sería oportuno buscar estrategias de mejora administrativa.

Pregunta 7

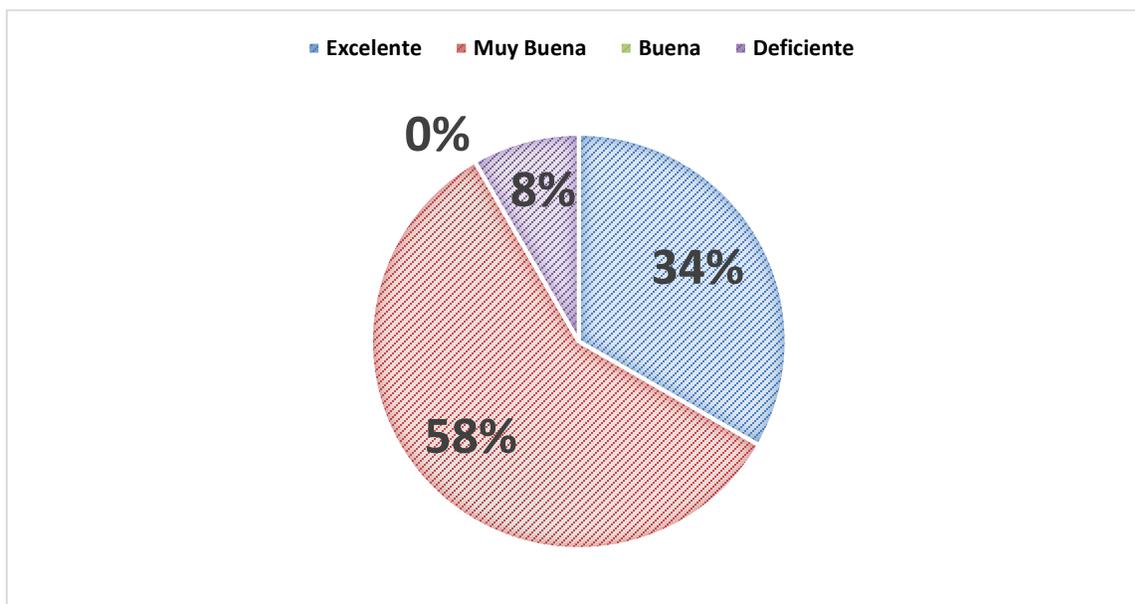
¿Cómo califica la comunicación entre jefes y trabajadores en la asociación?

Objetivo: Determinar el grado de comunicación que existe entre jefes y trabajadores de la asociación para desempeñar mejor sus funciones.

Cuadro 10

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Excelente	4	33%
Muy buena	7	58%
Buena	0	0%
Deficiente	1	8%
Total	12	100%

Gráfico 10



Interpretación: Un 58% de los trabajadores respondió que la relación entre jefes y trabajadores es muy buena lo cual está en un nivel aceptable el clima laboral que tiene la Asociación. Por lo contrario, solamente un 8% de los trabajadores respondió que era deficiente, por lo que es necesario que los directivos busquen acercarse más a los trabajadores, para despejar cualquier duda que tengan en el desempeño de sus funciones.

Pregunta 8

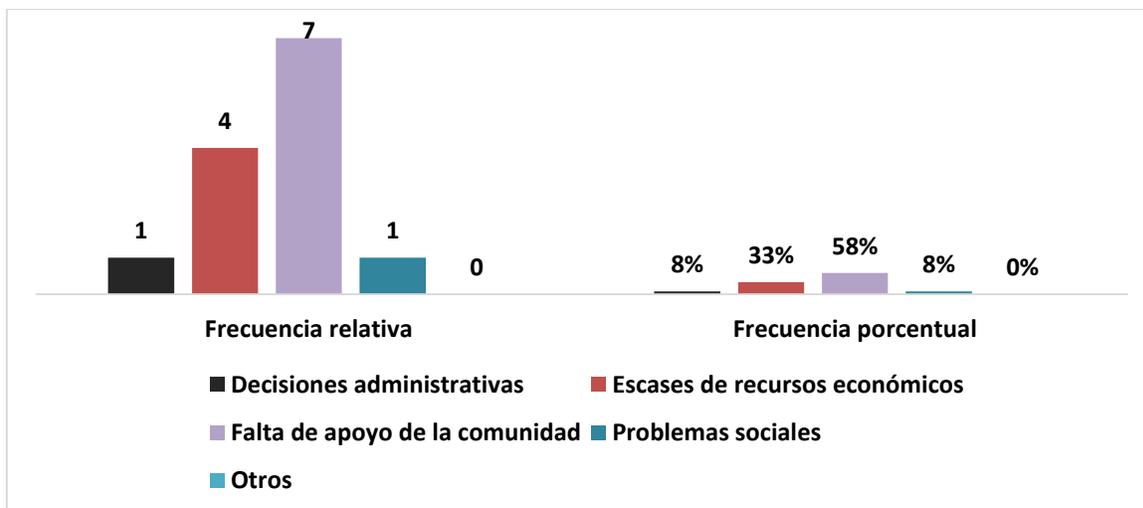
De acuerdo a su criterio ¿Cuál es el origen de las dificultades que enfrenta la asociación?

Objetivo: Identificar el principal factor causante de problemas que se le presentan a la asociación para así buscar alternativas de soluciones que permitan prevenir contingencias futuras.

Cuadro 11

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Decisiones administrativas	1	8%
Escasez de recursos económicos	4	33%
Falta de apoyo de la comunidad	7	58%
Problemas sociales	1	8%
Otros	0	0%

Gráfico 11



Interpretación: De acuerdo al criterio de los trabajadores el principal problema que enfrenta la asociación con un porcentaje de 58% es la falta de apoyo de la comunidad y el 33% considero que es la falta de recursos económicos. Por lo que la asociación deberá desarrollar estrategias para darles solución inmediata y oportuna, evitando problemas superiores en el futuro.

Pregunta 9

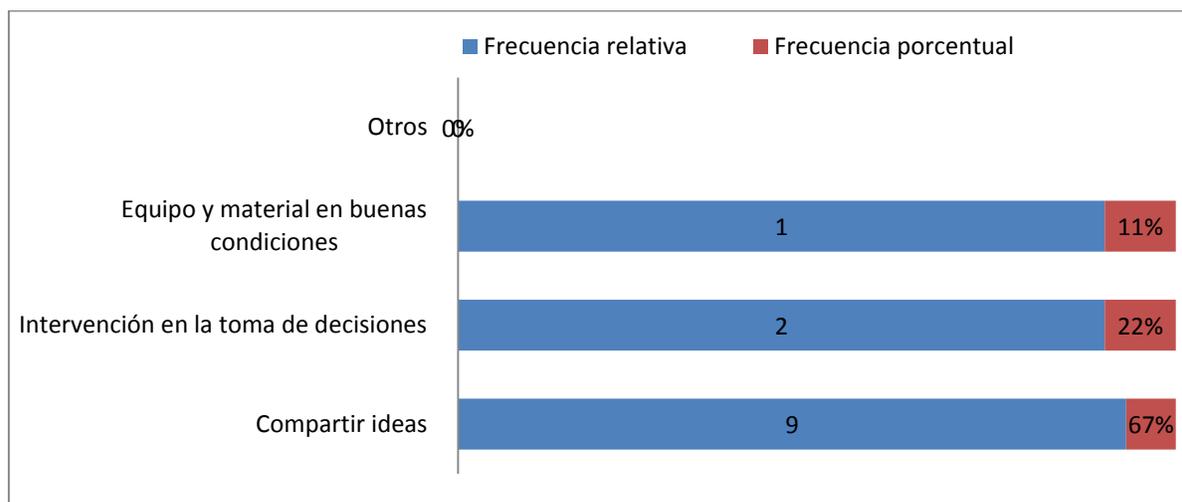
¿En qué forma le permiten a usted participar en la solución de situaciones problemáticas de la asociación?

Objetivo: Determinar de qué forma los trabajadores se les toma en cuenta en la solución de las situaciones problemáticas que se le presentan a la asociación.

Cuadro 12

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Compartir ideas	9	67%
Intervención en la toma de decisiones	2	22%
Equipo y material en buenas condiciones	1	11%
Otros	0	0%
Total	12	100%

Gráfico 12



Interpretación: Los trabajadores de la asociación en su mayoría respondieron que por lo general ayudan en la solución de problemas a través del compartimiento de ideas, debido a que son ellos como nivel operativo los que tienen más conocimientos del problema y como solucionarlo por la experiencia que poseen.

Pregunta 10

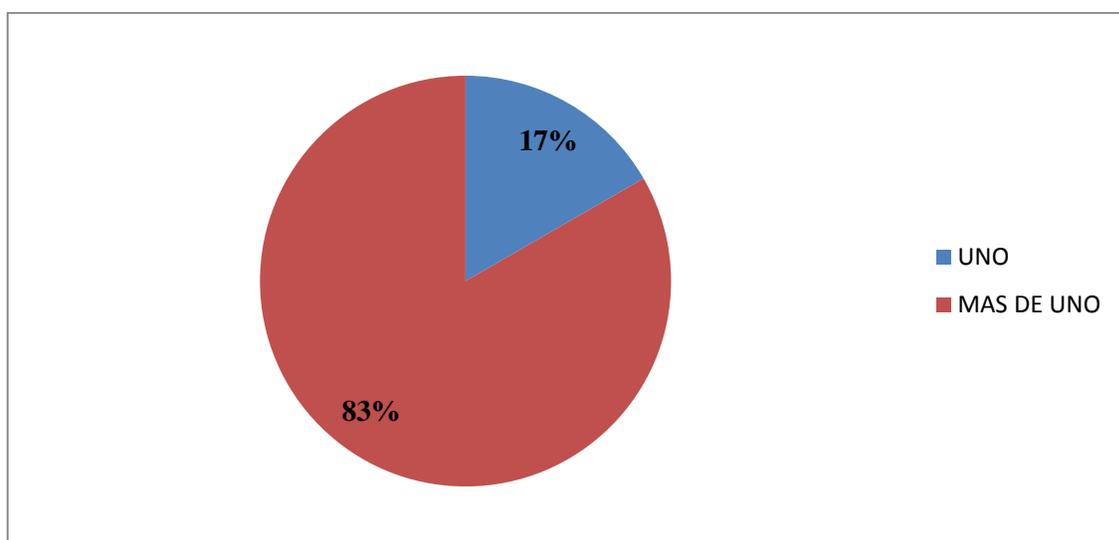
¿Cuántos jefes tiene usted?

Objetivo: Identificar cuántos jefes tienen los trabajadores en la asociación

Cuadro 13

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Uno	2	17%
Más de uno	10	83%
Total	12	100%

Gráfico 13



Interpretación: Un 83% de los trabajadores respondieron que tienen más de un jefe lo que nos indica que estos reciben órdenes de varios jefes y solamente en 17% indicaron que tienen un solo jefe, por lo que es necesario que los directivos de la asociación hablen con los trabajadores y les definan de quien recibirán las órdenes para no confundirlos y puedan trabajar con mayor eficiencia.

Pregunta 11

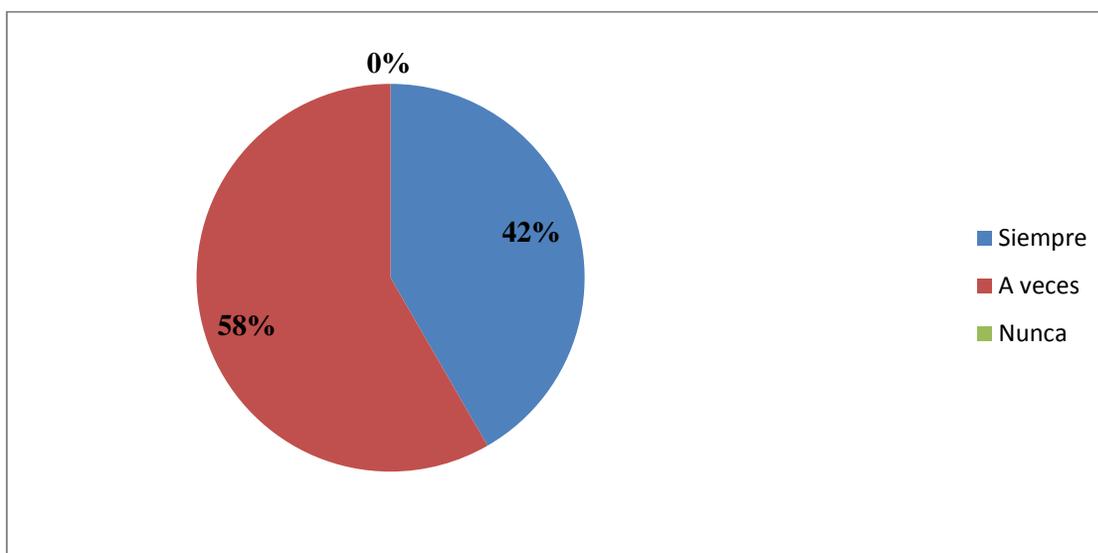
¿Recibe instrucciones de su jefe cada día de las actividades a realizar?

Objetivo: Identificar que tan responsables son los jefes con los trabajadores al orientarlos para las actividades laborales en la Asociación.

Cuadro 14

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Siempre	5	42%
A veces	7	58%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Gráfico 14



Interpretación: Un 58% de los trabajadores contestaron que a veces los jefes los orientan dándoles instrucciones del trabajo que se realizará cada día, y el 42% respondió que siempre los orientaban con las actividades que se realizarían diariamente, esto indica que los jefes están pendientes de las funciones que realiza cada empleado operativo, llevando un control de las tareas ejecutadas.

Pregunta 12

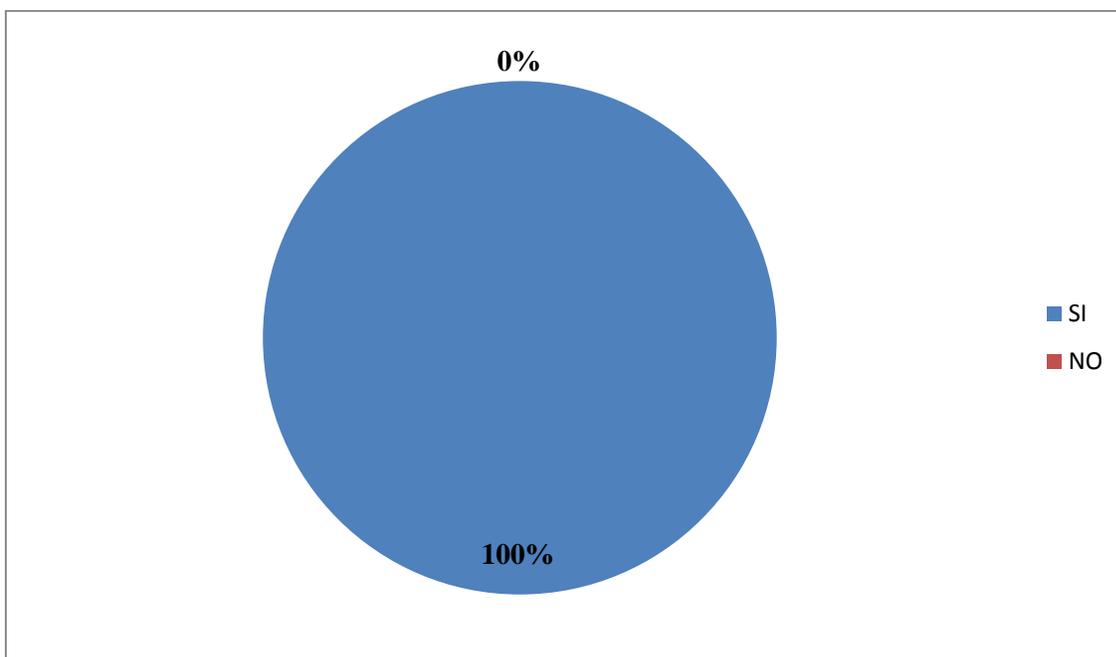
¿Sabe usted cuales son las actividades y responsabilidad en su puesto de trabajo?

Objetivo: Identificar que tan informado o capacitado está el trabajador de su puesto de trabajo que actualmente desempeña.

Cuadro 15

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

Gráfico 15



Interpretación: El 100% de los trabajadores de la Asociación conocen cuales son las actividades y responsabilidades que poseen en sus puestos de trabajo dentro y fuera de la Asociación, lo cual es excelente para el eficiente desempeño de su trabajo.

Pregunta 13

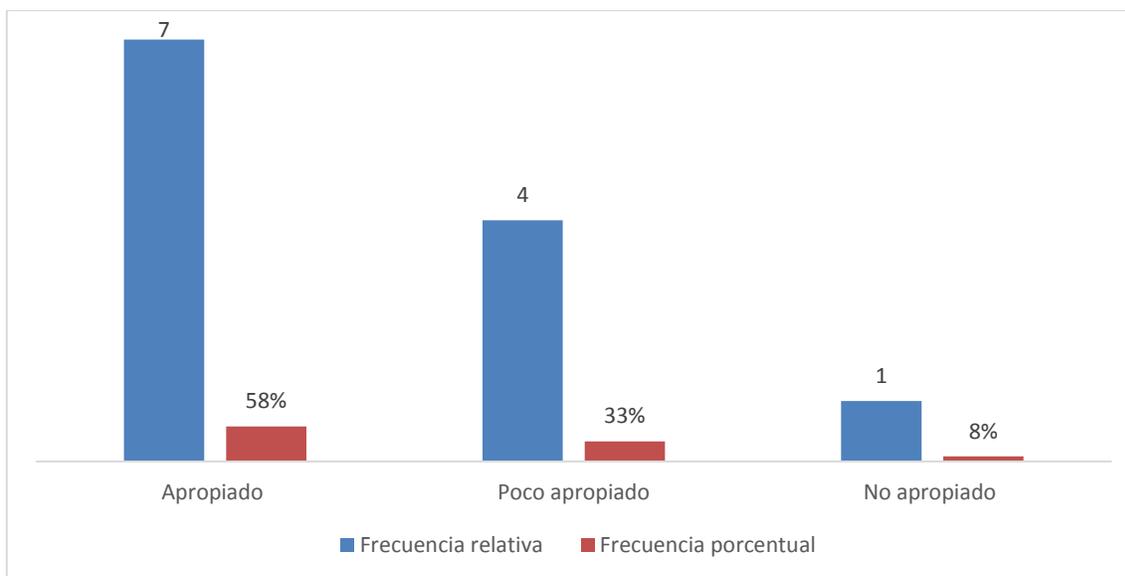
¿Cree usted que el material y equipo utilizado en la realización de las actividades a diario en su puesto de trabajo, es el apropiado?

Objetivo: Establecer si el equipo y material que brinda a la Asociación es el idóneo para cumplir con los objetivos de la Asociación y cuidar de la salud y bienestar del trabajador.

Cuadro 16

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Apropiado	7	58%
Poco apropiado	4	33%
No apropiado	1	8%
Total	12	100%

Gráfico 16



Interpretación: Los trabajadores consideran que en un 59% el equipo y material es adecuado para desempeñar su trabajo y cuidar de su salud y bienestar, solamente un 8% de los trabajadores consideran que no es el adecuado, por lo que es importante que los jefes les proporcionen un equipo y material más idóneo que contribuya a un mejor cuidado de la salud y seguridad física del trabajador.

Pregunta 14

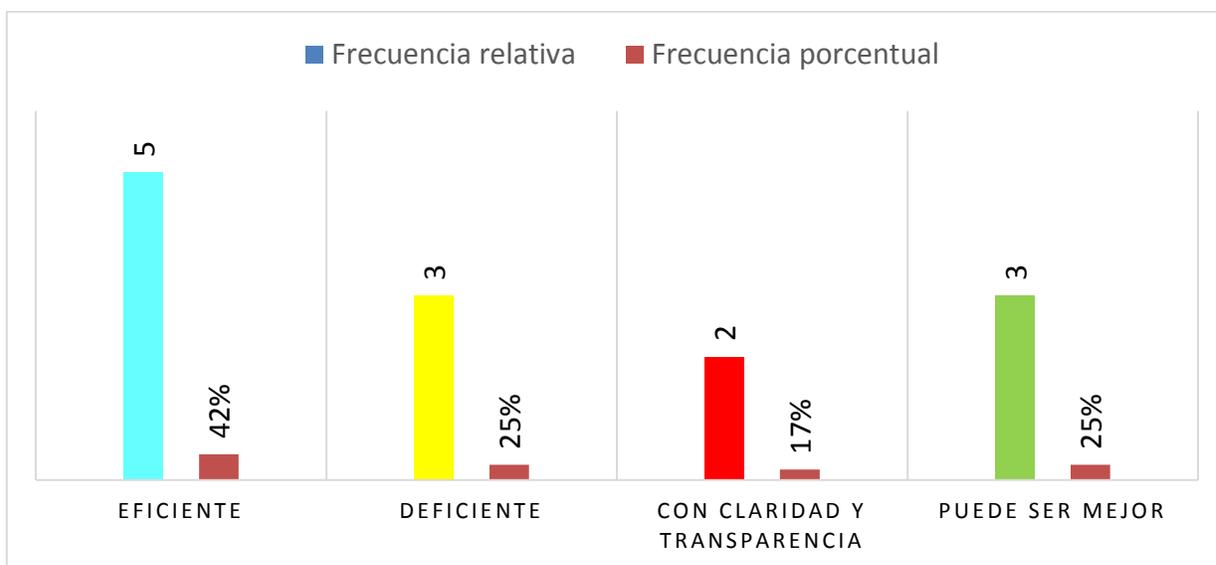
¿Cómo considera la manera en que la asociación manipula el dinero con el que cuenta a la fecha?

Objetivo: Identificar de acuerdo a la perspectiva de los trabajadores de qué manera se ha utilizado el dinero de la asociación.

Cuadro 17

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Eficiente	5	42%
Deficiente	3	25%
Con claridad y transparencia	2	17%
Puede ser mejor	3	25%

Gráfico 17



Interpretación: Un 42% de los trabajadores contestó que de una manera eficiente ya que solamente compraban lo que necesitaba la Asociación mientras que un 25% contestó de una manera diferente ya que no se veía las cosas que compraban para la asociación el otro 25% consideraba que la administración de los recursos económicos puede ser mejor, esto se debe

a la administración que tuvo la asociación anteriormente y que mal administro los recursos económicos.

Pregunta 15

¿Cuáles son las entidades que les brindan asesoría sobre la administración del sistema de agua potable?

Objetivo: Identificar que entidades ayuda a capacitar a los trabajadores de la Asociación.

- Unidad de Salud
- Ministerio del Medio Ambiente
- HIBASA
- Alcaldía Municipal
- SAGRISA S.A. de C.V
- FUNDES entre otras.

Interpretación: La asociación en sus inicios fue apoyada técnicamente por HIBASA quien capacitó a los trabajadores para iniciar con el servicio de agua potable. Posteriormente no ha recibido más apoyo externo solamente la proporcionada por el Ministerio del Medio Ambiente y la Unidad de Salud en cuanto a las medidas de cloro y desinfección del agua, entre otras.

Pregunta 16

¿En qué aspectos les proporcionan asesoría?

Objetivo: Conocer cuáles son las áreas en las que capacitan a los trabajadores de la Asociación.

- En medidas de cloro de acuerdo a tabla de dosificación.
- Uso de los equipos de bombeo, entre otros
- Implementación de proyectos

Interpretación: De acuerdo a lo que manifestaron los trabajadores solo han recibido capacitaciones de uso de equipo de bombeo y las medidas para purificar el agua. Pero ninguno manifestó que hayan recibido apoyo legal y administrativo. Por lo que es necesario que busquen apoyo externo de organizaciones para ejecutar proyectos a largo plazo que beneficien a las comunidades asociadas.

Pregunta 17

¿Cuál es el modo de registro sobre la compra y agotamiento de los materiales utilizados en la ejecución de cada actividad?

Objetivo: Conocer de qué forma controlan los ingresos y egresos de la Asociación.

- Mediante Kardex
- Presupuestos mensuales
- Reportes de campo
- Liquidaciones
- Facturas

Interpretación: De acuerdo a lo que respondieron los trabajadores el control que se lleva de las entradas y salidas de dinero los hacen a través de facturas, Comprobantes de Crédito Fiscal, liquidaciones y presupuestos mensuales por cada actividad ejecutada. Esto le sirve a la asociación a llevar registros oportunos por cualquier inconveniente que se pueda presentar en el futuro.

Pregunta 18

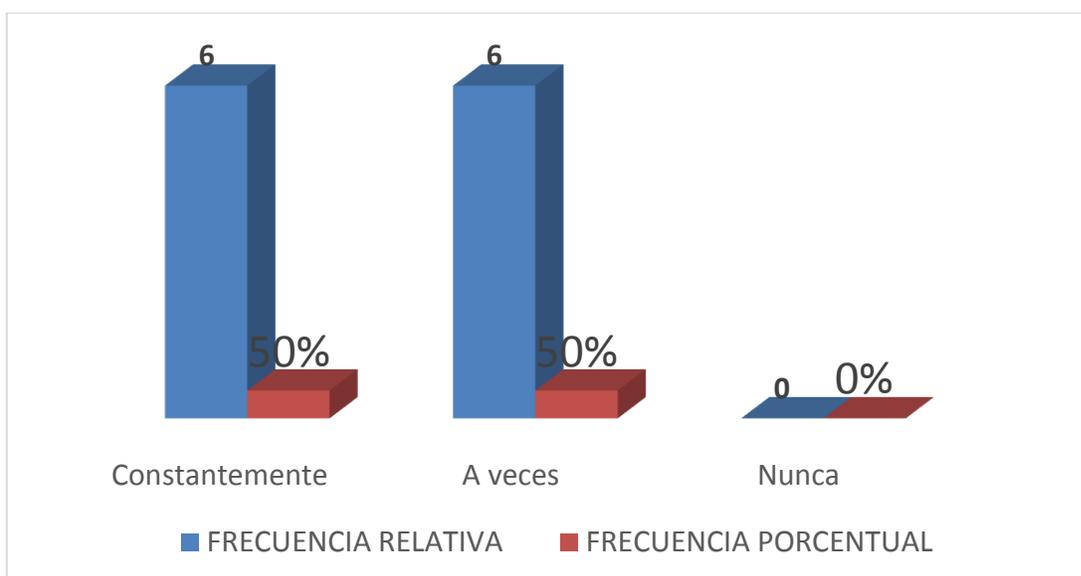
¿Se le da el mantenimiento correcto a la maquinaria y equipo que usted utiliza en la realización de sus funciones?

Objetivo: Identificar de qué manera el personal contribuye al cuidado de los recursos de la Asociación.

Cuadro 18

OPCIONES	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Constantemente	6	50%
A veces	6	50%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Gráfico 18



Interpretación: Un 50 % de los trabajadores encuestados respondieron que le dan un mantenimiento constante a la maquinaria y equipo de trabajo, esto es importante para evitar accidentes y desperfectos mecánicos que afecten el servicio de agua potable a las comunidades, por eso es de vital importancia que la ADESCO le de mantenimiento preventivo a todo el sistema de bombeo.

Pregunta 19

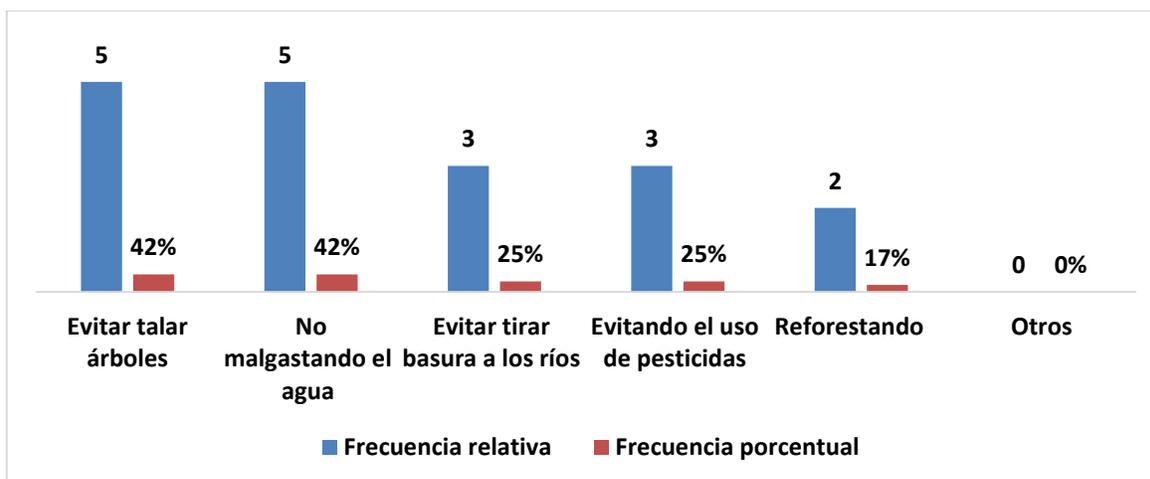
¿En qué forma ayuda usted al cuidado de los manantiales?

Objetivo: Determinar de qué manera contribuyen los empleados al cuidado de los manantiales.

Cuadro 19

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Evitar talar árboles	5	42%
No malgastando el agua	5	42%
Evitar tirar basura a los ríos	3	25%
Evitando el uso de pesticidas	3	25%
Reforestando	2	17%
Otros	0	0%

Gráfico 19



Interpretación: Los empleados respondieron que la mejor forma de ayudar al cuidado de los manantiales es evitando la tala de árboles y no malgastar agua, debido a que de esta manera se mantendrá el clima fresco de los terrenos donde se encuentran ubicados los manantiales y a mantener la humedad del suelo, por lo que se evitaría que los mantos acuíferos se sequen. Por esta razón es importante que la asociación cree una cultura amigable con el medio ambiente para que sus asociados se esmeren en el cuidado de la flora que mantienen los manantiales.

Pregunta 20

¿A quiénes piden ayuda cuando se presentan desperfectos o inconvenientes en la maquinaria, equipo e infraestructura?

Objetivo: Conocer si los trabajadores tienen el conocimiento de quien acudir cuando las maquinarias o equipo poseen alguna falla.

- A la Junta Directiva
- SAGRISA
- Al presidente de la Asociación
- Al contador

Interpretación: Los trabajadores respondieron que primeramente acuden al presidente de la junta directiva, para que sea este quien busque las soluciones oportunas al problema presentado. Otros opinaron que era a SAGRISA ya que es esta quien le suministra el equipo y materiales necesarios para suministrar el servicio de agua potable. Otros respondieron que al contador porque es también el jefe administrativo de la ADESCO, por lo tanto es su jefe inmediato.

ANEXO 3.

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DEL
SERVICIO DE AGUA POTABLE SUMINISTRADO
POR LA ASOCIACION DE DESARROLLO
COMUNAL “UNIDOS POR TRES MANANTIALES”**



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



Cuestionario dirigido a los usuarios del servicio de agua potable suministrado por la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

I. DATOS GENERALES

a. Género

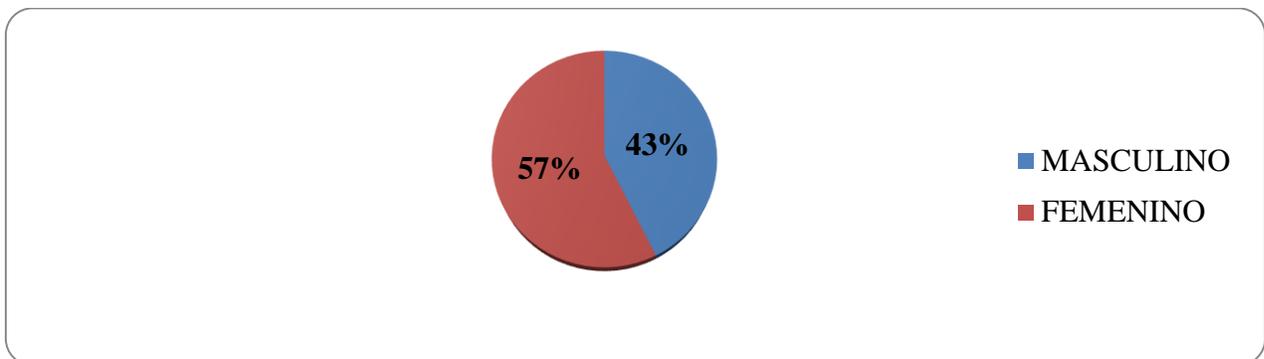
Objetivo:

Establecer cuál es el género que predomina entre los usuarios de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Cuadro 20

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Masculino	73	43%
Femenino	98	57%
Total	171	100%

Gráfico 20



Interpretación: La mayoría de Asociados encuestados son del género femenino debido a que en las comunidades existe la desintegración familiar y hay muchas madres solteras, pero también el dato se debe a que muchos hombres asociados en el momento de hacer la encuesta se encontraban trabajando.

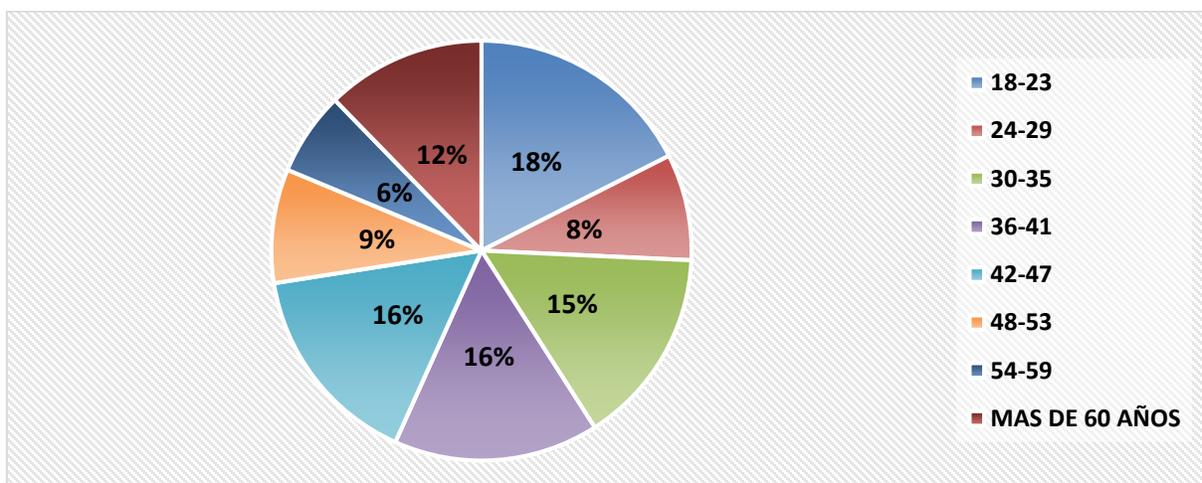
b. Edad

Objetivo: Identificar cuáles son los rangos de las edades que oscilan los usuarios de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Cuadro 21

Edad	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
18-23	30	18%
24-29	14	8%
30-35	26	15%
36-41	27	16%
42-47	27	16%
48-53	15	9%
54-59	11	6%
Más de 60 años	21	12%
Total	171	100%

Gráfico 21



Interpretación: La mayoría de los asociados encuestados sus edades ronda los 18-23 años de edad, esto por el crecimiento poblacional del Municipio, lo que ha provocado la compra de más acometidas de agua para ser parte de la asociación dando por resultado que los manantiales no dan abasto para la demanda de agua potable de las comunidades.

II. DATOS DE CONTENIDO

Pregunta 1.

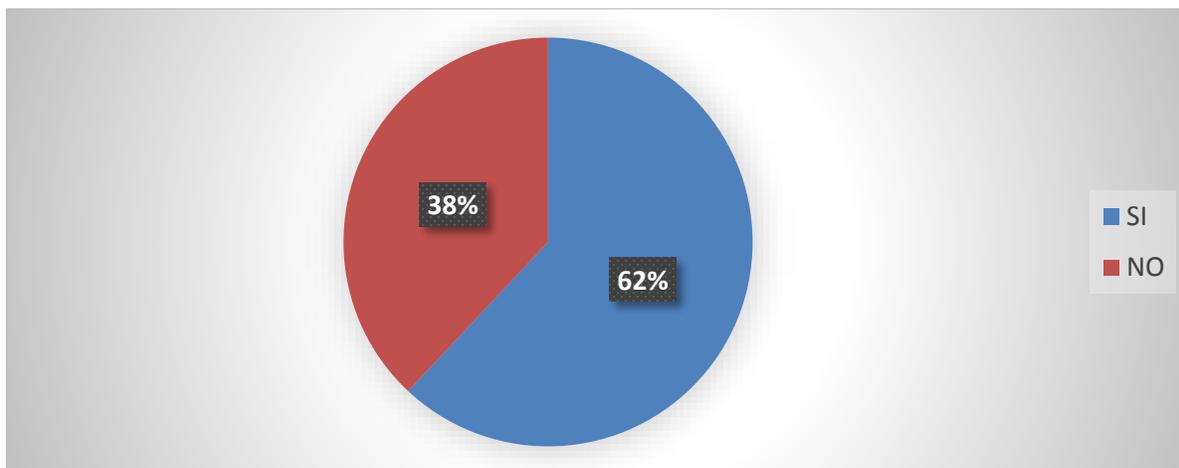
¿Tiene acceso a la información sobre todo lo que sucede en las instalaciones de la asociación?

Objetivo: Identificar el nivel de conocimientos que poseen los usuarios de las cosas que suceden en la Asociación.

Cuadro 22

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	106	62%
No	65	38%
Total	171	100%

Gráfico 22



Interpretación: Es menor el porcentaje de los encuestados que no cuentan con el acceso a la información de la asociación, esto puede deberse al tiempo de residir en la zona, caso contrario las personas que llevan más tiempo con el servicio de agua potable abastecido por la Asociación tienen mayor conocimiento de la información de la misma, sobre todo las personas mayores de edad ya que ellos ayudaron a la realización de este proyecto, que tiene 18 años de brindar el servicio a 1,333 familias.

Pregunta 2.

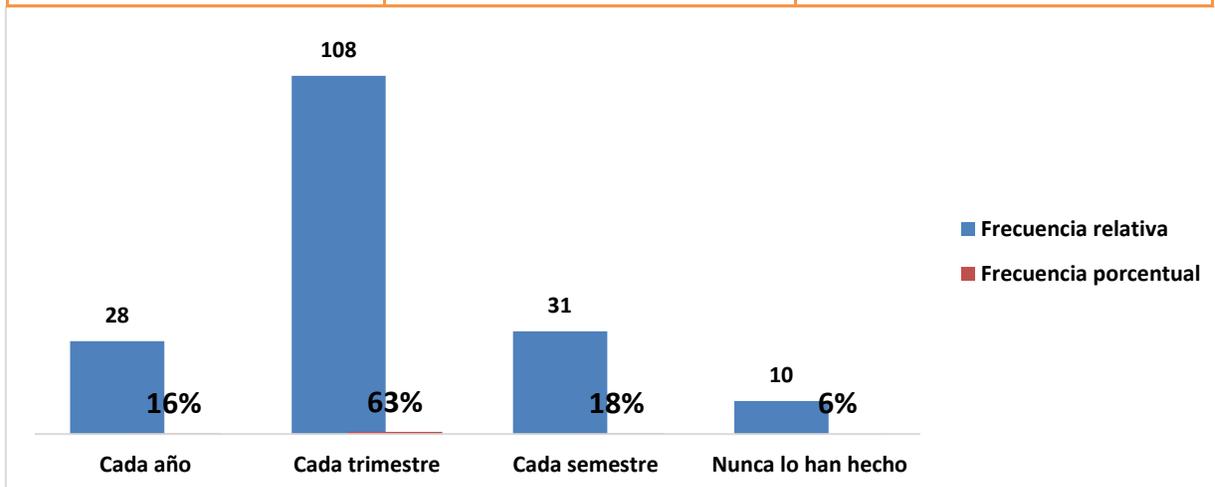
¿Cada cuánto tiempo, la asociación realiza convocatorias generales para presentar información importante a las comunidades?

Objetivo: Identificar cada cuanto tiempo la Asociación informa de los sucesos importantes dentro de la Asociación.

Cuadro 23

Gráfico 23

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Cada año	28	16%
Cada trimestre	108	63%
Cada semestre	31	18%
Nunca lo han hecho	10	6%



Interpretación: Los asociados encuestados coincidieron en un 63%, que la Junta Directiva convoca a reuniones de Asamblea General cada tres meses, caso contrario un 6% manifestó que nunca han realizado reuniones, esto puede deberse a los usuarios que recién han adquirido el derecho del servicio, o simplemente porque trabajan y los familiares no le notifican de las reuniones debido a que ellos a pesar de recibir la invitación de las asambleas no se presentan ya sea por no tener tiempo o por la distancia que hay de una comunidad a otra.

Pregunta 3.

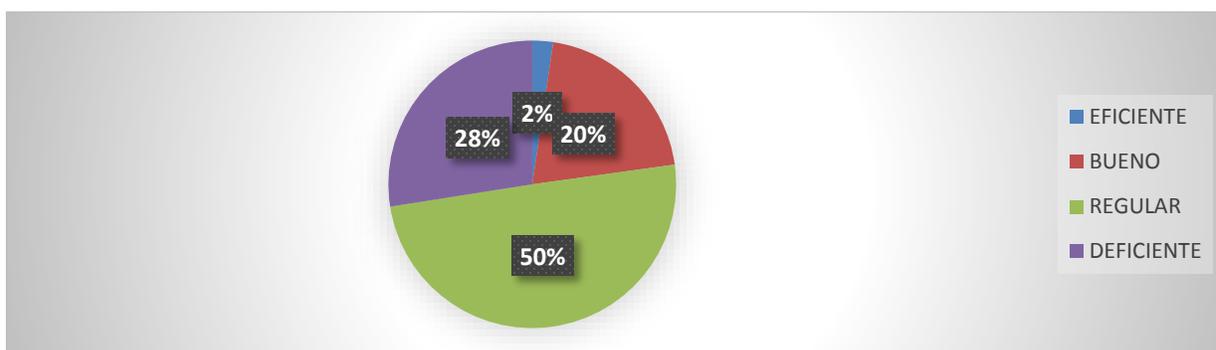
¿Cómo considera el servicio de agua potable suministrado por la asociación?

Objetivo: Identificar cual es el grado de satisfacción de los usuarios por el servicio que brinda la Asociación.

Cuadro 24

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Eficiente	4	2%
Bueno	35	20%
Regular	85	50%
Deficiente	47	27%
Total	171	100%

Gráfico 24



Interpretación: Un 50% de los asociados encuestados respondieron que el servicio de agua potable suministrado por la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” es regular, esto podría deberse a que unos años atrás las familias asociadas recibían el servicio de agua las 24 horas del día o en algunos casos solo en un horario diurno que oscilaba de 8 a 12 horas diarias, no obstante a la fecha los usuarios están recibiendo poca agua en un horario rotativo a veces diurno y otras veces reciben en un horario nocturno y no les cae todos los días dejan un día les cae otro no, habiendo familias que residen en zonas altas que no les cae suficiente agua por la poca presión. Esto se da posiblemente debido a que los manantiales no dan abasto y a que no hay un control de los asociados que consumen en exceso el vital líquido usándolo para regar sembradíos.

Pregunta 4.

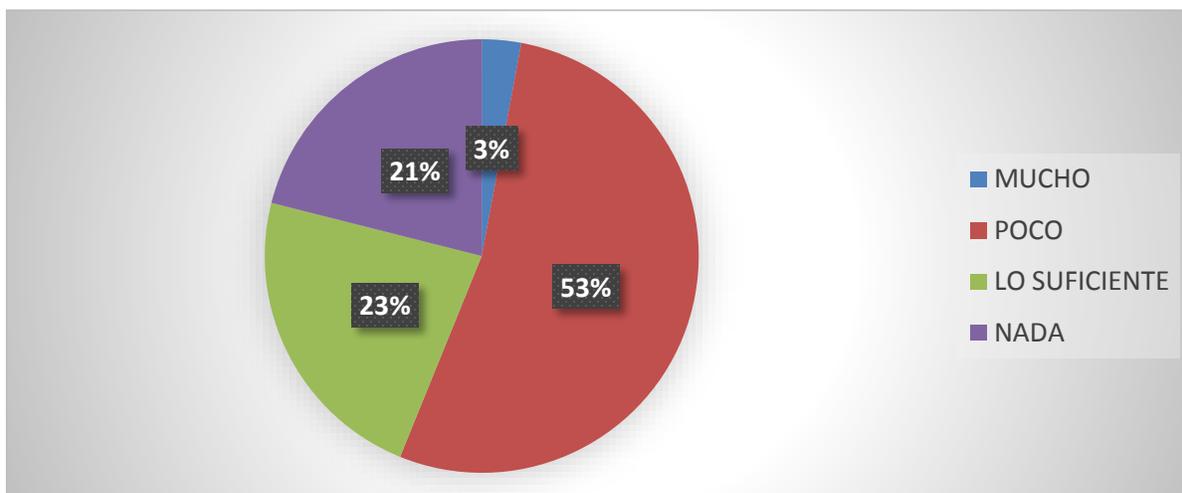
¿En qué medida conoce usted sobre la asociación, en cuanto a sus operaciones, su organización, su forma de distribuir el agua y la manera de manejar los recursos?

Objetivo: Conocer si los usuarios del servicio del agua potable están enterados de las operaciones que realiza la Asociación.

Cuadro 25

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Mucho	5	3%
Poco	91	53%
Lo suficiente	39	23%
Nada	36	21%
Total	171	100%

Gráfico 25



Interpretación: La mayoría de los asociados no conocen la forma en que está operando la ADESCO de la cual ellos forman parte, estos son los que con poca frecuencia asisten a las reuniones de Asamblea General y no demuestran interés de conocer cómo están siendo administrados sus recursos.

Pregunta 5.

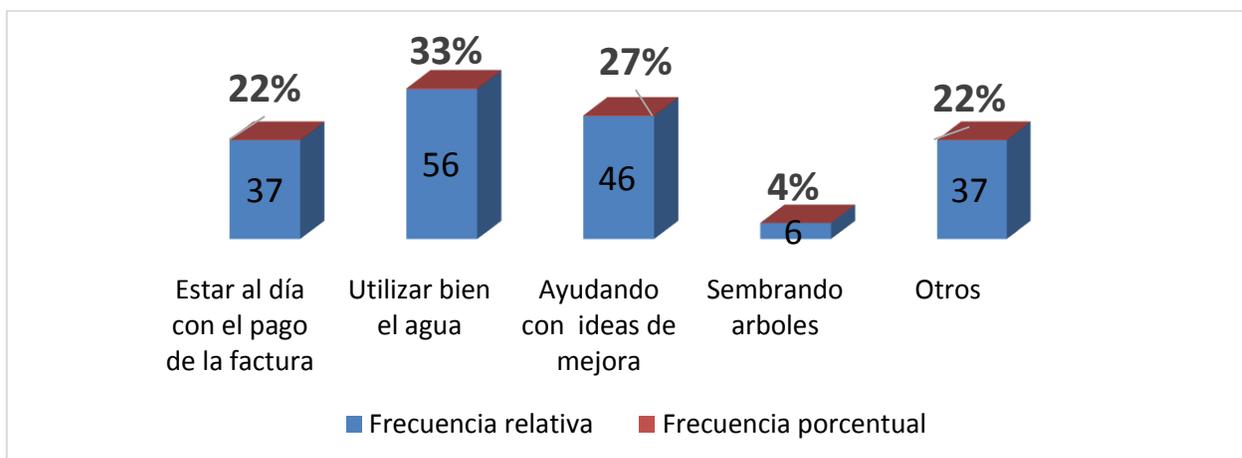
¿Cómo puede usted contribuir a una eficiente administración y uso de los recursos disponibles de la asociación?

Objetivo: Orientar a los usuarios del servicio de agua potable de que tan importante es que la Asociación administre bien los recursos.

Cuadro 26

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Estar al día con el pago de la factura	37	22%
Utilizar bien el agua	56	33%
Ayudando con ideas de mejora	46	27%
Sembrando arboles	6	4%
Otros	37	22%

Gráfico 26



Interpretación: El 33% de los usuarios del servicio de agua potable suministrado por la asociación tienen presente que al ahorrar agua están cuidando el recurso hídrico, y un 27% coincide que aportando ideas ayudarán a fortalecer la administración y a buscar soluciones oportunas a los problemas de la asociación.

Pregunta 6.

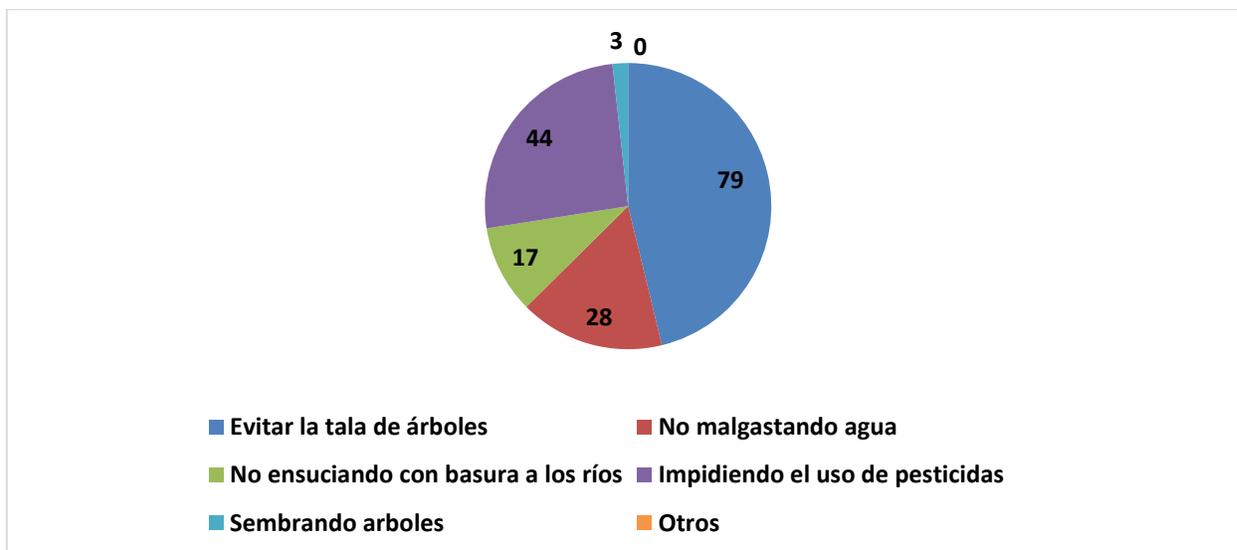
¿De qué forma ayuda al cuidado de los Manantiales?

Objetivo: Identificar como los Asociados cuidan los manantiales de la Asociación.

Cuadro 27

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Evitar la tala de árboles	79	46%
No malgastando agua	28	16%
No ensuciando con basura a los ríos	17	10%
Impidiendo el uso de pesticidas	44	26%
Sembrando arboles	3	2%
Otros	0	0%
Total	171	100%

Gráfico 27



Interpretación: Los asociados están conscientes que evitando la tala de árboles contribuyen al cuidado de los manantiales, por lo que es necesario que la asociación impulse un proyecto de reforestación en donde la Asamblea General se involucre al cuidado de la flora del lugar y de esta manera se asegura que los manantiales sigan con un abundante caudal de agua y no se sequen por los cambios climáticos.

Pregunta 7.

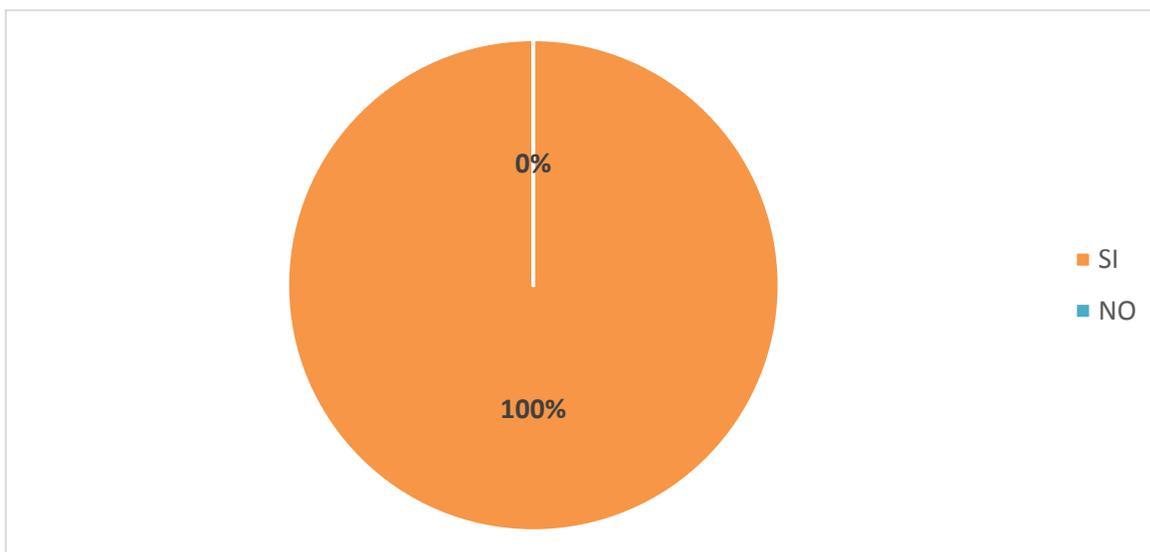
¿Paga usted la cuota mensual de agua potable?

Objetivo: Conocer el porcentaje de la población que está exenta de cancelar una cuota por recibir el servicio de agua potable.

Cuadro 28

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	171	100%
No	0	0%
Total	171	100%

Gráfico 28



Interpretación: El 100% de los asociados encuestados respondieron que pagan una cuota mensual por recibir agua potable suministrada por la asociación, dejando en evidencia que no hay ningún usuario que esté exento de pagar por el servicio recibido de agua, esto se debe a que la asociación necesita del pago de los metros cúbicos de agua consumidos por los asociados para continuar operando debido a que no hay ninguna organización que les proporcione ningún tipo de ayuda.

Pregunta 8.

Si su respuesta es “No”, ¿Por qué no paga?

Objetivo: Identificar las razones por que no pagan la cuota de agua potable.

Cuadro 29

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
No está de acuerdo con la cuota	0	
No tiene trabajo	0	
No recibe agua	0	
Recibe muy poca agua	0	
Otras razones	0	
Total	0	

Interpretación: Debido a que el 100% de los asociados encuestados respondieron que cancelan una cuota por el consumo de agua potable ninguno respondió esta pregunta.

Pregunta 9.

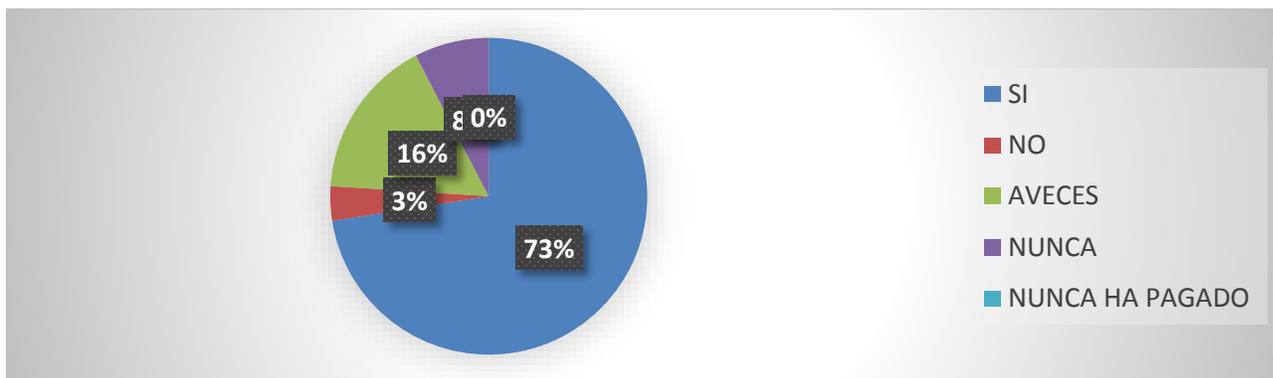
¿Paga en el periodo establecido por la asociación su cuota mensual de agua potable?

Objetivo: Conocer el grado de responsabilidad que tienen los usuarios con el pago de su factura.

Cuadro 30

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	124	73%
No	6	4%
A veces	28	16%
Nunca	13	8%
Nunca ha pagado	0	0%
Total	171	100%

Gráfico 30



Interpretación: La mayoría de encuestados en un 73% manifiesta cancelar sus recibos a tiempo. Debido a que es la única forma de financiamiento con el que cuenta la ADESCO, y si no llegaran a cancelar sus recibos se estarían auto perjudicando ya que no tendría recursos financieros la asociación para seguir operando.

Pregunta 10.

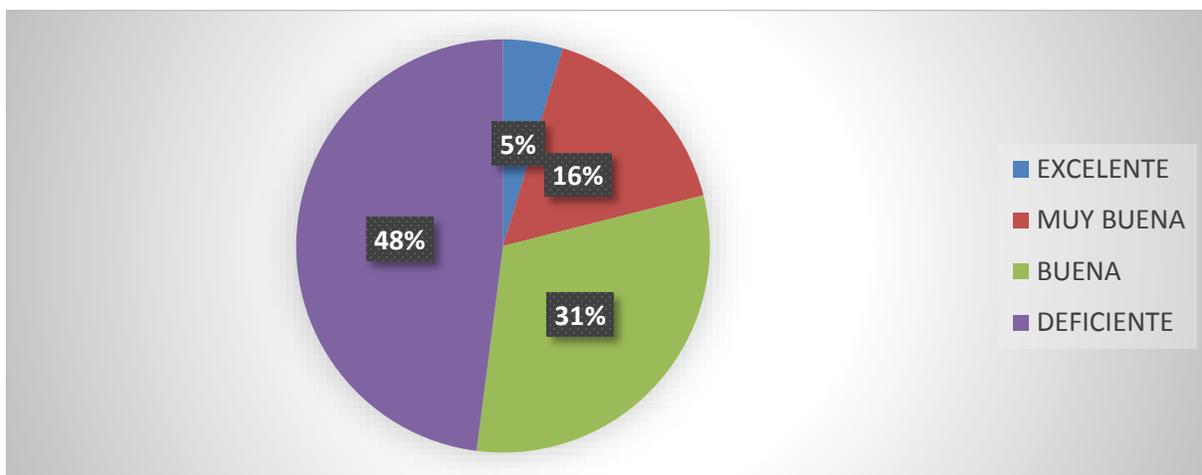
¿Cómo considera el desempeño de la administración de la asociación?

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

Cuadro 31

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Excelente	8	5%
Muy buena	28	16%
Buena	53	31%
Deficiente	82	48%
Total	171	100%

Gráfico 31



Interpretación : Un 48% y 31% consideran que la administración actual es deficiente y buena respectivamente, esto se debe posiblemente a que gran parte de los asociados no asistió a una asamblea donde se eligió nueva Junta Directiva y se comunicó que se contrataron nuevos trabajadores debido a que la anterior administración realizó préstamos personales de los fondos de la asociación no habiéndolos pagado a la fecha y dejando sin fondos a la asociación, por lo que la actual directiva y algunos trabajadores tienen pocos meses de estar al frente de la asociación, además del descontento de los usuarios por el horario en que se está abasteciendo de agua potable a las comunidades.

Pregunta 11.

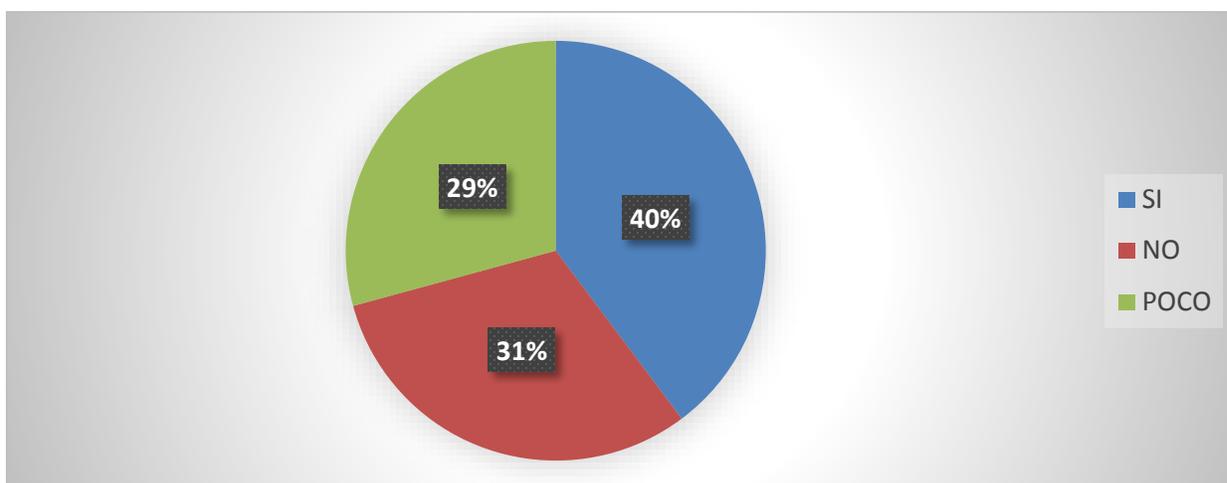
¿Conoce cuáles son las necesidades y dificultades que presenta la asociación?

Objetivo: Identificar si los usuarios tienen conocimiento de las situaciones que pasa la Asociación.

Cuadro 32

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	68	40%
No	53	31%
Poco	50	29%
Total	171	100%

Gráfico 32



Interpretación: Los asociados cuentan con conocimiento sobre los problemas que está enfrentando la ADESCO, aunque otra parte aseguran no tener ningún conocimiento, esto se debe a que no todos los que forman parte de la asociación se involucran en las actividades de esta y tampoco les interesa saber de las necesidades que tiene. Sin embargo es de vital importancia que los directivos de “Unidos por Tres Manantiales” busquen la forma de que todos conozcan de las necesidades y proyectos que se llevan a cabo, ya que todos tienen derechos pero también obligaciones de acuerdo a sus estatutos vigentes.

Pregunta 12.

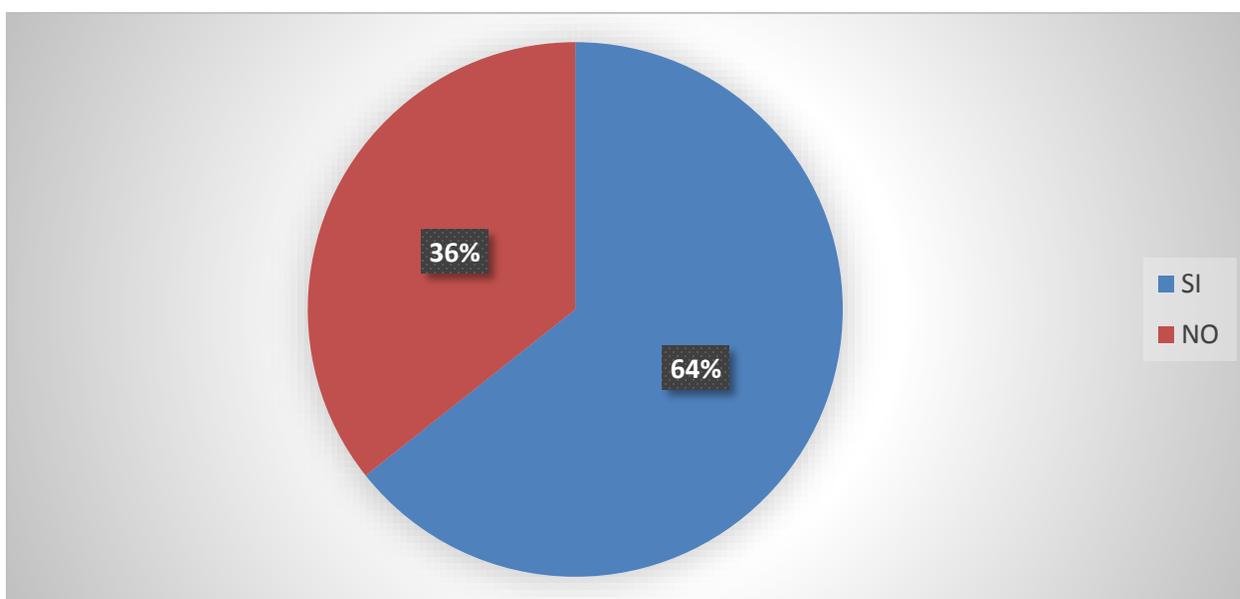
¿Conoce cuáles son los objetivos de la Asociación?

Objetivo: Conocer en qué medida los asociados conocen los proyectos que la asociación esta implementado y los que implementará para garantizar un servicio de calidad y eficiencia a la comunidad.

Cuadro 33

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	110	64%
No	61	36%
Total	171	100%

Gráfico 33



Interpretación: Un 64% de los asociados encuestados respondieron que conocen los objetivos de la asociación debido a que se los han dado a conocer en las asambleas generales y un 36% manifestó no conocerlos esto se debe a que no todos los asociados asisten a las reuniones convocadas por la asociación y la falta de integración que existe entre comunidad y directivos.

Pregunta 13.

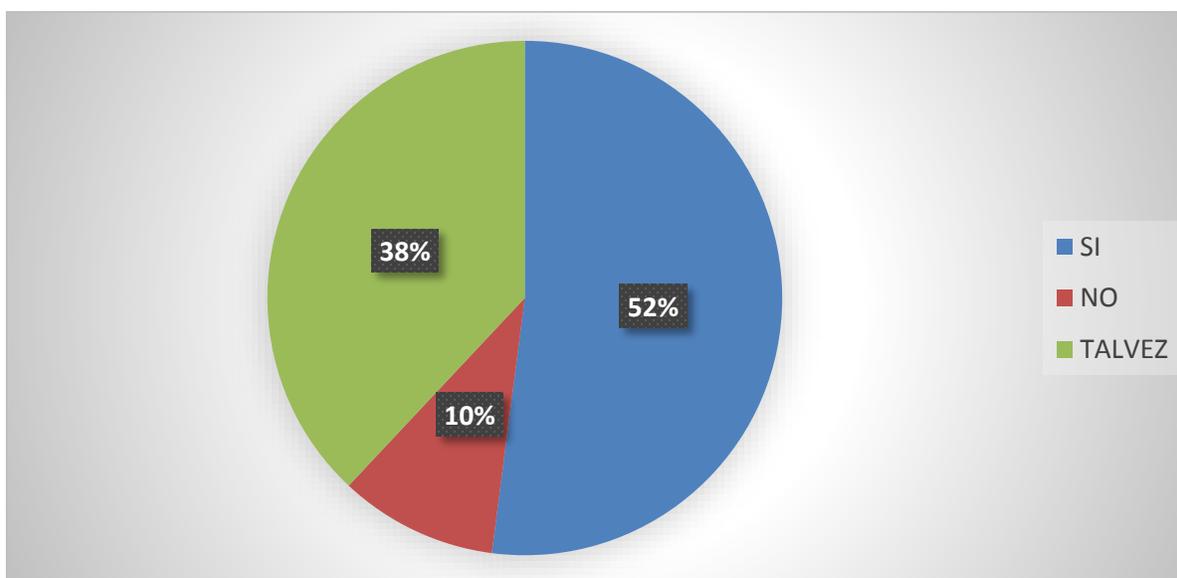
¿Cree usted que la Asociación pueda lograr sus objetivos?

Objetivo: Conocer la confianza que tienen los asociados en la actual administración para lograr los objetivos planteados.

Cuadro 34

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	89	52%
No	17	10%
Tal vez	65	38%
Total	171	100%

Gráfico 34



Interpretación: Un 52% de los encuestados respondió que sí creen en que la asociación lograra los objetivos que se les ha mencionado, y un 38% tiene dudas debido a que no solo depende de la Junta Directiva sino también de la colaboración de los asociados, así mismo un 10% respondió rotundamente que no creen en que la asociación logrará sus objetivos mostrando pesimismo en el proyecto esto podría deberse a que a la fecha la asociación está atravesando por dificultades financieras y de integración con los asociados.

Pregunta 14.

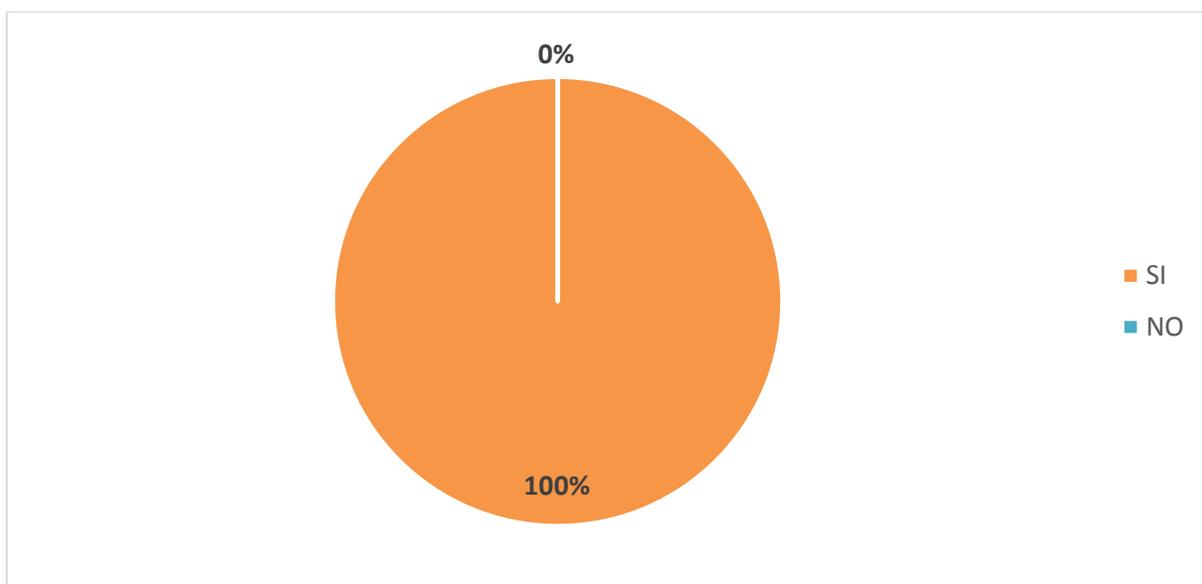
¿Cree usted que se debe luchar para fortalecer la Asociación y mejorar el servicio de agua potable en la comunidad?

Objetivo: Conocer el punto de vista de los usuarios para determinar si ellos consideran oportuno que se deba luchar para mejorar el servicio de agua, así como el de la administración de los recursos.

Cuadro 35

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	171	100%
No	0	0%
Total	171	100%

Gráfico 35



Interpretación: El 100% de los asociados encuestados respondieron que se debe luchar para mejorar la administración y el servicio de agua potable debido a que a la fecha los usuarios consideran que el servicio ofrecido por la asociación no es eficiente.

Pregunta 15.

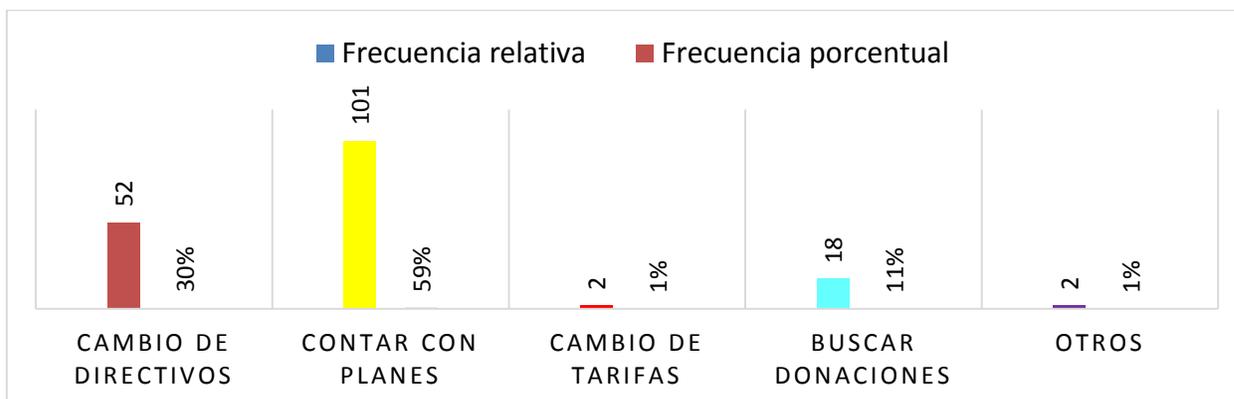
¿Qué cree que se debe hacer para mejorar y fortalecer la Asociación?

Objetivo: Identificar la forma más conveniente para mejorar y fortalecer la asociación considerada por los usuarios del servicio de agua potable.

Cuadro 36

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Cambio de directivos	52	30%
Contar con planes	101	59%
Cambio de tarifas	2	1%
Buscar donaciones	18	11%
Otros	2	1%

Gráfico 36



Interpretación: Un 59% de los asociados encuestados respondieron que para fortalecer la administración es necesario contar con planes a largo plazo ya que a la asociación le falta planear proyectos que le ayuden a crecer y fortalecerse en el tiempo, teniendo estrategias para enfrentar problemas que puedan presentarse sin mayores inconvenientes y sin afectar el poder ofrecer un servicio de calidad a los usuarios. No obstante, un 30% respondió que lo ideal sería cambio de directivos, esto podría deberse a que no están enterados que se ha cambiado de directiva unos meses atrás y que ya no son los mismos directivos que dejaron con pocos fondos a la asociación o también por que los asociados no están de acuerdo con el horario en que están brindando el servicio de agua potable.

16. ¿Qué recomendaciones haría usted a la asociación para un mejor desempeño en sus actividades?

1. Que la Asociación busque ayuda en otras instituciones para que crezca financieramente y mejoren la administración de los fondos de los usuarios.
2. Que las actas que realice la directiva las elaboren tal como se ha hablado en las reuniones y que cumplan los acuerdos.
3. Que siembren más árboles para que los manantiales no se sequen y que en cada reunión hagan conciencia a los asociados para que no desperdicien el agua.
4. Que cambien los actuales trabajadores y que contraten personas responsables.
5. Que la actual Directiva busque coordinarse mejor con la comunidad y se mejore la administración sin afectar el bolsillo de los usuarios.
6. Que la Directiva sea más visionaria que la anterior y se tracen metas para hacer crecer el proyecto de agua potable, que no solo se queden con los fondos que se generan por el pago del recibo, sino también que busquen nuevas ayudas de otras instituciones.
7. Que la actual Directiva sea más transparente en su trabajo y sean propositivos es decir que no solo informen los problemas de la asociación, sino que también den soluciones.
8. Que los actuales directivos se abstengan de realizar préstamos personales y mejoren la administración de los recursos.
9. Que la Directiva busque nuevas soluciones para abastecer de suficiente agua a la comunidad y para el mejoramiento del manejo de los fondos.
10. Que mejoren los planes y generen nuevas ideas de cambio.
11. Que la actual Directiva presione a los anteriores miembros de la misma y que los presionen para que paguen los préstamos personales que realizaron cuando estaban ejerciendo su función de directivos.
12. Que la directiva busque soluciones para cambiar el horario de abastecimiento de agua para que sea en horario diurno no nocturno.
13. Que mejoren el servicio de agua potable y administren mejor los fondos.

14. Cumplir con los objetivos y tener más proyectos a realizar para brindar un mejor servicio.
15. Monitorear a usuarios que consumen más de 40 metros cúbicos ya que eso afecta a los demás usuarios que no se alcanzan a abastecer del vital líquido.
16. Invertir mejor los fondos de la asociación.
17. Trabajar con más efectividad y puntualidad en las reuniones.
18. Cumplir y hacer cumplir las leyes y normas vigentes de nuestro país y realizar planes de trabajos.

Las recomendaciones dadas por los asociados son de vital importancia que la Junta Directiva las tome en cuenta para mejorar sus debilidades presentes y brindar un mejor servicio de calidad y una administración más eficiente y transparente que luchen para alcanzar los objetivos comunales mejorando la calidad de vida de sus comunidades.

ANEXO 4.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL “UNIDOS POR TRES MANANTIALES”



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



Guía de preguntas dirigida al Presidente de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Nombre persona entrevistada: JOSÉ MÁRTIR VIVAS CRUZ

1. Según su conocimiento cómo surgió la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”

La Asociación de Desarrollo comunal “Unidos por Tres Manantiales” surgió de la idea de una Organización No Gubernamental (ONG) llamada Biotecnología del Bajío S.A de C.V. Fue así en el año 1995 que comenzó HIBASA a realizar los estudios pertinentes para echar andar el proyecto; finalizadas las investigaciones HIBASA se comprometió a capacitar a los habitantes del Municipio de Monte San Juan ya que ellos pondrían la mano de obra. Los habitantes formaron una directiva para poder obtener una personalidad jurídica; fue en el año de 1996 que la asociación fue legalizada tomando su propio nombre como Unidos por Tres Manantiales.

El agua se obtiene de tres nacimientos, de los cuales se extrae mediante un sistema de bombeo haciéndolo llegar a los hogares de las familias asociadas; El perímetro donde está ubicado todo el sistema de bombeo es propiedad de los mismos asociados de la asociación.

Fue en 1995 cuando HIBASA, inició con la idea del proyecto de distribución de agua potable en el Cantón Candelaria con la ayuda del promotor de salud Juan Hernández que ayudó a comentar a los habitantes sobre el proyecto que traía HIBASA a los demás promotores, de esta manera fueron surgiendo la idea de formar una directiva para poder tener una personalidad jurídica.

Posteriormente HIBASA realizó una prueba a los vertientes de agua para saber cuántos beneficiados podrían abastecer, de esta manera los técnicos que probaron cuánta agua salía por minuto dedujeron que serían 700 familias las beneficiadas con el proyecto para el año de 1996, pero se dio inicio con tan solo 640 familias asociadas quienes trabajaron tres años

en la construcción de los tanques y tuberías para que el proyecto de distribución de agua fuera posible, y fue hasta el 22 de mayo de 1998 cuando se dio inicio con el abastecimiento de agua, llegando el vital líquido a las ocho comunidades en un horario de lunes a domingo de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. también los técnicos pronosticaron que para el año 2017 podrían beneficiar hasta 900 familias asociadas y que para el año 2025 no deberían de exceder los 1100 asociados ya que de hacerlo los vertientes no darían abasto, por lo tanto al año 2016 ha aumentado los asociados llegando a los 1333, correspondientes a los siguientes ocho cantones del Municipio de Monte San Juan: El Rosario, San José, Concepción, San Martín, San Antonio, San Andrés, Soledad y El Carmen. El primer tanque que se construyó fue en el cantón San José, posteriormente construyeron otros tanques llamados “Asunción”

2. ¿Cuántos son los miembros de la Junta Directiva y trabajadores con los que cuenta la asociación a la fecha?

La asociación cuenta con 12 trabajadores, en el área operativa y administrativa, los directivos son once, conformados por el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, síndico, y seis vocales.

3. ¿Cuáles son los fines u objetivos principales que persigue la asociación?

Velar por el mejoramiento de los servicios de agua en la comunidad mediante la administración de un sistema eficiente, y que garantice la satisfacción de los asociados.

4. ¿Tiene la asociación una misión y visión establecidas?

Sí, la misión es seguir desarrollando trabajos que beneficien a la comunidad, ampliación de trabajo como construir más tanques, comprar más manantiales y la visión es servirle a la comunidad con un servicio de calidad, la misión y visión están escritas en papel en la oficina de la asociación.

5. ¿Cuenta la Asociación con metas claves, para su funcionamiento?

Sí, ya que lo que se busca es servirle de la mejor manera a la comunidad brindándoles un servicio de calidad a través del tiempo con la ayuda de asociados y directivos, es decir trabajar en conjunto para que todo salga de la mejor manera.

6. ¿Cuáles son las fortalezas de los directivos y trabajadores de la asociación?

1. El trabajo en equipo es decir que la administración trabaja de la mano con la comunidad,
2. La buena comunicación entre la administración y los asociados, y 3. Directivos con

conocimientos desde la fundación de la asociación; es decir que los directivos son también asociados que reciben el servicio de agua potable y por esa razón trabajan con un mayor compromiso para la comunidad. 4. No poseen a la fecha ningún tipo de préstamos, y todo lo compran al contado siempre trabajan con fondos propios.

7. ¿Considera que existen oportunidades de crecimiento y desarrollo para la asociación?

Sí, pero siempre con fondos propios de la asociación debido a que existen oportunidades de créditos con una asociación FUNDES la cual se ofreció en financiar a la asociación para implementar proyectos en el corto plazo con \$300,000, pero la asociación posee una política de no realizar préstamos para evitar inconvenientes en el futuro, pero la oportunidad la tiene la asociación por si algún día se llegase a necesitar para cambio de maquinaria, tuberías, entre otras necesidades. También se tiene la oportunidad de comprar otras fuentes de agua para abastecer a más familias.

8. ¿Cuáles debilidades considera que son las que impiden el mejoramiento de la asociación?

La economía, ya que la asociación no posee ninguna ayuda de ningún tipo de ONG, alcaldía, Gobierno, todo es con fondos propios generados de la cuota mensual que cada asociado paga por el servicio de agua potable según le marque de consumo de metros cúbicos en el contador. Y otra debilidad es que no se han incrementado las tarifas de consumo de agua potable y los asociados no están dispuestos en que se incremente la cuota, también hay familias que se reusan en dar una colaboración monetaria cuando se les solicita para algún tipo de proyecto que tiene como finalidad servirles a todos los asociados.

9. ¿Según su experiencia, cuáles considera que son las amenazas que afectan a la asociación?

El clima ya que últimamente el caudal de las vertientes ha bajado su nivel y en época de verano no se logra abastecer a las familias asociadas sobre todo las que viven en las partes altas de las comunidades como por ejemplo el caserío de Irioma ubicado en las cercanías del cantón San Martín.

10. ¿Cuenta con conocimientos básicos sobre la planeación estratégica?

Sí, un poco ya que se trata de buscar la manera de darle soluciones a los posibles problemas antes que se presenten solo que nosotros tratamos de darle solución a los problemas cada vez

que se van presentando y realizar proyectos en el corto plazo, en el largo plazo no se han realizado proyectos hasta este momento; se realiza un presupuesto para cada proyecto el cual lo realiza el contador con la ayuda de la junta directiva, luego se da a conocer en asamblea general que es donde están todos los asociados, y son ellos los que deciden o no que se apruebe con el 50% mas 1, es así como la Junta Directiva propone ideas pero al final son la mayoría de asociados los que tienen la última decisión.

11. ¿Cuáles son los miembros que integran a la asociación?

Está conformada por la junta directiva, la junta de vigilancia y por los Asociados que son las 1333 familias a la fecha y los doce trabajadores operativos y administrativos.

12. ¿Cuáles son las tareas a corto plazo que realiza la asociación para alcanzar sus objetivos?

Pedirle al asociado una ayuda voluntaria para realizar el proyecto que se tenga en mente llevar a cabo debido a que los asociados no quieren que la asociación haga prestamos, todo se realiza con fondos propios, además otra tarea que se implementa es reducir gastos como por ejemplo si no es necesario el cambio de una tubería no se realiza ya que puede esperar y la compra de algún material o equipo todas se realizan al contado.

13. ¿Cuáles son las tareas a largo plazo que realiza la asociación para alcanzar sus objetivos?

No se realizan debido a que todo se realiza para el corto plazo.

14. ¿Quiénes son los responsables de tomar las decisiones dentro de la asociación?

La Asamblea General conformada por las 1333 familias beneficiadas con el servicio de agua potable ya que son ellos los que tienen la decisión de que se realice o no un proyecto. La Asamblea General solo propone ideas que al final se concretan con la aceptación de los asociados.

15. ¿Cuáles entidades brindan ayuda económica a la asociación?

Ninguna a la fecha

16. ¿Cuáles son los planes a largo plazo para la asociación?

Que haya más fondos para poder realizar más proyectos en beneficio a la comunidad, esto se conseguiría con el aumento a las tarifas de las cuotas del servicio al agua potable, reducir costos y gastos innecesarios. Y también seguir como hasta ahora no recurriendo a préstamos si no solo con fondos propios.

17. ¿Realiza convocatorias para dar a conocer información importante sobre la asociación a los usuarios?

Sí, se realizan dos asambleas generales en el año para dar a conocer los proyectos que se tienen en mente realizar, y a veces se realizan más dependiendo de la necesidad que se tenga, como la aprobación de un presupuesto o proyecto, también cuando se da la necesidad de pedir una ayuda voluntaria de urgencia. Así mismo todo asociado puede acercarse a la oficina de la Asociación para solicitar cualquier información no importando si es financiera o no, ya que de acuerdo a los estatutos todo asociado tiene derecho a que se le brinde información cuando lo desee.

18. ¿Cuál es la manera de cobro por el servicio ofrecido y cuántos usuarios lo pagan en la fecha asignada?

Los pagos efectuados por los usuarios son cancelados a través del banco de Fomento de El Salvador. Existen cuatro cuotas de pago de acuerdo a la cantidad de metros cúbicos de agua que consume cada asociado:

1. De 0-5m³ \$1.86
2. De 6 -10 m³\$ 2.86
3. De 11-15 m³\$ 3.77
4. Más de 15 m³ se cobra el m³ \$0.46 adicional de los \$3.77 por los 15 metros.

Los asociados que pagan puntualmente es de un 60% y los impuntuales es de un 40% Después de un día de la fecha de vencimiento del tercer mes la asociación le suspende el servicio de agua potable por lo cual el asociado debe de pagar una multa de \$22.00 más el monto de la deuda de los meses que no ha pagado para que le reactiven el servicio.

19. ¿Ha sido necesario realizar préstamos para mejorar las instalaciones, o comprar equipo, maquinaria u otros?

No, debido a que la Asociación opera con fondos propios

20. ¿En la asociación hay una persona encargada de llevar una contabilidad formal?

Sí, debido a que se ha contratado a un contador de profesión.

21. ¿Quiénes son las personas encargadas del manejo de los recursos financieros?

Es el contador y Junta Directiva

22. ¿Las compras que se realizan por equipo y materiales son al contado o al crédito?

Es al contado.

23. ¿Cuáles son las acciones a tomar para cuidar los mantos acuíferos?

Reforestando, y concientizando a los dueños de los terrenos a no talar árboles a 50 metros a la redonda.

24. ¿Se cuenta con nuevos proyectos a realizar?

En la actualidad el único proyecto que se está llevando a cabo es el denominado La pizona que es un nuevo manto acuífero que se ha comprado y se está construyendo un nuevo tanque para abastecer mejor a las comunidades con el servicio de agua potable ya que a la fecha se les brinda a las familias el servicio cada 24 horas debido a que no dan abasto los manantiales. Y a la fecha no se tienen nuevos proyectos para llevar a cabo.

ADICIONALES

¿Cómo sería el impacto positivo o negativo si la Asamblea Legislativa aprobara la Ley de Agua en El Salvador?

Afectaría negativamente debido a que los vertientes no darían abasto para toda la población del municipio, y sería un problema legal ya que los vertientes han sido comprados con fondos propios de la comunidad y el proyecto es privado donde la alcaldía no le da ningún tipo de financiamiento ni tampoco interviene en ninguna otra actividad mucho menos otro ente del Gobierno; por lo que habría un descontento de todos los asociados de que el Gobierno disponga de los manantiales cuando no ha ayudado en nada a la asociación desde sus inicios, siendo las 1333 familias las que con esfuerzo han sacado adelante el proyecto.

¿Cómo sería el impacto al implementar un Plan Estratégico para fortalecer la administración de la Asociación?

Sería positivo ya que la Asociación está dispuesta a someterse a cambios siempre y cuando sea para darle un mejor servicio a la comunidad, ya que lo que se busca es que los asociados se sientan satisfecho con el trabajo que realiza la Junta Directiva y los trabajadores de la Asociación.

¿Cuál es el tipo de administración dentro de la asociación? Es participativa porque las decisiones se toman en conjunto con los asociados y la Junta Directiva.

ANEXO 5.

GUÍA DE OBSERVACIÓN REALIZADA EN LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL “UNIDOS POR TRES MANANTIALES”



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



Guía de observación realizada en la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

DATOS GENERALES

Área a observar: Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

a. ASPECTOS AMBIENTALES

✓ **Limpieza y orden en las instalaciones.**

La asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres manantiales” no cuenta con personal de limpieza, sin embargo es el contador y asistente administrativo los que realizan el aseo de las oficinas, y cada trabajador es responsable de mantener aseado y ordenado su lugar de trabajo. Los doce trabajadores cuentan con uniforme de trabajo. En las oficinas administrativas cuentan con archiveros para tener ordenados los documentos de la Asociación.

✓ **Flora y fauna**

La flora que mantienen los mantos acuíferos varían en especies de árboles, entre los que se pueden mencionar están los amates, cedros, conacastes, laureles, copinol, madre cacao y caragos.

Entre la fauna observada fueron aves como el gorrión, palomas, pájaro carpintero entre otras especies. Se observaron iguanas, garrobos y ardillas.

✓ **Clima**

El clima es fresco en las cercanías de los manantiales, pero incrementa el calor a 250 metros de distancia aproximadamente por la deforestación de los terrenos aledaños a los manantiales.

b. INFRAESTRUCTURA

✓ **Instalaciones**

La Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” cuenta con instalaciones recientemente construidas, un salón amplio para convocar a reuniones con la Asamblea General de Asociados, y está ubicada en el cantón San Martín del Municipio de Monte san Juan.

✓ **Tanques**

Cuenta con cinco tanques, tres de ellos con más de 20 años de haber sido construidos y dos que se han construido recientemente. En ellos se almacena el agua que sale de los manantiales para luego transportarla por las tuberías y hacerla llegar hasta los hogares de las familias asociadas.

✓ **Servicios sanitarios**

La asociación cuenta con un servicio sanitario el cual es compartido para damas y caballeros. También en donde está ubicado cada tanque y se hace el monitoreo del sistema de bombeo hay baños lavables para los trabajadores.

ANEXO 6.
COMITÉ DE GESTIÓN

COMITÉ DE GESTIÓN

1. CONCEPTO

El Comité de Gestión tiene como responsabilidad principal llevar adelante las tareas específicas de organización y desarrollo de los proyectos que se realizarán en el corto y largo plazo, en la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Es en este sentido, un Comité de Gestión para la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, para funcionar requiere del empoderamiento social lo que permitirá crear condiciones de continuidad y sostenibilidad. Cabe destacar que, en los comités de gestión de Asociaciones, el énfasis está en el equilibrio de las interacciones entre los asociados y la Junta Directiva, pero es importante valorar aspectos como responsabilidad, espíritu de servicio a la comunidad, solidaridad, compromiso y pro actividad. Adicional a esto, las acciones que se realicen en la asociación es deseable que sean rentables para la auto sostenibilidad financiera, administrativa y ambiental, de forma directa o indirecta, con miras a mejorar la calidad de vida de los asociados.

2. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL COMITÉ DE GESTIÓN

Son atribuciones y funciones del comité de gestión las siguientes:

- ✓ Participar en la definición de las políticas de manejo de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, así como en la elaboración, ejecución y evaluación del Plan de Manejo y los Planes Operativos en el marco de los objetivos del área y de las normas y políticas nacional y departamental.
- ✓ Trabajar con la Junta Directiva de la Asociación en la priorización, ejecución y evaluaciones de los programas, subprogramas, proyectos y actividades a desarrollarse en el corto y largo plazo.
- ✓ Colaborar eficazmente en la generación de una participación activa en favor de la Asociación por parte de los Asociados.
- ✓ Proponer proyectos y actividades destinadas a mejorar el servicio de agua potable de la asociación.

- ✓ Participar en las evaluaciones periódicas realizadas por la Junta Directiva.
- ✓ Denunciar ante la Junta Directiva las infracciones o delitos que sean de su conocimiento.
- ✓ Poner en conocimiento de la Junta Directiva, problemas inherentes a la gestión o administración de cualquier índole que se suscitaren al interior de la asociación.
- ✓ Denunciar ante la Junta Directiva, cuando conociere sobre acciones u omisiones de los trabajadores de la asociación, en perjuicio de los objetivos de la Asociación.
- ✓ Fiscalizar la gestión administrativa financiera de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales.
- ✓ Participar en la evaluación anual de las actividades que cumple la Junta Directiva.

3. REQUISITOS QUE DEBEN OBSERVARSE EN LA CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN.

La asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, para la conformación del comité de gestión deberá cumplir los siguientes requisitos:

La Junta Directiva podrá incorporar a las ocho comunidades asociadas en el servicio de agua potable para elegir a tres o a seis miembros que conformarán el comité de gestión para lo cual será necesario que las personas que se elijan sean miembros activos de la asociación, mayores de 30 años, que sean personas participativas en la comunidad, proactivas, responsables y reconocidas por la comunidad por su espíritu de servicio y buena conducta.

4. INTEGRANTES DEL COMITÉ DE GESTIÓN.

El Comité de gestión estará integrado por un número mínimo de tres y un máximo de seis representantes titulares con sus respectivos suplentes, designados por un periodo de dos años, pudiendo ser reelegidos siempre que sus actos hayan ido en función a ejercer eficientemente sus funciones sin alejarse de lo contemplado en los estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

5. PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA LA CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN.

Conformación del Comité de Gestión dirigido por el presidente de la Asociación.

El presidente de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, realizará la propuesta de conformación del comité de gestión, con el siguiente procedimiento:

El presidente junto con los demás miembros de la Junta Directiva deberá realizar un proceso de empoderamiento de las comunidades, que se logrará a partir de la sensibilización, en técnicas de trabajo para lograr un mayor compromiso de los asociados en el trabajo en equipo para lograr mejores resultados, promoviendo a los asociados que por sus cualidades de pro actividad, responsabilidad y servicio son elegidos como posibles miembros del Comité de Gestión para que trabaje en pro de las metas y objetivos de la asociación.

6. ESTRUCTURA Y ELECCIÓN DE LA DIRECTIVA DEL COMITÉ DE GESTIÓN.

El Comité de Gestión, contará con un presidente, un secretario y un Vocal. Su funcionamiento se sujetará al estatuto interno que será aprobado por la Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” Concluido el acto de conformación del Comité de Gestión y por consenso de todos los asistentes, se procederá a la elección de los cargos de la Directiva.

La persona que presidió la reunión de conformación del comité de gestión, también presidirá la reunión, además propondrá la forma de elección.

Concluida la elección se elaborará un Acta que será firmada por todos los asistentes.

7. RATIFICACIÓN DE LA CONFORMACIÓN Y POSESIÓN DE LA DIRECTIVA DEL COMITÉ DE GESTIÓN.

La Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, con los antecedentes y documentación concerniente al comité de gestión. El Presidente de la Asociación, emitirá la Resolución Administrativa, que ratifica la conformación del comité de gestión y da posesión a la Directiva electa.

8. LIBRO DE ACTAS

El Comité de Gestión abrirá un libro de actas debidamente foliado, si es posible notariado, en el cual primeramente se asentará el acta de conformación y después el acta de elección del Directorio, subsiguientemente las decisiones que se tomen al interior del mismo, cuyas decisiones serán consideradas recomendaciones para la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” siempre que no contravengan disposiciones legales vigentes.

Las actas serán firmadas por los miembros asistentes a las reuniones.

9. ANEXOS

Se anexa un acta de conformación del comité de gestión y un acta de elección de la directiva del comité de gestión.

ACTA DE CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN

ACTA DE REUNIÓN PARA LA CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN	
Hora:	Fecha:
Lugar:	Sala de reuniones de la Oficina de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres manantiales”
Dependencia que convoca:	Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”
Macro proceso:	Direccionamiento Estratégico.
Objetivo:	Conformar un Comité de Gestión que ayude a la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” al cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar para el cumplimiento de todos los planes, programas y presupuestos.
AGENDA: <ol style="list-style-type: none">1. Saludo y bienvenida:2. Dar a conocer los objetivos de la reunión:3. Justificación de la necesidad de conformar el comité de gestión:4. Elección formal de los integrantes del comité de gestión por parte de la Junta Directiva:5. Dar a conocer las funciones y objetivos que perseguirá el comité de gestión:6. Dependencia jerárquica.7. Firma de los miembros del comité y de la junta directiva de la asociación en el acta redactada al momento de la conformación del comité:8. Cierre y conclusiones del comité por parte del presidente de la asociación:	

Gestión administrativa: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

El Comité de Gestión, le reporta al presidente de la asociación, por el cumplimiento de todos los Planes, Programas y Presupuesto, pero recibe además de sus integrantes, previo estudio por parte de estos, de toda la asistencia que requiera para lograr su cumplimiento.

Este Comité cumple un rol con un presidente, Toda la labor del Comité se registra en Reportes, que son de conocimiento de la junta directiva.

FUNCIÓN

Somos un Comité de Gestión de la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, que coordina con instancias especializadas para alcanzar el fortalecimiento administrativo y la auto sostenibilidad financiera, con criterios de compromiso y participación para garantizar calidad y eficiencia, reducir riesgos y asegurar la continuidad del servicio de agua potable en el corto, mediano y largo plazo.

PROPÓSITO QUE PERSIGUE

Ser un Comité de Gestión de la Asociación de desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales” con referencia global que articule con instancias internas y externas el desarrollo de las capacidades de la asociación para la gestión de sus proyectos; garantizando la continuidad del servicio de agua potable en el corto, mediano y largo plazo.

Objetivos

- Analizar, seleccionar, priorizar las propuestas de proyectos de innovación sobre la base de criterios objetivos.
- Gestionar el asesoramiento en todos los aspectos legales, financieros, administrativos.
- Identificar y materializar fuentes de financiamiento.
- Asegurar que las actividades y procesos de los proyectos se llevan a cabo con un adecuado nivel de calidad y con un creciente nivel de eficiencia en su ejecución, procurando que los sistemas y procedimientos que se utilizan en su gestión resulten eficaces para asegurar la correcta realización de los mismos.

- Organizar y administrar potenciando la generación de ideas innovadoras, transformables en proyectos susceptibles de su puesta en valor, asegurando que no se pierdan actividades capaces de generar beneficios adicionales.

Valores

- ✓ Servicio
- ✓ Honradez
- ✓ Solidaridad
- ✓ Honestidad
- ✓ Compromiso

ANEXO 7.

DOCUMENTO DE CONTROL INTERNO

Modelo de control interno

	DOCUMENTO DE CONTROL INTERNO	CÓDIGO	
		VERSIÓN	
		FECHA	SEPTIEMBRE 2016

1. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

- ✓ Proteger los recursos de la asociación buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo puedan afectar.
- ✓ Garantizar la eficacia, eficiencia, y economía en todas las operaciones promoviendo la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- ✓ Velar porque todas las actividades y recursos de la Asociación estén dirigidas al cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- ✓ Definir y aplicar medidas para prevenir riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos de la Administración.
- ✓ Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- ✓ Velar porque la Asociación disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo a su naturaleza y características.

2. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO

- ✓ El Sistema de Control Interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operaciones de la Asociación.
- ✓ Corresponde a la Junta Directiva de la Asociación, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la Naturaleza, Estructura, Misión y Visión de la Asociación.
- ✓ En cada área de la Asociación, el encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su Jefe Inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad.

3. PROPÓSITO DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO

Medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía, asesorando a la Junta Directiva en la continuidad del Proceso Administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las Metas u Objetivos de la asociación.

4. OBJETIVO DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO

Proyectarse como la Dependencia que participa en el Mejoramiento Continuo del Sistema de Control Interno, promoviendo el adecuado manejo de los riesgos y del establecimiento de controles, bajo el ejercicio de la cultura del autocontrol.

5. FUNCIONES DEL JEFE DE CONTROL INTERNO

- ✓ Planear, dirigir y organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno.
- ✓ Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la asociación y que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y en particular de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
- ✓ Verificar que se implementen las medidas respectivas recomendadas a través de planes de mejoramiento.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la asociación y recomendar los ajustes necesarios.

6. ELEMENTOS PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA ASOCIACIÓN.

- ✓ Definición de Políticas para la ejecución de los Procesos Administrativos
- ✓ Manual de Funciones
- ✓ Manual de Procedimientos
- ✓ Normatividad

Otros Elementos del Sistema de Control Interno como parte del proceso administrativo:

6.1.CONTROL

- ✓ Organización de métodos confiables para la Evaluación de la Gestión.
- ✓ Establecimiento de los Programas de Inducción, Re inducción, Capacitación y Actualización del Personal de la asociación.

6.2.PLANEACIÓN

Corresponde a todas las actividades gerenciales relacionadas proyectadas a corto, mediano y largo plazo. Hace referencia a: Fijación de objetivos, Diseño de Estrategias, Desarrollo de Políticas, Determinación de Metas.

6.3.ORGANIZACIÓN

Hace referencia a todas las actividades gerenciales que se estructuran bajo relaciones tarea, autoridad. Se refiere a: Especialización en el trabajo, Descripción de cargos y Puestos de Trabajo, Alcance del control, Unidad de Mando, Coordinación y Diseño y Análisis de Puestos de Trabajo.

6.4.MOTIVACIÓN

Dirigido a formar comportamientos. Debe Contener: Liderazgo, Comunicación, Grupos de trabajo, Delegación de autoridad, Satisfacción de Necesidades, Cambio Organizativo.

6.5.CONTROL

Actividades Gerenciales para asegurar que los resultados finales estén de acuerdo con los objetivos planeados. Verificar: Control de Calidad en el Servicio, Control financiero, Control de Inventarios, Control de gastos, Sanciones.

7. APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Los objetivos del Control Interno son aplicables en la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, a través de todos los directivos y trabajadores que allí desempeñan sus cargos, orientados y asesorados siempre por el superior inmediato.

El Sistema de Control Interno provee una garantía razonable del logro de objetivos Institucionales, pero no una garantía absoluta. Podrá alertar oportunamente y reportar sobre

el bajo rendimiento de una gestión, pero no podrá transformar o convertir una administración deficiente o incompetente en una administración destacada o sobresaliente.

8. GESTIÓN Y RESULTADOS

Comprende la organización de los procedimientos y registros, relacionados con la adopción de decisiones por las que se rige el Nivel Directivo de la asociación, para autorizar operaciones y transacciones de tal manera que se fomente la eficiencia en las operaciones, la observancia de las normas legales y las políticas asumidas para el logro de las metas y objetivos programados por la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

9. CAMPO DE APLICACIÓN

El Control Interno en la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, se aplicará a todas las áreas que conforman la organización de la misma.

10. RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO

Los responsables del control interno será la Junta de Vigilancia de la asociación, quienes evaluarán periódicamente la forma de trabajar de los empleados y junta directiva.

11. MARCO LEGAL

De acuerdo a los estatutos de la Asociación de Desarrollo Comunal, en el artículo 22 menciona las atribuciones de la junta directiva, siendo una de ellas la elaboración del plan anual de trabajo y la Memoria Anual de Labores en coordinación con los Comités de apoyo. No se menciona un comité en específico, pero es claro que se necesita de un comité de gestión para el logro de los objetivos de la asociación al gestionarlos y en la búsqueda de apoyo financiero, social y tecnológico.

ANEXO 8.
APOYO EXTERNO

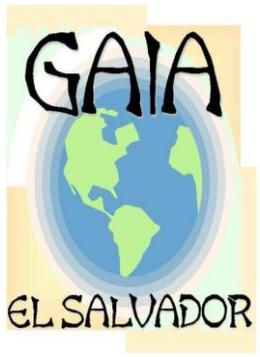
APOYO EXTERNO

Justificación

La Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, necesita de apoyo externo para ampliar el servicio de agua potable y lograr con eficiencia y eficacia los proyectos que se hayan propuesto en la asociación en el corto, mediano y largo plazo. La asociación a la fecha no recibe ayuda financiera ni de ninguna índole de ONG’s, alcaldía, ni de ninguna otra institución que les ayude para capacitar a sus empleados, en la donación de equipo, medio ambiental entre otras ayudas. La asociación opera con fondos propios generados por los pagos que los asociados realizan por el consumo de agua potable. Es por esta razón que la asociación no realiza proyectos a largo plazo y por temor a endeudarse. Es evidente que para que haya un mejor financiamiento y auto sostenibilidad administrativa, ambiental y económica se necesita de ayuda externa de instituciones sin fines de lucro.

Asociaciones Gubernamentales y no Gubernamentales con las que puede establecer contactos la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”.

Nombre de la Organización	Descripción
<p data-bbox="305 1234 457 1549">CESTA  Amigos de la Tierra El Salvador</p>	<p data-bbox="553 1234 1510 1430">Fundación de utilidad pública con capacidad de ejecutar proyectos de naturaleza ambiental. Protege al ser humano, especies y hábitats del deterioro y la destrucción y potencia su existencia mediante la recuperación del equilibrio ecológico perdido.</p> <p data-bbox="553 1455 1089 1486">Página Web: http://www.cesta-foe.org.sv</p> <p data-bbox="553 1509 1127 1541">Correo Electrónico: cesta@cesta-foe.org.sv</p> <p data-bbox="553 1585 1235 1617">Dirección: Km 4 1/2 Carretera a San Marcos, N° 392.</p> <p data-bbox="553 1661 1203 1692">Dirección Postal: 3065. San Salvador, El Salvador.</p> <p data-bbox="553 1736 1263 1768">Teléfonos: 2213-1400, 2213-1444. Tel-Fax: 2220-6479</p>

<p>GAIA</p> 	<p>Preserva, protege y recupera el medio ambiente, incorporando los conocimientos y acciones relacionados con el comportamiento del planeta como un SER VIVO en el que todos sus elementos interactúan de manera integral; y Contribuir a mejorar la calidad de vida de la Sociedad Salvadoreña a través del desarrollo Socio Ambiental. Col. Centroamérica, San Salvador, El Salvador. CA. Correo: gaielsalvador@gmail.com Teléfono: 2235-7957; 2131-8228 Página Web: http://www.gaielsalvador.org.</p>
<p>FUNDES (Fundación para el Desarrollo Sostenible)</p> 	<p>Es una firma de consultoría especializada en desarrollar programas para corporaciones y gobiernos que buscan generar eficacia, rentabilidad, bienestar e innovación a lo largo de cadenas de valor, sectores económicos o comunidades conformadas por micro, pequeñas y medianas empresas. Página web: http://www.fundes.org/ Contacto: PBX 2254-6680</p>
	<p>Ofrecen servicios de análisis de aguas y trámites en materia ambiental para el cumplimiento ante las autoridades gubernamentales. Están reconocidos formalmente como laboratorio de análisis de aguas residuales, por la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA), para el análisis de agua residual, garantizando la confianza en los resultados de los mismos. Correo: hibasa@prodigy.net.mx</p>
<p>UNES (Unidad Ecológica Salvadoreña)</p> 	<p>Es una ONG que lucha por la protección y conservación del medio ambiente en El Salvador y en el ámbito regional. Página web: http://unes.org.sv/ Contacto: Calle Colima #22, Colonia Miramontes, San Salvador, El Salvador, Centroamérica. Teléfonos: 2260-1465 y 2260-1480. Fax: (+503) 2260-1675.</p>
	<p>Su misión es Promover, fortalecer y defender propositiva y proactivamente la autonomía y competencias municipales, en el marco</p>

	<p>de la democracia participativa, el desarrollo local y el carácter gremial, representando los acuerdos consensuados de sus miembros y aprovechando las oportunidades dentro de la realidad existente en el país".</p> <p>Dirección: 49 Av. Sur y Calle Estadio Dos, No. 33, Colonia Flor Blanca, San Salvador, El Salvador, C.A.</p> <p>Teléfono: (503) 2246-9000 Fax: (503) 2223-1785 Página Web: www.comures.org.sv E-mail: info@comures.org.sv</p>
<p>Salva NATURA</p> 	<p>Organización privada, sin fines de lucro y reconocida en el ámbito nacional e internacional por su exitosa labor en el tema de la conservación ambiental en El Salvador.</p> <p>Apoyan a la conservación del medio ambiente, y la adaptación al cambio climático, para lograr el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de la población de El Salvador y de la región mesoamericana.</p> <p>Página web: http://www.salvanatura.org/</p> <p>Contacto: 33 Av. Sur 640 Col. Flor Blanca, San Salvador, El Salvador, C.A. T: 503 - 2202 1515 / F: 503 - 2202 1500 / info@salvanatura.org</p>
<p>Fundación Maquilishuatl (FUMA)</p> 	<p>Son una Fundación para el Desarrollo que fortalece la promoción de la salud con enfoque de derechos y promueve el abordaje de la gestión Estratégica del riesgo, para contribuir al desarrollo de entornos, espacios y estilos de vida saludables.</p> <p>Trabajan para la población en condiciones de vulnerabilidad económica, social, política y ambiental, teniendo como base la solidaridad, equidad, sustentabilidad y transparencia.</p> <p>Calle y Colonia Santa Teresa #22, San Salvador, El Salvador.  2284-1435, 2284-1266  2274-1434 Correo: gestion@fuma.org.sv</p>

<p>Fundación Huellas</p>  <p>FUNDACIÓN HUELLAS El Salvador, Centroamerica</p>	<p>Organización No Gubernamental dedicada a gestionar y ejecutar programas y proyectos de desarrollo y bienestar social para poblaciones vulnerables, en las áreas de salud, educación, atención en emergencia y fortalecimiento humano y de fe.</p> <p>Página web: http://fundacionhuellas.org/</p> <p>Contacto: Col. General Manuel José Arce, Calle Mayor Domínguez, Pol. G #9, San Salvador. Tel: (503) 2298-6804 /</p> <p>Tel USA: (301) 202-5767</p>
---	--

PROYECCIÓN DE LOS COSTOS Y GASTOS QUE INCURRIRÁ LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL “UNIDOS POR TRES MANANTIALES”, EN LA BÚSQUEDA DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES Y NO GUBERNAMENTALES.

Actividad	Herramienta	Utilidad	COSTO
<p>Realizar llamadas telefónicas y enviar correos electrónicos a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, para pedir una cita.</p>	<p>Teléfono Fijo</p>	<p>Contactar a organizaciones que apoyen en el ámbito Financiero administrativo, medio ambiental y social a la ADESCO.</p>	<p>\$ 10.00</p>
<p>Proporcionar los contactos de la asociación Unidos por Tres Manantiales, a las organizaciones que posiblemente puedan y deseen ayudar a la Asociación en el ámbito financiero administrativo, legal y medioambiental.</p>	<p>Computadora e internet de la asociación “Unidos por tres Manantiales”</p>	<p>Al establecer relaciones con diferentes organizaciones la asociación tiene la oportunidad de recibir apoyo financiero-administrativo, legal,</p>	<p>\$ 5.00</p>

		medio ambiental y operativo.	
Visitar organizaciones de interés para la Asociación.	Pasaje para transporte Público almuerzo	Plantear la problemática de la ADESCO a las diferentes organizaciones y del interés que se tiene en establecer contactos con ellas.	\$ 45.00
Recibimiento de ayuda en la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”	Refrigerios y atención para los visitantes de las organizaciones en las instalaciones de la ADESCO.	Muestra de gratitud ante los diferentes representantes de las organizaciones que visiten a la ADESCO con fines de brindar apoyo en los diferentes ámbitos de la misma.	\$ 40.00
SUBTOTAL			\$ 100.00
IMPREVISTOS		20%	\$ 20.00
TOTAL			\$ 120.00

ANEXO 9.

PLAN DE REFORESTACIÓN

Plan de Reforestación Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos Por Tres Manantiales”



Cuidar el medio ambiente con buenas prácticas permite conservar los mantos acuíferos, asegurando el agua para el futuro y para las nuevas generaciones.

¡Es tarea de todos!

Plan de Reforestación

JUSTIFICACIÓN.

El crecimiento poblacional del municipio de Monte San Juan se ha presentado de forma muy rápida, lo cual representa un peligro para los manantiales de la asociación con los cuales abastecen a las familias asociadas. Los dueños de los terrenos vecinos de donde se encuentran las vertientes han comenzado a talar los árboles y a destruir el hábitat de la micro fauna y flora; por lo que los mantos acuíferos en época de verano no dan agua abundante por el incremento del calor y escasez de lluvia. Es por esta razón que se le ha planteado un plan de reforestación para que toda la población beneficiada tome conciencia de la importancia de contribuir al cuidado de los manantiales mediante la conservación de la flora y reforestación, evitando de alguna manera que los manantiales se terminen secando, lo cual sería catastrófico para las comunidades beneficiadas con el servicio.

OBJETIVO GENERAL

Evitar que los manantiales pertenecientes a la Asociación de Desarrollo Comunal se agoten, mediante la concientización y reforestación de las zonas verdes donde se encuentran ubicadas las vertientes en el Municipio de Monte San Juan.

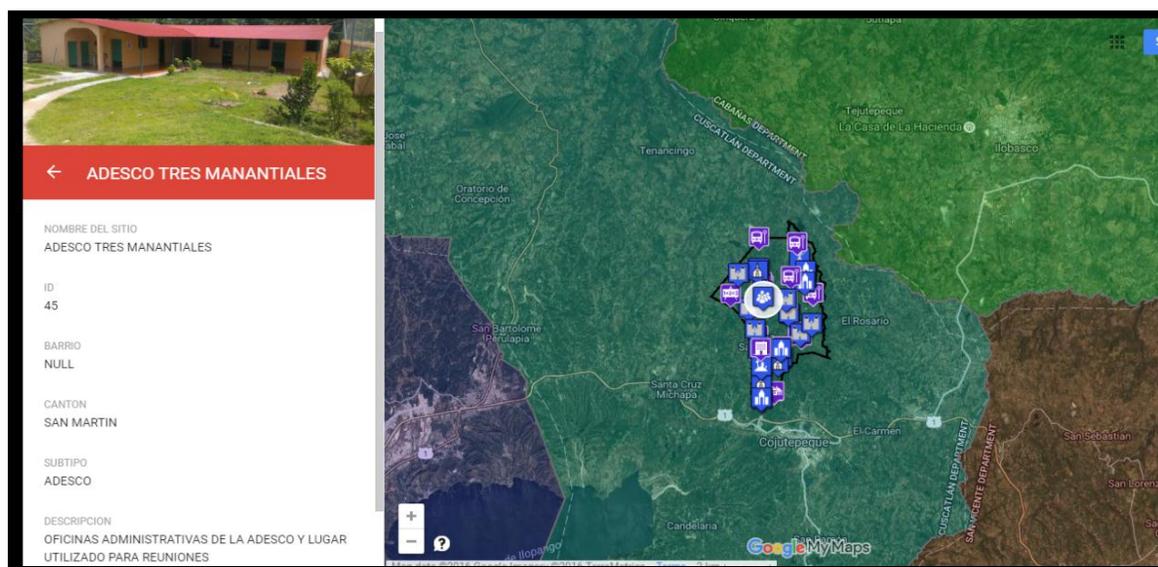
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Plantar 100 árboles de diferentes especies entre amates, chilacates, eucalipto, teca entre otros, para conservar la humedad del suelo en época seca.
- Dar mantenimiento a los árboles sembrados y a la zona, así como seguimiento al Plan Integral de Reforestación que busca reproducir y continuar con los esfuerzos a través del tiempo.
- Establecer un vivero con las especies arbóreas donadas que no cumplan con el tamaño establecido y que requieran mayores cuidados mientras alcanzan suficiente madurez para mejorar su grado de supervivencia una vez sembrados en los terrenos aledaños a la asociación.
- Contratación de una persona que cumpla con las funciones de ser guarda bosques de los terrenos donde se encuentran ubicados los manantiales pertenecientes a la ADESCO.

ANTECEDENTES

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DE LA ZONA

El proyecto que se desea desarrollar, establece como área de trabajo inicial, los cantones San Martín, San José y San Antonio adonde se encuentran ubicados los manantiales de la Asociación, las cuales poseen la siguiente ubicación político- administrativa:



Características Sociales de la zona.

Los servicios con los que cuenta el área del proyecto consiste en:

- **Electricidad:** CAES
- **Telefonía e internet:** Tigo.
- **Agua potable:** Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”
- **Emergencia:** Cruz Roja en la ciudad de Cojutepeque, Unidad de Salud del Municipio de Monte San Juan.
- **Seguridad:** Policía Nacional Civil en la ciudad de Cojutepeque.
- **Educación:** Complejo Educativo “José María Lemus P”; Centro Escolar: Cantón San Martín, Centro Escolar Cantón San Antonio; Centro Escolar Cantón El Rosario.

Características geográficas y ecológicas:

Coordenadas geográficas de Monte San Juan	Latitud: 13.7667 , Longitud: -88.95 13° 46' 0" Norte, 88° 57' 0" Oeste
Superficie Monte San Juan	2.662 hectáreas 26,62 km ²
Altitud Monte San Juan	657 m sobre el nivel del mar
Clima Monte San Juan	Clima tropical seco

Características Demográficas:

Población Monte San Juan	10.224 habitantes
Densidad de población Monte San Juan	384,1 /km ²

DISTANCIA MONTE SAN JUAN

Distancia (en kilómetro) entre Monte San Juan y las ciudades más grandes de El Salvador.

San Salvador 27 km	Santa Ana 72 km	Soyapango 22 km
San Miguel 89 km	Mejicanos 29 km	Apopa 25 km
Santa Tecla 37 km	Delgado 23 km	Ahuachapán 97 km
Ilopango 19 km	Colón 45 km	Tonacatepeque 18 km la más cercana

Problemática

Monte San Juan es un municipio con abundante crecimiento poblacional, lo cual ha contribuido a la deforestación de las zonas verdes con riqueza hídrica, la contaminación de los mantos acuíferos es notoria, no hay cultura de cuidado del medio ambiente y es por esta razón que se necesita concientizar a los asociados para que pongan en práctica la reforestación y cuidado de los recursos naturales.

Especies arboledas a utilizar

Con respecto a las especies a utilizar, se procedió a elaborar una lista con las especies recomendadas para mantener la frescura y humedad del lugar.

El análisis de las potenciales especies a utilizar toma en cuenta todas las características que pueden influir en el éxito del plan de reforestación, considerando elementos que pueden incidir en la mortalidad de los elementos sembrados como es el clima, la distribución de las especies, la velocidad del crecimiento, entre otros.

A continuación se adjunta la lista de especies de árboles sugeridas con su correspondiente análisis que permitirá establecer la aptitud de cada una y con base en esta información, elegir la población a utilizar.

Este plan deberá de coordinarse con el comité de gestión para obtener donaciones de alguna asociación gubernamental o no gubernamental para la donación de especies arboledas en beneficio de la asociación.

EVALUACIÓN DE LAS ESPECIES QUE SE PUEDEN UTILIZAR EN EL PLAN DE REFORESTACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNAL “UNIDOS POR TRES MANANTIALES”				
Nombre Científico	Nombre Común	Características	Beneficios	Requerimientos
Ficus insipida	Amate	Puede encontrarse distribuida en las regiones tropicales de América crece en climas variados y húmedos, en los que forma parte de las capas altas del bosque tropical. Produce un fruto similar al de la higuera.	Propiedades curativas y ayudan a mantener la frescura de los terrenos por la sombra que brindan.	Clima tropical

Myroxylon balsamum	Bálsamo	<p>Árbol perennifolio de alto porte (suele alcanzar más de treinta metros de altura) con un diámetro de tronco cercano a los cien centímetros, originario de Centroamérica; lo hallamos en los climas templados y tropicales. Llega a rondar los cien años de vida.</p>	Maderable y propiedades curativas, además de contribuir a mantener el clima fresco.	Clima templado y Tropical.
Tectona grandis	Teca	<p>Árbol frondoso de la familia de las Lamiáceas que alcanza hasta 30 m de altura. La teca tiene una densidad entre 650 y 750 kg/m³, con una media de 690 kg/m³ al 12% de humedad. Se considera una madera pesada y de dureza media. Tiene una resistencia media a la flexión, poca rigidez y resistencia</p>	La madera de teca está considerada como una de las más valiosas del mundo y goce así de múltiples aplicaciones-	<ul style="list-style-type: none"> • Altura: entre los 0 y 800 msnm (<i>metros sobre el nivel del mar</i>). • Suelos: ricos en calcio, planos y con un buen drenaje. • En la temporada lluviosa: entre 1500 a 2500 mm de precipitación anual. • En la temporada seca: entre 10 y 50 mm de lluvia y con una duración máxima de 3 meses. <p>Requiere de climas con una estación seca bien definida (3 a 5 meses), con temperaturas</p>

		al impacto, una resistencia alta a la compresión y un grado moderado de doblado con vapor.		medias anuales entre 22 y 28 °C.
Enterolobium cyclocarpum	Conacaste	Árboles grandes y abiertos en pastos y potreros que proporcionan sombra y grandes cantidades de vainas nutritivas para el ganado	Consumo animal, maderables y brinda sombra.	Clima tropical
Brosimum alicastrum	Ojushte	El árbol llega a medir de 15 a 45 m de altura, Se adapta a suelos muy arcillosos, profundos e inundables durante la época de lluvia, así como a suelos someros y altamente pedregosos (Rico-Gray el al., 1985); con un pH de 6.8 hasta más de 8.2 y en regiones con 600 a 4000 mm. De precipitación anual.	Mantienen la Humedad del suelo.	Temperatura (°C), T Media anual: 15 - 35., T Media del mes más frío: 12 - 18., T Media del mes más caliente: 20 - 40

MANTENIMIENTO

El plan de reforestación es un compromiso que asume la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”, cuyos miembros se comprometen a continuar apoyando los esfuerzos realizados por la Junta Directiva y el comité de gestión, por lo que el compromiso no es solo aportar mano de obra cuando sea necesario, sino continuar con los esfuerzos de Educación Ambiental, que tiene como objetivo, involucrar cada vez mas a las comunidades asociadas, así como instituciones públicas y privadas, con el fin de que ayuden con estos planes, y sea a largo plazo la misma población, quien asuma el cuidado.

CRONOGRAMA DE TRABAJO

A continuación se presenta el cronograma propuesto de trabajo para llevar a cabo uno de los pasos para ejecutar un plan exitoso de reforestación que inicie a corto plazo.

PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Actividad	Herramienta	Utilidad	Cantidad	Total
Contactar a organizaciones comprometidas con el medio ambiente para solicitar apoyo medioambiental.	Incremento en el recibo de llamadas en el teléfono fijo	Ponerse en contacto con las organizaciones.		\$ 4. 00 al mes
Brindarles a las organizaciones el correo electrónico de la Asociación y los números de contacto	Computadora e internet de la asociación “Unidos por tres Manantiales”	Se logrará un contacto directo para obtener la ayuda medioambiental requerida y obtener donaciones de árboles para la reforestación	2 horas por semana	\$ 2.00 al mes aproximadamente
Elaborar una solicitud de carácter formal a la organización que donará los árboles y dará asesoría	Tinta y papel	Presentar de forma ordenada e ilustrada la situación de la Asociación para solicitar ayuda	Papel y Tinta	Papel Bond: \$ 0.04 Tinta: \$ 0.20 Total: \$0.24
Visitar ONG	Pasaje para transporte	Poder plantear la situación	3 personas (presidente,	\$ 6.00 por cada persona

	público almuerzo	actual de la Asociación, mediante hojas impresas para su mejor comprensión	secretario y vocal del comité de gestión de la asociación)	Total: \$ 18.00
Recepción de la donación de árboles en la Asociación de Desarrollo Comunal “Unidos por Tres Manantiales”	Refrigerios y atención para donantes que visiten la asociación.	Al recibir el donativo en la Asociación de Comunal “Unidos por Tres Manantiales” se debe dejar una buena impresión y ser atentos con los donantes.	Esto dependerá de la cantidad de personas que asistan (Estimado 4 personas).	\$ 1.50 por persona Total: \$ 6.00
Contratación de un guarda bosques	Contrato laboral	Persona encargada para cuidar los árboles que se plantarán y los que existen en el lugar, evitando la destrucción de la flora y fauna del lugar.	\$ 251.70 mensual	\$ 3,020.40
Compra de herramientas	Rastrillos, palas,	Herramientas y utensilios	Dependerá de la	\$ 225.00

para el aseo de los terrenos y mantenimiento de los árboles que se sembrarán.	azadones, piochas, bolsas, guantes entre otros.	necesarios para ejecutar el proyecto.	necesidad presentada.	
Subtotal:				\$ 3,275.64
Imprevisto 20%				\$ 655.13
Total				\$ 3, 930.77

ANEXO 10.
SIGLAS UTILIZADAS

SIGLAS UTILIZADAS:

HIBASA: Hidrotecnología del Bajío S.A de C.V

ANDA: Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados.

ADESCO: Asociación de Desarrollo Comunal.

ONG: Organización No Gubernamental.

COMURES: Corporación de Municipalidades de El Salvador.

FISDL: Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local.

ISDEM: Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal.