

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



DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA) UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

DEYSI ALICIA PÉREZ HERNÁNDEZ

MERLYN IRACEMA ALVARADO ESPINOZA

ROXANA YESSENIA CORTÉZ ORTÍZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, JUNIO 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General : Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortíz

Lic. Abraham Vásquez Sánchez

MAE. Oscar Noé Navarrete Romero (Docente Asesor)

CIUDAD UNIVERSITARIA, JUNIO 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todo poderoso, a la Virgen María por permitirme culminar mi carrera universitaria y así cumplir una meta en mi vida. A mi Mamá Paula Alicia que a sido mi soporte y apoyo incondicional, a mi abuelita Feliciano que fue como mi segunda Madre, a mis Tías y Tíos que me han motivado a seguir adelante, a mis compañeras y asesor por su apoyo y comprensión. A una persona muy especial en mi vida que también ha estado dándome fortaleza para no desistir. A todos muchas gracias.

Deysi Alicia Pérez Hernández

Primeramente doy gracias a Dios por darme perseverancia, paciencia, fuerza, por iluminar mi mente y brindarme las herramientas necesarias para superar cada reto, cada obstáculo en éste camino largo que no fue fácil, ahora tengo la dicha de culminar con satisfacción mi carrera universitaria en la mejor Institución de Educación Superior la primera de muchas metas. A mis padres por ser mí pilar, mi apoyo incondicional que siempre han estado presente en las buenas y las malas, porque depositaron su confianza en mí para el logro de éste sueño. A mi futuro esposo por darme su amor, comprensión, consejos y por motivarme cada uno de los días a seguir adelante, confiar en mí y no permitir que cayera cuando me sentía derrotada. A Roxana y Deysi por ser parte de éste equipo de trabajo con el que llegamos hasta el final. Al asesor MAE Oscar Noé Navarrete por brindarnos sus conocimientos y su apoyo. Y todas las personas que creyeron en mí.

Merlyn Gracema Alvarado Espinoza

Agradezco primeramente a Dios por darme sabiduría, perseverancia, fortaleza y entendimiento, para lograr una de las metas propuestas en mi vida; ante todos los obstáculos, me lleno de fe y determinación. Agradezco infinitamente a mi mamá, quien ha sido el pilar fundamental durante este tiempo a través de sus oraciones y quien me acompañó dándome palabras de ánimo y de fortaleza. Y asimismo agradecer a mi familia y amistades que siempre estuvieron ahí presente con sus palabras de ánimo para poder culminar la meta. A mi equipo de trabajo Merlyn y Deysi por tener la misma determinación y haber logrado culminar este proceso juntas. A nuestro asesor, MAE Oscar Navarrete por su tiempo compartido para revisión de nuestro trabajo.

Roxana Yessenia Cortéz Ortiz

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES HÍDRICAS COMUNALES EN EL SALVADOR, LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN.....	1
A. MARCO HISTÓRICO.....	1
1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES.....	1
a) Antecedentes de las Asociaciones Comunales en el mundo.....	1
b) Antecedentes de las Asociaciones Comunales en El Salvador.....	2
c) Antecedentes de las Asociaciones Comunales en El Departamento de Cuscatlán.....	5
1) ¿Qué es una ADESCO?.....	5
2) Importancia de las Asociaciones de Desarrollo Comunal.....	5
3) Características de las Asociaciones Comunales.....	5
2. ASOCIACIONES HÍDRICAS COMUNALES EN EL SALVADOR.....	6
a) Breve relato del agua en El Salvador.....	6
b) Como surgen las Asociaciones Comunales Hídricas.....	6
c) ¿Quiénes les brindan ayuda a las Asociaciones Comunales?.....	7
d) ¿Por qué son de importancia las Asociaciones Hídricas?.....	7
e) Desventajas de las Asociaciones Hídricas.....	7
3. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA).....	7
a) Órganos de Gobierno de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente.....	8
b) Naturaleza y Finalidad de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente.....	8
c) Misión y visión de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA).....	9
1) Misión.....	9
2) Visión.....	9
g) Organigrama de ACOSAMA.....	13
B. MARCO CONCEPTUAL.....	14

1. ADMINISTRACIÓN	14
a) Concepto de administración	14
b) Definiciones de administración según algunos autores	14
c) Característica principal de la administración	15
d) Necesidad universal de la administración	15
2. PROCESO ADMINISTRATIVO	16
a) Planeación	16
b) Organización	16
c) Dirección	17
d) Control	18
3. ENFOQUE SISTÉMICO	19
a) Conceptos de sistema	19
b) Elementos de los sistemas	20
c) Los tipos de sistemas	23
4. GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL	28
a) DEFINICIONES GENERALES	28
b) LOS CUATRO PASOS DE LA PLANEACIÓN	29
c) PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN	33
d) DEFINICIÓN DE CONTROL	35
1) Importancia Del Control Dentro Del Proceso Administrativo	35
2) Tipos De Control	36
3) De la Planeación al Control	37
4) El proceso del control.	39
5) Superación de las barreras para planeación eficaz	40
C. MARCO LEGAL QUE RIGE A LA INSTITUCIÓN	42
a) Constitución de La República de El Salvador	42
b) Código tributario	43
c) Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro	44
d) Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios (IVA)	45
e) Ley de Impuesto Sobre la Renta	46

f) Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones	47
g) Ley del Seguro Social.....	48
h) Ley de la corte de cuentas de la república.....	49
i) Ley del Medio Ambiente De El Salvador.....	50
CAPÍTULO II.....	54
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE.....	54
A. IMPORTANCIA	54
B. OBJETIVO GENERAL	54
C. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN	55
1. Métodos de la investigación.....	55
2. Tipo de investigación.....	56
3. Diseño de la Investigación.....	56
4. Técnicas e instrumentos de recolección de información	56
a. Técnicas	56
b. Instrumentos.....	57
5. Fuentes de información	58
a. Primaria.....	58
b. Secundaria	58
6. Ámbito de la investigación	58
7. Unidades de análisis.....	59
8. Determinación del universo y muestra	59
a. Universo	59
b. Muestra	59
9. Procesamiento de la Información.....	60
a. Tabulación.....	60
b. Análisis e Interpretación de datos.....	60
D. Resumen del diagnóstico de la situación actual del funcionamiento de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente.	61
1) Desarrollo y funcionamiento actual de la asociación	61
2) Identificación de las necesidades de la asociación.....	62
3) Análisis del ambiente interno.....	62

4) Análisis del ambiente externo.....	65
E. Alcances y limitaciones.	68
F. Conclusiones y recomendaciones.	69
CAPÍTULO III.....	73
A. IMPORTANCIA	73
B. OBJETIVOS.....	74
1. GENERAL.....	74
2. ESPECÍFICOS.....	74
C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	75
D. JUSTIFICACIÓN.....	76
E. DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA) UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.	76
1. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	76
2. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	82
3. MANUAL DE BIENVENIDA.....	86
4. MANUAL DE INDUCCIÓN.....	87
5. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	88
6. FICHA DE MEDICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCE SCORE CARD POR INDICADOR	89
7. PLAN DE CAPACITACIÓN.....	113
1) OBJETIVOS	113
2) IMPORTANCIA.....	114
3) TIEMPO DE DURACIÓN.....	114
4) DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN	114
5) PRESUPUESTO PROYECTADO PARA CAPACITACIÓN.....	118
8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA) UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN. .	119
1. OBJETIVOS	119
2. ACCIONES ADMINISTRATIVAS.....	119
3. RECURSOS	120

4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE.....	121
A. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	123

ANEXOS

ANEXO 1 Entrevista Realizada

ANEXO 2 Encuesta Realizada al personal operativo

ANEXO 3 Organigrama ACOSAMA proporcionado por Director Ejecutivo

ANEXO 4 Guía de Observación

ANEXO 5 Manual de Organización y Descripción de puestos

ANEXO 6 Manual de Bienvenida

ANEXO 7 Manual de Inducción

ANEXO 8 Modelo de la Ficha Medición de Cuadro de Mando Integral

ANEXO 9 Plan Estratégico de ACOSAMA

RESUMEN

La Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA) desde sus inicios tiene clara su finalidad que es administrar, operar y mantener el Sistema de Abastecimiento de Agua Potable; así como también desarrollar planes y programas a fines a sus objetivos siempre y cuando sea en beneficio de los diferentes usuarios y asociados activos. Se nos da a conocer la problemática por medio de un asociado y a la vez compañero de la carrera, y es de ésta manera que se procede a visitar la institución con una autorización previa para poder hacer la investigación; y por consiguiente al llevar a cabo el estudio se identificó la necesidad de diseñar un sistema de planeación y control para fortalecer la administración general de ACOSAMA.

El objetivo principal de la investigación es Realizar un diagnóstico de la situación actual de la administración de la “Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente”, para determinar las necesidades administrativas que fortalezcan el desarrollo de los colaboradores que en ella se desempeñan y a la vez se brinde un mejor servicio al usuario. Y que esto nos permita elaborar una propuesta para fortalecer la Administración General de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente, que contribuya a mejorar procesos administrativos y a la mejora del desempeño de cada uno de los trabajadores de la institución.

En el desarrollo la investigación se utilizó una base teórica que sirvió para poder elaborar el modelo del sistema de planeación y control. Además se hizo uso del método científico, así como las técnicas necesarias principalmente la entrevista al Director Ejecutivo por medio de una guía, el censo aplicado a los colaboradores ya que la población era poca no se podía tomar una muestra esto con ayuda del cuestionario y la observación directa todo de acuerdo a la investigación Descriptiva que se realizó; con lo que se logró recolectar la información que permitió la determinación de cómo se ha planificado y controlado en La Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente.

Se concluye que dentro de La asociación Comunal de Salud Agua y medio ambiente se determinó que solo un miembro del área administrativa tiene conocimientos de lo que es la planeación y control mismo que ha elaborado el plan estratégico para cinco años y se identificó que la Institución necesita un sistema de planeación y control de los procesos administrativos que sirva como herramienta, esto con el fin de agilizar las funciones y los procedimientos que se aplican y de la misma forma esta logre fortalecerse.

Por lo que se recomienda La Asociación debe Incentivar a los colaboradores para continuar con estudios de educación media, así mismo apoyarlos con capacitaciones porque ellos puedan otorgar mejores aportes de ideas innovadoras a la asociación con la importancia de nuevos conocimientos adquiridos, además debe implementar un sistema planeación y de control de los procesos administrativos que sirva como herramienta con el fin de agilizar los procedimientos que la institución aplica incluyendo el plan de trabajo semanalmente.

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas establecidas deben de contar con un sistema de control administrativo, comenzando con un plan estratégico que muestre la filosofía organizacional que las identifica para lograr los objetivos establecidos y llevar el orden cronológico de las actividades administrativas para cada colaborador.

Es por ello que se desarrolla un sistema de planeación y control para fortalecer la administración general de la Asociación Comunal de Agua, Salud y Medio Ambiente (ACOSAMA), con el objetivo de dar a conocer los procesos y lineamientos a seguir y así optimizar los recursos en las actividades que realiza cada colaborador para brindar una mejor atención a los usuarios. Este documento se ha organizado en tres capítulos que se resumen a continuación.

En el primer capítulo contiene las generalidades de ACOSAMA, su historia y organización, debido a que esta es una Asociación Comunal, se definen conceptos, antecedentes históricos, características e importancia de las ADESCOS, como también el marco legal que incluye las leyes que las rigen. De la misma manera se detalla la filosofía de la Institución que describe misión, visión, objetivos y el organigrama. Como último punto de este capítulo contiene el marco conceptual que incluye definiciones, generalidades e importancia del proceso de planeación, control y los sistemas; todo esto relacionado a la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente.

En el capítulo dos se desarrolla, la importancia, los métodos y técnicas que se aplicaron mediante la investigación, para resumir el diagnóstico de la situación actual de la Asociación Comunal de Agua, Salud y Medio Ambiente, mostrando la opinión de los colaboradores a través de entrevistas y cuestionarios y así saber cómo se encuentra actualmente la Asociación respecto a la planeación y el control que llevan actualmente. Se realizó la tabulación e interpretación de la

información obtenida para conocer las deficiencias en el sistema administrativo, y de esa manera determinar las conclusiones y elaborar las recomendaciones necesarias para la Asociación.

Finalizando con el diagnóstico nos da la pauta para establecer el capítulo tres, en el cual se desarrolla la propuesta un sistema de planeación y control que ayude a fortalecer la Administración General de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente, en el cual se desarrolla un organigrama institucional más completo con sus líneas de mando y descripción de cada uno de los puestos de trabajo, políticas de reclutamiento y selección, un manual de inducción y bienvenida que ayude a los nuevos colaboradores a conocer la filosofía de la Asociación; asimismo se desarrolla el manual de organización y descripción de puesto que establece los procesos administrativos que se implementarán para mejorar y optimizar los recursos y cumplir los objetivos de la asociación, de la misma manera se diseñó un plan de capacitación para formar a los integrantes de todas las áreas de la Asociación, además de elaborar las fichas de medición para cada objetivo que la institución espera lograr.

Y al final contiene la bibliografía que fue consultada y los anexos dentro de los cuales está la documentación facilitada por el director ejecutivo de ACOSAMA.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES HÍDRICAS COMUNALES EN EL SALVADOR, LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN.

A. MARCO HISTÓRICO

1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES COMUNALES

a) Antecedentes de las Asociaciones Comunales en el mundo

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

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

El concepto de “Asociaciones Comunales” tiene su origen en El Salvador, data desde 1976 con la creación de “La ley de Fomento y Cooperación Comunal”, siendo el único país en el mundo que posee este tipo de organizaciones.

El enfoque y funcionamiento que tienen las asociaciones es similar a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), autorizadas por el Ministerio de Gobernación y las Asociaciones Cooperativas, autorizadas por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), excepto en la autorización de su personalidad jurídica que es otorgada por las municipalidades.”¹

b) Antecedentes de las Asociaciones Comunales en El Salvador

En El Salvador tiene y ejercen el poder tres órganos gubernamentales: Ejecutivo, Legislativo y Judicial; así como estos tres órganos están debidamente regulados por la Constitución de la República de EL Salvador, también en ella se establecen los derechos que todo ciudadano tiene, uno de ellos se encuentra en su artículo 7 que es el derecho de “asociarse libremente y a reunirse pacíficamente para cualquier objeto lícito”.

La población salvadoreña se organiza en diferentes tipos de asociaciones, fundaciones u organizaciones tales como: partidos políticos, sindicatos, cooperativas, grupos culturales, grupos religiosos y asociaciones (deportivas, de estudiantes, de padres de familia, de centros educativos, de consumidores, comunales entre otras).

Las organizaciones comunales, son una forma de organización comunal, constituida por habitantes de una misma localidad para mejorar las condiciones de vida de las personas de un determinado sector. En la antigüedad las asociaciones no estaban reguladas dentro de la legislación salvadoreña, incluso cuando apareció la primera ley que regulaba a las municipalidades “Ley del Ramo Municipal” en el año de 1895, no incluyeron normativa relativa a estas.

¹Trabajo de Graduación. “Procedimientos de autorización y fiscalización financiera de las Asociaciones Comunales del Municipio de San Vicente, para implementarse en el 2008” presentado por Lozano Galindo, Bella Isabel y otros. El Salvador UES Paracentral 2008. pág.13

“En el año de 1976 surgió la “Ley de Fomento y Cooperación Comunal” siendo esta la primera Ley que regulaba a las organizaciones comunitarias o Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO), en la que se consideraba que era necesario definir formas de organización en las comunidades para el desarrollo de las mismas, con el fin de aprovechar la experiencia nacional, obtenida por los organismos públicos y del Sector Privado, según el considerado II de esta ley”².

La institución encargada de hacer cumplir esta ley era la Dirección General de Fomento y Cooperación Comunal (FOCCO), dependencia del Ministerio de Presidencia, esto de acuerdo al considerado IV de la Ley de Desarrollo de la Comunidad, era una limitante en cuanto a la ejecución de los programas relativos al desarrollo comunal, además consideraba que esta función no debería ser ejecutada por FOCCO, sino por el Ministerio del interior.

Por las limitaciones que se han mencionado, surge y entra en vigencia “Ley de Desarrollo de la Comunidad” en 1977. Bajo esta ley de asociados eran reguladas, auditadas y controladas por el Ministerio del interior a través de la Dirección del Desarrollo de Comunidad (DIDECO) Pero EN 1986, estas facultades pasaron a las alcaldías con la entrada en vigencia del primer Código Municipal, en sus artículos 118 al 125.

En esta época el nombre de las Asociaciones iniciaba con el término “Asociación del Desarrollo Comunal y luego agregaban el nombre de comunidad; por ejemplo “ADESCOSAC” que significa “Asociación de Desarrollo

² Trabajo de Graduación. “Procedimientos de autorización y fiscalización financiera de las Asociaciones Comunes del Municipio de San Vicente, para implementarse en el 2008” presentado por Lozano Galindo, Bella Isabel y otros. El Salvador UES Paracentral 2008. pág.14

Comunal de San Antonio Caminos” el lenguaje utilizado en el Código Municipal sustituye el término “ADESCO” por “Asociaciones Comunales”³.

Esto no significa que las ADESCO deban desaparecer, el Código Municipal en su artículo 122 expresa que “Las Asociaciones Comunales actualmente existentes con cualquier nombre que se les conozca y cualquier otro tipo de asociación similar por personalidad otorgada por el Ministerio del Interior serán reconocidas en los términos de esta ley, debiendo dicho Ministerio trasladar a los respectivos municipios los expedientes correspondientes a la constitución y actuaciones de asociaciones.

Las municipalidades han tenido una mayor preocupación por las asociaciones comunales , por la razón que ambas persiguen el mismo objetivo “ buscar el desarrollo integral de la comunidad” parte de este desarrollo es que todo habitante tenga acceso a los servicios de salud, agua, electricidad y educación que según la Constitución de la República de El Salvador deberían ser proporcionados por el Estado, sin embargo este ha privatizado la mayoría de los servicios básicos, dándoles mayor importancia al crecimiento de las grandes empresas a través de la globalización ejemplo de ello son los Tratados de Libre Comercio TLC.

Cuando los servicios básicos son administrados por empresas privados su costo tiende a incrementarse. El incremento de los precios a tres factores que son: técnicos, legales y políticos, factores que se convierten en problemas, obstaculizando el desarrollo en las comunidades, principalmente del factor político.

El factor político limita el trabajo de las asociaciones comunales cuando los gobiernos municipales influyen en la administración de estas violando su

³ Trabajo de Graduación. “Procedimientos de autorización y fiscalización financiera de las Asociaciones Comunales del Municipio de San Vicente, para implementarse en el 2008” presentado por Lozano Galindo, Bella Isabel y otros. El Salvador UES Paracentral 2008. pág

naturaleza “apolítica”, debiendo simpatizar con su tendencia política para facilitarle proyectos y ayudas que solicitan de lo contrario son negados.

c) Antecedentes de las Asociaciones Comunales en El Departamento de Cuscatlán.

1) ¿Qué es una ADESCO?

“Las ADESCO's 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”.⁴

2) Importancia de las Asociaciones de Desarrollo Comunal

“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”.⁵ Son importantes debido a que por la ayuda que brindan se puede lograr un desarrollo sostenible y de la mejor forma posible dar solución a la problemáticas de las localidades como: Malas condiciones en viviendas, falta de abastecimiento de servicios diversos, actividades necesarias para evitar violencia en las comunidades y por ende velar por estos intereses en común.

3) Características de las Asociaciones Comunales

“Están constituidas por habitantes de la comunidad, estas se fundamentan en la participación e iniciativa de los mismos, promueven las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo para lograr un objetivo en común, incentivan la autogestión económica, no se diferencia posición social ni género,

⁴Ernexto Carballo.(2012).Asociaciones de Desarrollo Comunal. México. Scribd.
<https://es.scribd.com/doc/81250467/Asociaciones-de-Desarrollo-Comunal/6> 15 de Febrero de 2018

⁵“Creación De Un Manual De Control Interno Para El Mejoramiento De Las Operaciones De La Asociación Comunal Administradora Del Sistema De Abastecimiento De Agua Potable, Salud Y Medio Ambiente Del Cantón El Cerrito, Departamento De Usulután (ACASAPEC) En El Año 2013”. Ortez Márquez, Esmeralda Lisette y otros. El Salvador UES Multidisciplinaria Oriental 2013. Pág. 21.

coordinan proyectos locales sobre bases encaminadas a la democracia y cuentan con sus propios estatutos los cuales las rigen.”⁶

2. ASOCIACIONES HÍDRICAS COMUNALES EN EL SALVADOR

“Las Asociaciones Hídricas Comunes son formadas por un grupo de habitantes que buscan dar solución a un problema que tienen en común, para el caso es dar abastecimiento del servicio de agua potable a las comunidades donde la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) no lo suministra, esto con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la comunidad así como también generar nuevas fuentes de empleo y otros beneficios que ayuden a un mejor desarrollo”.⁷

a) Breve relato del agua en El Salvador

“No se puede lograr un buen servicio en el suministro del agua en El Salvador y mucho menos que ésta se encuentre en las condiciones higiénicas adecuadas, es una situación que no favorece a la salud de los habitantes, ni a la producción que se da en la mayoría de los casos en las zonas rurales. Esto porque los recursos se encuentran contaminados por los residuos que no dan el tratamiento adecuado”.⁸

b) Como surgen las Asociaciones Comunes Hídricas.

“Nacieron de una idea impulsada por una Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCO) planteándose la forma de abastecer de agua de buena calidad a las comunidades, caseríos y cantones más pobres, no sin antes haber detectado esa necesidad o problema en la zona; La mayoría de estas reciben apoyo de diferentes instituciones: Organizaciones no Gubernamentales(ONG´s), Organizaciones Internacionales e incluso de la Administradora Nacional de

⁶ Ángel Díaz, Flor de María y otros, “Diseño de una herramienta contable y administrativa para las asociaciones de Desarrollo Comunal del Municipio de Mejicanos” (Trabajo de Graduación).Universidad de El Salvador, Central .2014. pág. 6

⁷Proyecto modelo “Plan estratégico que contribuya al funcionamiento, desarrollo y auto sostenibilidad de la Asociación Comunal El Manantial (ACM) ubicada en Cantón Platanillos, Municipio de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad”. 2015, Aquino Flores Katia y otros, UES Central 2015.pág 15

⁸Ángel Díaz, Flor de María y otros. Op. Cit. Pág. 12

Acueductos y alcantarillados (ANDA) que en el caso se encarga de supervisar que todo el proceso sea el adecuado para suministrar adecuadamente la zona”.⁹

c) ¿Quiénes les brindan ayuda a las Asociaciones Comunales?

“En la mayoría de los casos son las alcaldías las que se involucran con estas asociaciones ya que pues les es de mucho beneficio al Municipio que se cuente con el debido suministro de agua, por la salud de los habitantes del mismo”.¹⁰

d) ¿Por qué son de importancia las Asociaciones Hídricas?

“Son de mucha importancia debido a que son de gran ayuda para poder abastecer del servicio de Agua a comunidades que no cuentan con ello de parte de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), ya que hay algunos lugares que ésta no puede cubrir.”¹¹

e) Desventajas de las Asociaciones Hídricas

“No cuentan con suficiente recurso monetario, por lo que se ven en la necesidad de buscar ingreso de la mejor forma posible siempre y cuando no se vea afectado el usuario de los servicios que esta brinde, además de tener que buscar ayudas para poder financiar las operaciones lo cual en ocasiones se vuelve un poco difícil porque a veces los directivos no cuenta con la suficiente información y conocimiento para poder realizar la gestiones debidas”.¹²

3. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA)

Los principales problemas a los que se enfrenta se relacionan a La Administración General; en lo referente a la delegación y control de

⁹Rivera Magaña. (2013). Alternativas para el desarrollo. San Salvador, El salvador: FUNDE. <http://www.repo.funde.org/459/1/APD-101-I.pdf/3> 15 de Febrero de 2018.

¹⁰Aquino Flores Katia y otros, ob.cit pág. 18

¹¹Alejandro RUIZ de GALARRETA y Mag. Corina Iris RODRIGUEZ (2013). Problemática global del agua en discusión. Argentina .UNICEN. <http://www.unicen.edu.ar/content/la-importancia-del-manejo-sustentable-del-agua./04./15> de Febrero 2018

¹²Aquino Flores Katia y otros, Ibidem. Pág.22

actividades, así como también el flujo de la información y los recursos; que ocasiona que exista duplicidad de tareas, que los empleados no sepan de una forma precisa cuáles son sus actividades y responsabilidades, haciendo esto que en ciertos momentos no se pueda cumplir con objetivos, debido a esa falta de comunicación y coordinación entre las distintas áreas de la Asociación.

Por lo que es muy importante que (ACOSAMA) cuente con una planeación y control eficiente para lograr los objetivos determinados.

Lo que lleva a pensar en la necesidad de contar con una estructura adecuada a las necesidades de (ACOSAMA) que pueda ayudar a tener una buena planeación y así mismo lograr el control para que no se desvíen los resultados, todo con el propósito de lograr la eficiencia en la Administración General.

a) Órganos de Gobierno de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente

Según el Artículo 30 de los Estatutos de la Asociación, la organización se establece de la siguiente manera: Asamblea General de Asociados Activos, Junta administradora, Junta de Vigilancia y Director ejecutivo.

b) Naturaleza y Finalidad de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente

Según Artículo 3 de los estatutos de la Asociación, es de naturaleza apolítica, no lucrativa, de carácter democrático y no religioso.

“La finalidad es administrar, operar y mantener el Sistema de Abastecimiento de Agua potable, Salud y Medio ambiente, desarrollar planes y programas afines de sus objetivos”.

c) Misión y visión de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA)

1) Misión

“Somos una institución sin fines de lucro, con personal calificado, que brinda servicios de agua, bajo estándares de calidad, comprometidos con el Medio Ambiente, la Salud y el Desarrollo sustentable de las Comunidades”.

2) Visión

“Ser una institución autosostenible, líder en el uso diversificado del agua y en la educación sobre el uso responsable del recurso hídrico, con estrategias innovadoras, mejorando continuamente, siendo socialmente responsable para lograr el desarrollo sustentable de las comunidades”.

d) Valores.

- **Integridad**

Para ACOSAMA la integridad es la fuerza de espíritu que nos hace permanecer fieles a nuestros principios, siendo honestos, respetuosos con las demás personas. Orientados hacia el bien, la construcción de la familia y la sociedad donde participa.

- **Compromiso**

Es la capacidad que tiene los colaboradores de la Asociación para tomar conciencia de la importancia que tienen que cumplir con el desarrollo de su trabajo en el tiempo estipulado. Al comprometernos ponemos el máximo de nuestras capacidades para sacar adelante las actividades asignadas.

- **Transparencia**

Para ACOSAMA la transparencia es la actitud y metodología que permite controlar los aspectos financieros para cumplir con la misión, visión y con la participación de todas las personas de la Asociación. Además, permite

que los demás entiendan claramente el mensaje que se les trasmite a través de los planteamientos y acciones que se ejecutan.

- **Participación**

Dentro de ACOSAMA la participación es el grado de compromiso que tienen los colaboradores con la Asociación y realizar actividades en pro de ella, colaborando con sus jefes y los demás empleados en el logro de los objetivos comunes.

- **Solidaridad**

Es uno de los valores más importantes en ACOSAMA, es lo que hace una persona cuando otro necesita de su ayuda, es la colaboración que se brinda para terminar las tareas asignadas y es el sentimiento que se siente de ayudar a los demás sin esperar nada a cambio. Así mismo son los lazos sociales que unen a los colaboradores de la Asociación entre sí.

e) Historia

La Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA) se dedica a suministrar el servicio de agua potable a cuatro comunidades rurales las cuales son: Cantones La Loma, La Cruz y Buenos Aires, Jurisdicción de San Pedro Perulapán, Departamento de Cuscatlán y el Cantón La Flor, jurisdicción de San Martín, Departamento de San Salvador.

La historia es maestra de la vida, y por eso es necesario hacer recuentos puntualizados de lo que sucede, para demostrar que solo la comunidad trabajando por sí misma y con perseverancia, puede cambiar radicalmente su sistema de vida. En forma general, se habla de una década de sacrificio, con muchas decepciones, esperanzas truncadas y otros ingredientes desagradables difíciles de olvidar; Pero si nos apegamos a la realidad, se manifiesta que algunos cantones hoy forman parte del Sistema de Agua y Saneamiento

múltiple La Loma, comenzaron mucho más antes: En el Cantón La Cruz, en 1989; En el cantón Buenos Aires en 1987, solo como para citar 2 ejemplos.

A inicios de 1990 una directiva del Caserío La Bolsa y otra del Caserío Panzunteo, ambos del Cantón La Loma, Municipio de San Pedro Perulapán, Departamento de Cuscatlán se reúnen con el único fin de gestionar un proyecto de agua potable en la oficina regional paracentral de salud con sede en el departamento de San Vicente. Este grupo de personas visionarias pretendía un mejor sistema de vida y un total desarrollo para las comunidades, creando de inmediato las bases legales, convirtiéndose así, en la piedra angular entre los 4 cantones.

Y es así como nace con la ayuda gestionada del Plan Salvadoreño de Desarrollo Básico Rural (PLANSABAR), ésta como una necesidad, no como un objetivo.

El 4 de mayo de 1991, fue publicado en el Diario Oficial, y quedó legalmente constituida como la Asociación Social de Desarrollo Comunal (ASDEC).

A partir de este momento La asociación ha ido creciendo y suministrando de agua a más comunidades.

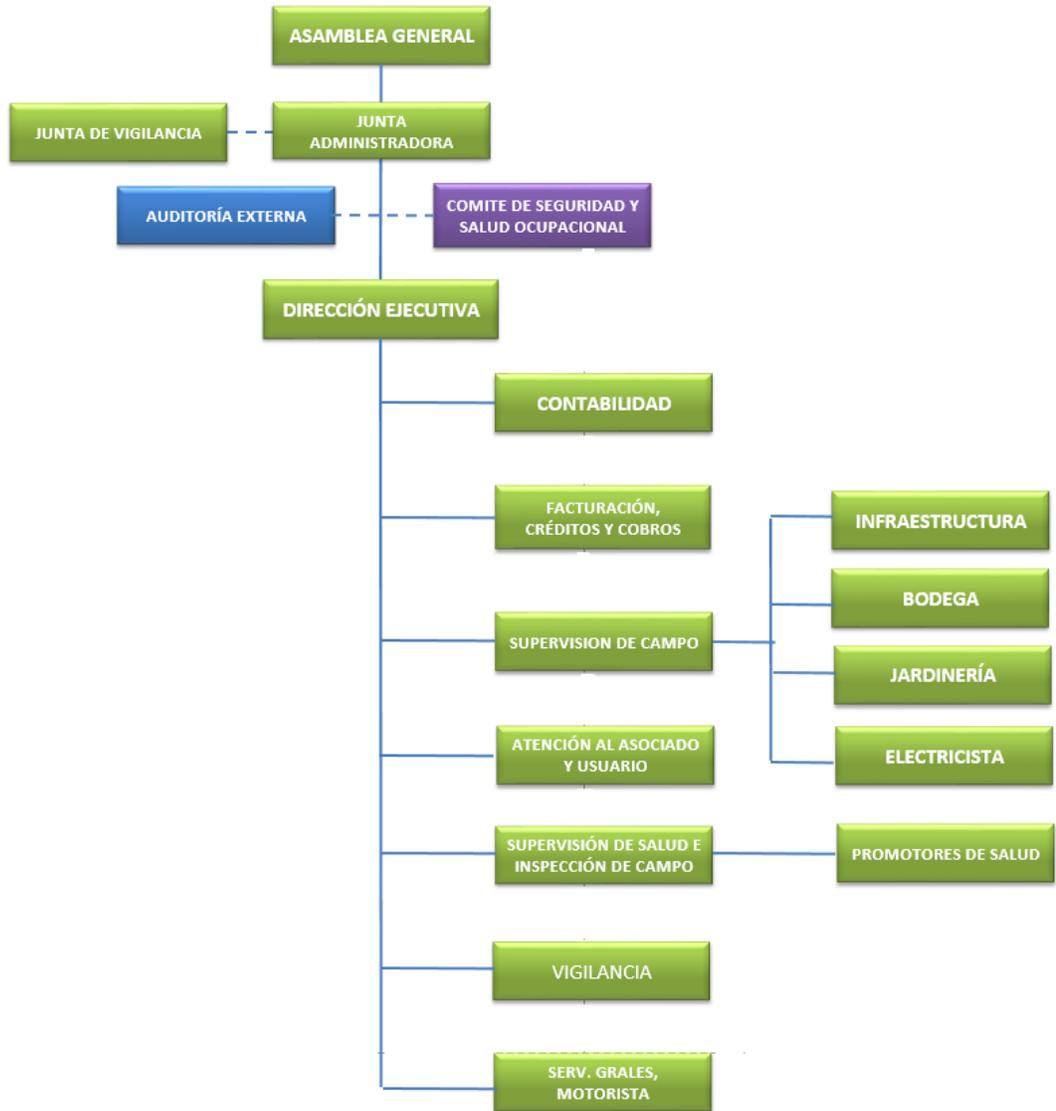
Por el año 2000 a través de un concurso de arte para cambiar la denominación y el logo de la Asociación gana una representación que logra identificarla tal cuál la necesitan y es así como las directivas se reúnen y se toma el acuerdo de denominación de la Asociación, la cual podía leerse así: Asociación Comunal De Salud Agua y Medio Ambiente y podrá Abreviarse (ACOSAMA).

La Asociación cuenta con 30 trabajadores, 6 pertenecientes al área administrativa y los otros 26 al trabajo de Campo.

f) Marco Legal que rige a la Institución

La Asociación Comunal Salud, Agua y Medio Ambiente está regida por los Estatutos de la Asociación, Reglamento Interno, Constitución de la República de El Salvador, Código Tributario, Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Ley del Seguro Social, Ley de la Corte de Cuenta de la República, Ley de Seguridad Social y El Código de trabajo.

g) Organigrama de ACOSAMA



Fuente: Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA) Proporcionado por director Ejecutivo.

B. MARCO CONCEPTUAL

1. ADMINISTRACIÓN

a) Concepto de administración

- “La administración implica liderar y dirigir las actividades desempeñadas por toda la organización y por personas de todos los niveles de la organización que cumplen con diferentes funciones, las cuales se agrupan y coordinan con la intención de alcanzar propósitos comunes”.¹³

Es llevar a cabo todas las actividades necesarias que conlleven al logro de un objetivo en común. De tal manera que se planeé, organice, lidere y controle todo el trabajo y se haga la mejor utilización de todos los recursos a disposición.

b) Definiciones de administración según algunos autores¹⁴

- **Harold Koontz y Cyril O'Donnell** Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- **Henry Sisk y Mario Sverdlik** Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de plantación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.
- **Robert F. Buchele** El Proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.
- **American Management Association** La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.
- **Joseph L. Massie** Método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las

¹³Idalberto Chiavenato, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, México, Octava edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, 2014, pág.60

¹⁴Zacarías Torres Hernández, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, México, Primera edición, Grupo Editorial Patria, 2014, pág.20.

cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

c) Característica principal de la administración

“La creación de herramientas y técnicas que sirvan para aprovechar de la mejor manera los recursos operativos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, de conocimiento, entre otros), y en base a ello, poder planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos hacia la estabilidad y el crecimiento de las organizaciones.”¹⁵

d) Necesidad universal de la administración

“La realidad es que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles organizacionales, en todas las áreas de la organización, y en las organizaciones de cualquier lugar del mundo.”¹⁶



Fuente: Stephen P. Robbins y Mary Coulter & Pearson Education INC.

¹⁵Zacarías Torres Hernández, Op.cit, pág 22.

¹⁶Robbins, Stephen P. Y Coulter, Mary "Administración", México, Decimosegunda Edición, Pearson Education Inc.2014.Pág.210

2. PROCESO ADMINISTRATIVO

a) Planeación

“Es la función administrativa que involucra la definición de objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales.

Cuando empleamos el término planear, nos referimos a la planeación formal. En la planeación formal se definen los objetivos específicos a lograr en un periodo determinado. Estos objetivos se estipulan por escrito para todos los miembros de la organización tengan conocimiento compartido de que se tiene que hacer para conseguirlos. Por último el propósito de los planes específicos radica precisamente en señalar como se lograrán los objetivos”.¹⁷

La planeación es el establecimiento de pasos a seguir, metas a lograr y estrategias a utilizar para llevar a cabo los objetivos que se establezcan ya sea a corto o largo plazo, además de la determinación de las personas que estarán a cargo de dar marcha a esos planes, y de esa forma lograr una buena toma de decisiones que tendrá como fin contribuir al logro de éstos objetivos en el período ya definido.

b) Organización.

“Función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales, se trata de un proceso importante en el cual los gerentes diseñan una estructura organizacional”¹⁸.

La organización es algo primordial ya que con ella se definen las actividades a realizar y los responsables de llevar a cabo cada tarea, siempre con la finalidad de ayudar al logro de los objetivos establecidos lo cuál se obtiene con la cooperación de todo el personal involucrado.

¹⁷Harold Koontz, Heinz Wehrich y mark cannice “Administración”, México; Decimocuarta Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V. 2012, pág.105

¹⁸ Harold Koontz, Heinz Wehrich y mark cannice. op. cit. pág 197.

Estructura organizacional:

“Es la disposición formal de los puestos dentro de una organización. Esta estructura cuya representación visual se conoce como organigrama. Cuando los gerentes crean o modifican la estructura, están poniendo en práctica el diseño organizacional, es un proceso que involucra decisiones relativas a seis elementos: especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, alcance del control, centralización y descentralización y formalización “¹⁹

La estructura organizacional define las jefaturas, los departamentos a cargo de cada una de ellas y los colaborados externos que se tienen que también contribuyen al logro de los objetivos, cada uno sabe hacia quién dirigirse al momento de hacer entrega de trabajos o al momento de solventar alguna situación determinada.

c) Dirección

“La dirección y el liderazgo a menudo se consideran lo mismo. Si bien es cierto que el gerente más efectivo casi siempre será también un líder efectivo, y que dirigir es una función esencial de los gerentes, hay más en administrar que sólo dirigir; como se señaló en capítulos anteriores, incluye una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayude a las personas a alcanzar las metas e integrar personal lo más competente posible en esa estructura.”²⁰

En ésta etapa se lleva a cabo la ejecución de los planes establecidos con una buena motivación, liderazgo, comunicación y la debida supervisión para poder cumplir con las metas ya programadas para la organización.

¹⁹ Harold Koontz, Heinz Wehrich y mark cannice. op. cit. pág 197.

²⁰ Harold Koontz, Heinz Wehrich y mark cannice, Ibidem, pág 195

d) Control

“Es el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. Todos los gerentes deben ejercer la función de control, aun cuando el desempeño de sus unidades tenga el nivel planeado, porque la única forma de determinar si esto es así, es evaluando que las actividades se han llevado a cabo y comparando el desempeño real con el estándar que se desea lograr. El uso de controles efectivos garantiza que las actividades serán ejecutadas de forma que contribuya al cumplimiento de objetivos. De hecho la eficacia de los controles está determinada por el nivel de su contribución al logro de metas por parte de los empleados y los gerentes.”²¹

Es muy importante ya que por medio de ella se puede verificar la situación real de la organización, ver si todo lo que se está haciendo va por un buen camino, porque aún teniendo la certeza que todas las etapas anteriores han sido excelentes siempre debe de haber una forma de cerciorarse e informarse si los hechos han sido de conformidad a los objetivos que como organización se desean alcanzar.

¿Porque es importante el control?

La planeación puede ser llevada a cabo y también puede crearse una estructura organizacional para facilitar el cumplimiento eficaz de los objetivos, e incluso es imposible motivar a los empleados mediante el liderazgo efectivo. A pesar de todo ello, no existe garantía alguna de que las actividades sean ejecutadas como se planeó, ni de los objetivos por cuyo logro están esforzándose los empleados y los gerentes realmente se cumpla. La importancia del control resulta evidente en tres áreas específicas: la planeación, el empoderamiento de los empleados y la protección del entorno laboral.

²¹ Ibidem, pág.493

Es de importancia porque ayuda a tomar acciones para corregir o eliminar errores que puedan ocurrir a lo largo de todo el proceso.

3. ENFOQUE SISTÉMICO

a) Conceptos de sistema

Idalberto Chiavenato: un sistema puede definirse como "un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito."²²

José Ferrater Mora: un sistema es "conjunto de elementos relacionados entre sí funcionalmente, de modo que cada elemento del sistema es función de algún otro elemento, no habiendo ningún elemento aislado."²³

Grupo de componentes que se relacionan entre sí y actúan conforme a reglas establecidas para lograr un objetivo en común.

Subsistemas:

"Se entiende por subsistemas a conjuntos de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor."²⁴

Un subsistema es un sistema que forma parte de otro mayor o un principal. Prácticamente son partes que se componen en un todo.

²²Idalberto Chiavenato, op.cit, pág.35

²³José Ferrater Mora, Diccionario de filosofía, Madrid, sexta edición, Tomo Cuarto, pág. 3062

²⁴<http://enexis-teoriadelossistemas.blogspot.com/2012/06/sistemas-subsistemas-y-suprasistemas.html> 12 de Enero 2018

Ejemplo: El sistema empresarial para lograr una buena administración se divide en subsistemas Gerente, Jefe, Administrador, jefe de áreas.

Supra sistemas:

“Un suprasistema o supersistema, es el sistema que integra a los sistemas desde el punto de vista de pertenencia.”²⁵

Es el que contiene sistemas menores. Es un todo que se descompone en varias partes.

Ejemplo: una organización podría considerarse un subsistema de la economía nacional que viene a ser el suprasistema que la rige.

b) Elementos de los sistemas

“Entradas (inputs) o insumos: es todo lo que ingresa al sistema para hacerlo funcionar. Las entradas provienen del medio ambiente y pueden clasificarse en recursos, energía o información.

Operaciones: cada parte, organismo o subsistema se especializa en procesar determinadas entradas. Es el proceso de transformación de los insumos o entradas.

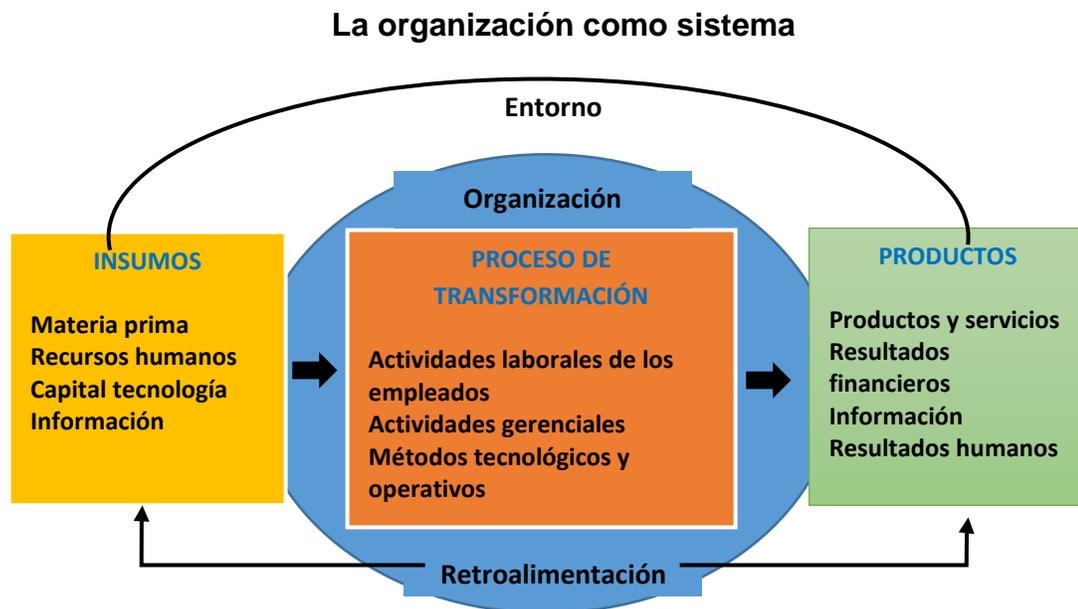
Salidas (outputs) o resultados: las entradas al ser procesadas se convierten en salidas para el medio ambiente. Es todo lo que el sistema aporta al medio ambiente.

²⁵<http://enexis-teoriadelossistemas.blogspot.com/2012/06/sistemas-subsistemas-y-suprasistemas.html> 12 de Enero 2018

Retroalimentación (feedback) o retroalimentación: es el efecto de retorno o salida sobre la entrada, a la cual modifica.

Regulador: es el componente que gobierna todo el sistema, al igual que el cerebro en el organismo humano.²⁶

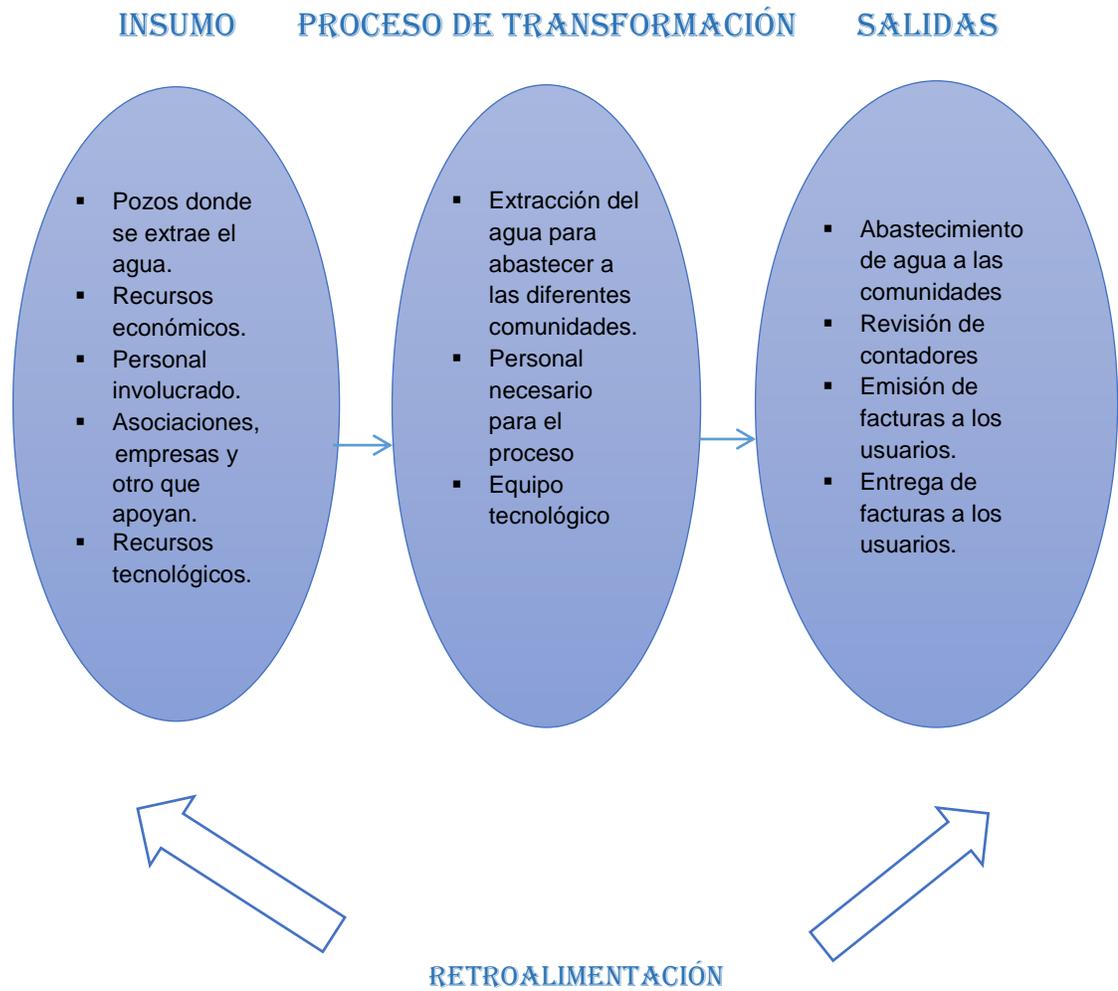
La aplicación de éstos se realiza para lograr un objetivo en común, todos los elementos del sistema pueden priorizarse en un momento dado, reconociendo que influirá en los demás elementos y subsistemas existentes.



Fuente: Idalberto Chiavenato, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES

²⁶ : <http://www.monografias.com/trabajos94/teoria-de-sistema/teoria-de-sistema.shtml> 12 de Enero de 2018

Ejemplo Aplicado a ACOSAMA



c) Los tipos de sistemas

1. En cuanto su relación con el medio ambiente

Sistemas Cerrados

“Son todos aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente determinista y programado, y funcionan con muy pequeño intercambio de materia y energía con el medio ambiente. El término también es utilizado para los sistemas completamente estructurados, que solamente obedecen y reaccionan a los dictámenes de su programación, sin importarles el medio ambiente, tomando en cuenta que los elementos y relaciones se combinan de manera peculiar y rígida para producir una salida (resultados, producto) invariable.”²⁷

Cabe mencionar que hoy en día los sistemas cerrados ya no existen.

Sistema Abierto

“Son todos aquellos sistemas que están en constante intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía con el ambiente continuamente. Son eminentemente adaptativos, pues para sobrevivir deben adaptarse constantemente a las condiciones del medio.”²⁸

A diferencia del cerrado éste si permite libre entrada y salida de datos o de información.

Ejemplo: la organización de ACOSAMA ya que ésta permanece en constante interacción; también cabe mencionar las páginas web que son de libre acceso,

²⁷ <http://www.monografias.com/trabajos94/teoria-de-sistema/teoria-de-sistema.shtml>, 18 de Febrero de 2018

²⁸ ídem

como ahora en día la red social de facebook ya que es personalizable y reconfigurable.

2. SEGÚN SU NATURALEZA

Concretos

“Están compuestos de objetos y cosas reales; pueden ser descritos en términos cuantitativos.”²⁹

Ejemplo: el conjunto de unidades que conforman cada departamento o área de ACOSAMA y a su vez todos esos departamentos que forman la asociación en general.

Abstractos

“Son aquellos que están compuestos de ideas o criterios.”³⁰

Ejemplo: las partes que forman el sistema administrativo de ACOSAMA en conjunto con otros procesos como los financieros, contables y los comercial.

3. SEGÚN SU ORIGEN

Naturales:

“Sistemas generados por la naturaleza.”³¹

²⁹ <http://energiayconsumo16in.blogspot.com/2016/03/clasificacion-de-sistemas-sistemas> 16 de Febrero de 2018

³⁰ Idem.

Ejemplo: los mantos acuíferos de los que es extraída el agua por parte de ACOSAMA, que por naturaleza se regeneran así mismos.

Artificiales:

“Sistemas que son productos de la actividad humana, son concebidos y construidos por el hombre.”³²

Ejemplo: el sistema de bombeo que utiliza en ACOSAMA para que el suministro de agua sea de forma correcta.

4. SEGÚN SUS RELACIONES

Simples:

“Es simple cuando está formado de pocas partes y a la vez están tienen una forma básica de relacionarse.”³³

Ejemplo: el medidor de agua o contador, que tienen cada una de las familias que son abastecidas del servicio por ACOSAMA lo que hace es permitir que se contabilice la cantidad de agua que pasa a través de él y de los acueductos y así determinar el cobro pertinente.

³¹ <http://enexis-teoriadelossistemas.blogspot.com/2012/06/sistemas-subsistemas-y-suprasistemas.html> 16 de Febrero de 2018

³² Idem.

³³ <https://es.scribd.com/document/358927380/Sistemas-Simples-y-Complejos> 16 de Febrero de 2018

Complejos:

“Sistemas con numerosos elementos y relaciones. Esta clasificación es relativa porque depende del número de elementos y relación considerados.”³⁴

Ejemplo: el sistema de tubería que está distribuido en los cantones a los que les es suministrado el servicio de agua por parte de ACOSAMA, es de bastante complejidad por los detalles, el mantenimiento y todo lo que lo conforma, además de la dinámica que se realiza para que el servicio sea satisfactorio en las comunidades.

5. SEGÚN SU CAMBIO EN EL TIEMPO

Estáticos:

“Son aquellos que no presentan grandes cambios, procuran mantener estructura, forma en que realizan el proceso y funcionamiento.”³⁵

Ejemplo: Método de administración de ACOSAMA, normalmente cada miembro de ésta se encarga de desempeñar determinada función y mientras que todos lo hagan de forma correcta y el sistema sea funcional para el cumplimiento de los objetivos, no se tendrán repercusiones ni tampoco la necesidad de hacer cambios; claro en ese aspecto la institución no evolucionaría de ninguna forma.

³⁴ <http://enexis-teoriadelossistemas.blogspot.com/2012/06/sistemas-subsistemas-y-suprasistemas.html> 16 de Febrero 2018

³⁵ <http://tsistemascua.blogspot.com/2008/09/clasificacin-de-los-sistemas.html> 17 de Febrero de 2018

Dinámicos:

“Es dinámico cuando este se encuentra en constante cambio, ya sea en su estructura, forma de trabajo y procesos a realizar.”³⁶

Ejemplo: la capacidad que tiene ACOSAMA para evolucionar a través del tiempo, permitiendo que ésta crezca y así tener la facilidad de interactuar con otras instituciones del mismo ámbito;

d) Características de los sistemas

Entropía. “La entropía es la tendencia al desorden, al desgaste, al aumento de la aleatoriedad derivada de los continuos ajustes que sufre el sistema. El incremento de la entropía en un sistema conduce a su descomposición en sistemas más simples.”³⁷

Es la forma que genera conflictos y conlleva al fracaso en cuanto al logro de los objetivos de la institución.

Homeóstasis. “Describe un estado de equilibrio dinámico al que un sistema puede llegar gracias a un correcto control del intercambio de materiales, energía e información.”³⁸

Es lo que se hace de manera correcta y acorde para logra el cumplimiento de los objetivos de la institución.

³⁶ <http://tsistemascua.blogspot.com/2008/09/clasificacin-de-los-sistemas.html> 17 de Febrero de 2018

³⁷ <http://energiayconsumo16in.blogspot.com/2016/03/clasificacion-de-sistemas-sistemas> 16 de Febrero de 2018

³⁸ <http://energiayconsumo16in.blogspot.com/2016/03/clasificacion-de-sistemas-sistemas> 16 de Febrero de 2018

Sinergia. “El sistema en sí supera a la simple adición de sus componentes y solamente puede ser explicado como la totalidad. El todo es más que la suma de las partes.”³⁹

Es la forma de lograr mucho más de lo que se esperaba respecto a los objetivos de la institución.

4. GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL

a) DEFINICIONES GENERALES

Plan: “Es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocios, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto”.⁴⁰

Modelo a seguir a partir de una serie de pasos para poder desarrollar determinado proyecto con éxito.

Planeación: “Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen sean necesarias para alcanzar los resultados obtenidos”.⁴¹

Es la base de la cuál se parte para poder lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización, todo por medio de diversas acciones requeridas y a través de un seguimiento correcto.

³⁹ Idem.

⁴⁰ Augusto Ordoñez(2013) Cree su plan de empresa. España. Plan de Empresa. <http://planempresa.ipyme.org/InfGeneral/Paginas/PlanEmpresa.aspx/> 16 de Febrero de 2018

⁴¹ Robbins, Stephen P. Y Coulter, op.cit. pág 221

Objetivos: “Son los blancos o resultados futuros pretendidos por la organización”.⁴²

Es el fin que la institución desea lograr.

Objetivos operacionales: “Son objetivos específicos e inmediatos, situados a corto plazo y relacionados con determinadas tareas u operaciones”.

Son los que se llevan a cabo cada día, semana, mes; o por cada área, y que constituyen el logro del objetivo principal que se desea.

b) LOS CUATRO PASOS DE LA PLANEACIÓN

“La planificación es muy sencilla y puede condensarse en cuatro pasos básicos.

Paso 1: establecer una meta o conjunto de metas. La planeación comienza con las decisiones acerca de lo que la organización o sub-unidad necesitan o quieren. Sin una definición clara de las metas, las organizaciones distribuirán sus recursos en una forma demasiado amplia.

Paso 2: definir la situación actual ¿A qué distancia se halla de sus metas la organización o sub-unidad? ¿De qué recursos se dispone para alcanzarlas? Sólo después de analizado el estado actual pueden trazarse los planes para describir el progreso ulterior.

Paso 3: identificar las ayudas y las barreras de las metas. ¿Qué factores en el ambiente interno y externo ayudan a la organización a lograr sus metas? ¿Qué

⁴²Sonia Álvarez(2014). Objetivos empresariales. Venezuela:Creación de empresas y emprendedores.
<http://www.estartap.com/objetivos-empresariales/> 18 de Febrero de 2018

factores podrían crear problemas? Es bastante fácil ver lo que está teniendo lugar en el momento presente, pero el futuro nunca es claro.

Paso 4: desarrollar un plan o conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas. Ésta última etapa en el proceso de planeación requiere varios cursos de acción alternos para conseguir la meta o metas deseadas, evaluar las alternativas y escoger entre ellas la más idónea (o por lo menos, una satisfactoria) para llegar a la meta. Este es el paso en que se toman las decisiones referentes a acciones futuras y en que son más importantes las pautas de la toma eficaz de decisiones.”⁴³

Se conocen tres tipos principales de planes:

1) El plan táctico: “La planeación, es la función administrativa que determina con anticipación qué se debe hacer y cuáles objetivos se deben alcanzar, busca brindar condiciones racionales para la empresa, sus departamentos o divisiones se organicen a partir de ciertas hipótesis respecto de la realidad actual y futura.” ⁴⁴

Describe las tácticas que la organización planea utilizar para conseguir las ambiciones descritas en el plan estratégico. Es un documento a corto plazo (con un ámbito de menos de un año), de bajo nivel que descompone las amplias declaraciones de misión en trozos más pequeños y ejecutables. Si el plan estratégico es una respuesta al ¿Qué?, el plan táctico responde al ¿Cómo?

2) “Planes estratégicos: son aquellos que abarcan toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma”.⁴⁵

⁴³Leidy Martínez Quiroga (2014).cuatro pasos de la planeación. México: scrib. <https://prezi.com/i-trvwx3csdt/4-pasos-para-la-planeacion/> 18 De Febrero 2018.

⁴⁴Julca Moreno Edwin. Planeación. México. <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion/planeacion.shtml#plantactic> 18 de Febrero de 2018

⁴⁵Robbins,Stephen P. Y Coulter. Ibidem. Pág. 223.

3) “**Planes operacionales**, los planes operativos no tienen repercusiones más limitada”.⁴⁶ Hay dos clases fundamentales de planes operacionales:

i. Planes de un solo uso

“Son aquellos diseñados de manera específica para satisfacer las necesidades planteadas por una situación en particular.”⁴⁷

Los planes de un solo uso son cursos detallados de acción que seguramente no se repetirán de la misma manera en el futuro.

Los principales tipos de planes de un solo uso son:

- “**Programas.** El programa comprende un grupo relativamente extenso de actividades; Se acompaña de un presupuesto o conjunto de presupuestos de las actividades requeridas. Cualquiera que sea su extensión, especificará muchas actividades y asignaciones de recursos.
- **Proyectos.** Son las partes más pequeñas e independientes de los programas. Cada proyecto posee una extensión limitada y directivas bien definidas acerca de las asignaciones y el tiempo. Cada proyecto quedará bajo la responsabilidad del personal designado a quien se darán recursos y plazos específicos.
- **Presupuestos.** Son estados de recursos financieros que se reservan para determinadas actividades en un período determinado de tiempo. Son ante todo medios de controlar las actividades de una organización y constituyen componentes muy importantes de los programas y proyectos. Con frecuencia los gerentes usan la elaboración de presupuestos como el

⁴⁶Ibidem

⁴⁷Robbins, Stephen P. Y Coulter. Ibidem. Pág. 223

proceso en virtud del cual se toman decisiones para asignar recursos a diversos cursos de acción.”⁴⁸

ii. Planes permanentes

“Son aquellos de implementación continua y que ofrecen una guía para el desempeño de actividades repetitivas.”⁴⁹

Es una guía que se sigue siempre y cuando las actividades de la organización se repitan varias veces.

Los tipos principales de planes permanentes son:

- **“Políticas.** Es una pauta general para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canaliza el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de ella. Generalmente, las políticas son establecidas de manera formal y deliberada por los gerentes de alta dirección. “⁵⁰
- **Procedimientos:** “Planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras.”⁵¹

⁴⁸Rodríguez Martín, Alejandro Ramón (2012). Presupuesto. Perú: Expansión. <http://www.expansion.com/diccionario-economico/presupuesto.html>. 18 de Febrero de 2018

⁴⁹Robbins, Stephen P. Y Coulter. Ibidem. Pág. 224.

⁵⁰Gloria Flores (2014).Definición de políticas de la organización. México: DEHO. 18 de Febrero de 2018.

⁵¹Harold Koontz, Heinz Wehrich y mark cannice,Ibidem, pág 112

- **Reglas:** “La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse. Las reglas se diferencian de las políticas en que estas últimas tienen el propósito de orientar la toma de decisiones al establecer áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las primeras no permiten discreción en su aplicación.”⁵²

c) PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

“Estos principios son fundamentales para la generación de planes que, al momento de implementarlos, estos sean planes exitosos. Entre los principales están los siguientes:

- **Principio de precisión**

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

- **Principio de flexibilidad**

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

- **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, coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

- **Principio de consistencia**

Todo plan deberá de estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los

⁵²Ibidem, pág 113

recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

- **El principio de rentabilidad**

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

- **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.”⁵³

Los principios son de gran importancia ya que se toman como una guía para poder hacer la aplicación de cada uno de los elementos que forman la institución.

Ventajas de la planeación

“La planeación trae consigo muchas mejorías a cualquier tipo de organización ya que a partir de tener previsto lo que se va a hacer, cómo se hará, con qué y quiénes, contribuye a la maximización de los recursos con los que cuenta y esto a su vez permite que se brinde de manera eficiente sus productos o servicios.”⁵⁴

Por ende, pueden mencionarse como ventajas de realizar una buena planeación las siguientes:

- *Enfoque de todas las actividades hacia resultados deseados.*
- *Ayuda al gerente a visualizar el futuro.*
- *Se determinan fechas de inicio y fin, con las cuales se tiene un control debido de las actividades y el desempeño de cada una.*

⁵³Harold Koontz, Heinz Weihrich y mark cannice, Ibidem, pág 113

⁵⁴Ibidem, pág 120

- *Fomenta el logro*

La planeación ayuda a que todo marche en el camino correcto.

d) DEFINICIÓN DE CONTROL

“Es la función gerencial que implica monitorear actividades para garantizar que se estén realizando según lo planteado y corregir las desviaciones importantes.”⁵⁵

El control es la función con la cual podemos evaluar si lo que se está realizando se está haciendo bien y si va por un buen camino hacia el logro de los objetivos de la organización.

1) Importancia Del Control Dentro Del Proceso Administrativo

“El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión.”⁵⁶

La importancia se ve en que se puede tener el mejor plan, pero siempre puede surgir alguna desviación, la cuál evaluando se corrige permitiendo así que los resultados si sean los esperados.

⁵⁵Robbins,Stephen P, Decenzo, David, A, Coulter Mary “Fundamentos de administración”, México, Octava Edición, Pearson Educación,Inc.2013.pág.348

⁵⁶Robbins,Stephen P, Decenzo, David, A, Coulter Mary, op. cit. pág. 224

2) Tipos De Control

“Existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

- **Control preliminar**, este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

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

- **Control concurrente**, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

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

- **Control de retroalimentación**, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.”⁵⁷

⁵⁷Robbins, Stephen P, Decenzo, David, A, Coulter Mary, Ibidem. Pág.223

El primero se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización. El segundo, vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando, los estándares que guían a la actividad en funcionamiento se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que surgen de la función de la planificación, y último tipo de control se centra en los resultados finales.

3) De la Planeación al Control⁵⁸

El nexo entre la planeación y el control Hemos descrito la planeación como un proceso analítico y de toma de decisiones, el cual termina cuando se elabora un plan específico. Los planes se llevan a cabo a través de acciones detalladas tendientes a la obtención de objetivos específicos. Es en esta etapa de ejecución en la cual la planeación pasa a otra función administrativa: control.

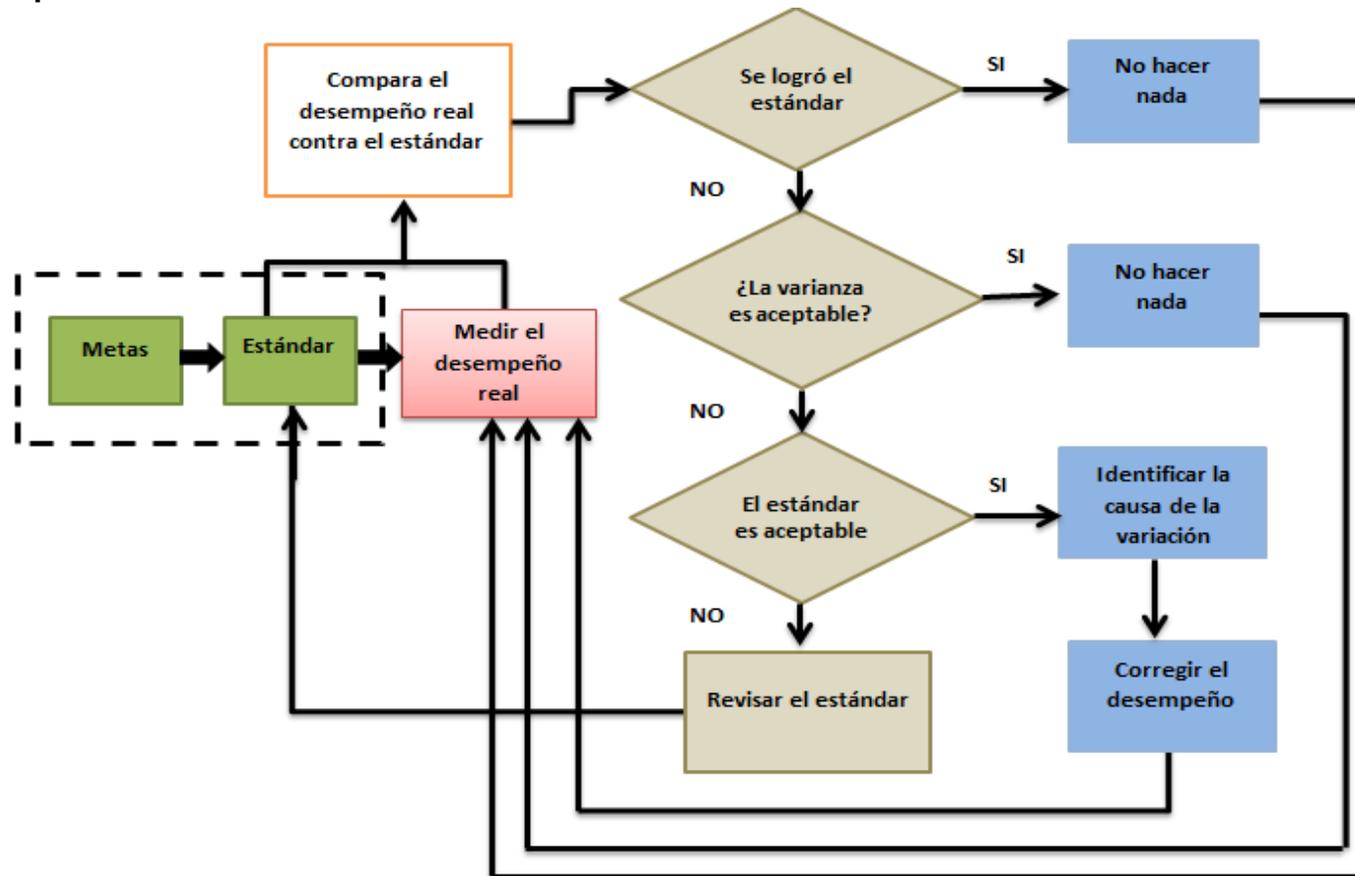
El control puede definirse simplemente como el proceso de cerciorarse de que las acciones se ajusten a los planes. Esta definición muestra la relación tan estrecha entre la planificación y el control. El control no puede tener lugar si no existe un plan, y éste tiene pocas probabilidades de éxito a menos que se hagan esfuerzos por monitorear su progreso. El control compara la información sobre lo que realmente está sucediendo durante la realización del plan (datos reales) con los presupuestos, programas, estándares y otros elementos que se utilizan y predijeron durante las etapas de la planeación (datos planeados). Si hay excesiva discrepancia entre los hechos reales y los planeados, se necesita uno o más de tres tipos de ajuste:

1. Modificar las actividades de alguna manera para que los resultados se aproximen a los señalados en el plan.

⁵⁸“Dossier de Dirección”. Vol. 3-4 parte 2 Planeación y Toma de Decisiones. pág. 22

2. Reconsiderar y, tal vez, revisar el plan.
3. Reevaluar los controles a fin de asegurarse de que son adecuados para el plan y sus objetivos.

4) El proceso del control.



Fuente: Robbins, Stephen P, Decenzo, David, A, Coulter Mary, Pearson Educación, Inc

El proceso del control

“El proceso del control comprende tres pasos: medición del desempeño real, comparación del desempeño real contra un estándar y aplicación de las acciones administrativas para corregir las desviaciones o solucionar los estándares inadecuados. El proceso del control asume que ya existen estándares de desempeño y en realidad así es. Tales estándares son las metas específicas que se crean durante el proceso de planeación”.⁵⁹

Son establecidas ciertas normas con las cuales se logra medir el rendimiento en base a fechas y parámetro concretos, y se comparan los resultados para verificar no exista ninguna situación indeseable y en el caso de haberla se hace la corrección para lograr los estándares deseados.

5) Superación de las barreras para planeación eficaz

“Hay dos grandes barreras que dificultan la preparación de planes eficaces. La primera es la supuesta resistencia interna del planificador a establecer metas y trazar planes para conseguirlas. La segunda barrera, que existe no dentro sino fuera del planificador, es la renuencia general de los miembros de la organización a aceptar la planeación y los planes a causa de los cambios que significan. No se trata de un rechazo a la planeación, sino sólo de un rechazo a las metas que impone a quienes deben realizar el plan. Aunque no solamente son esas dos barreras hay otras que también suelen surgir pero en menor escala:

- 1- Renuencia a establecer metas: El establecimiento de metas es el primer paso de la planeación, por lo cual los gerentes que no son capaces de fijar metas importantes, no estarán en condiciones de hacer buenos planes.

⁵⁹Robbins, Stephen P, Decenzo, David, A, Coulter Mary, Ibidem. Pág.350.

- 2- Renuencia a renunciar a metas alternativas. La decisión de fijar nuevas metas y asignar recursos a su realización exige renunciar a otras opciones.
- 3- Miedo al fracaso. La persona que se impone una meta clara y bien definida corre el riesgo de no poder alcanzarla. Los gerentes son como toda la gente y ven en el fracaso una amenaza contra su autoestima, el respeto de los demás e incluso contra la seguridad de su trabajo.
- 4- Falta de conocimiento de la organización. Los gerentes no pueden fijar objetivos significativos para sus sub-unidades sin tener un buen conocimiento de ellas y de la organización en general. Parte de las obligaciones de un gerente es hacer que los planes de su sub-unidad sean compatibles con los de alta dirección.
- 5- Falta de conocimiento del ambiente. Además de entender el ambiente interno de la organización, el gerente necesita conocer el ambiente externo: la competencia, los clientes, los proveedores, los organismos gubernamentales y el público en general. Sin ese conocimiento del ambiente externo, tenderá a sentirse confundido respecto a qué dirección seguir y mostrará renuencia a establecer metas.
- 6- Falta de confianza. Para comprometerse a conseguir metas, los gerentes han de pensar que tanto ellos como la sub-unidad u organización poseen la capacidad de alcanzar las metas. Es obvio que si no tienen seguridad en sí mismos o en la organización, dudarán en fijar metas difíciles.
- 7- Resistencia al cambio. En pocas palabras, hay tres razones fundamentales por las cuales los empleados pueden resistirse al cambio:
 - Incertidumbre ante las causas y efectos del cambio.
 - Renuencia a renunciar a los beneficios del momento.
 - Conocimiento de las debilidades de los cambios propuestos.”⁶⁰

⁶⁰Cesar Lozano (2012). Las barreras de la planeación. México: El contador Virtual.
<http://elcontadorvirtual.blogspot.com/2010/09/las-barreras-de-la-planeacion.html> /05 18 de Febrero de 2018

C. MARCO LEGAL QUE RIGE A LA INSTITUCIÓN

La asociación Comunal Salud, Agua y Medio Ambiente está regida por las siguientes leyes:

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. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

No podrá limitarse ni impedirse a una persona el ejercicio de cualquier actividad lícita, por el hecho de no pertenecer a una asociación.

Se prohíbe la existencia de grupos armados de carácter político, religioso o gremial.

Art. 203.- Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Art. 207.- Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios.⁶¹

Explicación:

Estos artículos de la Constitución de la República de El Salvador establecen el derecho que tiene todo salvadoreño a asociarse libremente y a tener reuniones pero de carácter pacífico, además de mencionar que cada municipio debe ser autónomo tanto en lo económico, técnico y administrativo regidos por un Código Municipal, y que los fondos de estos municipios deberán ser para la población que los habita.

⁶¹Constitución de la República, Decreto Constituyente N°38., Publicado en el Diario Oficial N°234, Tomo N°281 de fecha 15 de Diciembre de 1983

Por lo tanto la Asociación Comunal cumple con los derechos de las agrupaciones a obtener personalidad jurídica y a ser representadas jurídicamente, a dictarse sus propios reglamentos, a tener elecciones internas libres para la asamblea general. Estas son las garantías que les permiten a los grupos organizados existir y desarrollarse. Y asimismo servirles a las comunidades brindándoles un servicio permanente de sustentabilidad. Cabe mencionar que la asociación se auto sostiene con los fondos de los servicios que brinda.

b) Código tributario

Artículo 2.- Este Código se aplicará a las relaciones jurídicas tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales.

Artículo 50.- El representante legal o titular de las entidades a que se refiere el artículo 6 literal c) de la Ley de Impuesto sobre la Renta, será solidariamente responsable con el sujeto pasivo, del pago del impuesto determinado a este último, proveniente de los valores deducidos indebidamente en concepto de donación, cuando a nombre de dichas entidades se documenten valores superiores al costo del bien o servicios donados, o mayores a las sumas de dinero recibidas, y ello posibilite la deducción de tales montos para efectos del Impuesto sobre la Renta. Lo anterior sin perjuicio de las acciones penales a que hubiere lugar.

En caso que las corporaciones y fundaciones de utilidad pública calificadas por la Administración Tributaria incurran en forma reiterada en las circunstancias

previstas en el inciso anterior la Administración Tributaria procederá a revocar la resolución de exclusión de sujeto pasivo del Impuesto sobre la Renta⁶².

Explicación:

Para este artículo, al ser una asociación constituida y legalmente autorizada, esta está en la obligación de presentar la declaración de renta y los pagos a cuenta correspondiente mes a mes por los servicios que presta, asimismo el código tributario en los artículos anteriores establece que las entidades que reciben un tipo de donación que su monto sea alto deberán hacer el cálculo respectivo del impuesto sobre la renta o para el caso la donación puede ser deducible en la declaración de la renta.

La Asociación es un sujeto pasivo por ende está obligada al cumplimiento de las obligaciones tributarias ya sea como responsable último del impuesto o como contribuyente. Esta figura es el deudor para el Ministerio de Hacienda, ya que ha generado el hecho económico por lo que surge la obligación del pago de impuesto.

c) Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro

Art. 6.- Las asociaciones y fundaciones estarán sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las leyes para las personas naturales y jurídicas, en cuanto no estén expresamente excluidas por dichas leyes.

Art. 9.- Se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y

⁶²Código Tributario, Decreto Legislativo n°79, Publicado en el Diario Oficial N°165, Tomo N°236, de fecha de 22 de Agosto de 1972.

administradores. Las asociaciones y fundaciones, no podrán ser fiadoras o avalistas de obligaciones.⁶³

Explicación:

La ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro establece en sus artículos que las asociaciones al igual que las personas naturales y jurídicas afrontaran las mismas obligaciones tributarias.

Para el caso la asociación está obligada a presentar todas las obligaciones tributarias necesarias de acuerdo a su giro económico.

Y que se comprende que una asociación o Fundación será aquella que no persiga enriquecimiento directo de sus miembros.

d) Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios (IVA)

De acuerdo al Artículo 1 y 2 de la ley de IVA, se establece que es un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

En el concepto de transferencia de dominio, como hecho generador del impuesto se entienden comprendidos, entre otros, los siguientes actos, convenciones o contratos que se refieran a bienes muebles corporales provenientes de: (a) Transferencias efectuadas en pública subasta,

⁶³Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, Decreto Legislativo n°894, de fecha 21 de Noviembre de 1996, Publicado en el Diario Oficial N°238, Tomo N° 333 de fecha 17 de Diciembre de 1996.

adjudicaciones en pago o remate de bienes muebles corporales pertenecientes a contribuyentes del impuesto.⁶⁴

Artículo 45.- Estarán exentas del impuesto las siguientes importaciones e internaciones definitivas:

Literal e

e) De bienes donados desde el extranjero a las entidades a que se refiere el artículo 6 literal c) inciso segundo de la Ley de Impuesto sobre la Renta, calificadas previamente según lo dispone dicho artículo.

Explicación:

Las asociaciones comunales deben cumplir con esta ley, siempre y cuando se manifieste el hecho generador del impuesto, es decir, que exista la transferencia de dominio a título oneroso de bienes muebles corporales o prestación de servicios. De acuerdo con el art. 45 literal, e) están exentos del impuesto todos aquellos bienes donados provenientes del exterior, según el artículo 6 del Impuesto Sobre la Renta.

La Asociación Comunal como tal está obligada a pagar el IVA por el tipo de servicio que presta, el cuál es facturado según el consumo.

e) Ley de Impuesto Sobre la Renta⁶⁵

Art. 6.- No son sujetos obligados al pago de este impuesto:

a) El Estado de El Salvador;

⁶⁴Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios (IVA), Decreto Legislativo n°296, de fecha de 24 de Julio de 1992, Publicado en el Diario Oficial N°143. Tomo N°316 de fecha 31 de Julio de 1992.

⁶⁵Ley de impuesto sobre la renta, Decreto Legislativo n°134, de fecha 18 de Diciembre de 1991, Publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo N° 313 del 21 de Diciembre de 1991.

b) Las municipalidades; y

c) Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública.

Se consideran de utilidad pública las corporaciones y fundaciones no lucrativas, constituidas con fines de asistencia social, fomento de construcción de caminos, caridad, beneficencia, educación e instrucción, culturales, científicos, literarios, artísticos, políticos, gremiales; profesionales, sindicales y deportivos siempre que los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de la institución y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre los miembros que las integran.

Explicación:

Este artículo nos habla de que las corporaciones y fundaciones no lucrativas que sean de utilidad pública y que tengan por motivo la asistencia social no serán sujetos obligados al pago de renta.

Para el caso de la Asociación Comunal por ser una entidad con fines de beneficencia no está sujeta al impuesto sobre la renta, aunque siempre está obligada a declarar el Pago a Cuenta esto por las retenciones efectuadas a sus empleados.

f) Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones

Art. 1.- Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez y Muerte de acuerdo con esta ley.⁶⁶

Explicación:

Esta ley aplica a las Asociaciones debido a que dentro de sus empleados existen algunos que son sujetos de ahorro de pensiones. Las ahorradoras de pensiones deben reconocer a sus afiliados para cubrir los riesgos de Invalidez común, Vejez y muerte.

Para el caso de la Asociación Comunal está regida por la Asociación de Fondo de pensiones AFP ya que estas son las encargadas de administrar los fondos de las cuentas individuales que mes a mes son descontadas por la asociación a los empleados para el caso de planilla es el 7.25% que se les descuenta a cada colaborador para que cuando este cumpla su periodo de trabajo puedan reintegrárselo a través de cuotas de pensiones por vejez.

g) Ley del Seguro Social

Art. 3.- El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma que los haya establecido la remuneración.⁶⁷

⁶⁶Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo n°927, de fecha 20 de Diciembre de 1996, Publicado en el Diario N°243 , Tomo N° 333 del 23 de Diciembre de 1996.

⁶⁷ Ley del Seguro Social, Decreto de Ley N° 1263 de fecha 13 de diciembre de 1953 publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo 161.

ACOSAMA está obligada a asegurar a todos sus empleados remunerados para que puedan gozar de los servicios de salud.

h) Ley de la corte de cuentas de la república

Art. 3.- Están sujetas a la fiscalización y control de la Corte todas las entidades y organismos del sector público y sus servidores, sin excepción alguna. La jurisdicción de la Corte alcanza también a las actividades de entidades, organismos y personas que, no estando comprendidos en el Inciso anterior reciban asignaciones, privilegios o participaciones ocasionales de recursos públicos. En este caso el control se aplicará únicamente al ejercicio en que se haya efectuado el aporte o concesión y al monto de los mismos.

Explicación:

Este artículo está relacionado con las asociaciones comunales ya que menciona que están sujetas a fiscalización todas las entidades y organismos del sector público y sus servidores, sin excepción alguna.

La Asociación Comunal de Agua salud y Medio Ambiente es vulnerable para esta ley ya que en cualquier momento la corte de cuentas puede llegar a hacer una revisión de los recursos.

i) Ley del Medio Ambiente De El Salvador⁶⁸

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.”

⁶⁸Ley del Medio Ambiente, Decreto Legislativo n°233, de fecha de 4 de Mayo de 1998, Publicado en el Diario Oficial N°79, Tomo N° 339

Explicación:

La Ley de Medio Ambiente es muy importante porque dentro de esta se respalda las diferentes acciones que se pueden tomar en cuenta para beneficiar a la población en lo referente al cuidado, protección y resguardo del ambiente donde habitamos y por lo tanto hacer uso óptimo del recurso hídrico.

Leyes como esta hacen que el ambiente sea resguardado en cierta medida por la población.

Para La Asociación Comunal de Salud Agua y medio Ambiente es muy importante esta ley ya que esta promueve el servicio del recurso hídrico y por lo tanto debe garantizar que el servicio de agua que abastece a las comunidades sea de calidad y esta debe contar con los permisos ambientales correspondientes.

f) Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo ⁶⁹

Art. 4.- La presente ley se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. Ninguna institución autónoma podrá alegar la existencia de un régimen especial o preferente para incumplir sus disposiciones.

Art. 6.- Todas las Secretarías e Instituciones Autónomas del Estado, bajo la rectoría del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, establecerán las medidas necesarias para alcanzar una debida coordinación en lo que respecta a las acciones que se implementen en seguridad y salud ocupacional en beneficio de los trabajadores y empleadores, en el marco de la política nacional sobre esta materia, la cual será formulada, ejecutada y supervisada por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

⁶⁹ Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, Decreto Legislativo No. 30, de fecha 15 de Junio del 2000, publicado en el Diario Oficial No. 348, del 19 de Julio de 2000.

Es importante para la Institución por que ayuda a la prevención de riesgos en cada uno de los lugares de trabajo que se encuentran asignados al personal. Todo con el fin de lograr garantizar la protección y salud de cada uno de los empleados.

g) Código de Trabajo⁷⁰

Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Es importante para ACOSAMA ya que éste vela por que las relaciones entre los patronos y trabajadores sean armónicas, estableciendo los distintos derechos y obligaciones para poder garantizarles a los empleados una mejor calidad de vida.

a. Estatutos de la Asociación

Artículo 1.- Constitúyase la Asociación Comunal para la Administración del Sistema de Abastecimiento de Agua Potable, Acciones en Salud, Saneamiento y Medio Ambiente; esta Asociación estará regida por los presentes Estatutos, Reglamento Interno, La Constitución de la República, El Código Municipal y otras Leyes pertinentes de la República de El Salvador.

Artículo 12.-establece que la afiliación constituye una responsabilidad social frente a la misma y sus demás asociados activos y usuarios⁷¹.

⁷⁰ Código de Trabajo, Decreto Legislativo Nº 15, de fecha 23 de Junio de 1972, publicado en el Diario Oficial Nº 142, del 31 de Julio de 1972, Tomo Nº 236.

Explicación:

Los estatutos de la asociación tienen por objeto establecer la responsabilidad que tiene cada persona al pertenecer a esta.

Estos estatutos le sirven a la asociación para establecer los procedimientos al momento de escoger la junta directiva y para establecer los procedimientos a seguir. Y sirve para ver los beneficios y obligaciones que tienen los integrantes de la Asociación.

b. Reglamento Interno

Artículo 2.- En caso de conflicto normativo entre los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación prevalecerán los Estatutos.

No se entenderá que existe conflicto normativo cuando el Reglamento amplíe o desarrolle el contenido de los Estatutos siempre que se interprete de conformidad a lo más favorable a los intereses de la Asociación⁷²

Explicación:

El reglamento interno de la asociación establece los lineamientos que deben seguir los pertenecientes a esta y por lo cual se deben regir para el óptimo funcionamiento de sus actividades siempre y cuando estén en beneficio de la comunidad.

El reglamento interno de ACOSAMA es una guía a seguir tanto para los trabajadores así como también directivos y así la institución marche por el buen camino y tenga un buen funcionamiento.

⁷¹Estatutos de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente, de Fecha 29 de Enero de 2001.

⁷²Reglamento Interno de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente, de Fecha 21 de Julio de 2001.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE.

A. IMPORTANCIA

Esta investigación es de mucha importancia precisamente por las necesidades del ámbito administrativo que se presentan en la “Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente”, por lo que se ha realizado esta investigación sobre la planeación y control como fases importantes en toda empresa para manejar las actividades con eficiencia, eficacia a partir de un sistema que establezca indicadores explícitos de las actividades a llevar acabo, quién la realizará y cómo. Logrando de esta forma el cumplimiento de los objetivos y la optimización de los recursos disponibles con la aplicación de un control apropiado.

Éste capítulo ha sido enfocado en investigar y comparar lo teórico administrativo, con la realidad actual que se ha presentado en la “Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente”, esto por medio de la realización de un diagnóstico sobre la administración General en la que se han identificado necesidades de fortalecimiento para la Asociación.

B. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la administración de la “Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente”, para determinar las necesidades administrativas que fortalezcan el desarrollo de los colaboradores que en ella se desempeñan y a la vez se brinde un mejor servicio al usuario.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN

El uso de métodos y técnicas en la investigación sirvió de guía y se identificaron los problemas existentes dentro de la asociación. A continuación, se detallan los métodos y técnicas utilizados:

1. Métodos de la investigación

El método utilizado en la investigación fue el método científico ya que es un conjunto de técnicas y procedimientos que sirvieron para identificar los problemas existentes. Para esto se utilizaron los métodos específicos detallados a continuación:

a. Análisis

El uso del método facilitó el estudio de cada una de las variables por separado, es decir, cada área que constituye a la asociación, a nivel administrativo y a nivel operativo (personal administrativo y personal de campo) así como cada uno de los factores internos y externos que inciden de alguna manera en la asociación.

b. Síntesis

Este método es la operación inversa y que complementa al análisis, componiendo un todo por la unión de sus partes, para tener una mejor comprensión del objeto de estudio. Después de realizado el análisis de cada una de las variables, se hace la aplicación del método de síntesis. El uso de este método se hizo más viable conforme a los resultados que se fueron generando del estudio de cada una de las partes del fenómeno, porque se logró hacer una unificación de los resultados y por lo tanto entender de manera general el problema.

2. Tipo de investigación

Para realizar la investigación, se utilizó el tipo descriptivo, porque éste describe y se logra observar el comportamiento del objeto en estudio. Este tipo de investigación facilitó estudiar las partes, cualidades y circunstancias que conllevan a conocer cómo surge éste problema, teniendo un mayor conocimiento del objeto de estudio.

3. Diseño de la Investigación

Se utilizó el diseño no experimental, porque no se manipuló ninguna variable, es decir, la investigación se basó en hechos tal como son y están en la realidad, del fenómeno estudiado.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

a. Técnicas

Las técnicas han servido para la recolección de datos los que se describen a continuación:

1. La Encuesta

Esta ayuda a obtener datos de una población, es decir, de los trabajadores de la Asociación Comunal de Salud agua y Medio Ambiente del municipio de San Pedro Perulapán. Se llevó a cabo mediante una muestra específica que facilitó la obtención de información sobre las variables.

2. La entrevista

Con esta técnica se obtuvo la información más explícita sobre el problema en estudio proporcionada por el Director Ejecutivo de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente, quien es la persona que tiene más conocimiento sobre el tema en estudio y está enterado de la situación de la Asociación. La entrevista se realizó en las oficinas de la asociación, esta se llevó a cabo con una serie de preguntas por medio de una guía de entrevista que facilitó la

obtención de la información más completa, exacta y precisa, logrando un contacto directo entre entrevistado y entrevistadores.

3. Observación directa

Consistió en observar atentamente el fenómeno, tomando la información y haciendo un registro de ella, con la que se percibió el funcionamiento de la administración de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente, así como la manera de desarrollo cotidiano de las actividades en la misma y que es un complemento para la información recolectada en la encuesta y la entrevista. De igual manera se observaron hábitos y actitudes de los miembros que forman parte esencial de la Asociación. La observación se llevó a cabo durante las visitas realizadas a la Asociación.

b. Instrumentos

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación son los siguientes:

1) Cuestionario

Es de hacer notar, que el contenido de las preguntas que constituyen un cuestionario puede ser variado, siendo estos respondidos por la población en estudio que fueron los trabajadores de la asociación tanto administrativos como personal de campo (personal operativo). Este fue de mucha utilidad para la obtención de datos e información necesaria con la que se conoció la situación en que se encuentra la asociación.

2) Guía de entrevista

Para realizar la entrevista se hizo uso de una guía de entrevista. Esta consiste en un listado de preguntas que respondió el Director ejecutivo de ACOSAMA. En la que además se incluyeron preguntas que son de ayuda para dar explicación al fenómeno en estudio.

3) Lista de Cotejo (Guía de Observación Directa)

Éste instrumento sirve como complemento de la observación directa. Ayudó a identificar ciertas características que prese estaban presentes en el objeto de estudio, se hizo anotaciones, tomas de fotografías y videos al momento de realizar la visita de campo.

5. Fuentes de información

Se refiere a la información recogida de manera consciente por individuos u organizaciones con el fin de poder controlar o documentar hechos relevantes y necesarios para llevar a cabo la investigación. Las cuáles se detallan a continuación:

a. Primaria

Fue toda la información recolectada con originalidad la cual fue determinante para la investigación llevada a cabo en el lugar de estudio por medio de las técnicas y los instrumentos de investigación: la entrevista al Director Ejecutivo, observación directa y cuestionario. Información que fue facilitada por el Director Ejecutivo y los trabajadores de la asociación que a la misma vez forman parte de cada comunidad a las que se les brinda el servicio de agua potable

b. Secundaria

Con esta fuente se obtuvo la información bibliográfica. Esta se recabó de libros, leyes, sitios web, trabajos de Investigación, además de información ya plasmada que fue brindada por El Director de la Asociación siendo de mucha ayuda para la investigación.

6. Ámbito de la investigación

El área geográfica en la que se realizó la investigación fue directamente en la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente, con todo el personal que labora en ella tanto administrativo como los de campo.

7. Unidades de análisis

Se les denomina elementos y se refiere al que o quién es el objeto de investigación. Es donde se obtuvo la información y sirvió como base para la investigación para el caso el objeto de estudio fue La Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente; y las unidades de análisis El Director Ejecutivo y demás personal.

8. Determinación del universo y muestra

a. Universo

Conjunto de personas, cosas o fenómenos sujetos de investigación, que tienen características definidas. Representa al total de las unidades de análisis. El Universo está formado por El Director Ejecutivo y demás personal de la Asociación.

b. Muestra

La muestra es un conjunto representativo de la población. Cuenta con las mismas características de las unidades de análisis, en donde se determinó la parte de la población que debía ser examinada. Para el caso el total de la población fueron los 30 empleados de la Asociación, por lo que no hubo la necesidad de hacer cálculo de muestra. Y se realizó un censo poblacional.

Censo

Este es una de las operaciones que no trabaja sobre una muestra sino sobre la población total sujeta a estudio; para realizar la investigación fue necesario realizar un censo a los 30 trabajadores de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente. Los cuales son detallados a continuación:

Cuadro N° 1

Número de trabajadores que laboran en la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente.

Cargo Desempeñado	Nº
Ordenanza	1
Bodeguero	2
Atención al Usuario	1
Supervisor de Salud	2
Electricista	2
Valvulero	5
Jardinero	1
Auxiliar de Campo	6
Vigilante	2
Fontanero	4
Contador	1
Facturador	1
Motorista	2
Total	30

9. Procesamiento de la Información

Con la investigación de campo se obtuvieron los datos a través de los instrumentos de recolección de la información, que para este caso se procesaron los datos mediante tablas de Excel realizando la tabulación y gráficos, esto sirvió para identificar los resultados y facilitar la interpretación de los datos obtenidos.

a. Tabulación

Consistió en clasificar y ordenar la información en cuadros estadísticos, cada pregunta ha sido identificada y se le ha definido un objetivo con el que se ha logrado obtener los resultados deseados.

b. Análisis e Interpretación de datos

Es el proceso a través del cual se ordenó, clasificó y presentó los resultados de la investigación por medio de un cuadro estadístico y su respectivo gráfico ya

sea de pastel o histograma según la necesidad, esto ayudó a comprender fácilmente la información de los resultados obtenidos haciendo el mejor análisis y dando la mejor interpretación.

D. Resumen del diagnóstico de la situación actual del funcionamiento de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente.

1) Desarrollo y funcionamiento actual de la asociación

La Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente está conformada por una Junta Administradora que son un total de 12 personas y se encuentra dividida en 8 personas de Junta directiva y 4 de Junta de Vigilancia (externos) la cual está legalmente establecida, el Director Ejecutivo, Además la asociación cuenta con 22 trabajadores entre los cuales están: 4 fontaneros, 5 valvuleros y 2 electricistas que son los encargados del sistema del sistema, 6 auxiliares de campo, 1 ordenanza, 2 vigilantes, 2 bodegueros, 1 encargado de la atención al usuario, 2 supervisores de salud, 2 motoristas, 1 jardinero, 1 contador, 1 facturador y el Director Ejecutivo siendo en total 31 (Ver anexo 2, literal B) y (Ver anexo 3)

La asociación cuenta con nacimientos de los cuales se extrae el agua mediante un sistema de bombeo haciéndola llegar a las 1135 familias beneficiadas que habitan en las distintas comunidades del municipio de San Pedro Perulapán así como de San Martín a las que esta asociación brinda el servicio (Ver anexo 1, pregunta 12).

Además, tomando en cuenta como referencia la observación directa realizada en las diferentes visitas que se hicieron a la asociación, se puede determinar que los trabajadores cuentan con un uniforme que los identifica como personal de la asociación; También se ha determinado que para el 100% el ambiente laboral en el que se desarrollan es satisfactorio además de resaltar la buena

comunicación entre jefes y trabajadores lo que fue indicado por un 70% de los trabajadores (Ver anexo 2, pregunta 7, 8 y 9). Se apreció de parte de un 93% que efectivamente cada uno cuenta con el equipamiento y las herramientas necesarias para realizar su trabajo cada día, de lo cual se tienen el debido control lo que fue expresado de parte del 70% de los miembros (Ver anexo 2, pregunta 16 y 17).

2) Identificación de las necesidades de la asociación

La necesidad principal de la Asociación es un esfuerzo mayor para poder fortalecer a la administración y que se ejecuten todos los planes que se planteen ya que no se les da un debido seguimiento debido a la falta de lineamientos de control.

Según expresó el director ejecutivo las fortalezas de la Asociación se fundamentan en el compromiso del personal con la comunidad y el sistema, pero cabe mencionar que es necesario capacitar al personal de manera básica por el momento en cuanto al tema de planeación y control para que sea de mucha ayuda para la administración general ya que solamente el director ejecutivo tiene conocimientos sobre la temática (Ver Anexo 1, pregunta 8 y 13).

3) Análisis del ambiente interno

a. Fortalezas

Según la investigación realizada, entre las capacidades especiales con las que cuenta la asociación y que contribuyen al logro de los objetivos principalmente se refiere el director ejecutivo al compromiso de los miembros de la asociación con la comunidad y el sistema; puesto que se determinó que un 70% de los empleados tienen el conocimiento suficiente de cómo funciona todo el sistema de bombeo así como la calificación y la experiencia para brindar un servicio de

calidad (Anexo 2, pregunta 2). Además de contar con una buena imagen local y nacional ya que son líderes en la calidad del servicio prestado, Así como también menciona la buena organización comunal y la recepción de sugerencias de lo colaboradores, lo que posibilita aportar ideas de mejora y colaborar brindándose apoyo entre compañeros y superiores lo que es manifestado por el 89%, además haberse identificado de un 90% que hay intervención de los trabajadores a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que dificultan alcanzar los objetivos de la Asociación(Ver anexo 1, pregunta 7) y (Anexo 2, pregunta 10,11 y 12). Otra de las fortalezas es que se trabaja de la mano con la normativa institucional bajo el marco legal. Además se puede indicar como otra fortaleza que el 100% de los miembros conocen cuáles son las tareas a realizar para desarrollar bien su trabajo dentro de la Institución y están sabedores que éstas conllevan al cumplimiento de los objetivos. Aunque 53% expresó que siempre le son explicadas éstas actividades que deben realizar a diario (Ver anexo 2, pregunta 4 y 14).

De igual manera el director ejecutivo identifica como fortaleza el recurso hídrico que es abundante en la zona donde se poseionan los bienes con los que cuenta la asociación, es de mencionar también que la organización cuenta con la maquinaria y equipo adecuado para poder responder de manera inmediata en caso de presentárseles una necesidades del sistema (Ver anexo 1, pregunta 7), además la asociación no posee a la fecha ningún tipo de préstamos ya que cuenta con liquidez financiera y todo lo compran al contado (Ver anexo 1, pregunta 7), siempre trabajando con fondos propios generados por el pago del servicio de agua potable por cada asociado según el consumo por mes.

b. Debilidades

En cuanto a los factores limitantes internos que provocan una posición desfavorable para la asociación al logro de sus objetivos el director ejecutivo mencionó como principal la falta de control y el seguimiento de la planificación esto se manifiesta cuando se hace la elaboración de diversos tipos de programas semanales y planes operativos cada año pero la mayoría de ocasiones solo quedan en archivos no son llevados a cabo por completo solo se les da marcha pero quedan a medias (Anexo 1, pregunta 24 y 26), por lo que indicó que no hay conocimientos básicos en cuanto a planeación y control de parte de los demás miembros de la institución, es de allí donde surge la necesidad de realizar un esfuerzo y el 57% considera que debe ser el suficiente para poder mejorar la eficiencia (Anexo 1, pregunta 10) (Anexo 2, pregunta 5 y 6). Además de referirse también a la falta de comunicación oportuna y efectiva entre los colaboradores lo que causa ocasionalmente que no se den solución a problemas prioritarios, cabe indicar también la existencia de un liderazgo negativo que no aporta de ninguna manera beneficio alguno para la organización (Anexo 1, pregunta 10); también se puede mencionar como debilidad la inexistencia de una política de selección, contratación, evaluación e incentivos para el personal lo que genera que los miembros no se sientan motivados a trabajar por el logro de los objetivos que tiene la asociación, conjuntamente se identifica falta de capacitación más específica y técnica tanto para personal de campo como administrativo que ayude a mejorar las capacidades de los miembros aunque algunos consideren que por el cargo que desempeñan no sea necesario (Anexo 2, pregunta 2) y que esto conlleve a mejorar la eficiencia en las labores y de esta forma lograr fortalecer la administración. Así mismo, el director ejecutivo manifestó que otra debilidad es el deterioro que tiene la infraestructura, inmerso a eso la falta de un espacio de recreación para los asociados y usuarios de ACOSAMA lo que puede poner en

riesgo la salud y estabilidad de los miembros de la asociación (Anexo 1, pregunta 10).

4) Análisis del ambiente externo

a. Oportunidades

La asociación necesita crecer más por lo que se aprovechará al máximo la abundancia del recurso hídrico para poder dar cobertura a más comunidades ya que por el momento solo abastecen a 4 con el servicio de agua potable, además de incursionar en la prestación de otros servicios siempre en el rubro de agua (Anexo 1, pregunta 9). En la asociación se ha tomado la iniciativa de formular un Plan estratégico el cual ya se está trabajando para la puesta en práctica y se ha proyectado para año 2017-2021, el cual ha sido adaptado a las nuevas necesidades tanto de los miembros de la institución como también para los usuarios del servicio (Ver anexo 1, pregunta 24). Otra buena oportunidad que menciona el director ejecutivo es que se está trabajando para poder adquirir toda la maquinaria y equipos con los proveedores directos para disminuir costos sin recurrir a préstamos y mantener la auto sostenibilidad de la asociación además poder convertirse en los proveedores para las demás juntas de agua a nivel nacional (Ver anexo 1, pregunta 9). También se tiene la gran oportunidad de obtener ayuda de la cooperación ya sea nacional o internacional que será de gran beneficio para la institución (Ver anexo 1, pregunta 25), ya que de parte nacional solamente se cuenta con la ayuda de FISDL de parte del gobierno, el ministerio de Salud pública y la Alcaldía Municipal de San Pedro Perulapán (Ver anexo 1, pregunta 18), por otra parte ya cuenta con un nuevo proyecto que están comenzando a poner en marcha la construcción de un nuevo pozo que sería el 4to y que será de gran beneficio ya que se podrá abastecer en un futuro a mas comunidades (Ver anexo 1, pregunta 38).

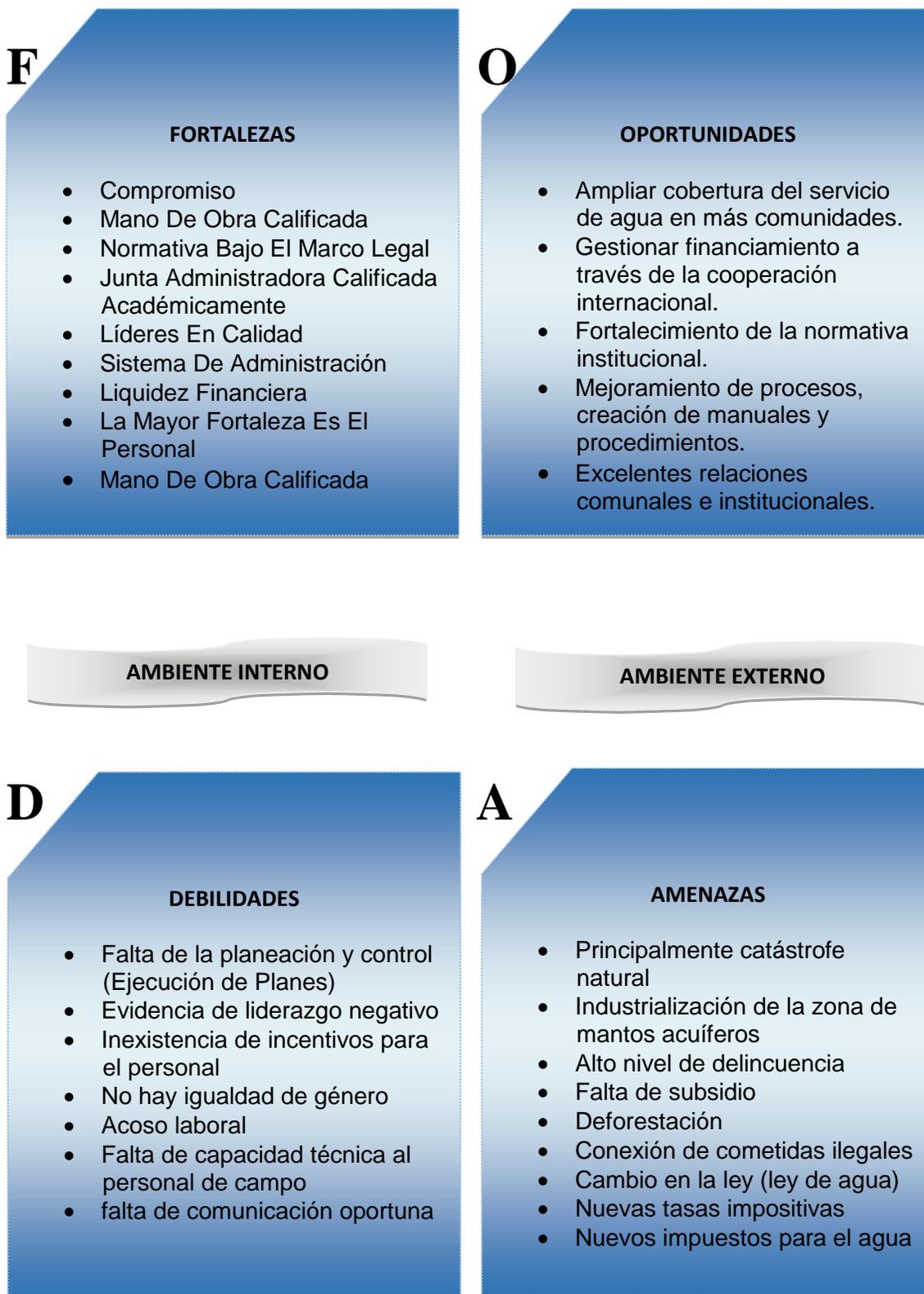
b. Amenazas

En la realidad que nos encontramos surgen aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Una de las amenazas para la asociación a la que hace referencia el director ejecutivo es que de un colapso del sistema por eventos naturales que se puedan presentar en cualquier momento y que perjudicaría la prestación del servicio a las comunidades, además de señalar que en algún determinado momento se pueda llegar a industrializar y urbanizar la zona de mantos acuíferos (Ver Anexo 1, pregunta 11). Indicando también está comenzando a perjudicar es el alto nivel de inseguridad y la delincuencia en la zona (Ver Anexo 1, pregunta 11).

Otra amenaza latente es la contaminación ambiental y la deforestación que se da en forma general que provoca la disminución del recurso hídrico, aunque la asociación cuenta con un comité de resguardo de mantos acuíferos que se encargan de prevenir y también de hacer una pequeña reforestación cada cierto tiempo para tratar de disminuir el impacto que generan estos dos problemas (Ver Anexo 1, pregunta 18,11 y 37).

La asociación puede verse perjudicada por acometidas ilegales que ocurran, además de mencionar que sería una amenaza el hecho que este en cambio la normativa legal que regulara los sistemas comunales de agua ya que sería un impacto negativo para la institución (Ver Anexo 1, pregunta 11 y 39).

Matriz FODA



E. Alcances y limitaciones.

Alcances

- Apoyo por parte del Director Ejecutivo de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente, en todo el proceso llevado a cabo en la investigación.
- Disponibilidad de todos los trabajadores de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente, en brindar la información necesaria para la investigación.
- Disposición del docente asesor para aclaración de dudas y retroalimentación sobre el tema de investigación.

Limitaciones

- Debido a que no todos los trabajadores se encuentran en la asociación trabajando se tuvo que ir a buscarlos donde estaba cada uno de ellos.
- Se hizo un poco complicadas las llegadas al lugar donde se ubica objeto de estudio por la lejanía, además se tuvo inconvenientes al momento de realizar las visitas a la asociación ya que por los tiempos de trabajo y solicitudes de permisos en horas laborales que en momentos algunos fueron negados lo que conllevó a posponer visitas.

F. Conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIONES

1. Dentro de La asociación Comunal de Salud Agua y medio ambiente se determinó que solo un miembro del área administrativa tiene conocimientos de lo que es la planeación y control mismo que ha elaborado el plan estratégico para cinco años.
2. Se determinó que la Administración si tiene definidas las actividades que se realizaran semanalmente y así como planes operativos, pero no se encuentran organizados con sus debidos procesos y no se le da el seguimiento necesario por lo que se dejan inconclusos.
3. Se identificó que ACOSAMA, necesita un sistema de planeación y control de los procesos administrativos que sirva como herramienta, esto con el fin de agilizar las funciones y los procedimientos que se aplican y de la misma forma esta logre fortalecerse.
4. La asociación Comunal de Salud Agua y medio ambiente se determinó que cuenta con un organigrama adecuado para visualizar la jerarquía de los colaboradores, para que cada uno identifique a sus jefes inmediatos; pero no se especifica cada área y cuantos miembros se encuentran dentro de las mismas.
5. Dentro de la institución existen reglas y procedimientos específicos los cuales no han sido proporcionados de forma escrita, razón por la que se puede provocar incumplimiento de estos por parte del personal.

6. Los manuales de la Institución se encuentran desactualizados lo que puede generar que haya desorientación para los empleados, puesto que ésto sirve como una guía que se utiliza como herramienta de soporte dentro de las organizaciones.

7. No existe equidad al momento de mandar a capacitar al personal de la Institución, lo que provoca haya deficiencias y falta de conocimientos en algunos miembros.

Recomendaciones.

1. La Asociación debe Incentivar a los colaboradores para continuar con estudios de educación media, así mismo apoyarlos con capacitaciones porque ellos puedan otorgar mejores aportes de ideas innovadoras a la asociación con la importancia de nuevos conocimientos adquiridos.
2. Se debe establecer lineamientos y procesos para dar seguimiento oportuno a las actividades diarias de cada área de trabajo, así como también la puesta en marcha y finalización de los planes operativos.
3. ACOSAMA, debe implementar un sistema planeación y de control de los procesos administrativos que sirva como herramienta con el fin de agilizar los procedimientos que la institución aplica incluyendo el plan de trabajo semanalmente.
4. Se le recomienda incluir en el organigrama de la Institución cada área o departamento y cuantos miembros pertenecen a cada una de estas esto con el fin de explicitar las relaciones jerárquicas.
5. Se debe otorgar a cada empleado como parte de su proceso de inducción, las normas y reglamentos internos bajo los cuales se regirá su desempeño dentro de la organización para que su desenvolvimiento sea acorde a lo establecido.
6. Es necesario actualizar en determinados períodos los manuales en cuanto a las políticas y procedimientos ya establecidos, para lograr que estén acordes a las necesidades actuales y al logro de metas u objetivos de la Asociación.

7. Es importante que se realice un plan de capacitación principalmente sobre aspectos administrativos y que éste sea impartido a todos los miembros de la organización con el fin de potencializar las habilidades, destrezas y conocimientos de los mismos para optimizar su desempeño y en conjunto lograr los objetivos de Acosama.

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA) UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN”.

A. IMPORTANCIA

A través de la elaboración de un Sistema de Planeación y Control, se brindará a los trabajadores de la institución las herramientas y directrices necesarias para la efectiva realización de las funciones que desempeñan, a la vez que tendrán a la mano un instrumento que incluirá toda la información referente a la coordinación y ejecución de todas las actividades que se deberán realizar para todos los objetivos de la asociación; Además de dar a conocer de forma más clara la estructura organizativa. Por medio de la implementación de este habrá mayor eficiencia en el cumplimiento de estas actividades y así contribuirá a resolver de manera efectiva las debilidades existentes.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

- 1.1. Proponer el diseño de un Sistema de Planeación y Control que fortalezca la Administración General de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente.

2. ESPECÍFICOS

- 2.1. Ejecutar estrategias de mejora orientadas a dar solución a debilidades y amenazas determinadas por medio del análisis FODA, referente a la planeación y el control tanto en la gestión del recurso humano, así como lo material.
- 2.2. Crear un organigrama institucional detallado y específico describiendo relaciones jerárquicas de las diferentes las áreas.
- 2.3. Establecer un Manual de Organización y Descripción de puestos, con la finalidad de contar con el personal idóneo que ayude a lograr la eficiencia en la Administración y los éxitos esperados.
- 2.4. Elaborar un Manual de bienvenida y uno de Inducción que sea de gran utilidad para la integración del nuevo personal a La Asociación, que los ayude a conocer la institución en todos los aspectos y se sientan identificados.
- 2.5. Elaboración de un plan de capacitación para todas las áreas de la Asociación que les ayude a mejorar las funciones y así ser más competentes.
- 2.6. Creación de políticas de reclutamiento y selección.

C. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

En el presente documento se desarrolla la Propuesta de un Sistema de Planeación y Control aplicado a la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA) con la finalidad de fortalecer procesos de índole administrativo, lograr el crecimiento del recurso humano en aprendizaje, nuevos conocimientos y así tener un mejor desempeño en la Institución.

En primer lugar, se presenta el Organigrama Institucional con una estructura más formal de la Asociación que indica los niveles de dependencia jerárquica, funciones y concepto de cada puesto perteneciente a su área, con el objetivo que todos los miembros conozcan de forma clara la estructura. Se ha creado un Manual de Inducción que será de utilidad a la hora de incluirse a un nuevo miembro para que tenga un conocimiento previo y claro de la Institución. Así como un manual de bienvenida con el fin de que los nuevos trabajadores de la Asociación, conozcan más de la institución y se sientan identificados.

A la vez se ha elaborado un manual de organización y descripción de puestos que contribuirá al desarrollo de una eficiente administración, porque en el se establecen los niveles jerárquicos, atribuciones y responsabilidades de cada uno de los involucrados en el proceso de la administración.

Además, se establecieron políticas de reclutamiento y selección para contratar el personal idóneo en la Asociación. También se elaboró todas las Fichas de Medición de Cuadro de Mando Integral correspondientes a un seguimiento del Plan Estratégico con el que cuenta la Asociación, con el fin de que se tenga un control específico y así poder medir la ejecución de cada una de las actividades a través de los indicadores que harán que se logre el cumplimiento de los objetivos de la Institución. Adicional se diseñó un Plan de Capacitación para cada una de las áreas ante la necesidad de mejorar en procesos, conocimientos y comunicación.

D. JUSTIFICACIÓN

Por medio de la Investigación realizada en ACOSAMA se determinó la falta de Planeación y Control, así como la mala comunicación respecto a la información, jefaturas y áreas indefinidas, no existe una inducción establecida para el nuevo personal. Tampoco se cuenta con lineamientos específicos para reclutamiento, selección y contratación.

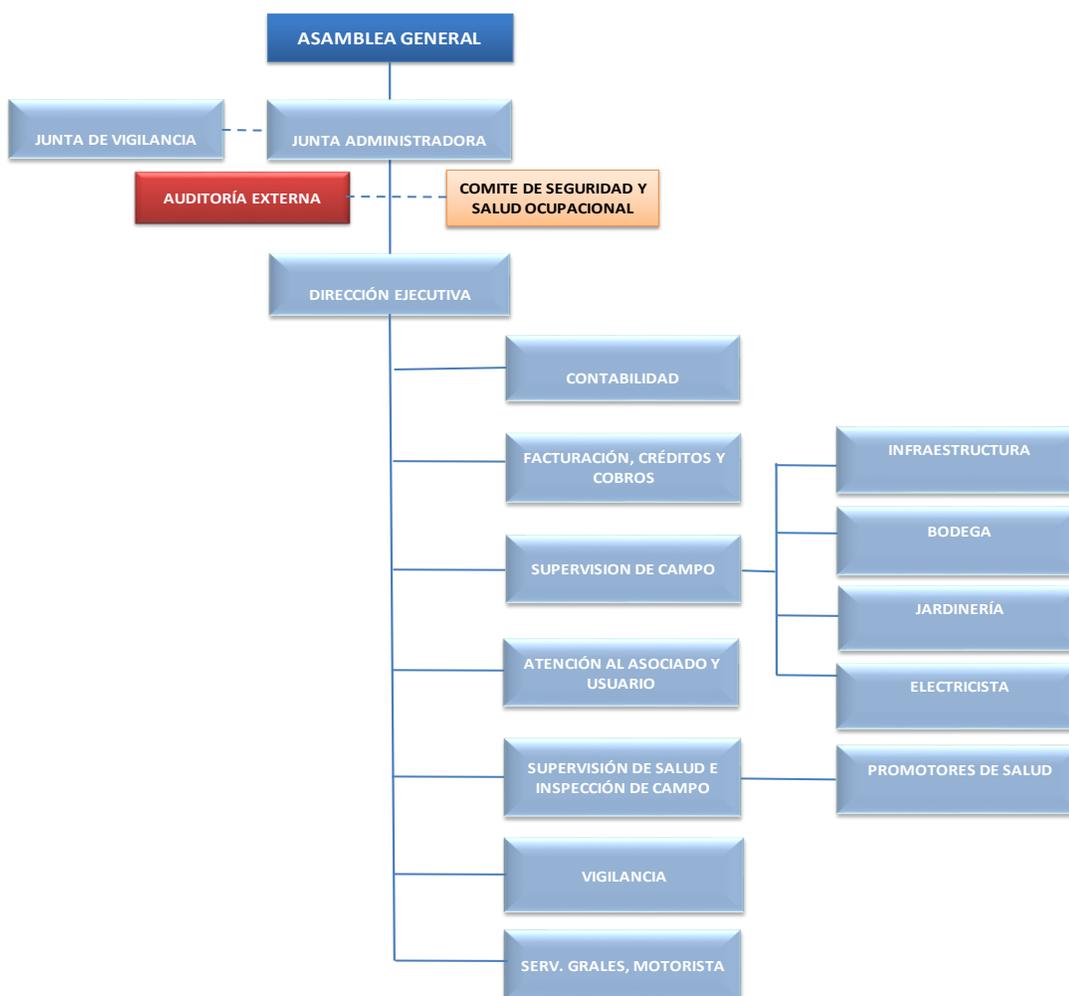
De allí la importancia que la Institución disponga de un Sistema de Planeación y Control que contribuya al crecimiento de los miembros, a mejorar los procesos de la Administración General de Acosama.

E. DISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA) UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

1. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

La Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente ya cuenta con un organigrama establecido, pero no es explícito, ni está actualizado por lo que se ha elaborado una nueva estructura de éste, donde se describen las áreas que integran la Asociación y la descripción de los puestos; teniendo una comunicación mas clara.

1.1 Organigrama de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente



Relación de mando (—)

Relación Apoyo o Asesoría Externa (- - - - -)

Nivel funcional (■■■■■)

Elaborado por: Equipo de Investigación

Fecha de elaboración: 20 de septiembre de 2017

Aprobado por: Equipo de Investigación

1.2 Descripción de simbología utilizada en el organigrama:

Relación de mando o jerarquía (———)

La autoridad y responsabilidad se transmite mediante una sola línea para cada persona o grupo permitiendo establecer la relación de subordinación entre las distintas unidades que aparecen en el organigrama desde los superiores, en este caso la Asamblea General, la Junta Administradora y la Dirección Ejecutiva hasta cada una de las diferentes áreas. Esta relación representa que los administrativos son directamente responsables a lo largo de la cadena de mando para alcanzar los objetivos de la asociación.

Relación Apoyo o Asesoría Externa (- - - - -)

Es un asesoramiento especializado que se realiza en forma independiente a la asociación; principalmente en la parte de salud se cuenta con la ayuda técnica del Ministerio de Salud Pública, por otro lado, los especialistas en Auditoría, los que proporcionan información experta que ayuda a corregir errores y así percatarse de hechos que pudiesen ocurrir en determinada situación de ser inspeccionada la institución por alguna otra entidad.

Nivel funcional ()

Los rectángulos o entegramas representan todas las unidades de trabajo que conforman a la Institución.

Dentro de La Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente se presentan las áreas: Operativa Administrativa y Operativa de Campo

1.3 Descripción de los puestos del organigrama

La Asociación cuenta con Tres diferentes áreas, las cuales se describen a continuación:

Jefaturas

Asamblea General

Está conformado por todos los asociados activos del sistema y es la máxima autoridad dentro de la Asociación.

Junta Administradora

Está integrada por 8 directores 2 de cada comunidad, electos en La Asamblea General, se encarga de resolver problemáticas derivadas de la administración del Sistema de Agua, Salud y Medio Ambiente.

Junta de Vigilancia

Conformada por 4 miembros uno por cada comunidad es la encargada de velar porque las actividades de la Asociación se desarrollen con estricto cumplimiento de las formalidades y procedimientos establecidos en los Estatutos y en el reglamento Interno.

Dirección Ejecutiva

Está representado por 1 director ejecutivo, es el encargado de efectuar la función operativa de la Institución y el que ejecuta las decisiones y órdenes que emanen de la Junta Administradora.

Área Administrativa

El nivel administrativo está conformado por el contador, la encargada de atención al usuario y el facturador.

- Contador: Se encarga de llevar la contabilidad de manera formal de la institución, teniendo todo al día y actualizado.

- Encargada de Atención al Usuario: Es la persona que brinda ayuda al usuario, registra los pagos, recibe inquietudes, problemáticas y denuncias de parte de los asociados activos y los usuarios del servicio.
- Facturador: la persona que tiene la tarea de elaborar la respectiva facturación para todos los usuarios del servicio y para el pago de este.

Área de Campo

Esta área la constituyen los fontaneros, el jardinero, los auxiliares de campo, los supervisores de salud, los motoristas, el vigilante, el personal encargado de operar las válvulas de suministro de agua, los electricistas, los bodegueros, la ordenanza, son las personas encargadas de supervisar y cuidar que todo el sistema de bombeo se encuentre en buen estado. Esto implica inspeccionar constantemente, dar mantenimiento preventivo de las tuberías y válvulas con el fin de mantener en óptimas condiciones el equipo y reparar cuando sea necesario.

- Fontaneros, personal encargado de operar las válvulas de suministro de agua y Electricistas: Personal que tiene por responsabilidad colocar, conservar y reparar los suministros de agua e instalaciones que regulan, canalizan y distribuyen el agua en las comunidades.
- Jardineros: tiene de responsabilidad cuidar y conservar los jardines y parte de la reforestación de la institución.
- Auxiliares de Campo: son los que ayudan en actividades como revisión de herramientas y mantenimiento de las maquinarias.
- Supervisores de Salud: son responsables de verificar que la comunidad se encuentre en buen estado de salud y que el ambiente adentro y fuera de la Asociación sea normal.

- Motoristas: son los responsables de movilizar los recursos humanos y materiales; hacia las áreas donde se encuentran los pozos y las comunidades. Para realizar supervisiones y solventar emergencias.
- Bodegueros: responsables del almacenamiento y control de entradas y salidas de material.

2. POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Acosama no cuenta con políticas poder reclutar y seleccionar al personal, por lo que se les propone una serie de estas para que puedan contratar al personal idoneo para la institución. Además de ayudar a que el personal sea más eficiente y se evite la rotación de este.

Políticas de reclutamiento y selección de personal

ACOSAMA



En todo proceso de reclutamiento y selección se deberán adoptar las medidas pertinentes para asegurar la objetividad, transparencia, no discriminación e igualdad de condiciones.

Políticas de Contratación y Selección de Personal

Las presentes políticas deberán ser revisadas y de ser necesario actualizadas por lo menos cada año. En este contexto deberá ser revisada y se dará a conocer los cambios por medio de la Junta Directiva de ACOSAMA

1. El modelo de selección privilegiado por el servicio será la selección por competencias laborales. Para ello todo proceso de selección deberá contar con un perfil de competencias del cargo vacante
2. Todo perfil de selección deberá considerar las competencias que se requieren para el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los objetivos, enfocados en la misión y visión de la Asociación.
3. Contratar a personas mayores a 18 años y con un mínimo de educación básica.
4. Persona con capacidad de trabajar en equipo y con excelente comunicación.
5. Documentar y mantener actualizado las responsabilidades y actividades de cada puesto.
6. Identificar y Evaluar a los candidatos ideales en función en actitudes, conocimientos, competencias y habilidades.
7. El tiempo de prueba para la plaza vacante será de quince días.

8. Valorar la remuneración monetaria al personal dependiendo de su puesto y efectividad.
9. Incentivar al personal por medio de objetivos para generar motivación en sus actividades.
10. Apoyar y fortalecer en las habilidades y conocimiento al personal por medio de capacitaciones.

Teniendo una política en el Reclutamiento y Selección de Personal garantizará la capacidad en incorporar, motivar y mantener el mejor talento mediante principios éticos y legales, logrando así confianza y disciplina en la Institución.

1. MANUAL DE BIENVENIDA

Se creó un manual de bienvenida para ACOSAMA, con el fin de lograr un soporte en cuanto a comunicación, algo imprescindible en toda organización para recibir al personal de nuevo ingreso que resume toda la información útil y necesaria para que su integración sea de la mejor manera posible.



MANUAL DE BIENVENIDA DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE

AÑO 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

Ver Anexo 6

2. MANUAL DE INDUCCIÓN

Se elaboró un manual de inducción para la institución, con el que al implementarse tiene como fin garantizar un conocimiento amplio de la institución y sus funciones, e igualmente preparar al personal de nuevo ingreso para el mejor desempeño de su trabajo.



MANUAL DE INDUCCIÓN DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE

AÑO 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

Ver Anexo 7

3. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Se elaboró un manual de organización y descripción de puestos para la institución, que describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE
LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO
AMBIENTE

AÑO 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

Ver Anexo 5

4. FICHA DE MEDICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCE SCORE CARD POR INDICADOR

Esto es un seguimiento del control que se establece en el plan estratégico de la institución, elaboración de todas las fichas de medición para cada uno de los objetivos que como asociación esperan lograr. Esto con la finalidad de que se les facilite controlar y monitorear el cumplimiento de éstos.

Medidas adicionales a implementar para que el control sea eficiente:

- Uso adecuado de registros: cada área tiene como responsabilidad hacer un registro de todas las operaciones que se realizan diariamente para futuras consultas. Lo que será de ayuda a la asociación al momento de adquirir información o toma de decisiones.
- Auditorías: se realizarán periódicamente para detectar errores en los procesos y de esta manera dar una solución que ayude a tener una Administración más efectiva. Se pueden hacer las revisiones para verificar el logro de los objetivos...
- Elaboración de Informes: documento que mostrará de forma detallada el avance de las metas y logros de los objetivos planteados durante un periodo.

FICHA 1

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	Fórmula del indicador del objetivo					
Mejorar la calidad del servicio de abastecimiento de agua potable	Formulación y aplicación de encuestas de opinión	El 100%	Medir la percepción de los clientes sobre la prestación del servicio					
Responsable:	Atención al usuario y asociado							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	31/08/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Semestral							
Frecuencia de Captura:	Semestral							

FICHA 2

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	Fórmula del indicador del objetivo					
Mejorar la calidad del servicio de abastecimiento de agua potable	Inicio y finalización del proceso de verificación del reclamo y medir el tiempo de respuesta	El 100%	Número de reclamos					
Responsable:	Atención al usuario y asociado							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	31/05/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia. de Medición:	Mensual							
Frecuencia. de Captura:	Mensual							

FICHA 3

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	indicador del objetivo					
Mejorar la calidad del servicio de abastecimiento de agua potable	Identificación, reparación y monitoreo de la funcionalidad de los trabajos realizados. Medir tiempo de respuesta	EI 100%	Medir número de averías y desperfectos en el sistema					
Responsable:	Área de infraestructura							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	31/05/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Mensual							
Frecuencia de Captura:	Mensual							

FICHA 4

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	indicador del objetivo					
Mejorar la calidad del servicio de abastecimiento de agua potable	Toma de muestra y realización de análisis de laboratorio respectivo	EI 100%	Análisis microbiológico para determinar la calidad del agua					
Responsable:	Área de salud							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	30/06/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Bimensual							
Frecuencia de Captura:	Bimensual							

FICHA 5

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	indicador del objetivo					
Mejorar la calidad del servicio de abastecimiento de agua potable	Toma de muestra y realización de análisis de laboratorio respectivo	EI 100%	Análisis físico químico					
Responsable:	Área de salud							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	31/08/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Semestral							
Frecuencia de Captura:	Semestral							

FICHA 6

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	indicador del objetivo					
Mejorar la calidad del servicio de abastecimiento de agua potable	Toma de muestra y realización de análisis de laboratorio respectivo	EI 100%	Análisis de metales pesados y plaguicidas					
Responsable:	Área de salud							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	30/04/2019	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Anual							
Frecuencia de Captura:	Anual							

FICHA 7

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	Indicador del objetivo					
Mejorar la calidad del servicio de abastecimiento de agua potable	Incrementar en un 50% la toma de muestras de cloro, sistematizar e interpretar los datos	El 100%	Monitorear los niveles de cloro que se aplican al agua para el consumo humano					
Responsable:	Área de salud							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	01/06/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Diariamente							
Frecuencia de Captura:	Diariamente							

FICHA 8

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	indicador del objetivo					
Mejorar la calidad del servicio de abastecimiento de agua potable	Cumplir el tiempo de prestación de servicio a los usuarios establecidos en el reglamento interno: realizar adecuada maniobra de válvulas de control y monitorear. Tanque la loma, la cruz, la flor, San Agustín. Verificación	El 100%	Verificar el cumplimiento de tiempo de prestación de servicio de agua potable en las comunidades					
Responsable:	Área de infraestructura							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	01/06/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Diariamente							
Frecuencia de Captura:	Diariamente							

FICHA 9

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	indicador del objetivo					
Mejorar la calidad del servicio de abastecimiento de agua potable	Cumplir el tiempo de los ciclos de limpieza: tanques, cisternas y pozos	EI 100%	Realización y control de limpieza en tanques, cisternas y pozos					
Responsable:	Área de infraestructura							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	31/08/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Semestral							
Frecuencia de Captura:	Semestral							

FICHA 10

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	indicador del objetivo					
Mejorar la calidad del servicio de abastecimiento de agua potable	Medición de caudales Pozo 1, 2, 3, 4	el 100 %	Realización de limpieza y medición de los niveles y caudal de los diferentes pozos					
Responsable:	Área de infraestructura							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	01/11/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Un año y 6 meses							
Frecuencia de Captura:	Un año y 6 meses							

FICHA 11

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	indicador del objetivo					
Mejorar la calidad del servicio de abastecimiento de agua potable	Controlar y registrar la extracción del recurso hídrico e instalar Macro-medidores en tanques	EI 100%	Registro de la capacidad instalada y la utilización del macro medidor					
Responsable:	Área de infraestructura							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	31/07/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Trimestral							
Frecuencia de Captura:	Trimestral							

FICHA 12

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	indicador del objetivo					
Mejorar la calidad del servicio de abastecimiento de agua potable	Capacitación: las que sean necesarias. Evaluación: Evaluación del desempeño	El 100%	Formular una política de selección, contratación, evaluación e incentivos para el personal					
Responsable:	Presidencia, Director Ejecutivo							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	31/08/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Semestral							
Frecuencia de Captura:	Semestral							

FICHA 13

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	indicador del objetivo					
Mejorar la calidad del servicio de abastecimiento de agua potable	Identificación de los usuarios en mora. Reducir al 2% la cartera de morosidad de la institución. Seguimiento a las medidas adoptadas para superar las observaciones de Auditoria Externa	EI 100%	Elaborar la política y reglamento de cobro administrativa y judicial					
Responsable:	Área de finanzas							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	31/09/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Semestral							
Frecuencia de Captura:	Semestral							

FICHA 14

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	indicador del objetivo					
Ejecutar nuevos proyectos, basados en los diversos usos del agua, el respeto al medio ambiente	Elaboración de estudio de factibilidad, estudio de mercadeo y plan de negocios. Creación de la entidad jurídica correspondiente. Gestionar los permisos correspondientes para la operación y funcionamiento de la planta envasadora	El 100%	Formulación de un proyecto de planta de purificación y envasado de agua					
Responsable:	Área de desarrollo, Presidencia, Área de finanzas y Área de comunicaciones							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	31/09/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Semestral							
Frecuencia de Captura:	Semestral							

FICHA 15

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	indicador del objetivo					
Ejecutar nuevos proyectos, basados en los diversos usos del agua, el respeto al medio ambiente	Estudio de mercado y plan de negocios	EI 100%	Reactivación del proyecto acuicultura y agricultura sostenible					
Responsable:	Área de desarrollo, Presidencia, Área de finanzas y Área de comunicaciones							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	30/06/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Bimensual							
Frecuencia de Captura:	Bimensual							

FICHA 16

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	indicador del objetivo					
Ejecutar nuevos proyectos, basados en los diversos usos del agua, el respeto al medio ambiente	Proceso de gestión de recursos y búsqueda de socios	EI 100%	Alianzas estratégicas con inversionistas, entidades gubernamentales y ONG					
Responsable:	Área de desarrollo							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	31/08/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Semestral							
Frecuencia de Captura:	Semestral							

FICHA 17

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	Indicador del objetivo					
Seguir fortaleciendo la modernización en el área organizativa, operacional y financiera para lograr la efectividad del sistema	Formulación e implementación, socialización y evaluación del cumplimiento del nuevo manual de funciones, manual de atención al usuario y reglamento interno de trabajo y programa de riesgos ocupacionales. Organizar de forma efectiva los recursos administrativos en función de los objetivos estratégicos. Capacitación a Junta Administradora, Depto. de Contabilidad y Dirección ejecutiva para la formulación de presupuesto. Formular, implementar y evaluar el cumplimiento del programa de seguridad y prevención de riesgos del sistema. (Plan de contingencia)	El 100%	Medir el cumplimiento del manual de atención al asociado y usuario, reglamento interno de trabajo y programa de gestión de seguridad y riesgos ocupacionales					
Responsable:	Director ejecutivo, Junta de vigilancia y administradora							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	31/03/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Semestral							
Frecuencia de Captura:	Semestral							

FICHA 18

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	indicador del objetivo					
Seguir fortaleciendo la modernización en el área organizativa, operacional y financiera para lograr la efectividad del sistema	Realizar auditoria de eficiencia energética y reemplazar equipo no eficiente. Implementación de energía fotovoltaica en las instalaciones de ACOSAMA de RL. Adquisición e implementación de nuevos sistemas de contabilidad y facturación.	EI 100%	Adquisición de nueva tecnología para la prestación del servicio					
Responsable:	Infraestructura, Desarrollo y Área de Finanzas							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	31/08/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Semestral							
Frecuencia de Captura:	Semestral							

FICHA 19

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	indicador del objetivo					
Seguir fortaleciendo la modernización en el área organizativa, operacional y financiera para lograr la efectividad del sistema	Formulación, adopción e implementar programa de inversiones a corto mediano y largo plazo. Realización de estudio de producción. Actualización de costeo directo de producción, Creación de una política de comercialización	EI 100%	Creación de políticas de control financiero					
Responsable:	Área de finanzas							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	31/03/2019	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Anual							
Frecuencia de Captura:	Anual							

FICHA 20

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	indicador del objetivo					
Seguir fortaleciendo la modernización en el área organizativa, operacional y financiera para lograr la efectividad del sistema	Creación y aplicación de un manual de convivencia. Seguimiento de las denuncias por infracción normas del manual de convivencia. Seguimiento de las denuncias por violaciones a normas que previenen cualquier tipo de violencia contra las mujeres, ya sean estas empleadas o miembros de los organismos de gobierno de ACOSAMA y cumplimiento efectivo de las sanciones por infracción a las normas del manual de convivencia.	EI 100%	Mejora del clima laboral					
Responsable:	Junta administradora, director ejecutivo y Junta de Vigilancia							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	31/03/2019	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Anual							
Frecuencia de Captura:	Anual							

FICHA 21

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	Indicador del objetivo					
Minimizar la contaminación ambiental	Ejecución de las medidas de protección a la microcuenca y medidas para infiltración del agua	El 100%	Proponer normativa municipal para la protección del medio ambiente					
Responsable:	Director de Salud, Medio Ambiente y Desarrollo							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	31/03/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Anual							
Frecuencia de Captura:	Anual							

FICHA 22

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar?	indicador del objetivo					
Minimizar la contaminación ambiental	Convocar a las administradoras de agua. Evaluación de los avances del plan estratégico	El 100%	Fomentar la organización entre Juntas Administradoras de Agua a nivel municipal, regional y nacional					
Responsable:	Director de Salud, Medio Ambiente y Desarrollo. Junta Administradora							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	31/08/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Semestral							
Frecuencia de Captura:	Semestral							

FICHA 23

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	indicador del objetivo					
Evaluar el nivel de cumplimiento del Plan Estratégico	Seguimiento y control, cumplimiento de los indicadores a través de Balance Score Card.	EI 100%	Revisión del cumplimiento de los indicadores del plan estratégico institucional por parte de áreas responsables					
Responsable:	Junta Administradora							
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo	Largo plazo				
30%	%	31/08/2018	70%	90%				
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:	Semestral							
Frecuencias de Captura:	Semestral							

5. PLAN DE CAPACITACIÓN

Frente a la necesidad de mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y condiciones del personal dentro de la organización se crean capacitaciones que buscan un mejor desarrollo que ayude a solucionar cualquier situación que se presente.

Se sugiere un calendario de capacitaciones para mejorar, habilidades, actitudes y condiciones para el personal con el único objetivo de ser más eficiente en cualquier área.

1) OBJETIVOS

A. GENERAL

Preparar al personal de la Institución para la ejecución eficiente de las responsabilidades que asuman en sus puestos, modificando actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y así mejorar en los procesos.

B. ESPECÍFICOS

1. Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
2. Facilitar las herramientas teóricas del nuevo sistema de planeación y control, para proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.

3. Explicar los nuevos manuales diseñados en el sistema de Planeación y Control.
4. Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempleo de puestos específicos.

2) IMPORTANCIA

La capacitación es importante porque contribuye al desarrollo de los colaboradores ayudando en su formación profesional. Por ello la institución debe contar con un calendario de capacitaciones para sus trabajadores mejorando conocimientos, habilidades y actitudes para lograr un mejor desempeño dentro de la organización. A través del plan de capacitación creado.

3) TIEMPO DE DURACIÓN

Se Determina por medio de una programación de capacitaciones a realizarse durante un periodo establecido, con la única finalidad de mejorar todos los procesos dentro de la organización.

4) DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN

Definidas las necesidades de capacitación, se establecen los tiempos de ejecución para llevar a cabo las capacitaciones. Día, hora y participantes.

Etapa 1

Jefatura

Como primera etapa se desarrolla el adiestramiento a las jefaturas de la Asociación, siendo las principales líneas de mando.

ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA)			
PROGRAMACIÓN DE CONTENIDO			
CAPACITACIÓN JEFATURAS			
Se estima un tiempo de 2 Días para la realización			
DÍA 1			
Duración	Horarios	Temáticas	
2 horas	De 8:30 am a 10:30 am	Filosofía Organizacional Objetivos de la Asociación, misión, visión y valores institucionales	
	De 10:30 am a 10:50 am	Receso	
2 Horas	De 10:50 am a 12:50 m	Liderazgo Liderazgo en las jefaturas, Habilidades de Comunicación Liderazgo Efectivo y El líder en acción	
	De 12:50 m a 1:50 pm	Almuerzo	
100 Minutos	De 1:50 pm a 3:30 pm	Integración de Personal en la Asociación Explicación de Manual de Inducción, Reglamento Interno y Principales Estatutos.	
1 1/2 Horas	De 3:30 pm a 5:00 pm	Organización Líneas de Mando y Organigrama Institucional	
DÍA 2			
2 Horas	De 8:00 am a 10:00 am	Explicación descriptores de puestos Jefatura y Administrativos	
	De 10:00 am a 10:20 am	Receso	
2:30 Horas	De 10:20 am a 12:50 m	Explicación de Manual de Procedimientos Procedimientos Operativos Administrativos y de campo a seguir	
	De 12:50 m a 1:50 pm	Receso	
2:30 Horas	De: 1:50 pm a 4:20	Procedimientos Operativos de Campo a seguir	

Elaborado por: Equipo de Investigación

Institución que impartirá: INSAFORP

Duración de capacitación: 2 Días

Costo: \$ 30.00 + cobro de la institución que está sujeto a negociación.

Etapa 2

Personal Administrativo

Son la parte fundamental de la buena implementación y seguimiento, ya que son quienes ejecutan las acciones.

ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA)			
PROGRAMACIÓN DE CONTENIDO			
CAPACITACIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO			
Se estima un tiempo de 1 Día para la realización			
DÍA 1			
Duración	Horarios	Temáticas	
		Filosofía Organizacional	
2 horas	De 8:00 am a 10:00 am	Objetivos de la Asociación, misión, visión y valores institucionales	
	De 10:00 am a 10:20 am	Receso	
		Motivación	
100 Minutos	De 10:20 am a 12 m	Motivación Laboral Satisfacción Laboral	
	De 12 m a 1:00 pm	Almuerzo	
		Integración de Personal en la Asociación	
1 Hora	De 1:00 pm a 2:00 pm	Reglamento Interno y Principales Estatutos	
		Organización	
1 Horas	De 2:00 pm a 3:00 pm	Líneas de Mando y Organigrama Institucional	
	De 3:00 pm a 3:15 pm	Receso	
		Explicación descriptores de puestos	
45 Minutos	De 3:15 pm a 4:00 pm	Puestos Administrativos	
		Explicación de Manual de Procedimientos	
1 Hora	De 4:00 pm a 5:00 pm	Procedimientos Operativos Administrativos	

Elaborado por: Equipo de Investigación

Institución que impartirá: INSAFORP

Duración de capacitación: 1 Días

Costo: \$ 90.00 + cobro de la institución que está sujeto a negociación.

Etapa 3

Personal De Campo

El desarrollo de la formación a estos empleados se da con la finalidad de fortalecer el conocimiento y dar a conocer la propuesta elaborada que aplicara la institución.

ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA)			
PROGRAMACIÓN DE CONTENIDO			
CAPACITACIÓN PERSONAL DE CAMPO			
Se estima un tiempo de 1 Días para la realización			
DÍA 1			
Duración	Horarios	Temáticas	
		Filosofía Organizacional	
2 horas	De 8:00 am a 10:00 am	Objetivos de la Asociación, misión, visión y valores institucionales	
	De 10:00 am a 10:20 am	Receso	
		Motivación	
100 Minutos	De 10:20 am a 12 m	Motivación Laboral Satisfacción Laboral	
	De 12 m a 1:00 pm	Almuerzo	
		Integración de Personal en la Asociación	
1 Hora	De 1:00 pm a 2:00 pm	Reglamento Interno y Principales Estatutos	
		Organización	
1 Horas	De 2:00 pm a 3:00 pm	Líneas de Mando y Organigrama Institucional	
	De 3:00 pm a 3:15 pm	Receso	
		Explicación descriptores de puestos	
45 Minutos	De 3:15 pm a 4:00 pm	Puestos Operativos de Campo	
		Explicación de Manual de Procedimientos	
1 Hora	De 4:00 pm a 5:00 pm	Procedimientos Operativos	
2:30 Horas	De 10:20 am a 12:50 m	Procedimientos Operativos Administrativos y de campo a seguir	

Elaborado por: Equipo de Investigación

Institución que impartirá: INSAFORP

Duración de capacitación: 1 Días

Costo: \$ 173.05 + cobro de la institución que está sujeto a negociación.

5) PRESUPUESTO PROYECTADO PARA CAPACITACIÓN

ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE				
PRESUPUESTO PARA DAR MARCHA A LA PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN				
TODAS LAS ÁREAS				
<u>Recurso material</u>				
Cuadernos de Apuntes	31	US\$	0,70	US\$ 21,70
Lápiz y Lapicero	31	US\$	0,35	US\$ 10,85
Folder con fotocopias de información necesaria a utilizar (Reglamento Interno, Manuales y Otros)	31	US\$	5,50	US\$ 170,50
Total Materiales				US\$ 203,05
<u>Recurso Tecnológico</u>				
Retroproyector	1	No es necesario		US\$ -
Micrófono	1	No es necesario		US\$ -
Laptop	1	No es necesario		US\$ -
Pizarra	1	No es necesario		US\$ -
Total Tecnología				
<u>Alimentación</u>				
Refrigerios				US\$ 90,00
Total Alimentación				US\$ 90,00
TOTAL GENERAL				US\$ 293,05

Elaborado por: Equipo de Investigación

Nota:

La Asociación cuenta con todo el recurso tecnológico necesario, además de tener a disposición su propio auditorio, solo hará el gasto en papelería y alimentación; además del cobro que hiciera INSAFORP si fuera el caso dependiendo del acuerdo que se tome en la negociación.

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE (ACOSAMA) UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN PEDRO PERULAPÁN, DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.

La siguiente Guía se ha elaborado con el fin de que el Sistema se implemente de la manera correcta.

1. OBJETIVOS

A) GENERAL

Puntualizar los procedimientos que permitan la ejecución idónea de las partes que componen el Sistema de Planeación y Control, con el propósito que sea un instrumento de apoyo en Administración.

B) ESPECÍFICOS

1. Determinar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios.
2. Delimitar la gestión a seguir por parte de la dirección y los jefes designados para dar inicio a la propuesta
3. Construir el cronograma de actividades a desarrollar, con el objetivo de programar el tiempo de duración de estas.

2. ACCIONES ADMINISTRATIVAS

Para la implementación del sistema se deben realizar las siguientes actividades:

- **Entrega y presentación:** Se brinda el documento a la institución para que resuelvan respecto a él.
- **Revisión y estudio:** Después de revisar y estudiar la propuesta se procederá a la aprobación para su desarrollo.

- **Aprobación y autorización del sistema:** Después de su autorización se seleccionará al personal encargado para desarrollar el sistema.

- **Reproducción y distribución de instrumentos:** Hacer entrega de toda la documentación necesaria para que sea conocido por todos los miembros.

- **Capacitación y adiestramiento de personal:** Efectuar actividades de entrenamiento para que los empleados adquieran los conocimientos necesarios con el fin de mejorar el desempeño de las labores que se realizan.

- **Puesta en marcha:** Después del proceso de entrenamiento de los empleados se procederá a desarrollar el sistema de Planeación y Control diseñado.

- **Seguimiento y control:** El seguimiento del sistema debe ser regido por los directivos y jefes de cada área, consistirá en la observación y análisis, que facilite el buen desarrollo del sistema.

- **Evaluación y realimentación:** Para evaluar el desarrollo de este sistema se hará de manera documental para poder determinar si todas las propuestas se están desarrollando y cumpliendo según lo establecido, realimentado aquellas áreas en donde se encuentren debilidades para su desarrollo.

3. RECURSOS

Para poner en marcha el sistema se debe contar con los siguientes recursos.

- a. Humanos:** La Asociación contara con el personal debidamente capacitado para desarrollar el sistema y evaluar de manera presencial el desempeño.
- b. Materiales:** Comprende toda la papelería que se utilizará en el sistema, así como pizarras informativas, medios electrónicos y otros; con los cuales se brinde información a todos los miembros de la Institución.
- c. Financieros:** Se tiene todo el soporte económico para su desarrollo.

4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE.

ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR SISTEMA		1er Mes				2do Mes				3er Mes				4to Mes			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Entrega y presentación de la Propuesta	■															
2	Revisión y estudio del documento		■	■													
3	Aprobación y autorización del sistema				■												
4	Reproducción y distribución de instrumentos					■	■										
5	Capacitación y adiestramiento del personal							■	■	■							
6	Puesta en marcha del plan									■	■	■					
7	Seguimiento para verificación y control												■	■			
8	Evaluación y retroalimentación														■	■	■

Costo de la Propuesta

RECURSO FINANCIERO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	
DESCRIPCIÓN	TOTAL
Organigrama Institucional	\$ 1.50
Políticas de Reclutamiento y Selección de personal	\$ 1.30
Manual de Bienvenida	\$ 1.60
Manual de Inducción	\$ 2.50
Manual de Organización y Descripción de Puestos	\$ 5.00
Ficha de medición de Cuadro de Mando integral por indicador	\$ 5.00
Plan de Capacitación	\$ 293.05
Total de la Implementación de la propuesta	\$ 309.95

A. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LIBROS

Chiavenato, Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración", México, Octava edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, 2014.

Harold Koontz, Heinz Wehrich y mark cannice "Administración", México; Decimocuarta Edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V. 2012,

Robbins, Stephen P. Y Coulter, Mary "Administración", México, Decimosegunda Edición, Pearson Education Inc.2014.

Robbins, Stephen P, Decenzo, David, A, Coulter Mary "Fundamentos de Administración", México, Octava Edición, Pearson Educación, Inc.2013.

Torres Hernández, Zacarías " Introducción a la Teoría General de la Administración", México, Primera Edición, Grupo Editorial Patria, 2014

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Ángel Díaz, Flor de María y otros, "Diseño de una herramienta contable y administrativa para las asociaciones de Desarrollo Comunal del Municipio de Mejicanos" (Trabajo de Graduación).Universidad de El Salvador, Central .2014.

Proyecto modelo "Plan estratégico que contribuya al funcionamiento, desarrollo y auto sostenibilidad de la Asociación Comunal El Manantial (ACM) ubicada en Cantón Platanillos, Municipio de Quezaltepeque, Departamento de La Libertad". 2015, Aquino Flores Katia y otros, UES Central 2015.

Trabajo de Graduación. "Procedimientos de autorización y fiscalización financiera de las Asociaciones Comunales del Municipio de San Vicente, para implementarse en el 2008" presentado por Lozano Galindo, Bella Isabel y otros. El Salvador UES Paracentral 2008.

Creación De Un Manual De Control Interno Para El Mejoramiento De Las Operaciones De La Asociación Comunal Administradora Del Sistema De Abastecimiento De Agua Potable, Salud Y Medio Ambiente Del Cantón El Cerrito, Departamento De Usulután (ACASAPEC) En El Año 2013". Ortez Márquez, Esmeralda Lissette y otros. El Salvador UES Multidisciplinaria Oriental 2013.

DOCUMENTOS

"Dossier de Dirección". Vol. 3-4 parte 2 Planeación y Toma de Decisiones. pág. 22

LEYES

Constitución de la República, Decreto Constituyente N°38., Publicado en el Diario Oficial N°234, Tomo N°281 de fecha 15 de Diciembre de 1983.

Código Tributario, Decreto Legislativo n°79, Publicado en el Diario Oficial N°165, Tomo N°236, de fecha de 22 de Agosto de 1972.

Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 15, de fecha 23 de Junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, del 31 de Julio de 1972, Tomo N° 236.

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, Decreto Legislativo n°894, de fecha 21 de Noviembre de 1996, Publicado en el Diario Oficial N°238, Tomo N° 333 de fecha 17 de Diciembre de 1996.

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios (IVA), Decreto Legislativo n°296, de fecha de 24 de Julio de 1992, Publicado en el Diario Oficial N°143. Tomo N°316 de fecha 31 de Julio de 1992.

Ley de impuesto sobre la renta, Decreto Legislativo n°134, de fecha 18 de Diciembre de 1991, Publicado en el Diario Oficial N°242, Tomo N° 313 del 21 de Diciembre de 1991.

Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, Decreto Legislativo n°927, de fecha 20 de Diciembre de 1996, Publicado en el Diario N°243 , Tomo N° 333 del 23 de Diciembre de 1996.

Ley del Seguro Social, Decreto de Ley N° 1263 de fecha 13 de diciembre de 1953 publicado en el Diario Oficial N°226, Tomo 161.

Ley del Medio Ambiente, Decreto Legislativo n°233, de fecha de 4 de Mayo de 1998, Publicado en el Diario Oficial N°79, Tomo N° 339

Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, Decreto Legislativo No. 30, de fecha 15 de Junio del 2000, publicado en el Diario Oficial No. 348, del 19 de Julio de 2000.

OTROS (PÁGINAS WEB)

Alejandro RUIZ de GALARRETA y Mag. Corina Iris RODRIGUEZ (2013). Problemática global del agua en discusión. Argentina .UNICEN. <http://www.unicen.edu.ar/content/la-importancia-del-manejo-sustentable-del-agua./04./15> de Febrero 2018

Augusto Ordoñez (2013) Cree su plan de empresa. España. Plan de Empresa. <http://planempresa.ipyme.org/InfGeneral/Paginas/PlanEmpresa.aspx/> 16 de Febrero de 201

Cesar Lozano (2012). Las barreras de la planeación. México: El contador Virtual. <http://elcontadorvirtual.blogspot.com/2010/09/las-barreras-de-la-planeacion.html> /05 18 de Febrero de 2018

Ernexto Carballo. (2012). Asociaciones de Desarrollo Comunal. México. Scribd. <https://es.scribd.com/doc/81250467/Asociaciones-de-Desarrollo-Comunal/6> 15 de Febrero de 2018

Rivera Magaña. (2013). Alternativas para el desarrollo. San Salvador, El salvador: FUNDE. <http://www.repo.funde.org/459/1/APD-101-l.pdf/3> 15 de Febrero de 2018

Rodríguez Martín, Alejandro Ramón (2012). Presupuesto. Perú: Expansión. <http://www.expansion.com/diccionario-economico/presupuesto.html>. 18 de Febrero de 2018

Sonia Álvarez. (2014). Objetivos empresariales. Venezuela: Creación de empresas y emprendedores. <http://www.estartap.com/objetivos-empresariales/> 18 de Febrero de 2018

GRUPO BCO9A <http://energiayconsumo16in.blogspot.com/2016/03/clasificacion-de-sistemas-sistemas> 16 de Febrero de 2018

Enexis Yareiris. (2012). Teoría de los Sistemas. <http://enexis-teoriadelossistemas.blogspot.com/2012/06/sistemas-subsistemas-y-suprasistemas.html> 16 de Febrero de 2018

Leesly Estefany Quispe Ayala. Sistemas Simples y Complejos. <http://es.scribd.com/document/358927380/Sistemas-Simples-y-Complejos> 16 de Febrero de 2018

Luis Felipe Polo Royero. (2008) Teoría de Sistemas. <http://tsistemascua.blogspot.com/2008/09/clasificacin-de-los-sistemas.html> 17 de Febrero de 2018

Edgar Tovar. Teoría de Sistemas. <http://www.monografias.com/trabajos94/teoria-de-sistema/teoria-de-sistema.shtml>, 18 de Febrero de 2018

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista Realizada



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



GUIA DE ENTREVISTA

DIRIGIDO A: Director Ejecutivo de La Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA)

OBJETIVO: Recolectar información gerencial de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA), que sirva de base para proponer un sistema de planeación y control que ayude a fortalecer la administración general de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA).

1. ¿Cómo y por qué surgió la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA)?

Surgió de la necesidad y la poca atención que el gobierno prestaba hacia la necesidad de agua potable que es un derecho de todo ser humano. En los años de 1990 existía PLANSABAR que era una institución de Gobierno que se ocupaba de la región rural, que de hecho perforó un pozo para ver si así se brindaba el servicio a la comunidad sin embargo no fue exitoso. En 1997 llega el Presidente Calderón Sol y decide deshacer PLANSABAR, con la disolución muere el sueño comunitario, porque no hubo otra entidad de Gobierno que los escuchara, ni ANDA incluso se fue a la Asamblea Legislativa y no había respuesta por parte de ninguna institución; entonces vienen los precursores de todo esto y dicen que se va a hacer para suplir ésta necesidad de la gente y decidieron así acudir a la cooperación internacional a través de CARE es una Institución de E.E.U.U. y más encaminados en el área de salud pero la comunidad quería agua no una unidad de salud, pero muy estratégicamente los miembros de las comunidades dijeron el agua potable trae salud a las

comunidades y es por eso que la asociación se llama Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente, siendo éste su lema “Agua es Salud” una estrategia muy bien pensada de los fundadores porque como dicen “agarraron el sartén por el mango” y fue así como se logró la atención de CARE y ellos comenzaron con el proyecto pero que tenía requerimientos; la mano de obra no calificada iba a ser responsabilidad de la comunidad; ellos iban a aportar todo lo material una inversión bastante grande millones de colones, así fue como toda la comunidad se le asignaron jornales, y así fue como se le dio a la acometida ninguna familia pago ni un centavo por tener agua en su casa solo los jornales que le correspondían, solo se pagaron 100 Colones por una cuota de gestión para la junta directiva. Y como había muchas juntas directivas se hizo una asociación de juntas directivas llamada Proyectos Múltiples La Loma, antes de convertirse en ACOSAMA, así fue cómo surgió la institución ante la necesidad de la comunidad de tener agua, salud y ante la negativa del gobierno de brindar el servicio; y que ahora dan gracias por que no fue el gobierno que lo hizo porque si no ahora se encontrarían en una situación precaria, porque el servicio que brinda la asociación es de alta calidad y nunca falta. En el Gobierno anterior antes del 2009 prácticamente pasaban desapercibida, a partir del gobierno de Mauricio Funes fueron escuchados en año 2012 fue incluida para obtener fondos del FISDL, aparte de eso ahora la energía eléctrica ya es subsidiada en un 60% sino ACOSAMA ya no existiría porque los ingresos que se obtenían no alcanzaban para poder pagarla.

2. ¿Cuántos son los miembros de la Junta Directiva y trabajadores con los que cuenta la asociación a la fecha?

31 Personas Laborando actualmente en la Asociación.

3. ¿Cuáles son los fines u objetivos principales que persigue la Asociación?

Brindar un servicio de calidad, ser un referente y el bienestar comunitario.

4. ¿Tiene la Asociación una Misión y Visión establecidas?

Si tiene ambas

5. ¿Hay procedimientos para que el equipo, especialmente los nuevos incorporados, conozcan la misión y la visión?

Actualmente no se tienen pero se está trabajando con eso, aunque se encuentran visibles en varios sitios de la asociación.

6. ¿Cuenta la Asociación con metas claves, para su funcionamiento?

No se cuenta con metas establecidas pero si con cumplimientos de estándares.

7. ¿Cuáles son los Principales elementos que la Asociación considera como fortalezas?

Compromiso, mano de obra calificada, normativa bajo el marco legal, Junta administradora calificada académicamente, líderes en calidad, sistema de administración, capacitaciones a otras juntas diferentes se esa comunidad, liquidez financiera, maquinaria y Equipo para responder de forma adecuada y la mayor fortaleza es el personal.

8. ¿Cuáles son las fortalezas de los Miembros Directivos y Trabajadores de la Asociación?

Personal comprometido con la comunidad

Mano de obra calificada, con conocimiento y experiencia

9. ¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento y desarrollo que tiene la Asociación?

Por el momento solo se puede dar agua en 4 cantones, mercado que se hará más amplio en un futuro, con el abastecimiento a más cantones.

Aprovechar la abundancia del recurso hídrico para ampliar cobertura del servicio de agua en más comunidades.

Gestionar financiamiento a través de la cooperación internacional.

Fortalecimiento de la normativa institucional, mejoramiento de procesos y creación de manuales y procedimientos.

Excelentes relaciones comunales e institucionales.

10. ¿Cuáles debilidades considera que son las que impiden el mejoramiento de la Asociación?

Falta de la planeación y control (Ejecución de Planes)

Evidencia de liderazgo negativo

Inexistencia de incentivos para el personal

No hay igualdad de género

No existía un plan de contingencia pero ya se está trabajando en ello

Acoso laboral

Falta de capacidad técnica al personal de campo

Se daba la falta de comunicación oportuna pero ya se está trabajando en ello

No había un costeo directo pero ya se está implementando

11. ¿Según su experiencia, cuáles considera que son las amenazas que perjudican a la Asociación?

Principalmente catástrofe natural

Industrialización de la zona de mantos acuíferos

Alto nivel de delincuencia

Falta de subsidio (eliminación de éste por ser una institución autosostenible)

Deforestación

Conexión de cometidas ilegales

Cambio en la ley (ley de agua)

Nuevas tasas impositivas

Nuevos impuestos para el agua

12. ¿Cuántos son los miembros que integran actualmente la asociación en cada comunidad o caserío?

1135 familias en total

Comunidades	Nº de habitantes
Bolaños	115
Buenos Aires	182
Mojón	121
Paraíso	160
Tamarindo	329
La Cruz	392
La Ermita	416
La Flor	332
Límite y Guayabo	370
San Agustín	119
San Martín de Porres	278
Sitio y Bolsa	320
Total	3134

13. ¿Tiene conocimiento sobre Planeación y Control?

Si tiene conocimiento necesario sobre planeación y control

14. ¿Cuáles son las metas u objetivos que tiene la Asociación para este año 2017?

Primeramente todo respecto a satisfacción del cliente

Evaluación del personal al final del año

Seguimiento de denuncias

Manual de gestión integral

15. ¿Cuáles son las tareas principales para este año 2017 que tiene pensado realizar la asociación para alcanzar los objetivos?

Medir la percepción de los clientes por la prestación del servicio

Formular una política de selección y contratación, evaluación e incentivos para el personal

Elaborar una política y reglamento de cobro administrativo y judicial

Adquisición de nueva tecnología para la prestación del servicio

Creación y aplicación de un manual de convivencia

16. ¿Cuáles son los planes y metas que tiene para el año 2020 la asociación?

Dar consecución de la mejor manera al plan estratégico 2017-2021, teniendo un control determinado mediante la medición de éste.

17. ¿Cuáles son las tareas principales de aquí al año 2020 que tienen pensado realizar la Asociación para alcanzar esas grandes metas?

Controlar y registrar la extracción del recurso hídrico

Verificar cumplimiento de tiempo de prestación del servicio de agua potable

Medir la percepción de los clientes por la prestación del servicio

Formular una política de selección y contratación, evaluación e incentivos para el personal

Elaborar una política y reglamento de cobro administrativo y judicial

Adquisición de nueva tecnología para la prestación del servicio

Creación y aplicación de un manual de convivencia

Creación de políticas de control financiero

18. ¿Cuáles empresas o instituciones brindan ayuda a la Asociación?

Solo FISDL de parte del gobierno, el ministerio de Salud pública y la Alcaldía Municipal de San Pedro Perulapán

¿Qué tipo de ayuda brindan?

De parte de FISDL que la ayuda es económica que es un gran beneficio para la asociación, de parte de MINSAL el conocimiento en materia de salud y la alcaldía en cuanto a permisos y alguna otra ayuda que sea necesaria.

Se dice que en el país hay bastante deforestación y disminución del agua, los manantiales están disminuyendo, están contaminados de distintas formas y el agua es cada vez más escasa: ¿Qué están haciendo como Asociación para que

el agua no falte, para que los bosques aumenten, que los ríos aumenten su caudal y que el agua no se contamine y mejore su calidad?

- Disminuir el impacto de la deforestación
- Hay comités que resguardan los mantos acuíferos y de vez en cuando realizan una pequeña reforestación
- Se hacen las respectivas denuncias al momento de ver casos de deforestación, se envía a la policía y medioambiente para que actúen ante la situación

19. ¿Cómo miden e informan el logro de los objetivos de la Asociación?

Antes se hacían proyecciones y se verificaba al final del año si se cumplía, ahora se hacen asambleas cada cierto tiempo para ver si todo marcha a cabalidad.

20. ¿Cómo se comunican con los miembros de las distintas comunidades?

En lo relativo al sistema (en los espacios de asamblea)

A través de los promotores de salud

Notificaciones escritas

Oficina de atención al usuario

21. ¿Cuál es el área administrativa que mantiene mayor relación con los usuarios del servicio que brinda la Asociación?

Atención al usuario

22. ¿Qué necesitaría mejorar esta área administrativa que mantiene mayor relación con los usuarios del servicio que brinda la Asociación?

Sistema de control por turno

Mandar a capacitar al personal para poder mejorar

23. ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones dentro de la Asociación?

La Junta Administradora (nivel de sistema)

24. ¿Con que tipo de planes cuenta la Asociación?

Plan operativo anual

Programa de trabajo semanal para cada área.

Actualmente se cuenta con el plan estratégico 2017-2021

25. ¿Discuten planes para obtener cooperación ya sea nacional o internacional?

Hay un apartado con el que se va a gestionar cooperación internacional que será de gran ayuda para la institución.

26. ¿Con que frecuencia son revisados estos planes?

Dos veces al año se hace la revisión de éstos planes pero la mayoría de veces se elaboran y solo se comienzan a poner en marcha y ya no son completados y se van archivo por falta de un conocimiento básico sobre planeación y control de parte de los demás miembros de la asociación.

¿Cada cuánto son elaborados nuevos planes?

Cada 5 años se elabora un plan estratégico y cada año el plan operativo.

27. ¿Es realizado un monitoreo continuo para verificar que la calidad del Servicio de Agua sea apta para el consumo en las comunidades?

Se hace monitoreo, exámenes bimensuales

Una vez al año (metales pesados, físico químico y plaguicidas)

¿En qué estándar se basan para poder medir esa calidad del Servicio?

A través de estándares establecidos que tienen el ministerio de salud, ministerio de agricultura y Ganadería.

28. ¿Cuál es la manera de cobro por el servicio ofrecido y cuántos usuarios lo pagan en la fecha asignada?

Distribución de recibos en base a consumo a través de medidores (del 100% un 90% pagan antes del vencimiento un 6% extemporáneo y el 4% no paga y se procede a desconectar)

29. ¿Cómo abastecen del Servicio de Agua a las comunidades?

Se abastece todos los días pero en horarios establecidos.

¿Cubren a todas las comunidades las 24 horas o racionalizan el Servicio?

El servicio se da durante 8 horas diarias que son de 8 am a 5 pm, ya que de esta manera se puede controlar algún percance como una fuga.

30. ¿De qué manera proceden al momento que un usuario reporta fallas en el Servicio brindado?

Se hace una gestión del sistema y si es una fuga el mismo día se resuelve el problema, pero en el caso de sea cambio de ubicación eso se hace en tres días

31. ¿Cuánto es el tiempo de respuesta que tienen que esperar los usuarios si la falla en el servicio es mayor? ¿Y en el caso que la falla sea menor?

La acción debe ser inmediata si es leve

El servicio debe ser restituido máximo 3 días (en un caso grande de que sea falla en algún motor)

32. ¿Qué estrategias implementaría para mejorar el rendimiento de los empleados?

Programa de incentivos (no específicamente económicos)

¿Cuáles para mejorar la atención al usuario?

Una capacitación especial en atención al usuario

33. ¿Ha sido necesario realizar préstamos para mejorar las instalaciones o comprar equipo, maquinaria u otros?

Por el momento no ha sido necesario ya que la institución cuenta con solvencia económica.

34. ¿En la Asociación hay una persona encargada de llevar una contabilidad formal?

La contadora general es la encargada de llevar todo en orden a través de un sistema de contabilidad con el que se cuenta y las NIF PYMES

35. ¿Quiénes son las personas encargadas del manejo de los recursos financieros?

La junta administradora

¿Cómo se realizan estos controles?

Por medio de manuales de políticas de control interno y las revisiones de auditoría externa.

36. ¿Las compras que se realizan por equipo y materiales son al contado o al crédito?

La mayoría de veces son al contado, en caso de hacerse al crédito solamente son para 30 días.

37. ¿Cuáles son las acciones a tomar para cuidar los mantos acuíferos?

La prevención y la reforestación, para que perduren estos mantos que son de vital importancia para toda la comunidad

38. ¿Se cuenta con nuevos proyectos a realizar?

Actualmente se tiene el proyecto de un nuevo pozo que sería el cuarto para nuevas acometidas.

39. ¿Cómo sería el impacto positivo o negativo si la Asamblea Legislativa aprobara la ley de Agua en El salvador?

Ahorita no lo puede evaluar si sería negativo o positivo aunque por el momento es considerado como negativo porque no se ha tomado en cuenta a las juntas de agua para elaborar ésta ley.

Anexo 2

Encuesta Realizada al personal operativo



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



DIRIGIDO A: Personal Operativo de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA)

OBJETIVO: Recolectar información interna en la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA), que sirva de base para Proponer un Sistema de Planeación y Control que ayude a Fortalecer la Administración General de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA)

INDICACIONES: Marque con una **X** la opción que considere adecuada.

I. DATOS GENERALES.

a) Género:

Masculino

Femenino

b) Rango de edad:

a) De 18 a 25 años de 26 a 32 años de 33 a 50 años

De 51 a 60 años _____, de 60 y más _____ (edad de jubilación)

c) Cargo que desempeña: _____

d) ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la asociación?

a) un año o menos b) entre 1 y 5 años c) más de 5 años

e) grado de escolaridad logrado:

a) No sabe leer, ni escribir b) Solo sabe leer y escribir

d) Educación básica b) Bachillerato c) Educación superior

II. DATOS DE INVESTIGACION.

1. Según su apreciación ¿Qué problemas considera como principales en la asociación?

- a) Recursos Económico b) Abastecimiento del Agua c) Gestión de Recursos
d) Equipamientos e) Herramientas Necesarias f) Delegación de Actividades
g) Otros

Mencione:

2. ¿Se le ha preparado con capacitaciones para poder ser más eficiente en las funciones que requiere su cargo dentro de la asociación?

- a) Si b) No

b) Si ha respondido Sí, nombre el tipo de capacitación que recibió para fortalecer sus funciones _____

c) ¿Hace cuánto tiempo recibió capacitación? _____

d) Si ha respondido No, ¿Por qué razón considera que no se ha facilitado ese recurso de importancia para responder a las necesidades del cargo?

3. ¿Qué planes de la Asociación conoce?: la visión, misión y objetivos?

	SI	NO
Visión		
Misión		
Objetivos		

4. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la asociación?

Sí _____

No _____

5. ¿A su criterio es necesario un mayor esfuerzo para poder fortalecer la asociación?

Sí _____ No _____

6. Si su respuesta fue Sí. ¿Qué tan grande considera que debería de ser el esfuerzo para mejorar el funcionamiento de la Asociación?

a) Poco b) Mucho c) El suficiente

d) Ninguno

7. ¿La comunicación entre usted y su jefe inmediato es frecuente?

Sí _____ No _____

8. ¿Cómo evalúa esa comunicación entre jefes y trabajadores en la Asociación?

a) Mala b) Buena c) Muy Buena

d) Excelente

9. ¿El ambiente laboral que se maneja en la asociación es satisfactorio?

Sí _____ No _____

10. ¿Toma en cuenta sus ideas la Asociación para mejorar el desempeño de su trabajo?

Sí _____ No _____

11. ¿La asociación permite la toma de decisiones por parte de usted como trabajador en alguna situación?

Sí _____ No _____

12. Si su respuesta es Sí. ¿De que forma le hacen participe en tomar decisiones o dar solución a situaciones que se presenten en la Asociación?

- a) Aportando ideas b) Equipo en condiciones óptimas

13. ¿Cuántos jefes tiene?

Uno _____ Más de uno _____

14. ¿Le explican las actividades que debe realizar para hacer su trabajo cada día?

- a) Siempre b) A veces c) Nunca

15. ¿Esas actividades son supervisadas en algún momento del día?

Sí _____ No _____

16. ¿Creé que las herramientas y el equipamiento con el que cuenta para realizar su trabajo es el apropiado?

- a) Adecuado b) Poco adecuado c) No adecuado

17. ¿Existe control sobre las herramientas y el equipamiento con el que realizar su trabajo cada día?

- a) Siempre b) A Veces c) Nunca

MUCHAS GRACIAS POR SU AYUDA

Lugar y Fecha: _____

Nombre de Encuestador (a) _____

Tabulación datos de encuesta

I. DATOS GENERALES.

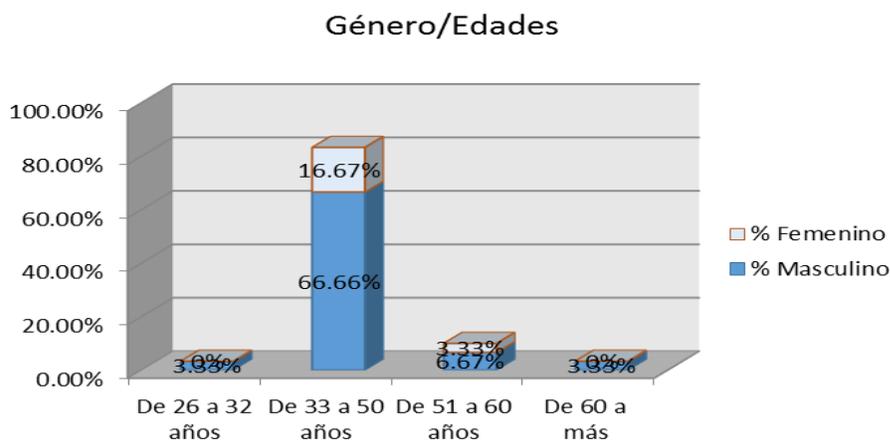
Género/Edad

Objetivo: Determinar cuál es el género que prevalece entre los trabajadores de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente, y entre que rango de edades oscilan.

Cuadro 1

GENERO/EDAD (AÑOS)	De 26 a 32 años	De 33 a 50 años	De 51 a 60 años	De 60 y más	Totales
Masculino	1	20	2	1	80%
% Masculino	3,33%	66,66%	6,67%	3,33%	
Femenino	0	5	1	0	20%
% Femenino	0%	16,67%	3,33%	0%	
Total	3,33%	83,33%	10,00%	3,33%	100%

Gráfico 1



Interpretación: La mayoría de los colaboradores de ACOSAMA forman parte del sexo masculino y una mínima parte pertenecen al género femenino; En ambos géneros prevalece la edad entre 33 a 50 años, por lo que se determinó que en la Asociación predominan los trabajadores hombres ante todo, por ésta razón se identificó que no hay equidad de género. Aunque la edad se encuentra en un promedio aceptable con el potencial para dar el mejor de los esfuerzos para lograr los objetivos.

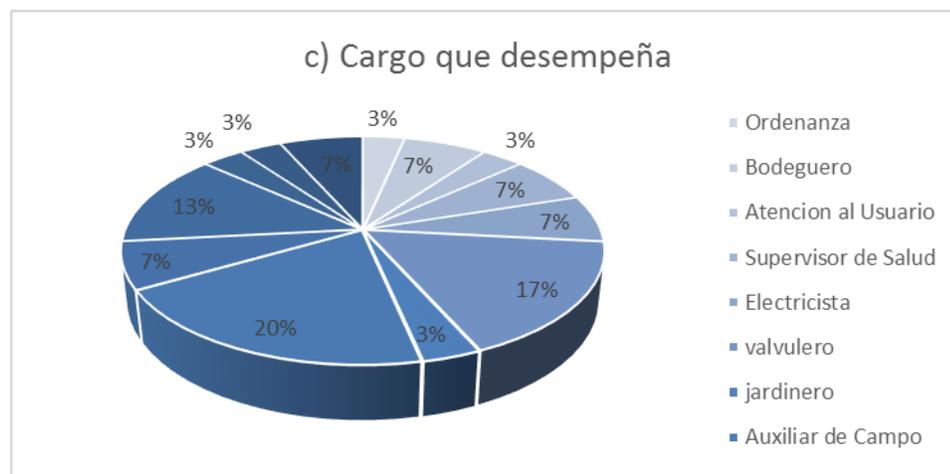
Cargo que desempeña

Objetivo: Conocer el cargo que desempeñan los colaboradores de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente

Cuadro 2

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Ordenanza	1	3%
Bodeguero	2	7%
Atención al Usuario	1	3%
Supervisor de Salud	2	7%
Electricista	2	7%
Valvulero	5	17%
Jardinero	1	3%
Auxiliar de Campo	6	20%
Vigilante	2	7%
Fontanero	4	13%
Contador	1	3%
Facturador	1	3%
Motorista	2	7%
Total	30	100%

Gráfico 2



Interpretación: Se determinó que la mayor parte de los empleados de la Asociación pertenecen al área de campo, mientras que un mínimo de ellos se encuentran dentro del área administrativa; Por lo tanto se afirma que no hay suficiente personal con conocimientos sólidos para que la Asociación se guíe en una mejor dirección en sentido al cumplimiento de las metas.

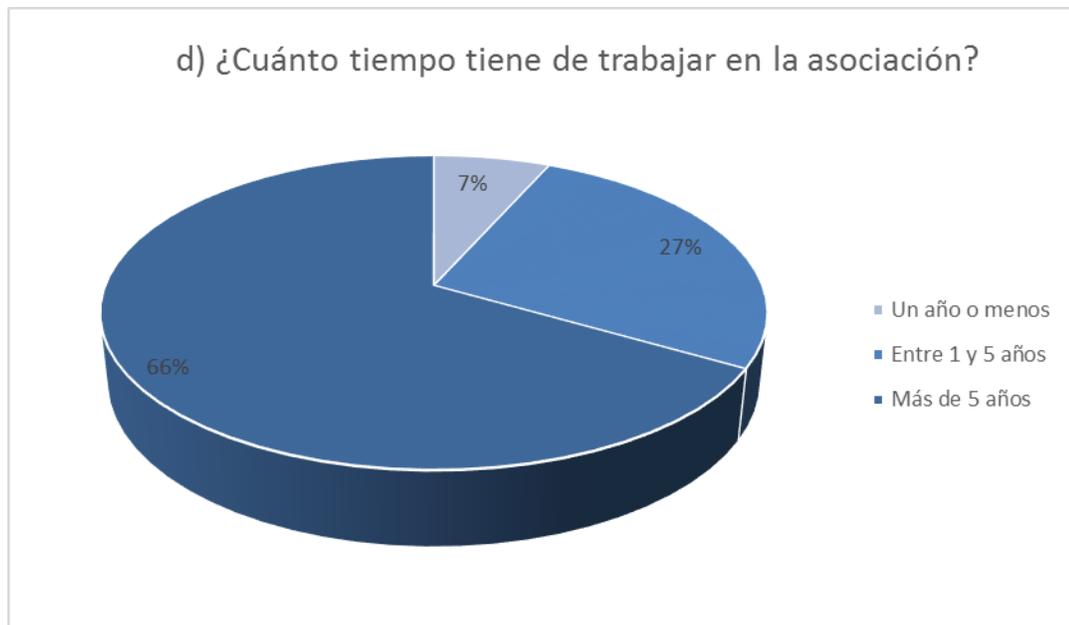
¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la asociación?

Objetivo: Conocer el tiempo que tienen los colaboradores de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente

Cuadro 3

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Un año o menos	2	7%
Entre 1 y 5 años	8	27%
Más de 5 años	20	67%
Total	30	100%

Gráfico 3



Interpretación: Se identificó que un sector grande de los trabajadores de la Institución tienen más de 20 años de laborar para la Asociación y solamente una tercera parte del total de ellos tiene menos de 1 Año a un máximo de 5 años de ser parte de ACOSAMA; lo que significa que la estabilidad laboral es muy buena debido a que no tienen mucha rotación de personal, demostrando esto que los colaboradores están satisfechos de trabajar en la misma y que a la misma vez son personas confiables que buscan el mismo fin.

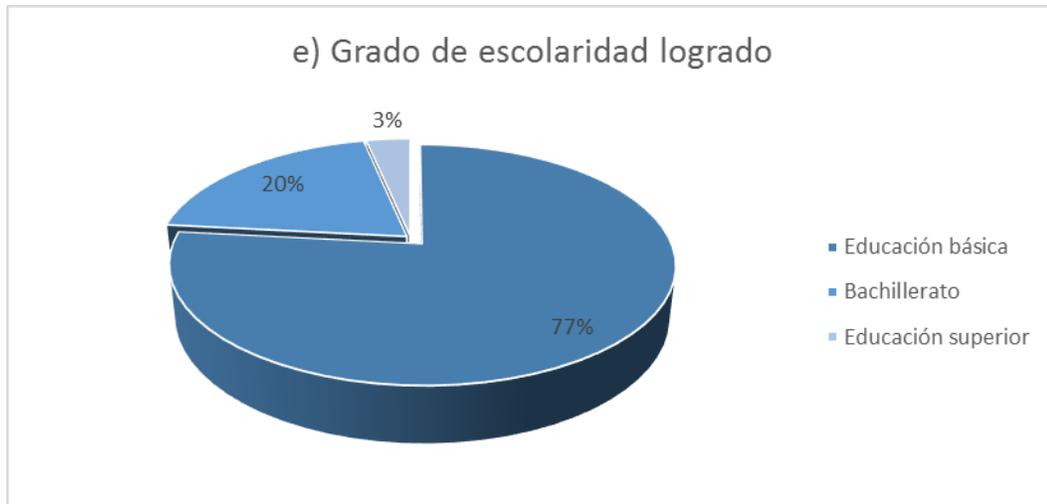
Grado de escolaridad logrado:

Objetivo: Conocer el grado de Escolaridad que tienen los colaboradores de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente

Cuadro 4

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Educación básica	23	77%
Bachillerato	6	20%
Educación superior	1	3%
Total	30	100%

Gráfico 4



Interpretación: Se determinó que la mayoría de los colaboradores solamente han logrado un grado escolar de educación la básica debido a que han optado por aprender un oficio para poder desarrollarse en el área de campo, mientras que una minoría han estudiado la media y superior, lo que los faculta para dirigir la asociación.

II. DATOS DE INVESTIGACIÓN.

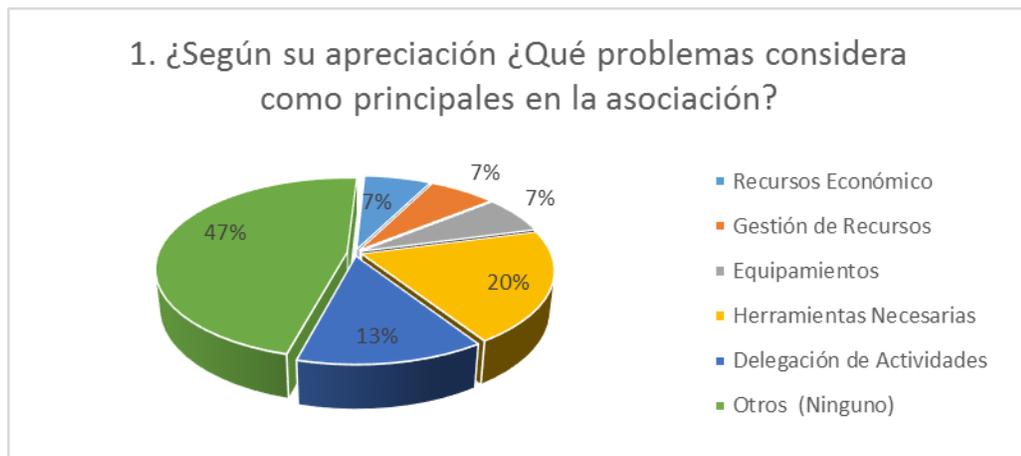
1. Según su apreciación ¿Qué problemas considera como principales en la asociación?

Objetivo: Identificar los principales problemas que tiene la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente que afecten el desarrollo administrativo

Cuadro 5

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Recursos Económico	2	7%
Gestión de Recursos	2	7%
Equipamientos	2	7%
Herramientas Necesarias	6	20%
Delegación de Actividades	4	13%
Otros (Ninguno)	14	47%
Total	30	100%

Gráfico 5



Interpretación: En la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente se identificó que la mayoría de los colaboradores considera que si se presentan problemas de diversa índole, mientras que una menor parte considera que no hay ningún tipo de problemas ya que ACOSAMA es autosostenible. Puede parecer simple pero esto dificulta el buen desarrollo de la institución y a la misma vez el cumplimiento de los objetivos que ésta tenga.

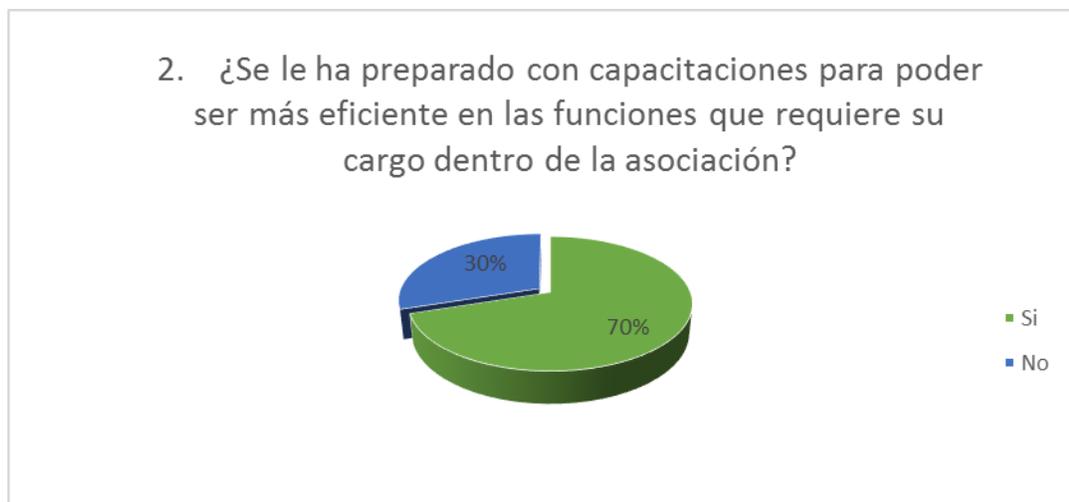
2. ¿Se le ha preparado con capacitaciones para poder ser más eficiente en las funciones que requiere su cargo dentro de la asociación?

Objetivo: Conocer si los colaboradores de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente reciben capacitaciones para el desarrollo laboral, adicional conocer qué tipo de capacitaciones han recibido y conocer el motivo de porque no se les facilitan capacitaciones según las opciones de pregunta.

Cuadro 6

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	21	70%
No	9	30%
Total	30	100%

Gráfico 6



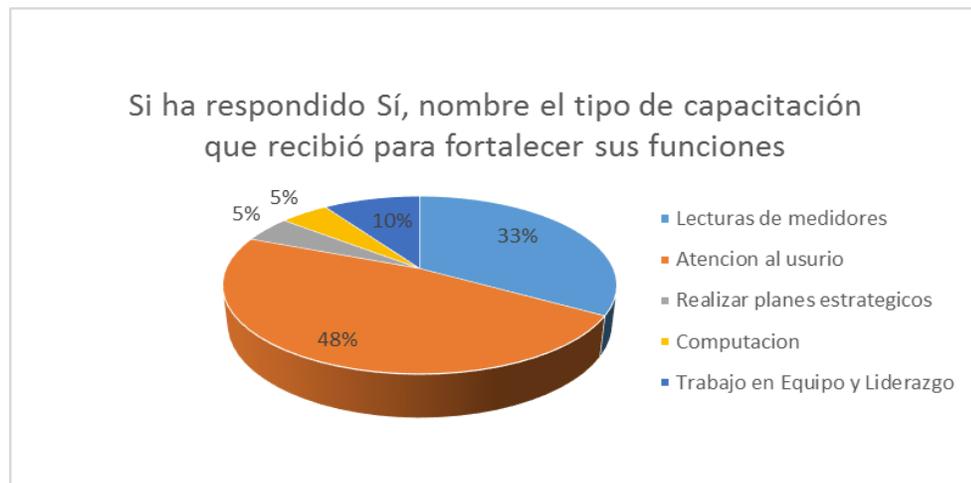
Interpretación: Se determinó que en la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente una gran parte de los colaboradores han recibido capacitaciones para desarrollar sus actividades laborales lo cual es bueno porque les sirven para enriquecer el conocimiento de los empleados, además que es un medio para su desarrollo personal y para aumentar la eficacia de la institución y que esto a la vez mejore la imagen. Aunque una pequeña parte señaló que no ha recibido capacitaciones ya que consideran que no lo requiere su puesto o no tienen el tiempo para poder recibirlas.

e) Si ha respondido Sí, nombre el tipo de capacitación que recibió para fortalecer sus funciones

Cuadro 7

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Lecturas de medidores	7	33%
Atención al usuario	10	48%
Realizar planes estratégicos	1	5%
Computación	1	5%
Trabajo en Equipo y Liderazgo	2	10%
Total	21	100%

Gráfico 7



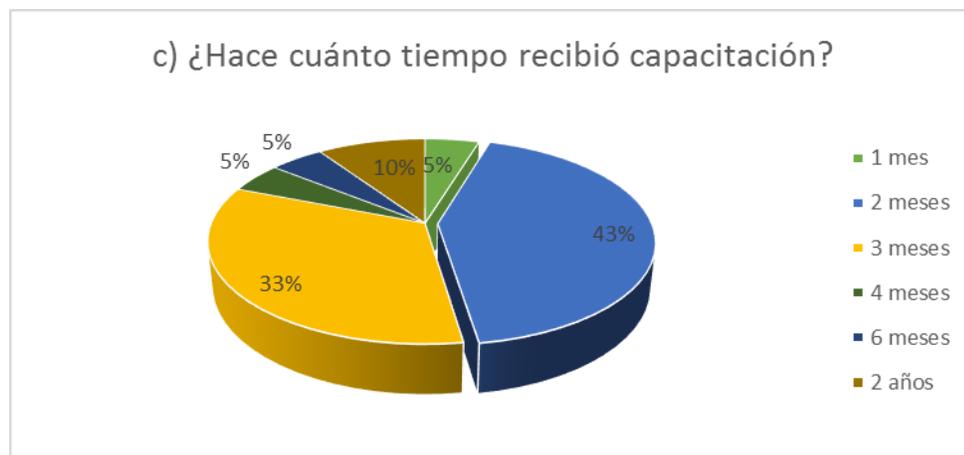
Interpretación: Evidentemente la capacitación más significativa que los colaboradores han recibido es para La lectura de medidores así mismo para atención al usuario lo cual está bien ya que esto contribuye a que se brinde un buen servicio al usuario; además estas capacitaciones vienen aportar al desarrollo laboral para cada trabajador. Pese a que se identificó que en otras áreas no hay suficiente preparación es bien mínimo el conocimiento que reciben para fortalecer las habilidades y aptitudes, y es algo que debe mejorarse.

f) ¿Hace cuánto tiempo recibió capacitación?

Cuadro 8

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
1 mes	1	5%
2 meses	9	43%
3 meses	7	33%
4 meses	1	5%
6 meses	1	5%
2 años	2	10%
Total	21	100%

Gráfico 8



Interpretación: Se determinó que casi en su totalidad los empleados recibieron capacitación hace seis meses o menos, lo que es aceptable porque significa que están dentro del rango promedio que: se debe capacitar al personal por lo menos una vez al año, aunque la preparación debería de ser cada mes y medio o dependiendo de la necesidad que vaya surgiendo. Pero hay algo negativo para la institución puesto que una mínima parte de los colaboradores no han recibido desde hace dos años formación lo que genera desvenjas para la asociación.

Si ha respondido No, ¿Por qué razón considera que no se ha facilitado ese recurso de importancia para responder a las necesidades del cargo?

Cuadro 9

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No es necesario para el tipo de trabajo	9	100%
Total	9	100%

Gráfico 9



Interpretación: En su totalidad los colaboradores manifestaron que no es necesario capacitarse para el tipo de trabajo que realizan, ya que consideran que el puesto no lo requiere. Pero no está de más que se les facilite una formación en alguna otra área por alguna necesidad que se presente en la Asociación o para sí mismos.

3. ¿Qué planes de la Asociación conoce?: la visión, misión y objetivo

Objetivo: Identificar si los colaboradores conocen sobre la misión, visión y objetivos de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente

Cuadro 10

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	30	100%
Total	30	100%

Gráfico 10



Interpretación: Se determinó que en la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente el total de los colaboradores conocen el plan estratégico que determina, la visión, misión y objetivos, ya que se los dan a conocer a nivel general en las Asambleas generales en conjunto con la junta Administradora. Esta pregunta es muy importante ya que esta representa la razón de ser la Asociación y como se visualiza en un futuro, adicional permite conocer los objetivos que quiere lograr dicha Asociación.

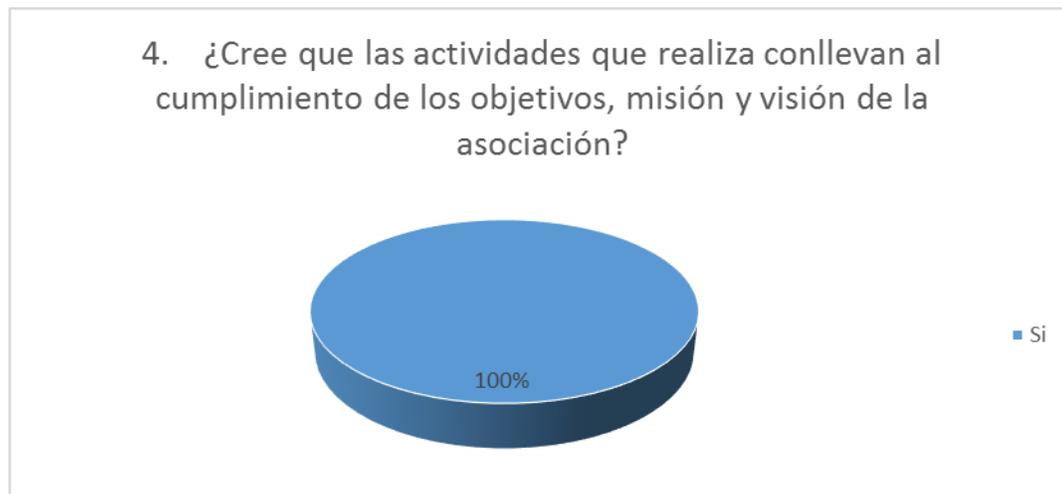
4. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la asociación?

Objetivo: Identificar si los colaboradores conocen sobre la misión, visión y objetivos de la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente

Cuadro 11

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	30	100%
Total	30	100%

Gráfico 11



Interpretación: Se identificó que en su totalidad los colaboradores de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente conocen la visión, misión y objetivos a lo que está encaminado a cumplir los objetivos de la Asociación. Es muy importante que los colaboradores conozcan ya que ayuda a la identificación y sentido de pertenencia de cada colaborador a la asociación y que no solo se enfoquen en su realización personal sino que también se empeñen en logran las proyecciones a mediano o largo plazo que tenga la institución.

5. ¿A su criterio es necesario un mayor esfuerzo para poder fortalecer la asociación?

Objetivo: Conocer si es necesario un mayor esfuerzo para poder fortalecer la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente

Cuadro 12

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	30	100%
Total	30	100%

Gráfico 12



Interpretación: Se determinó que para la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente el total de los colaboradores aportan su máximo esfuerzo y que están a la disponibilidad de aumentarlo para lograr fortalecer a la asociación y sacarla adelante para que siga creciendo y siendo autosostenible.

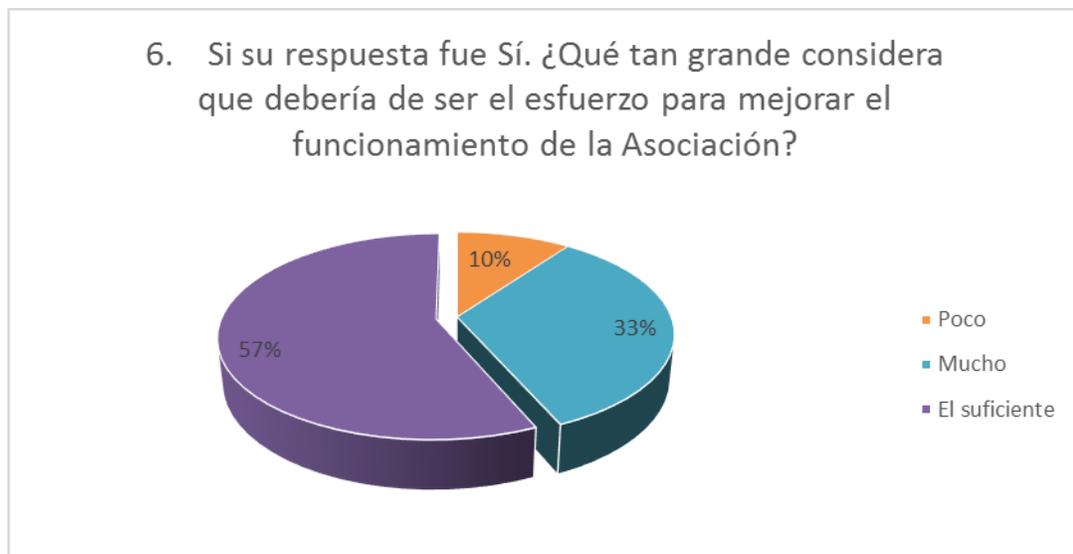
6. Si su respuesta fue Sí. ¿Qué tan grande considera que debería de ser el esfuerzo para mejorar el funcionamiento de la Asociación?

Objetivo: Conocer que tanto debe ser el esfuerzo de parte de todos los colaboradores hacia la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente para mejorar su funcionamiento.

Cuadro 13

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Poco	3	10%
Mucho	10	33%
El suficiente	17	57%
Total	30	100%

Gráfico 13



Interpretación: Un gran sector de los colaboradores manifestaron que el esfuerzo que se debe realizar debe ser de mucho a el suficiente, siempre de acuerdo a las necesidades y así lograr que se mejore el funcionamiento de la Asociación, una mínima parte indicó que el esfuerzo debe ser poco ya que la situación de La Asociación es adecuada y se autosostiene.

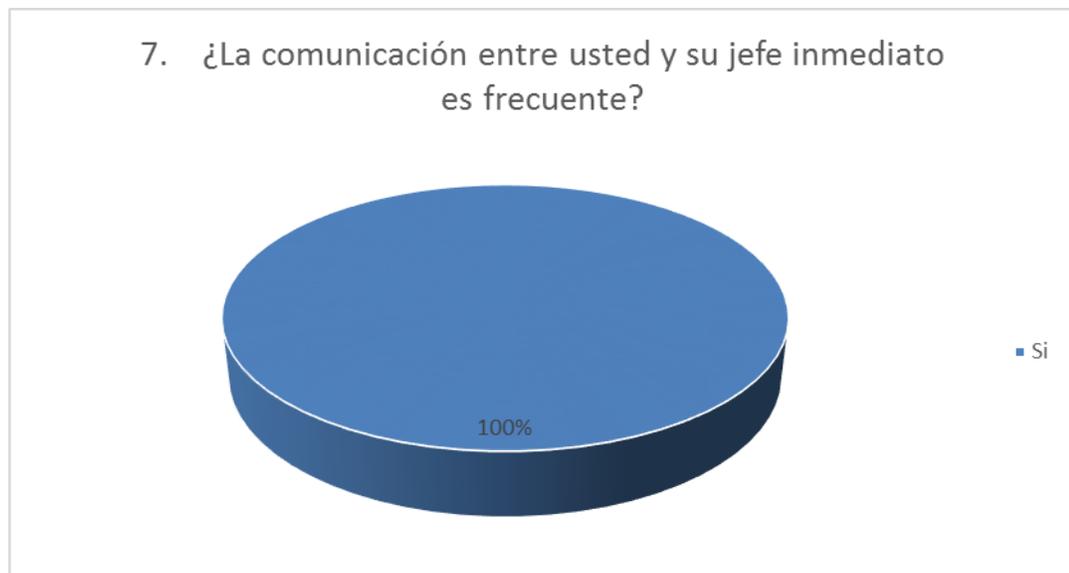
7. ¿La comunicación entre usted y su jefe inmediato es frecuente?

Objetivo: Conocer como es la comunicación que mantienen los colaboradores y sus jefes en la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente

Cuadro 14

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	30	100%
Total	30	100%

Gráfico 14



Interpretación: Se manifestó de parte del total de los trabajadores que la comunicación entre ellos y los Jefes es frecuente en la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente. Es aceptable ya que es de mucha importancia que jefaturas y empleados puedan trabajar en armonía ya que unos y otros se necesitan para poder alcanzar los objetivos de la Asociación, así como también los personales. Un buen jefe debe escuchar a sus colaboradores, sus reclamos y sugerencias, sus consejos si estos pueden mejorar su trabajo o las condiciones de la misma institución.

8. ¿Cómo evalúa esa comunicación entre jefes y trabajadores en la Asociación?

Objetivo: Identificar como se evalúa esa comunicación entre los colaboradores y sus jefes en la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente

Cuadro 15

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Buena	21	70%
Muy Buena	1	3%
Excelente	8	27%
Total	30	100%

Gráfico 15



Interpretación: Se determinó que en la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente la mayoría de los colaboradores considera que la comunicación es buena, lo cual es poco aceptable puesto que esto es esencial en toda organización, solo una mínima parte de los colaboradores indicó que la comunicación es de muy buena a excelente lo que significa que si la relación entre jefes y demás trabajadores es de esa manera siempre está enfocada al cumplimiento de los objetivos, esto contribuye al buen ambiente laboral.

9. ¿El ambiente laboral que se maneja en la asociación es satisfactorio?

Objetivo: Identificar que tan satisfactorio es el ambiente laborar en la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente

Cuadro 16

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	30	100%
Total	30	100%

Gráfico 16



Interpretación: El total de los colaboradores considera que el ambiente laboral es satisfactorio, el cual contribuye mucho haciendo que la Asociación tenga un ambiente de trabajo bueno destacando la armonía, el buen clima y la presencia de condiciones óptimas en todo sentido para que el trabajador pueda desarrollarse de manera más cómoda y eficiente, por lo que será determinante a la hora de evaluar su desempeño.

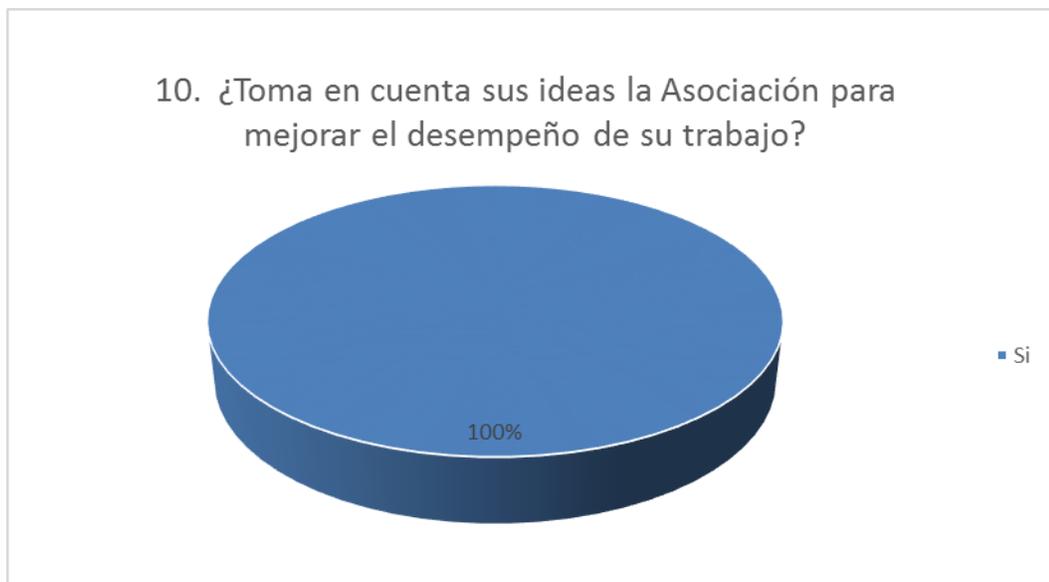
10. ¿Toma en cuenta sus ideas la Asociación para mejorar el desempeño de su trabajo?

Objetivo: Conocer si se toman en cuenta las ideas de los colaboradores en la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente

Cuadro 17

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	30	100%
Total	30	100%

Gráfico 17



Interpretación: La totalidad de los empleados de la Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente considera que si toman en cuenta sus ideas para mejorar los diferentes procesos que se realizan dentro de la Institución, se puede determinar que los empleados tienen participación ya que su opinión es tomada en cuenta en las diferentes reuniones a los que se convocan haciéndoles sentir que son parte importante del recurso humano de la Asociación.

11. ¿La asociación permite la toma de decisiones por parte de usted como trabajador en alguna situación?

Objetivo: Conocer si los colaboradores pueden tomar decisiones en alguna situación determinada en la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente

Cuadro 18

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	27	90%
No	3	10%
Total	30	100%

Gráfico 18



Interpretación: Se manifestó de casi el total de los colaboradores que si se permite la toma de decisiones por parte del empleado haciendo que los procesos se agilicen en algún momento determinado y una mínima parte dijo que no se les permite tomar decisiones haciendo que en ciertas circunstancias no pueden solventar de inmediato el inconveniente. Estas decisiones que son permitidas es un buen incentivo moral para los colaboradores de la asociación y da identidad y sentido de pertenencia en la asociación.

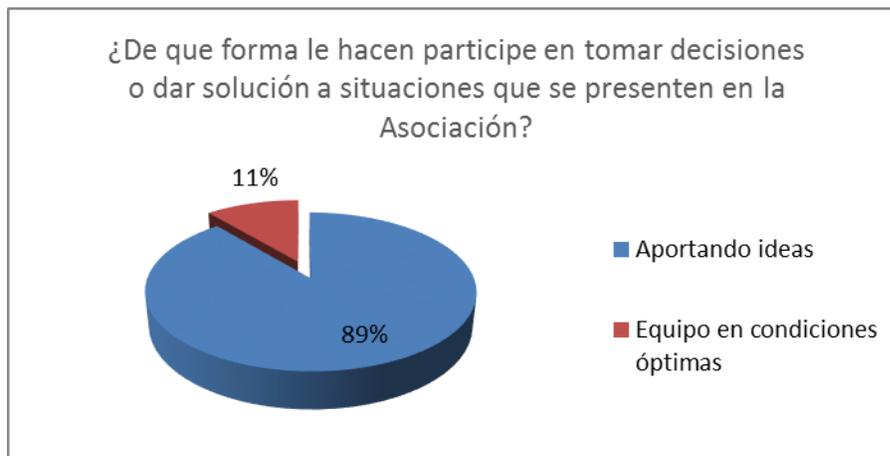
12. Si su respuesta es Sí. ¿De qué forma le hacen participe en tomar decisiones o dar solución a situaciones que se presenten en la Asociación?

Objetivo: Conocer de qué forma participan los colaboradores en la toma de decisiones en alguna situación determinada en la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente

Cuadro 19

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Aportando ideas	24	89%
Equipo en condiciones óptimas	3	11%
Total	27	100%

Gráfico 19



Interpretación: la mayoría de los colaboradores manifestaron que su participación es a través del aporte de ideas eso es favorable ya que es primordial que se impulse un ambiente satisfactorio dentro de la institución, y una pequeña indicaron que lo hacen manteniendo el equipo en óptimas condiciones sin verse en la necesidad de acudir a un permiso para poder

realizarlo lo que es de gran ayuda para su desarrollo laboral y evitar retrasos en sus actividades diarias. Determinando así que los colaboradores están satisfechos de pertenecer a la Asociación ya que pueden aportar sus ideas en determinadas circunstancias haciéndoles sentir que son un recurso humano importante y valioso en alguna toma de decisiones.

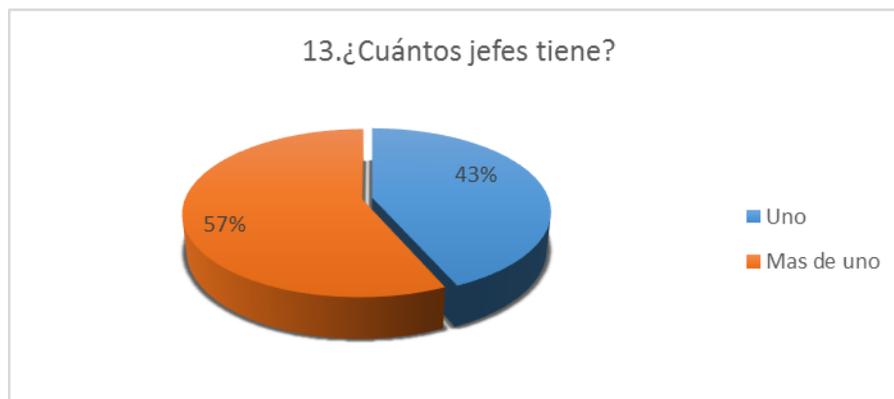
13. ¿Cuántos jefes tiene?

Objetivo: Conocer cuántos jefes tienen los colaboradores en la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente

Cuadro 20

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Uno	13	43%
Más de uno	17	57%
Total	30	100%

Gráfico 20



Interpretación: la mayoría de colaboradores afirman que tienen más de un jefe ya que éstos consideran también como jefes a los miembros de la junta directiva y la otra parte de los trabajadores afirman que solo tienen un jefe del cual reciben órdenes y a quien reportan todas sus actividades laborales. Se identificó que por la naturaleza de la Asociación la mayoría de los empleados cuentan con un jefe inmediato y a la vez dan a conocer el resultado de sus actividades diarias en reuniones o asambleas generales con la Junta Directiva.

14. ¿Le explican las actividades que debe realizar para hacer su trabajo cada día?

Objetivo: Conocer si a los colaboradores se les explican a diario las actividades a realizar en la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente

Cuadro 21

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Siempre	16	53%
A veces	13	43%
Nunca	1	3%
Total	30	100%

Gráfico 21



Interpretación: Se determinó que a una gran parte de los colaboradores se les explican las actividades que deben realizar a diario, una pequeña parte manifestó que solo en ocasiones se les explica el trabajo que deben realizar ya que ellos ya tienen un conocimientos de las actividades, y un mínimo afirmó que nunca se les ha dicho lo que debe de hacer porque generalmente ellos ya saben o conocen sus actividades a realizar en el puesto de trabajo que desempeñan. Identificando que a la mayoría de los trabajadores se les explica su carga de trabajo a diario para evitar que generen inconvenientes para las áreas de campo que son monitoreadas a través de atención al usuario como: malas rutas, clientes no atendidos o trabajos no realizados.

15. ¿Esas actividades son supervisadas en algún momento del día?

Objetivo: Conocer si a los colaboradores se les supervisan las actividades en algún momento del día en la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente

Cuadro 22

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	28	93%
No	2	7%
Total	30	100%

Gráfico 22



Interpretación: Una gran mayoría de los trabajadores expresó que las actividades son supervisadas una vez al día por su jefe inmediato y una mínima parte dijo que no se le supervisa a diario si no que pasan un reporte semanal donde informan su trabajo, el cual es presentado a la Junta Directiva que son quienes evalúan el trabajo de cada colaborador verificando que se suplan las necesidades de los usuarios, presentando así la información de manera oportuna.

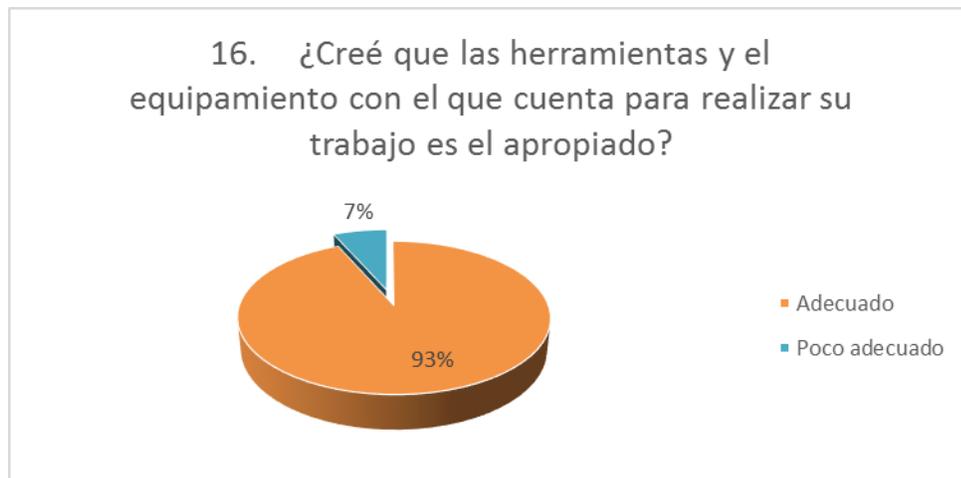
16. ¿Creé que las herramientas y el equipamiento con el que cuenta para realizar su trabajo es el apropiado?

Objetivo: Conocer si a los colaboradores se les brinda las herramientas y el equipamiento apropiado para realizar su trabajo en la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente

Cuadro 23

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Adecuado	28	93%
Poco adecuado	2	7%
Total	30	100%

Gráfico 23



Interpretación: Un gran sector de los colaboradores considera apropiado el equipamiento y las herramientas de trabajo que utilizan, a excepción de una pequeña parte que manifestó que es poco adecuado para hacer su trabajo diario, esto se da más que todo con el personal de campo. Se determinó que la Asociación si brinda las herramientas necesarias a sus empleados para que realicen su trabajo de la mejor manera y solventen con rapidéz los problemas que reportan los usuarios.

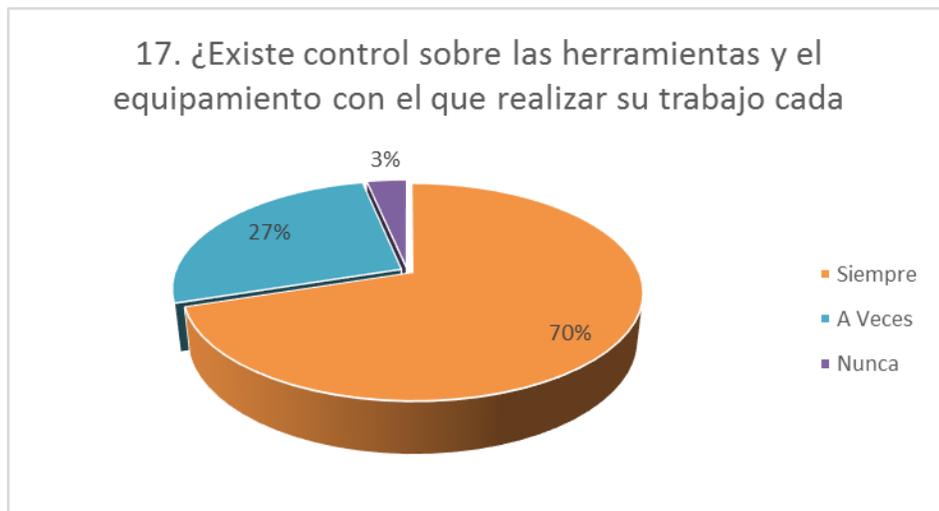
17. ¿Existe control sobre las herramientas y el equipamiento con el que realizan su trabajo cada día?

Objetivo: Conocer si existe control sobre las herramientas y el equipamiento que utilizan los colaboradores para realizar su trabajo en la Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente

Cuadro 24

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Siempre	21	70%
A Veces	8	27%
Nunca	1	3%
Total	30	100%

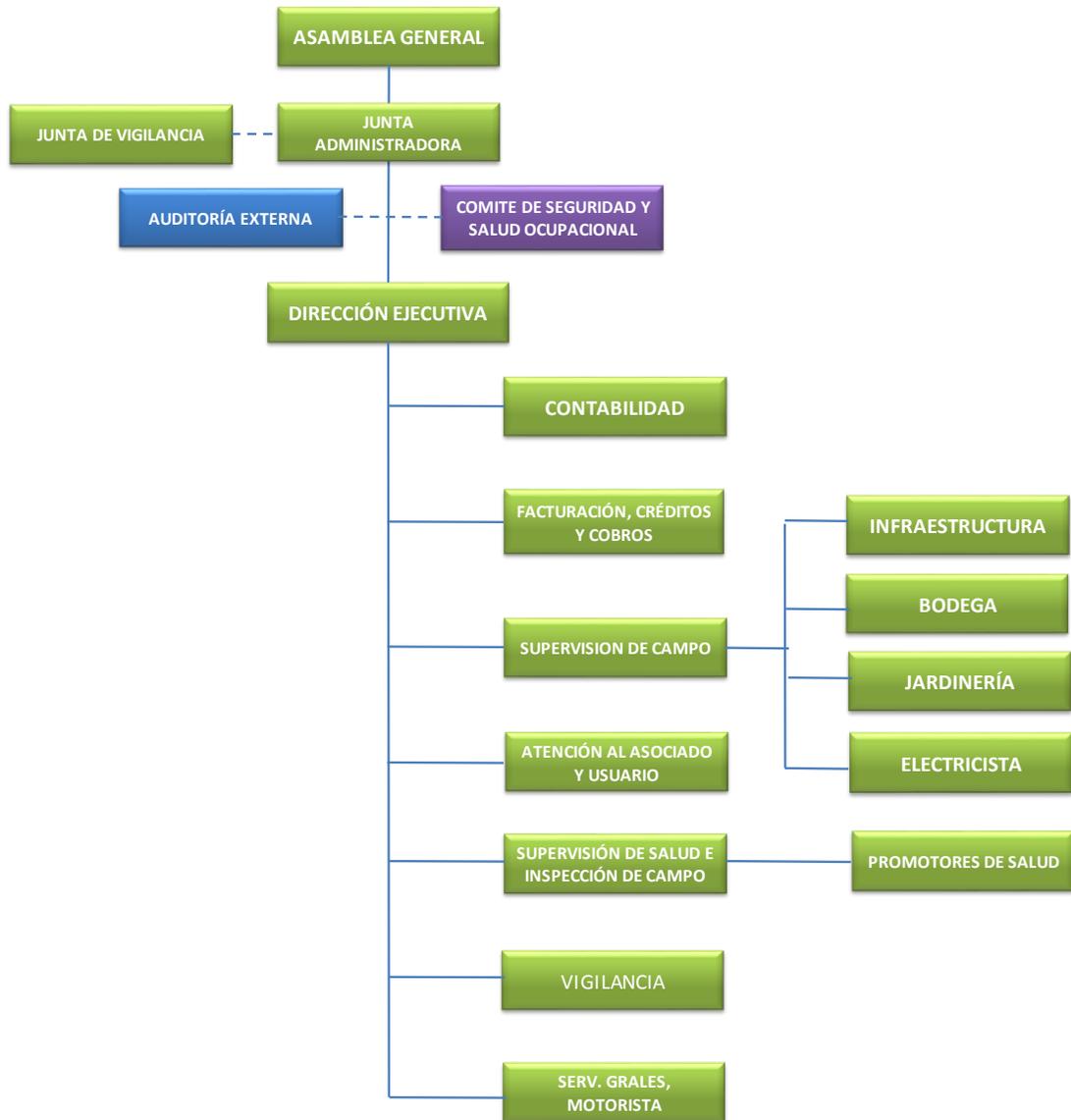
Gráfico 24



Interpretación: La mayoría de los colaboradores manifestó que siempre existe control sobre las herramientas y el equipamiento que utilizan a diario, mientras que un pequeño sector indica que en ocasiones se tiene control sobre lo que utilizan para realizar su trabajo y una parte mínima afirmó que nunca se les controla considerando que se debe al puesto que desempeñan. Se concluye que en la Asociación mantiene control de las herramientas asignadas a cada colaborador las cuales son utilizadas para realizar sus actividades diarias, lo que está excelente ya que siempre es necesario para poder brindar un servicio de calidad.

Anexo 3

Organigrama ACOSAMA PROPORCIONADO POR Director Ejecutivo



Anexo 4

Guía de Observación



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Guía de observación utilizada en la “Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente”

Área por observar: “Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente”

A. ASPECTOS AMBIENTALES

➤ Higiene del lugar

La asociación Comunal cuenta con una persona encargada para realizar la función de ordenanza y servicios varios del lugar. Se observó limpieza en toda el área administrativa como también sus alrededores.

➤ Vegetación

La zona donde están ubicados los nacimientos de agua cuenta con amplia vegetación beneficiosa para el cuidado de estos mantos acuíferos. Asimismo, a sus alrededores hay terrenos con amplia vegetación

➤ Sonidos

Esta área está alejada de ruidos contaminantes. Los únicos sonidos percibidos son del agua fluyendo y de la naturaleza; es decir, de las aves que habitan en la zona.

➤ **Clima**

El clima del lugar es bastante fresco, un clima agradable y relajante debido a su vegetación.

B. INFRAESTRUCTURA

➤ **Oficinas**

Asociación Comunal de Salud Agua y Medio Ambiente tiene sus oficinas ubicadas en San Pedro Perulapán en el departamento de Cuscatlán. Donde está dividida por sub oficinas donde se encuentra algunos de los miembros de la junta directiva. Y un auditorio donde realizan las asambleas generales

➤ **Cuartos de control**

Estos son en los que están ubicados los controles del sistema de bombeo, en este se controlan las presiones y la energía.

➤ **Cisterna**

Esta está ubicada en el centro de todo el sistema, cuenta con 5 metros de profundidad. El personal de la asociación vela porque esta se encuentre en buen estado y sea aseada cada cierto tiempo.

➤ **Servicios sanitarios**

La asociación cuenta con dos servicios sanitarios uno para damas y el otro para caballeros, están ubicados dentro de la asociación.

➤ **Seguridad e higiene Ocupacional**

La asociación cuenta con señalización y rutas de evacuación como medidas de Seguridad e higiene Ocupacional que están ubicados dentro de la asociación.

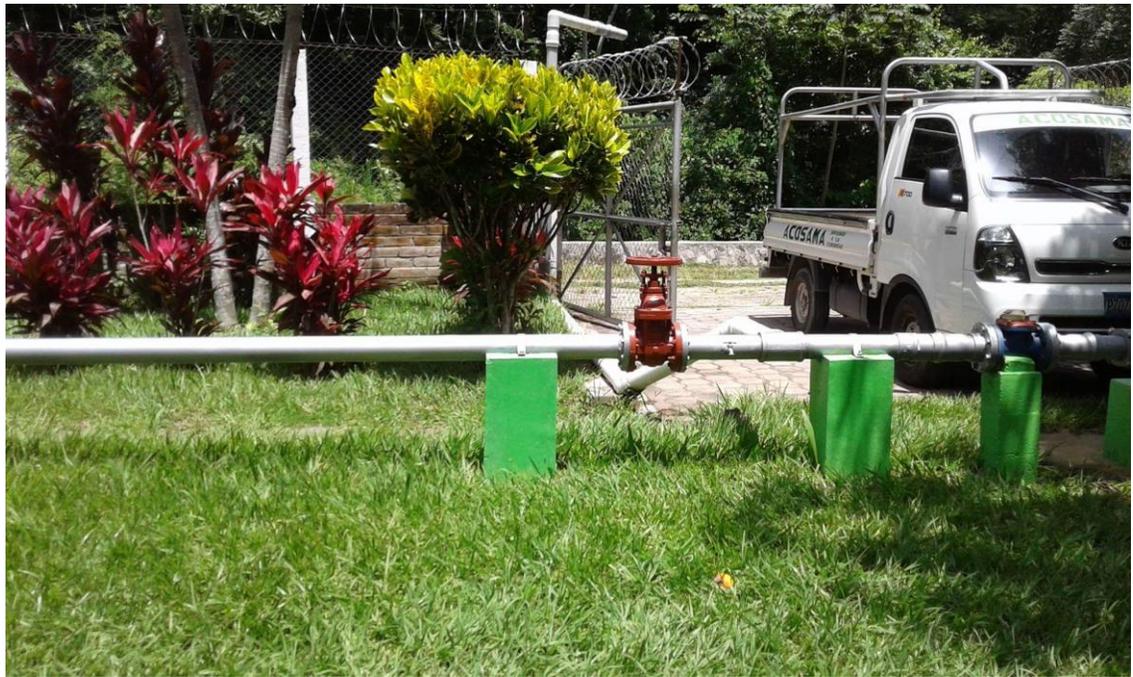
Fotografías obtenidas al momento de realizar las diferentes visitas

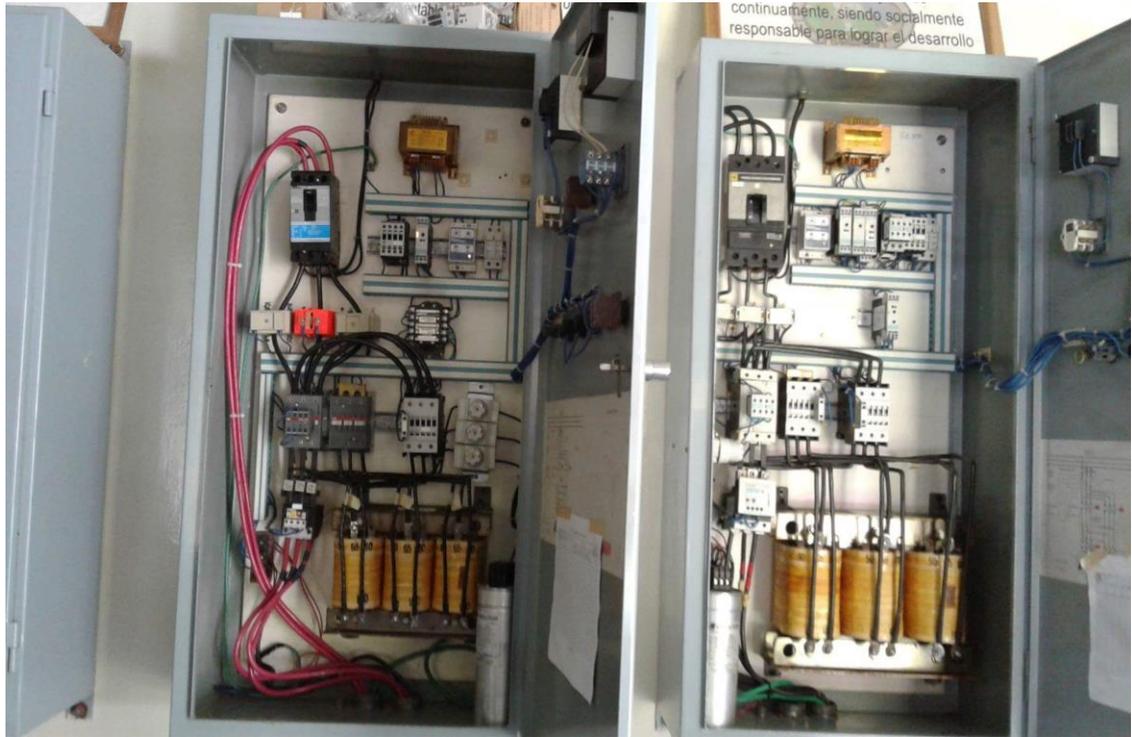
ÁREA INTERNA ASOCIACIÓN





ÁREA EXTERNA ASOCIACIÓN (CAMPO)







ÁREA DE AUDITORIO DE ASAMBLEAS GENERALES



ANEXO 5

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN
DE PUESTOS DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE
SALUD, AGUA Y MEDIO AMBIENTE**

AÑO 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

Introducción.

Un puesto es el conjunto de funciones, tareas y actividades que deben ser realizadas por un Colaborador, el cual es necesario para el buen funcionamiento de la organización y para el logro de los objetivos.

Por esta y muchas razones se ha preparado este instrumento para servir de orientación a los usuarios a la hora de llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

El análisis del puesto es el proceso de recolectar, por medio de la observación y el estudio la información relacionada con el puesto como: el propósito de las actividades, habilidades requeridas, esfuerzo mental o físicos, equipo usado, tiempo requerido, condiciones de trabajo, competencias, etc.

Por otro lado, la descripción del puesto es una declaración escrita que identifica las tareas, deberes, actividades y resultados de actuación (estándares) que se esperan del ocupante.

A continuación, se pretende básicamente responder a estas preguntas:

Misión.

“Ser una institución auto sostenible, líder en el uso diversificado del agua y en la educación sobre el uso responsable del recurso hídrico, con estrategias innovadoras, mejorando continuamente, siendo socialmente responsable para lograr el desarrollo sustentable de las comunidades”

Visión.

Somos una institución sin fines de lucro, con personal calificado, que brinda servicios de agua, bajo estándares de calidad, comprometidos con el Medio Ambiente, la Salud y el Desarrollo sustentable de las Comunidades”

Valores.

- **Integridad**

Para ACOSAMA la integridad es la fuerza de espíritu que nos hace permanecer fieles a nuestros principios, siendo honestos, respetuosos con las demás personas. Orientados hacia el bien, la construcción de la familia y la sociedad donde participa.

- **Compromiso**

Es la capacidad que tiene los colaboradores de la Asociación para tomar conciencia de la importancia que tienen que cumplir con el desarrollo de su trabajo en el tiempo estipulado. Al comprometernos ponemos el máximo de nuestras capacidades para sacar adelante las actividades asignadas.

- **Transparencia**

Para ACOSAMA la transparencia es la actitud y metodología que permite controlar los aspectos financieros para cumplir con la misión, visión y con la participación de todas las personas de la Asociación. Además, permite que los demás entiendan claramente el mensaje que se les trasmite a través de los planteamientos y acciones que se ejecutan.

- **Participación**

Dentro de ACOSAMA la participación es el grado de compromiso que tienen los colaboradores con la Asociación y realizar actividades en pro de ella, colaborando con sus jefes y los demás empleados en el logro de los objetivos comunes.

- **Solidaridad**

Es uno de los valores más importantes en ACOSAMA, es lo que hace una persona cuando otro necesita de su ayuda, es la colaboración que se brinda para terminar las tareas asignadas y es el sentimiento que se siente de ayudar a los demás sin esperar nada a cambio. Así mismo son los lazos sociales que unen a los colaboradores de la Asociación entre sí.

Aspectos generales del manual de organización

Es un manual que explica en forma general todos aquellos aspectos relacionados a los diferentes puestos de trabajo que integran la institución, y contribuye a que todos sus integrantes puedan conocer y comprender mejor las diferentes funciones y responsabilidades e identificarse de forma sencilla y clara con dicha institución.

En términos generales, expone con detalle la estructura orgánica, señala las unidades o puestos que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos planeados.

Objetivos del manual.

Objetivo General.

- Proporcionar información, lineamientos e instrucción a los usuarios, referente al análisis y descripción de puestos para mejorar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades del recurso humano dentro y fuera de la asociación.

Objetivos específicos.

- Facilitar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal en La Asociación Comunal Salud, Agua y Medio Ambiente
- Mejorar el desempeño del Recurso Humano de La Asociación Comunal Salud, Agua y Medio Ambiente
- Describir puntualmente los puestos que actualmente hay en La Asociación Comunal Salud, Agua y Medio Ambiente

Políticas del Manual.

- Se prohíbe la reproducción total o parcial del presente manual.
- Este manual deberá ser actualizado según las necesidades que se presenten a la organización por la unidad de Recursos Humanos.
- Todos los empleados de La Asociación Comunal Salud, Agua y Medio Ambiente deberán conocer lo estipulado dentro de este manual, ya sean estos nuevos o antiguos, con el fin de facilitar la realización de sus labores.

Normas de aplicación de uso.

- Este manual es de uso exclusivo para el personal de La Asociación Comunal Salud, Agua y Medio Ambiente.
- Las reformas realizadas en el presente manual deberán ser aprobadas por la Junta Directiva en coordinación con el Gerente de Recursos Humanos.
- Las normas serán aplicadas una semana después de haber sido aprobado el manual por la Junta Directiva en coordinación con el Gerente de Recurso Humanos, intervalo de tiempo necesario para la efectiva comunicación al personal de la organización.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL.

A. Ámbito de aplicación.

1. Descripción del puesto

- Logotipo de la Asociación
- Nombre de la Asociación
- Nombre de puesto
- Supervisado por
- Jefe Inmediato
- Número de personas que ocupan el cargo
- Especificaciones y Requisitos del puesto
- Perfil de conocimientos
- Títulos
- Experiencia
- Funciones Específicas del puesto:

B. Generalidades del manual de puestos.

1. Importancia.

Hoy en día se hace necesario que entendamos la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de recursos humanos, ya que mundialmente las economías han dado un giro significativo sobre sus áreas de interés, encontrándonos ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad, donde el proceso de globalización y apertura de mercados amenaza de forma arrastrante nuestros intereses nacionales.

Para los fines de este escrito, resaltaremos la gran relevancia que a nuestro juicio tiene el subsistema de aplicación de recursos humanos en lo referente AL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, ya que entendemos que

representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de la asociación en sentido general.

II. Terminología utilizada en el manual.

Actividades: conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

Análisis: es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elemento.

Beneficio: es un término utilizado para designar la ganancia que se obtiene de un proceso o actividad económica.

Descripción: consiste en la representación mediante el lenguaje de personas, objetos, lugares o procesos.

Funciones: actividades o tareas llevadas a cabo por una persona

Metas: son el fin u objetivo de una acción o plan.

Valores: son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.

C. Vigencia del manual.

Este manual entra en vigor en abril del año 2018 y será reformado o actualizado según las necesidades de la organización.



**ASOCIACIÓN COMUNAL
DE SALUD, AGUA Y
MEDIO AMBIENTE**

**AÑO
2018**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Nombre de puesto: Director Ejecutivo

Supervisado por: Asamblea General

Jefe Inmediato: Asamblea General

Número de personas que ocupan el cargo: 01

Descripción básica del puesto:

Director Ejecutivo es el encargado de administrar, controlar, y dirigir los recursos y la función operativa de la Institución y el que ejecuta las decisiones y órdenes que emanen de la Junta Administradora.

Especificaciones y Requisitos del puesto.

Perfil de conocimientos

La persona a desempeñar este cargo de poseer conocimientos y estudios superiores Universitarios y/o Técnicos en administración, Computación, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.

Títulos: Licenciado en Administración de Empresas.

Experiencia: 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

Funciones Específicas del puesto:

- La persona a desempeñar el cargo deberá cumplir con las siguientes funciones y actividades dispuestas para el mismo.
- Planificar, controlar, supervisar y corregir los planes a corto y largo plazo de La Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente
- Controlar las actividades predispuestas para el logro de los objetivos y verificar que no existan desviaciones y si existen aplicar las medidas de corrección pertinentes para el logro de estos.
- Dirigir la Asociación, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Organizar la estructura de la Asociación actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos
- Controlar que cada persona dentro de la empresa cumpla con todas y cada una de sus obligaciones y no existan inconvenientes o interrupciones que perjudique el buen funcionamiento de la Asociación.
- Presentar informes a la Asamblea General

Equipo de investigación

Elaboró

Revisó

Autorizó



**ASOCIACIÓN COMUNAL
DE SALUD, AGUA Y
MEDIO AMBIENTE**

**AÑO
2018**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Nombre de puesto: Contador

Supervisado por: Director Ejecutivo

Jefe Inmediato: Director Ejecutivo

Número de personas que ocupan el cargo: 01

Descripción básica del puesto:

Es el encargado de realizar tareas relacionadas al análisis de cuentas contables para garantizar la exactitud de los saldos de las cuentas que conforman los Estados Financieros de la Asociación y suministrar de manera eficiente y confiable la información resultante de los registros contables.

Especificaciones y Requisitos del puesto.

Perfil de conocimientos

La persona a desempeñar este cargo de poseer conocimientos y estudios en

Contabilidad, Computación.

- Con Estudios Universitarios de Licenciatura en Contabilidad

Títulos: Estudios Universitarios o completos a nivel de Licenciatura en Contabilidad

Experiencia: 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

Funciones Específicas del puesto:

- Analizar cuentas contables para garantizar la exactitud de los saldos de las cuentas que conforman los Estados Financieros de la Asociación
- Elaborar informes, análisis y comentarios relativos al comportamiento de las finanzas.
- Preparar informes para dar respuesta a solicitudes de auditoría y otros usuarios
- Presentar informes para el director ejecutivo responsables de su gestión en materia de rendición de cuenta.
- Preparar informes técnicos para dar respuesta a los hallazgos y recomendaciones de auditoría; sean estos internos o externos, en materia
- Aplicar las Normas de Contabilidad Gubernamental en sus procesos de trabajo
- Elaborar informes de sus actividades en proceso y concluidas

Equipo de investigación

Elaboró

Revisó

Autorizó



**ASOCIACIÓN COMUNAL
DE SALUD, AGUA Y
MEDIO AMBIENTE**

**AÑO
2018**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Nombre de puesto: Créditos y Cobros

Supervisado por: Director Ejecutivo

Jefe Inmediato: Director Ejecutivo

Número de personas que ocupan el cargo: 01

Descripción básica del puesto:

Realiza tareas relacionadas al análisis de cuentas por cobrar para asegurar la correcta y oportuna recaudación de los créditos que surjan como resultado de la prestación de los servicios y para tramitar la cobranza de acuerdo con las políticas establecidas

Recuperar el flujo efectivo de manera inmediata y evitar el crecimiento de mora, así como el otorgamiento de nuevos créditos. Analizar el estado de solvencia de los usuarios.

Especificaciones y Requisitos del puesto.

Perfil de conocimientos

La persona a desempeñar este cargo de poseer conocimientos y estudios en Contabilidad o finanzas

Títulos: Bachiller en Contabilidad o asistencia administrativa

Experiencia: Un año o dos años de experiencia en labores de como Analista de Cobros o Contabilidad.

Funciones Específicas del puesto:

- Analizar cuentas por cobrar que surjan como resultado de la prestación de los servicios y para tramitar la cobranza judicial de acuerdo con las políticas establecidas.
- Conciliar las cuentas por cobrar con el área contable
- Velar por la ejecución institucional del programa de recuperación de crédito, con el fin de garantizar la cobranza real a corto de la cartera regular.
- Elaborar informes de sus actividades en proceso o concluidas

Equipo de investigación

Elaboró

Revisó

Autorizó



**ASOCIACIÓN COMUNAL
DE SALUD, AGUA Y
MEDIO AMBIENTE**

**AÑO
2018**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Nombre de puesto: Supervisor de Campo

Supervisado por: Director Ejecutivo

Jefe Inmediato: Director Ejecutivo

Número de personas que ocupan el cargo: 01

Descripción básica del puesto:

Se encarga de la Supervisión de las áreas que la constituyen los fontaneros, el jardinero, los auxiliares de campo, los supervisores de salud, los motoristas, el vigilante, el personal encargado de operar las válvulas de suministro de agua, los electricistas, los bodegueros, la ordenanza, son las personas encargadas de supervisar y cuidar que todo el sistema de bombeo se encuentre en buen estado. Esto implica inspeccionar constantemente, dar mantenimiento preventivo de las tuberías y válvulas con el fin de mantener en óptimas condiciones el equipo y reparar cuando sea necesario.

Especificaciones y Requisitos del puesto.**Perfil de conocimientos**

Con conocimiento en calidad de agua y tratamiento de aguas residuales, de dirección de personal, con conocimientos de informática.

Títulos: Bachiller Industrial opción en electricidad, o mecánica; albañil, fontanero y soldador o carrera afín al cargo, capacitados en cursos especializados por instituciones acreditadas o experiencia en cargo similar por un año.

Experiencia: Experiencia en cargo similar por un año

Funciones Específicas del puesto:

- Planifica, dirige y controla las actividades bajo su mando, estableciendo los mecanismos adecuados de comunicación y coordinación con las diferentes dependencias de la Institución, relacionadas con el desempeño
- Asegura la producción y abastecimiento de agua potable a los habitantes de los cantones, de tal forma que cumpla con las normas de calidad.
- Atiende en forma inmediata los desperfectos en la red, a fin de evitar fugas o derrames evitando pérdidas que afecten los servicios y otros daños
- Coordina los procesos de tratamiento del agua y apoya el control de calidad.

Equipo de investigación**Elaboró****Revisó****Autorizó**



**ASOCIACIÓN COMUNAL
DE SALUD, AGUA Y
MEDIO AMBIENTE**

**AÑO
2018**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Nombre de puesto: Atención al Usuario

Supervisado por: Director Ejecutivo

Jefe Inmediato: Director Ejecutivo

Número de personas que ocupan el cargo: 01

Descripción básica del puesto:

Es la persona que brinda ayuda al usuario, registra los pagos, recibe inquietudes, problemáticas y denuncias de parte de los asociados activos y los usuarios del servicio, evaluar sus requerimientos y darle adecuada y oportunas respuestas a las peticiones, quejas y/o reclamos, con el fin de garantizar su satisfacción y el cumplimiento de los requisitos.

Especificaciones y Requisitos del puesto.

Perfil de conocimientos

Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, paquetes para presentación.

Títulos: Bachillerato en contabilidad o asistencia administrativa

Experiencia: Experiencia en cargo similar por un año

Funciones Específicas del puesto:

- Recibir, tramitar y responder conjuntamente con el Asistente de Atención al Cliente. Garantizando el cumplimiento de los procedimientos establecidos y la normatividad vigente
- Realizar seguimiento a la atención de las quejas a través de comunicación con el cliente con el fin de verificar su satisfacción.
- Mantener un orden cronológico en los archivos de correspondencia enviada y recibida de los usuarios, con sus respectivos soportes.
- Recibir las solicitudes de opción de multiusuario, analizar conjuntamente con el Director Ejecutivo.

Equipo de investigación

Elaboró

Revisó

Autorizó



**ASOCIACIÓN COMUNAL
DE SALUD, AGUA Y
MEDIO AMBIENTE**

**AÑO
2018**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Nombre de puesto: Supervisor de Salida e inspector de campo

Supervisado por: Director Ejecutivo

Jefe Inmediato: Director Ejecutivo

Número de personas que ocupan el cargo: 01

Descripción básica del puesto:

Es la persona que ayudan en actividades como revisión de herramientas y mantenimiento de las maquinarias.

Especificaciones y Requisitos del puesto.

Perfil de conocimientos

Bachiller Industrial con conocimientos de hidráulica

Títulos: Bachillerato industrial

Experiencia: Experiencia en cargo similar por un año

Funciones Específicas del puesto:

- Supervisa y monitorea las tareas que realiza el personal de operación de estaciones y plantas de bombeo.
- Realiza visitas de campo para supervisar el cumplimiento de las órdenes de trabajo encomendadas a las brigadas de campo.
- Coordina la ejecución de trabajo de reparación de tuberías de agua potable de las cuatro comunidades.
- Proporciona reportes sobre actividades realizadas
- Coordina y supervisa personal de brigada a su cargo, fontaneros y ayudantes generales en trabajos de mantenimiento a redes.

Equipo de investigación

Elaboró

Revisó

Autorizó



**ASOCIACIÓN COMUNAL
DE SALUD, AGUA Y
MEDIO AMBIENTE**

**AÑO
2018**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Nombre de puesto: Vigilante

Supervisado por: Director Ejecutivo

Jefe Inmediato: Director Ejecutivo

Número de personas que ocupan el cargo: 01

Descripción básica del puesto:

Es la persona que se encarga de vigilar y controlar el ingreso de las personas a las Asociación.

Especificaciones y Requisitos del puesto.

Perfil de conocimientos

Conocimiento en manejo de armas, Seguridad, protección y defensa personal,

Títulos: Noveno grado

Experiencia: Experiencia en cargo similar por un año

Funciones Específicas del puesto:

- Revisar el área asignada al entrar a su turno.
- Permanecer en el área asignada previamente por el encargado de turno
- Periódicamente, efectuar recorridos por toda su área de labores.
- No abandonar el área asignada sin la autorización correspondiente del encargado de turno.
- No retirarse del área asignada hasta que le entregue físicamente al turno entrante efectuando un recorrido por esta.
- Colaborar en dirigir el tránsito vehicular cuando así se le requiera.
- Dar información que se solicite por parte de personas visitantes a la Asociación.
- Controlar la salida del mobiliario y equipo del área de labores

Equipo de investigación

Elaboró

Revisó

Autorizó



**ASOCIACIÓN COMUNAL
DE SALUD, AGUA Y
MEDIO AMBIENTE**

**AÑO
2018**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Nombre de puesto: Motorista

Supervisado por: Supervisor de campo

Jefe Inmediato: Supervisor de campo

Número de personas que ocupan el cargo: 01

Descripción básica del puesto:

Es el responsable de movilizar los recursos humanos y materiales; hacia las áreas donde se encuentran los pozos y las comunidades. Para realizar supervisiones y solventar emergencias.

Es la persona que conduce con precaución los vehículos de la Asociación asignados en apoyo a misiones oficiales, así como limpiar y cuidar el vehículo asignado y reportar oportunamente cualquier desperfecto.

Especificaciones y Requisitos del puesto.

Perfil de conocimientos

Saber manejar y conocer la nomenclatura del país

Títulos: Noveno grado

Experiencia: Experiencia en cargo similar por un año

Funciones Específicas del puesto:

- Conduce el vehículo a lugares que le sean encomendados.
- Efectúa aseo y limpieza del vehículo asignado.
- Controla los indicadores del consumo de combustible y lubricantes del vehículo y otros.
- Lleva bitácora de servicios de transporte proporcionado, kilometraje y consumo de combustible.
- Presenta reporte de salidas.
- Transporta personal a diferentes proyectos y/o agua a diferentes destinos, atendiendo las medidas de precaución para garantizar la seguridad de los trabajadores de la Asociación.
- Realiza otras actividades inherentes al cargo encomendadas por su jefe inmediato

Equipo de investigación

Elaboró

Revisó

Autorizó



**ASOCIACIÓN COMUNAL
DE SALUD, AGUA Y
MEDIO AMBIENTE**

**AÑO
2018**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Nombre de puesto: Jardinero

Supervisado por: Supervisor de campo

Jefe Inmediato: Supervisor de campo

Número de personas que ocupan el cargo: 01

Descripción básica del puesto:

Es la persona que tiene de responsabilidad cuidar y conservar los jardines y parte de la reforestación de la Asociación.

Especificaciones y Requisitos del puesto.

Perfil de conocimientos

Ejecutar actividades de siembra, corte, poda, riego, trasplante, así como fertilizar y mantener en general jardines. Mantener en buen estado las áreas verdes de la asociación.

Títulos: no aplica

Experiencia: Experiencia en cargo similar por un año

Funciones Específicas del puesto:

- Cortar el pasto y desmalezar según se requiera para cada área.
- Realizar podas
- Barrer, recoger, acarrear pasto y basura de su área de trabajo depositándola en lugares establecidos.
- Reportar fallas o desperfectos de equipos o instalaciones de su área de trabajo.
- Regar plantas y césped.

Equipo de investigación

Elaboró

Revisó

Autorizó

ANEXO 6

MANUAL DE BIENVENIDA



MANUAL DE BIENVENIDA
ASOCIACIÓN COMUNAL DE SALUD,
AGUA Y MEDIO AMBIENTE

AÑO 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

ESTIMADO (A) COLABORADOR (A) DE NUEVO INGRESO

A nombre de la entidad que integra la “Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente” le damos la más cordial bienvenida y le felicitamos porque desde hoy formará parte de nuestro equipo, en la cual laboran personas capacitadas y entusiastas.

Para que conozca un poco de la Asociación le ofrecemos en estas pequeñas líneas una historia de la institución, así como los servicios que ofrecemos, la Misión y los valores que son la base de la ideología de esta institución.

Tenemos programado que al ingresar a su puesto tenga una adecuada inducción y Capacitación, esperamos que tenga la suficiente confianza y libertad de preguntar cuantas veces sea necesario para aclarar sus dudas.

Le recordamos que dentro de la Asociación trabajamos con un sistema estricto de calidad y este se basa, no en los jefes, sino en todos los empleados, por lo que todas sus sugerencias serán aceptadas y analizadas.

Estamos seguros de que su estancia en la “Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente” será una grata y enriquecedora experiencia, no olvide que las oportunidades para su desarrollo y crecimiento profesional se darán de acuerdo con su desempeño, le reiteramos la más cordial bienvenida.

Atentamente:

Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente

FILOSOFIA DE LA ASOCIACIÓN

Misión.

“Ser una institución auto sostenible, líder en el uso diversificado del agua y en la educación sobre el uso responsable del recurso hídrico, con estrategias innovadoras, mejorando continuamente, siendo socialmente responsable para lograr el desarrollo sustentable de las comunidades”

Visión.

Somos una institución sin fines de lucro, con personal calificado, que brinda servicios de agua, bajo estándares de calidad, comprometidos con el Medio Ambiente, la Salud y el Desarrollo sustentable de las Comunidades”

Valores.

- **Integridad**

Para ACOSAMA la integridad es la fuerza de espíritu que nos hace permanecer fieles a nuestros principios, siendo honestos, respetuosos con las demás personas. Orientados hacia el bien, la construcción de la familia y la sociedad donde participa.

- **Compromiso**

Es la capacidad que tiene los colaboradores de la Asociación para tomar conciencia de la importancia que tienen que cumplir con el desarrollo de su trabajo en el tiempo estipulado. Al comprometernos ponemos el máximo de nuestras capacidades para sacar adelante las actividades asignadas.

- **Transparencia**

Para ACOSAMA la transparencia es la actitud y metodología que permite controlar los aspectos financieros para cumplir con la misión, visión y con la participación de todas las personas de la Asociación. Además, permite que los demás entiendan claramente el mensaje que se les trasmite a través de los planteamientos y acciones que se ejecutan.

- **Participación**

Dentro de ACOSAMA la participación es el grado de compromiso que tienen los colaboradores con la Asociación y realizar actividades en pro de ella, colaborando con sus jefes y los demás empleados en el logro de los objetivos comunes.

- **Solidaridad**

Es uno de los valores más importantes en ACOSAMA, es lo que hace una persona cuando otro necesita de su ayuda, es la colaboración que se brinda para terminar las tareas asignadas y es el sentimiento que se siente de ayudar a los demás sin esperar nada a cambio. Así mismo son los lazos sociales que unen a los colaboradores de la Asociación entre sí.

HISTORIA

La Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA) se dedica a suministrar el servicio de agua potable a cuatro comunidades rurales las cuales son: Cantones La Loma, La Cruz y Buenos Aires, Jurisdicción de San

Pedro Perulapán, Departamento de Cuscatlán y el Cantón La Flor, jurisdicción de San Martín, Departamento de San Salvador.

La historia es maestra de la vida, y por eso es necesario hacer recuentos puntualizados de lo que sucede, para demostrar que solo la comunidad trabajando por sí misma y con perseverancia, puede cambiar radicalmente su sistema de vida. En forma general, se habla de una década de sacrificio, con muchas decepciones, esperanzas truncadas y otros ingredientes desagradables difíciles de olvidar; Pero si nos apegamos a la realidad, se manifiesta que algunos cantones hoy forman parte del Sistema de Agua y Saneamiento múltiple La Loma, comenzaron mucho más antes: En el Cantón La Cruz, en 1989; En el cantón Buenos Aires en 1987, solo como para citar 2 ejemplos.

A inicios de 1990 una directiva del Caserío La Bolsa y otra del Caserío Panzunteo, ambos del Cantón La Loma, Municipio de San Pedro Perulapán, Departamento de Cuscatlán se reúnen con el único fin de gestionar un proyecto de agua potable en la oficina regional paracentral de salud con sede en el departamento de San Vicente. Este grupo de personas visionarias pretendía un mejor sistema de vida y un total desarrollo para las comunidades, creando de inmediato las bases legales, convirtiéndose así, en la piedra angular entre los 4 cantones.

Y es así como nace con la ayuda gestionada del Plan Salvadoreño de Desarrollo Básico Rural (PLANSABAR), ésta como una necesidad, no como un objetivo.

El 4 de mayo de 1991, fue publicado en el Diario Oficial, y quedó legalmente constituida como la Asociación Social de Desarrollo Comunal (ASDEC).

A partir de este momento La asociación ha ido creciendo y suministrando de agua a más comunidades.

Por el año 2000 a través de un concurso de arte para cambiar la denominación y el logo de la Asociación gana una representación que logra identificarla tal

cuál la necesitan y es así como las directivas se reúnen y se toma el acuerdo de denominación de la Asociación, la cual podía leerse así: Asociación Comunal De Salud Agua y Medio Ambiente y podrá Abreviarse (ACOSAMA). La Asociación cuenta con 30 trabajadores, 6 pertenecientes al área administrativa y los otros 26 al trabajo de Campo.

La Asociación Comunal Salud, Agua y Medio Ambiente está regida por los Estatutos de la Asociación, Reglamento Interno, Constitución de la República de El Salvador, El Código Municipal y otras leyes pertinentes de la República de El Salvador.

ANEXO 7

MANUAL DE INDUCCIÓN



**MANUAL DE INDUCCIÓN DE LA ASOCIACIÓN
COMUNAL DE SALUD, AGUA Y MEDIO
AMBIENTE**

AÑO 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

CONTENIDO

- 1. MANUAL DE INDUCCIÓN**
 - 1.1 ASPECTOS GENERALES**
 - 1.2 BENEFICIOS**
 - 1.3 OBJETIVOS DEL MANUAL**
 - 1.4 ÁMBITO DEL MANUAL.**
 - 1.5 NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO.**
 - 1.6 BIENVENIDA A NUEVOS ELEMENTOS.**
 - 1.7 HISTORIA DE LA ASOCIACIÓN.**
 - 1.8 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.**
 - 1.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ACOSAMA**
 - 1.10 PRESTACIONES**

1. MANUAL DE INDUCCIÓN.

1.1 ASPECTOS GENERALES.

El programa de inducción permite que todo el personal que se incorpore a la Asociación tenga conocimiento de todo lo referente a la filosofía organizacional, reseña histórica, misión, visión, objetivos, normas, servicios que presta, estructura organizativa; y toda aquella información necesaria para la identificación de todos los miembros de la Asociación.

1.2 BENEFICIOS

Algunas de las ventajas de contar con un Manual de Inducción, son las siguientes:

- Permite conocer al nuevo integrante la filosofía, la estructura organizativa y el rol del personal de cada área de la Asociación
- Favorece a la Asociación en obtener mejores resultados al presentar el plan estratégico y explicar al personal el fin que ésta persigue.
- Constituye una manera fácil y sencilla de mantener informado a los colaboradores presentándoles al personal de nuevo ingreso en la Asociación y así mismo su función.
- Explicar la función de cada departamento de la Asociación al nuevo colaborador

1.3 OBJETIVOS DEL MANUAL

➤ **GENERAL**

- Proporcionar al nuevo colaborador la información referente al contexto general de la institución, entre ellos, su historia, estructura, evolución y actividad a que se dedica.

➤ **ESPECÍFICOS**

- Mostrar a los nuevos colaboradores sobre sus derechos y deberes dentro de la institución.
- Mantener informado a todo el personal de los cambios que se realicen en la Asociación, en cuanto a políticas, normas, procedimientos y cambios de estructura.

1.4 ÁMBITO DEL MANUAL.

Esta herramienta podrá utilizarla todo el personal de nuevo ingreso que se integre a la Asociación, como los miembros que ya forman parte de la entidad que deseen aclarar alguna duda o ampliar su conocimiento en cuanto a la información interna.

1.5 NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO.

A continuación, se detallan las políticas que se deben implementar para que la aplicación del manual sea exitosa:

- a) Debe ser revisado y actualizado cada año o cuando se realicen modificaciones significativas en el reglamento interno o algún otro elemento.
- b) El responsable de dicho instrumento será el Director Ejecutivo quien debe revisar y considerar las opiniones y sugerencias de los altos directivos.
- c) Comunicar a todos los miembros de ACOSAMA, cualquier cambio realizado en dicho documento.

1.6 BIENVENIDA A NUEVOS ELEMENTOS.

Este manual ha sido diseñado y elaborado para ti, que has decidido unirse a colaborar con nosotros, formando parte de este gran equipo que será tu nueva familia, compartiremos el espíritu de trabajo en equipo, como la dedicación y esfuerzo, para el logro de objetivos y resultados.

ACOSAMA, te da las más cordial y cálida bienvenida, para que compartas nuestra filosofía que consiste en abrir comunicación entre todos los niveles de la organización para que mientras te adaptas a tu nuevo ambiente de trabajo, te sientas cómodo y totalmente dispuesto a discutir temas de mutuo interés con tus nuevos compañeros.

Te deseamos mucho éxito en este nuevo reto, también recuerda que una comunicación efectiva mejora nuestra calidad de vida laboral y personal. Y el cumplimiento de todas las normas y responsabilidades que contienen este

manual y el reglamento interno de trabajo logran una relación laboral armoniosa, cordial y respetuosa para todo.

1.7 HISTORIA DE LA ASOCIACIÓN.

La Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (ACOSAMA) se dedica a suministrar el servicio de agua potable a cuatro comunidades rurales las cuales son: Cantones La Loma, La Cruz y Buenos Aires, Jurisdicción de San Pedro Perulapán, Departamento de Cuscatlán y el Cantón La Flor, jurisdicción de San Martín, Departamento de San Salvador.

La historia es maestra de la vida, y por eso es necesario hacer recuentos puntualizados de lo que sucede, para demostrar que solo la comunidad trabajando por sí misma y con perseverancia, puede cambiar radicalmente su sistema de vida.

La Asociación Comunal Salud, Agua y Medio Ambiente está regida por los Estatutos de la Asociación, Reglamento Interno, Constitución de la República de El Salvador, El Código Municipal y otras leyes pertinentes de la República de El Salvador.

Las actuales condiciones políticas, económicas y sociales se convierten en retos de carácter estratégico para la institución. Estos han sido identificados y analizados a través de un largo y participativo proceso de planeación estratégica.

1.8 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.

Se entregará material en que se describe cada elemento y se explicará a cada uno del personal:

MISIÓN:

“Ser una institución autosostenible, líder en el uso diversificado del agua y en la educación sobre el uso responsable del recurso hídrico, con estrategias innovadoras, mejorando continuamente, siendo socialmente responsable para lograr el desarrollo sustentable de las comunidades”

VISIÓN:

“Somos una institución sin fines de lucro, con personal calificado, que brinda servicios de agua, bajo estándares de calidad, comprometidos con el Medio Ambiente, la Salud y el Desarrollo sustentable de las Comunidades”

VALORES INSTITUCIONALES

Los valores y principios rectores determinan la cultura organizacional de ACOSAMA, estos valores y principios buscan reforzar el ánimo de los diferentes actores que dentro de la institución realizan sus aportes para lograr el cumplimiento de la misión y Visión de la Institución.

- **Integridad**

Para ACOSAMA la integridad es la fuerza de espíritu que nos hace permanecer fieles a nuestros principios, siendo honestos, respetuosos con las demás personas. Orientados hacia el bien, la construcción de la familia y la sociedad donde participa.

- **Compromiso**

Es la capacidad que tiene los colaboradores de la Asociación para tomar conciencia de la importancia que tienen que cumplir con el desarrollo de su trabajo en el tiempo estipulado. Al comprometernos ponemos el máximo de nuestras capacidades para sacar adelante las actividades asignadas.

- **Transparencia**

Para ACOSAMA la transparencia es la actitud y metodología que permite controlar los aspectos financieros para cumplir con la misión, visión y con la participación de todas las personas de la Asociación. Además, permite que los demás entiendan claramente el mensaje que se les trasmite a través de los planteamientos y acciones que se ejecutan.

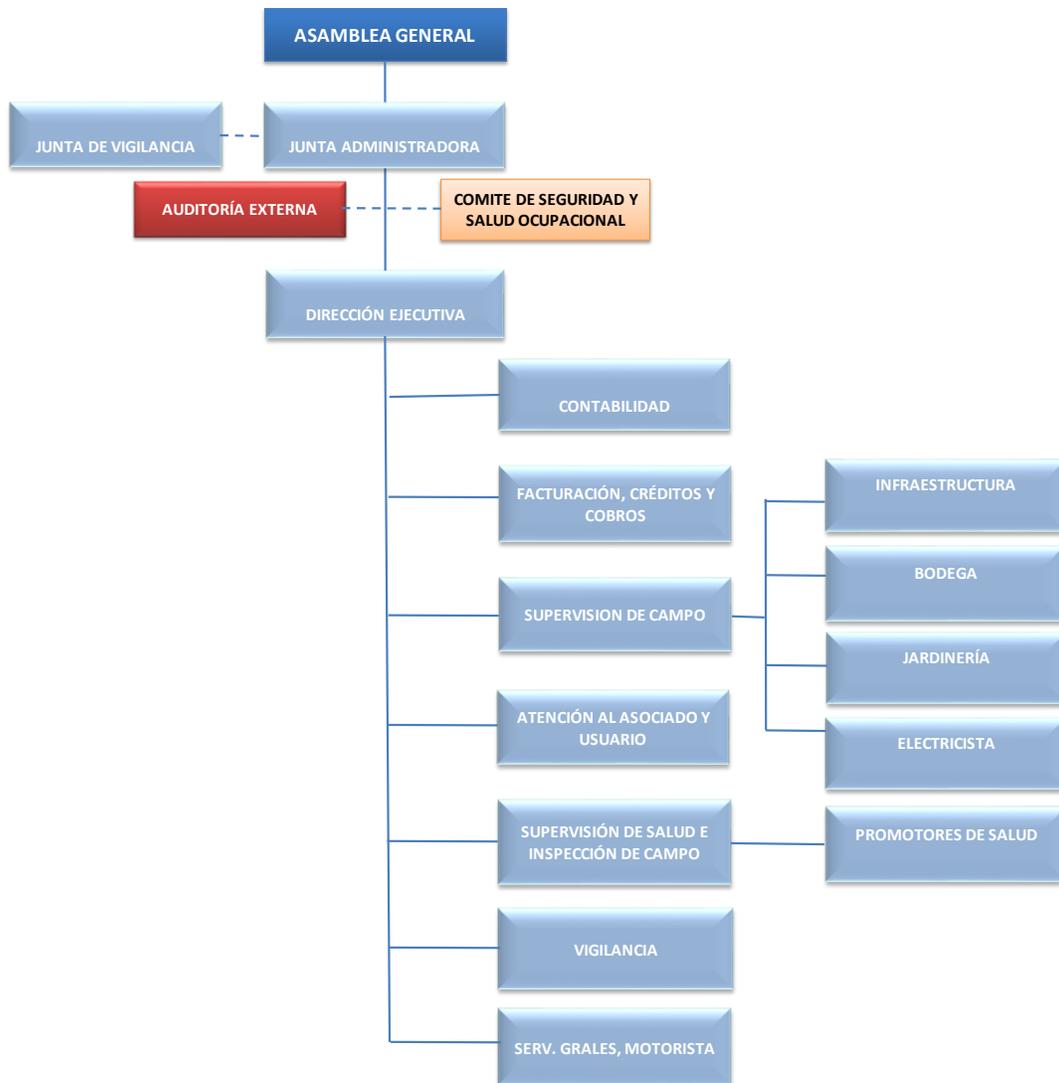
- **Participación**

Dentro de ACOSAMA la participación es el grado de compromiso que tienen los colaboradores con la Asociación y realizar actividades en pro de ella, colaborando con sus jefes y los demás empleados en el logro de los objetivos comunes.

- **Solidaridad**

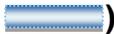
Es uno de los valores más importantes en ACOSAMA, es lo que hace una persona cuando otro necesita de su ayuda, es la colaboración que se brinda para terminar las tareas asignadas y es el sentimiento que se siente de ayudar a los demás sin esperar nada a cambio. Así mismo son los lazos sociales que unen a los colaboradores de la Asociación entre sí.

1.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ACOSAMA



Relación de mando (——)

Relación Apoyo o Asesoría Externa (- - - - -)

Nivel funcional ()

Elaborado por: Equipo de Investigación

Fecha de elaboración: 20 de septiembre de 2017

Aprobado por: Equipo de Investigación

a) Descripción de simbología utilizada en el organigrama:

Relación de mando o jerarquía (———)

La autoridad y responsabilidad se transmite mediante una sola línea para cada persona o grupo permitiendo establecer la relación de subordinación entre las distintas unidades que aparecen en el organigrama desde los superiores, en este caso la Asamblea General, la Junta Administradora y la Dirección Ejecutiva hasta cada una de las diferentes áreas. Esta relación representa que los administrativos son directamente responsables a lo largo de la cadena de mando para alcanzar los objetivos de la asociación.

Relación Apoyo o Asesoría Externa (- - - - -)

Es un asesoramiento especializado que se realiza en forma independiente a la asociación; principalmente en la parte de salud se cuenta con la ayuda técnica del Ministerio de Salud Pública, en otro aspecto los especialistas en Auditoría, los que proporcionan información experta que ayuda a corregir errores y así percatar de hechos que pudiesen ocurrir en determinada situación de ser inspeccionada la institución por alguna otra entidad.

Nivel funcional (■■■■■)

Los rectángulos o entegramas representan todas las unidades de trabajo que conforman a la asociación.

Dentro de La Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente se presentan las áreas: Operativa Administrativa y Operativa de Campo

b. Descripción de los puestos del organigrama

La Asociación cuenta con dos diferentes áreas, las cuales se describen a continuación:

Jefaturas

Asamblea General

Está conformado por todos los asociados activos del sistema y es la máxima autoridad dentro de la Asociación.

Junta Administradora

Está integrada por 8 directores 2 de cada comunidad, electos en La Asamblea General, se encarga de resolver problemáticas derivadas de la administración del Sistema de Agua, Salud y Medio Ambiente.

Junta de Vigilancia

Conformada por 4 miembros uno por cada comunidad es la encargada de velar porque las actividades de la asociación se desarrollen con estricto cumplimiento de las formalidades y procedimientos establecidos en los Estatutos y en el reglamento Interno.

Dirección Ejecutiva

Está representado por 1 director ejecutivo, es el encargado de efectuar la función operativa de la Institución y el que ejecuta las decisiones y órdenes que emanen de la Junta Administradora.

Área Administrativa

El nivel administrativo está conformado por el contador, la encargada de atención al usuario y el facturador.

- Contador: Se encarga de llevar la contabilidad de manera formal de la institución, teniendo todo al día y actualizado.
- Encargada de Atención al Usuario: Es la persona que brinda ayuda al usuario, registra los pagos, recibe inquietudes, problemáticas y denuncias de parte de los asociados activos y los usuarios del servicio.
- Facturador: la persona que tiene la tarea de elaborar la respectiva facturación para todos los usuarios del servicio y para el pago de este.

Área de Campo

Esta área la constituyen los fontaneros, el jardinero, los auxiliares de campo, los supervisores de salud, los motoristas, el vigilante, el personal encargado de operar las válvulas de suministro de agua, los electricistas, los bodegueros, la ordenanza, son las personas encargadas de supervisar y cuidar que todo el sistema de bombeo se encuentre en buen estado. Esto implica inspeccionar constantemente, dar mantenimiento preventivo de las tuberías y válvulas con el fin de mantener en óptimas condiciones el equipo y reparar cuando sea necesario.

- Fontaneros, personal encargado de operar las válvulas de suministro de agua y Electricistas: Personal que tiene por responsabilidad colocar, conservar y reparar los suministros de agua e instalaciones que regulan, canalizan y distribuyen el agua en las comunidades.
- Jardineros: tiene de responsabilidad cuidar y conservar los jardines y parte de la reforestación de la institución.
- Auxiliares de Campo: son los que ayudan en actividades como revisión de herramientas y mantenimiento de las maquinarias.
- Supervisores de Salud: son responsables de verificar que la comunidad se encuentre en buen estado de salud y que el ambiente adentro y fuera de la Asociación sea normal.
- Motoristas: son los responsables de movilizar los recursos humanos y materiales; hacia las áreas donde se encuentran los pozos y las comunidades. Para realizar supervisiones y solventar emergencias.
- Bodegueros: responsables del almacenamiento y control de entradas y salidas de material.

1.10 PRESTACIONES

A continuación, se detallan los beneficios a los cuales tienen derecho todos los empleados de la organización:

Cumpleaños:

Cada mes se elaborará una lista de los empleados que cumplan años la cual estará en un lugar visible para ser festejados por la institución.

Uniformes: La Asociación brinda uniformes a todos los colaboradores ya que representa la identidad de la Asociación.

Actividades programadas: En las celebraciones planeadas toda la entidad está invitada a asistir a las: Asambleas generales e información de cuentas, cambios en el plan estratégico e información de otros estatutos o cambios que se agreguen a la Asociación.

ANEXO 8

MODELO DE LA FICHA MEDICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Objetivo	¿Qué queremos lograr?	¿Qué necesito asegurar	Formula del indicador del objetivo					
Línea base	Unidad	Fecha Meta	Corto plazo					
			Largo plazo					
Límites de (%) de cumplimiento	Rojo		Amarillo		Verde		Azul	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+) 100%
Frecuencia de Medición:								
Frecuencia de Captura:								

Modelo Proporcionado en ACOSAMA

ANEXO 9

PLAN ESTRATÉGICO DE ACOSAMA

ACOSAMA



**PLAN ESTRATÉGICO
2017-2021**

ACOSAMA

PLAN ESTRATÉGICO

2017-2021

ÍNDICE

Contenido	Pág.
I. PRESENTACIÓN.....	3
II. OBJETIVO GENERAL.....	4
III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
IV. MATRÍZ DE ANÁLISIS FODA.....	5
V. VISIÓN.....	6
VI. MISIÓN.....	6
VII. VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	7
VIII. MEZCLA DE MERCADO.....	9
IX. MATRIZ DE EJECUCIÓN.....	10
X. PROPUESTA DE VALOR.....	14
XI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	15
XII. CONTROL.....	18

I. PRESENTACIÓN

Para la Junta Administradora periodo 2016-2019, es de grata satisfacción cumplir el compromiso adquirido con la Institución como representantes elegidos por las comunidades que conforman nuestro sistema, presentando el Plan Estratégico Institucional 2017-2021, documento que se dirige principalmente a los Asociados y órganos de gobierno de la Asociación comunal de Salud Agua y Medio Ambiente – ACOSAMA.

En un contexto económico, social, político, cultural y ambiental, donde la única constante es el cambio, es necesario adaptarse a la realidad actual, para ello se requiere que las Instituciones realicen un diagnóstico integral con la finalidad de formular una planeación estratégica que les permita adoptar las medidas pertinentes y oportunas para mantenerse funcionando eficientemente a lo largo del tiempo.

Este documento pretende guiar a la institución y principalmente a sus órganos de gobierno y trabajadores, en el camino de la modernización y mejora continua en el ámbito operativo, administrativo, financiero, legal y tributario; teniendo como principales objetivos el mejoramiento de la prestación del servicio de agua potable, la satisfacción del derecho humano al agua, la protección de la salud y el desarrollo sustentable de las comunidades.

En la formulación del Plan Estratégico Institucional 2017-2021, se ha tomado en cuenta la opinión y aportes de todos los agentes que intervienen en el funcionamiento de las operaciones de nuestra Institución, como Junta administradora, Junta de vigilancia, Dirección Ejecutiva, Las Jefaturas de los departamentos de Contabilidad, Infraestructura y Salud, así como los valiosos aportes de todos los colaboradores de la Institución; desarrollado extensas jornadas de participación en las que brindaron sus valiosos aportes para ser plasmadas en este esfuerzo en conjunto para hacer de ACOSAMA una institución sólida y estar a la vanguardia en su administración.

 José René Pérez Mendoza Director Presidente	 Ana Quidia Laza de Beltrán Directora de Comunicaciones	 Nelson Antonio Flores Segura Director de Infraestructura
 Víctor Manuel Escobar Leiva Director de Operaciones	 Ricardo Valentín Maravilla Portillo Director de Finanzas	 Francisco Operto Director de Proyectos
 Nicolás Antonio Beltrán Rivas Director de Salud y Medio Ambiente		 Carlos Deras Valles Director de Atención al Asociado Y Usuario

II. OBJETIVO GENERAL

Establecer los lineamientos, propósito, metas, estrategias y acciones concretas a realizar por los diferentes órganos de gobierno y personal de la Institución, a efecto de avanzar en el cumplimiento de la Misión y Visión, y con ello alcanzar mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de sus fines establecidos en la normativa interna.

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Todo el Plan Estratégico gira en torno al cumplimiento de lineamientos estratégicos, lo cual le dará solidez, posicionamiento y un crecimiento sostenible. Esto hará de ACOSAMA una de las mejores administradoras de sistemas de agua, colocándola como referente nacional.

- 1. Mejorar la calidad en el servicio de abastecimiento de agua potable.**
- 2. Ejecutar nuevos proyectos, basados en los diversos usos del agua, el respeto al medio ambiente y la parte productiva**
- 3. Seguir fortaleciendo la modernización en el área organizativa, operacional y financiera para lograr la efectividad del sistema.**
- 4. Minimizar la contaminación ambiental.**
- 5. Evaluar el nivel de cumplimiento del Plan Estratégico.**

IV. MATRÍZ DE ANÁLISIS FODA



FORTALEZAS

- Personal comprometido con la comunidad y el sistema.
- Mano de obra calificada, con conocimiento y experiencia.
- Normativa institucional bajo el marco legal.
- Junta Administradora con conocimiento y formación académica.
- Buena imagen local y nacional, líderes en calidad del servicio prestado.
- Posesión de bienes en zona geográfica con abundante recurso hídrico.
- Organización comunal, consulta comunitaria y receptividad a sugerencias.
- Liquidez financiera para enfrentar imprevistos.
- Maquinaria, equipo, herramientas y medio de transporte adecuado para responder de manera inmediata a las necesidades del sistema.



OPORTUNIDADES

- Aprovechar la abundancia de recurso hídrico para ampliar la cobertura del servicio de agua potable en más comunidades.
- Diversificación del uso del agua e incrementar en la prestación de servicios, varios referentes al rubro de agua (fontanera, mantenimiento de cisternas), y salud (clínica comunal).
- Gestionar financiamiento a través de la Cooperación Internacional.
- Adquisición de suministros con los proveedores directos para disminuir costos y convertirnos en proveedores para las demás Juntas de agua a nivel nacional.
- Fortalecimiento de la normativa institucional, mejorar procesos y creación de manuales de procedimientos.
- Asociarse con otras Juntas de Agua y formar parte de las instancias que buscan fortalecer los sistemas comunales.
- Excelentes relaciones Institucionales y Comunes.
- Intercambio de conocimiento y experiencias con otras Juntas de Agua.
- Aprovechar el conocimiento técnico y potencial intelectual del personal.



DEBILIDADES

- Falta de control y seguimiento de la planificación.
- La existencia de liderazgo negativa y la falta de acercamiento de la Junta Administradora con los colaboradores.
- Inexistencia de una política de selección, contratación, evaluación e incentivos para el personal.
- Falta de una política de equidad de género y oportunidades.
- Falta de legalización de algunos inmuebles y activos del sistema.
- Inexistencia de un plan de contingencia para atender emergencias en caso de colapso del sistema.
- Acoso laboral
- Falta de obras para infiltrar recurso hídrico a la fuente.
- Deterioro de la infraestructura del sistema.
- Falta de capacitación técnica al personal de campo y formación continua al personal administrativo.
- Falta de comunicación oportuna y efectiva.
- Falta de aplicación integral de la normativa institucional.
- Falta de un espacio de recreación para los Asociados y Usuarios de ACOSAMA.
- Falta de costos directos actualizado, estudio de producción y una política de comercialización.
- Falta de estudio de eficiencia energética.
- Falta de plan de manejo de cuenta.



AMENAZAS

- Colapso del sistema por eventos de la naturaleza.
- Industrialización y urbanización de las zonas aledañas a los mantos acuíferos.
- Cambio climático.
- El alto nivel de inseguridad y delincuencia en la zona.
- Pérdida del subsidio.
- Contaminación ambiental y deforestación.
- Conexiones de acometidas ilegales.
- Cambio de normativa legal que requiera los sistemas comunales de agua.
- Nuevas tasas impositivas a la extracción del recurso hídrico.
- Inadecuada disposición de aguas residuales por parte de los usuarios del sistema.

V. VISIÓN

- Ser una institución autosostenible, líder en el uso diversificado del agua y en la educación sobre el uso responsable del recurso hídrico, con estrategias innovadoras, mejorando continuamente, siendo socialmente responsable para lograr el desarrollo sustentable de las comunidades.

VISIÓN



VI. MISIÓN

- Somos una institución sin fines de lucro, con personal calificado, que brinda servicios de agua, bajo estándares de calidad, comprometidos con el Medio Ambiente, la Salud y el Desarrollo sustentable de las Comunidades.

MISIÓN



VII. VALORES Y PRINCIPIOS RECTORES

Los valores y principios rectores determinan la cultura organizacional de ACOSAMA, estos valores y principios buscan reforzar el ánimo de los diferentes actores que dentro de la institución realizan sus aportes para lograr el cumplimiento de la misión y Visión de la Institución.

**PRINCIPIOS RECTORES (Art. 7 Estatutos ACOSAMA)**

La conducta de la Asociación, Asociados Activos y Usuarios se orientarán por los siguientes principios:

- a) **Principio de democracia:** Los Asociados Activos participarán democráticamente en las deliberaciones y decisiones de la Asamblea General;
- b) **Principio de la autonomía:** Los Asociados Activos podrán participar en la planeación, decisión, fiscalización y control de la actividad de la Asociación, y en los asuntos internos de la Asociación conforme a sus Estatutos y Reglamentos;

- c) Principio de libertad:** Los Asociados Activos y los Usuarios podrán afiliarse y retirarse de la Asociación voluntariamente;
- d) Principio de igualdad:** Igualdad de derechos, obligaciones y oportunidades en la gestión y beneficios alcanzados por la Asociación. No se violenta este principio con la distinción entre Usuario o Asociado Activo en razón de las distintas responsabilidades que acarrea tales calidades.
- e) Principio de respeto a la diversidad:** Ausencia de cualquier discriminación por razones políticas, religiosas, sociales, de género o étnicas;
- f) Principio de la prevalencia del interés común:** El interés común prevalecerá frente al interés particular;
- g) Principio de la buena fe:** Las actuaciones de la Asociación debe ceñirse a los postulados de la buena fe, la cual se presumirá en todas las gestiones que aquellos adelanten;
- h) Principio de solidaridad:** En los organismos de dirección se aplicará siempre, individual y colectivamente el concepto de la ayuda mutua como fundamento de la solidaridad;
- i) Principio de la capacitación:** Los organismos de acción comunal tienen como eje orientador de sus actividades la capacitación y formación integral de sus directivos, miembros, representantes, trabajadores, asociados, usuarios y beneficiarios;
- j) Principio de la organización:** El respeto, acatamiento y fortalecimiento de la Estructura de los Órgano de Gobierno, sus competencias y atribuciones dentro de los fines de la Asociación, rigen los destinos de ésta;
- k) Principio de la participación:** La información, consulta, decisión, gestión, ejecución, seguimiento y evaluación de los actos de la Asociación, conforme a los Estatutos y el Reglamento Interno, constituyen el principio de la participación que prevalece para sus asociados y usuarios;

VIII. MEZCLA DE MERCADO

Establecimiento de la Mezcla de mercado (**Marketing Mix**), para el logro de los objetivos.

Se espera implementar la mezcla de mercado, combinando las cuatro P (Producto, precio, plaza y promoción), para lograr que ACOSAMA se posicione en un mercado con crecimiento sostenible. Se establecerán las estrategias necesarias para desarrollar cada una de las "P".

- | | | |
|------------------|---|--|
| Producto | → | Se lanzarán nuevos productos (agua envasada) y se mejorarán los existentes (servicio de agua potable). |
| Precio | → | Se agregara valor a los servicios y productos, para mejorar la percepción del precio que se paga por el servicio y eventualmente por el producto. Para el servicio de agua potable se buscará mantener un precio racional considerando los costos de producción, innovando nuevas estrategias para hacer llegar recursos a la institución, para continuar ampliando y modernizando el sistema. |
| Plaza | → | Se dará cobertura de servicio de abastecimiento de agua potable, al 100% de las comunidades que forman parte del sistema. Además con el lanzamiento de nuevos productos se formularán estrategias para su colocación en el mercado nacional. |
| Promoción | → | Habrà una política de publicidad y promoción con el objeto de posicionar a ACOSAMA como la mejor Institución en la entrega de servicio de agua del país. Así mismo, se buscará posicionar la marca de agua envasada como la mejor alternativa para los consumidores, en servicio, calidad y precio. |

IX. MATRIZ DE EJECUCIÓN

OBJETIVOS	INDICADORES	PROCESOS	RESPONSABLES
1. Mejorar la calidad en servicio de abastecimiento agua potable	Medir la percepción de los clientes sobre la prestación del servicio.	Formulación y aplicación de encuestas de opinión cada seis meses.	Atención al Usuario y Asociado
	Número de reclamos.	Inicio y finalización del proceso de verificación del reclamo y medir el tiempo de respuesta todos los meses.	Atención al Usuario y Asociado
	Medir número de averías y desperfectos en el sistema	Identificación, reparación y monitoreo de la funcionalidad de los trabajos realizados. Medir tiempo de respuesta todos los meses.	Área de infraestructura.
	Análisis microbiológico para determinar la calidad del agua	Toma de muestra y realización de análisis de laboratorio respectivo. Cada 2 meses	Área de Salud
	Análisis físico químico.	Toma de muestra y realización de análisis de laboratorio respectivo. Cada 6 meses	Área de Salud
	Análisis de metales pesados y plaguicidas.	Toma de muestra y realización de análisis de laboratorio respectivo. Cada 12 meses	Área de Salud
	Monitorear los niveles de cloro que se aplican al agua para consumo humano.	Incrementar en un 50% la toma de muestras de cloro, sistematizar e interpretar los datos. Todos los días	Área de Salud
	Verificar el cumplimiento de tiempo de prestación de servicio de agua potable en las comunidades.	Cumplir el tiempo de prestación del servicio a los usuarios establecidos en el reglamento interno: Realizar adecuada maniobra de válvulas de control y monitorear. Tanque La loma, La cruz y La flor: 8 horas Tanque San Agustín: 4 horas Verificación: todos los días	Área de infraestructura.
	Realización y control de limpieza en tanques, cisterna y pozos.	Cumplir el tiempo de los ciclos de limpieza: Tanques y cisternas: Cada 3 meses. Pozos: cada 18 meses.	Área de infraestructura.
	Realización de limpieza y medición de los niveles y caudal de los diferentes pozos	Pozo 1	Área de infraestructura.
		Pozo 2	Área de infraestructura.
		Pozo 3	Área de infraestructura.
		Pozo 4	Área de infraestructura.
	Registro de la capacidad instalada y la utilización del macro medidor	Controlar y registrar la extracción de recurso hídrico e instalar Macro-medidores en tanques.	Área de infraestructura.
Formular una política de selección, contratación, evaluación e incentivos para el personal.	Capacitación: las que sean necesarias o por lo menos 2 anuales.	Presidencia, Director Ejecutivo	
	Evaluación: evaluación de desempeño al finalizar el año	Presidencia, Director Ejecutivo	
Elaborar la política y	Identificación de los usuarios en mora.	Área de finanzas	

	reglamento de cobro administrativa y judicial	Reducir a 2% la cartera de morosidad de la institución. Seguimiento a las medidas adoptadas para superar las observaciones de Auditoría Externa.	Área de finanzas Junta Administradora y Junta de Vigilancia.
2. Ejecutar nuevos proyectos, basados en los diversos usos del agua, el respeto al medio ambiente	Formulación un de proyecto de planta de purificación y envasado de agua.	Elaboración de estudio de factibilidad, estudio de mercado y plan de negocios.	Área de desarrollo, Presidencia, Área de Finanzas y Área de Comunicaciones.
		Creación de la entidad Jurídica correspondiente.	Área de desarrollo, Presidencia, Área de Finanzas y Área de Comunicaciones.
		Gestionar los permisos correspondientes para la operación y funcionamiento de la planta envasadora.	Área de desarrollo, Presidencia, Área de Finanzas y Área de Comunicaciones.
	Reactivación de proyecto acuicultura y agricultura sostenible.	Estudio de mercado y plan de negocios.	Área de desarrollo, Presidencia, Área de Finanzas y Área de Comunicaciones.
	Alianzas estratégicas con inversionistas, entidades gubernamentales y ONG.	Proceso de gestión de recursos y búsqueda de socios.	Área de desarrollo
3. Seguir fortaleciendo la modernización en el área organizativa, operacional y financiera para lograr la efectividad del sistema.	Medir el cumplimiento del manual de funciones, manual de atención al asociado y usuario, reglamento interno de trabajo y programa de gestión de seguridad y riesgos ocupacionales.	Formulación, implementación socialización y evaluación del cumplimiento del nuevo manual de funciones, manual de atención al asociado y usuario y reglamento interno de trabajo y programa de riesgos ocupacionales.	Director ejecutivo, Junta de vigilancia y administradora.
		Organizar de forma efectiva los recursos administrativos en función de los objetivos estratégicos.	Director ejecutivo y administradora.
		Capacitación a Junta Administradora, depto. de contabilidad y Dirección ejecutiva para la formulación de presupuestos.	Junta administradora, Director Ejecutivo
		Formular, implementar y evaluar el cumplimiento de programa de seguridad y prevención de riesgos del sistema. (Plan de contingencia)	Junta administradora
	Adquisición de nueva tecnología para la prestación del servicio.	Realizar auditoría de eficiencia energética y reemplazar equipo no eficiente.	Infraestructura y Desarrollo
		Implementación de energía fotovoltaica en las instalaciones de ACOSAMA.	Infraestructura y Desarrollo
		Adquisición e implementación de nuevos sistemas de contabilidad y facturación.	Área de finanzas

	Creación de políticas de control financiero.	Formulación, adopción e implementar programa de inversiones a corto, mediano y largo plazo.	Área de finanzas
		Realización de estudio de producción.	Área de finanzas
		Actualización de costeo directo de producción.	Área de finanzas
		Creación de una política de comercialización.	Desarrollo, Área de finanzas y comunicaciones.
	Mejora del clima laboral	Creación y aplicación de un manual de convivencia.	Junta administradora y Director Ejecutivo
		Seguimiento a las denuncias por infracción normas del manual de convivencia.	Junta de vigilancia
		Seguimiento a las denuncias por violaciones a normas que previenen cualquier tipo de violencia contra las mujeres, ya sean estas empleadas o miembros de los organismos de gobierno de ACOSAMA y cumplimiento efectivo de las sanciones por infracción a las normas del manual de convivencia.	Junta de vigilancia
4. Minimizar la contaminación ambiental	Revisión y aplicación de la normativa medio ambiental	Formular y ejecutar un plan de manejo de la cuenca a nivel municipal.	Director de Salud y Medio Ambiente y Desarrollo
		Diagnóstico, formulación e implementación de una política medio ambiental y protección del recurso hídrico.	Director de Salud y Medio Ambiente y Desarrollo
		Educación en manejo de desechos sólidos	Director de Salud y Medio Ambiente
		Identificación y eliminación de botaderos a cielo abierto.	Director de Salud y Medio Ambiente
		Educación sobre la utilización racional del recurso hídrico.	Director de Salud y Medio Ambiente
		Formular un proyecto de ordenanza municipal para la protección al medio ambiente	Director de Salud y Medio Ambiente y Desarrollo
	Proponer normativa municipal para la protección de Medio Ambiente.	Ejecución de las medidas de protección a la micro cuenca y medidas para infiltración del agua	
	Fomentar la organización entre Juntas Administradoras de Agua a nivel municipal, regional y nacional.	Convocar a las Administradoras de agua.	Director de Salud y Medio Ambiente y Desarrollo
		Evaluación semestral de los avances del plan estratégico	Junta Administradora

5. Evaluar el nivel de cumplimiento del Plan Estratégico.	Revisión del cumplimiento de los indicadores del plan estratégico Institucional por parte de áreas responsables.	Seguimiento y control, el cumplimiento de los indicadores a través de Balance Score card.	Junta Administradora
		Seguimiento y control, el cumplimiento de los indicadores a través de Balance Score card.	Junta Administradora

X. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor no es más que el cúmulo de beneficios que acompañan el servicio para su distribución, es decir, que los usuarios y clientes pagan por el servicio de agua, pero reciben mucho más.

PROPUESTA DE VALOR

Agua cumple con estándares de calidad exigidos por las entidades del Estado (Es apta para consumo humano).

Sistema de medidas de respuesta inmediatas a las necesidades de los usuarios y clientes.

Muy buena atención a los usuarios y clientes.

Comunidades que reciben el servicio pueden participar en proyectos productivos.

Cobros exactos conforme a consumo registrado en los medidores y según pliego tarifario.

Facilidades y alternativas de pago.

Preservación del medio ambiente y gestión sostenible de la fuente hídrica.

La propuesta de valor es lo más importante dentro del Plan Estratégico, porque es lo que nos va a diferenciar de la competencia, además dará ventajas competitivas, para poder enfrentar los cambios que se puedan dar en el mercado.

XII. CONTROL

Deberán realizarse sesiones de evaluación de avances parciales del Plan Estratégico, dichas sesiones se programarán cada seis meses.

El control se hará por medio de los distintos indicadores establecidos en la matriz de ejecución, debiendo revisarlos cada responsable asignado; según la periodicidad establecida para cada indicador o cuando la Institución o las condiciones lo requieran, para conocer su cumplimiento.

Es importante que se reajusten en el tiempo si las condiciones cambian o si las condiciones arrojan la necesidad de modificarlos.

Para llevar un mejor control sobre los niveles de cumplimiento, se implementará la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card, bajo dicha metodología para cada indicador se elaborará una ficha que permitirá registrar y medir los avances de cumplimiento.

OBTETIVO	¿QUE QUEREMOS LOGRAR ?	¿QUÉ NECESITO ASEGURAR?	FORMULA DEL INDICADOR DEL OBJETIVO					
RESPONSABLE:								
LÍNEA BASE	UNIDAD	FECHA META	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO				
30%	%		70%	90%				
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO		VERDE		AZUL	
	<	35%	40%	70%	71%	100%	>	(+)100%
FREQ. DE MEDICION:								
FUENTE DE CAPTURA:								