

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



PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN DEL PROYECTO MÚLTIPLE DE AGUA LAS ÁNIMAS UBICADO EN EL CANTÓN LAS ÁNIMAS, MUNICIPIO DE SAN LORENZO, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

CANIZÁLEZ, JOSÉ LUIS
CÓRDOVA GARCÍA, HERMINIO ALCIDES
HERNÁNDEZ AVALOS, MELVIN EDUARDO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, DICIEMBRE DE 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : MSc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General : MSc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : MSc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.
Vicedecano : Licenciado Mario Wilfredo Crespín Elías
Secretaria : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

Director General de procesos de graduación.

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortiz.

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.

MAe. Oscar Noé Navarrete Romero (Docente Asesor).

DICIEMBRE DE 2018

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser la base de mi vida y por haberme permitido finalizar mis estudios, por darme la oportunidad de graduarme como Licenciado en Administración de Empresas, gracias a mi padre Obdulio Blanco por sus consejos que me motivaban a seguir perseverando, a las palabras de mi madre Blanca Canizález (QDDG), que fueron las que siempre me motivaban, a mis hermanos y hermanas por ser el pilar de mi vida que día a día me impulsaban a seguir adelante, a Saúl Ramos por ser un ejemplo y por el apoyo que me brindó, a mis amigos y compañeros por su ayuda, a los catedráticos por transmitirme sus conocimientos durante los años de mi carrera, este logro fue posible a ustedes, GRACIAS.

José Luis Canizález

Le agradezco a Dios todo poderoso por haberme guiado a lo largo de mis estudios universitarios, brindándome salud y sabiduría en todo momento. A mi madre Elsi del Rosario García por darme su apoyo y amor incondicional en toda en todas las etapas de mi vida, guiándome con sus sabios consejos. A mi hijo Matías Benjamín Córdova Moreno, por ser el motor que guía mi vida, y con quien aprendí que con esfuerzo todo es posible. A mi abuela Guadalupe Alfaro (QDDG), quien siempre fue un ejemplo a seguir. A los docentes por toda la enseñanza proporcionada. Mis más sinceros agradecimientos para todos ustedes. Una etapa culmina, pero es el inicio de un mejor porvenir.

Hermínio Alcides Córdova García.

Doy gracias a DIOS todopoderoso por haberme dado fortaleza y permitir obtener el título de licenciado. A mi padre Julio Hernández y a mi madre Marta Avalos por haberme brindado su amor, comprensión y apoyo de manera incondicional. A mis familiares que siempre me dieron palabras de ánimo para continuar esforzándome hasta el final de mi carrera. También agradecer a compañeros y amigos que formaron parte de este proceso y que siempre estuvieron a mi lado apoyándome, y de manera especial agradecer a mi amiga Gabriela Vanessa García quien me apoyo muchísimo en un momento determinante en mi etapa de estudiante.

Finalmente no me queda más que agradecerle a DIOS todopoderoso por todas las bendiciones recibidas y por obtener el título de licenciado en administración de empresas.

Melvín Eduardo Hernández Avalos

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL, DE LA ASOCIACIÓN DEL PROYECTO MÚLTIPLE DE AGUA “LAS ÁNIMAS”, DE PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO.....	1
A. LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL.	1
1. ¿Qué es una ADESCO?.....	1
2. Características de las asociaciones de desarrollo comunal.	1
3. Importancia de las asociaciones de desarrollo comunal.	2
4. Objetivos de las asociaciones de desarrollo comunal.....	2
5. Asociaciones de Desarrollo Comunal en El Salvador.	3
6. Situación histórica del agua en El Salvador.	3
7. Generalidades y Aspectos Importantes de La Asociación del Proyecto Múltiple de agua las Ánimas.....	5
a. Historia y evolución de la Asociación del proyecto múltiple de agua las Ánimas.:	5
b. Ubicación Geográfica:	7
c. Administración:	7
d. Cobertura y Servicios que brinda:.....	8
e. Tarifas de cobro por el servicio	8
B. MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN.	9
1. ¿Qué es la administración?	9
2. Características de la administración.....	9
3. Importancia de la administración.	10
4. Conceptos y definiciones administrativos.....	10
5. Análisis FODA:	13
6. El proceso administrativo tradicional.	14
7. Etapas del proceso administrativo.	15
a. Etapa de la planeación	16
b. Etapa de la organización.	17
c. Etapa de la dirección.....	18
d. Etapa de la integración.	19
e. Etapa del control.....	20

C. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL QUE RIGEN A LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL.....	22
1. Leyes aplicables a las asociaciones de desarrollo comunal.	22
a. Constitución de la República de El Salvador	22
b. Código municipal	22
c. Ley del Impuesto a la Actividad Económica del Municipio de Tepetitán, San Vicente. ...	22
d. Código Tributario.....	23
e. Ley del impuesto sobre la renta y su reglamento	23
f. Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro	24
g. Estatutos de la Asociación Comunal Asociación de Desarrollo Comunal Proyecto Múltiple Las Ánimas.	24
2. Marco institucional aplicado a las Asociaciones de desarrollo comunal.	25
D. MARCO CONCEPTUAL DE LA PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.	26
1. PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA:	26
a. Definición.....	26
b. Ventajas de la planeación.	26
c. Elementos de la planeación.	27
d. Tipos de planeación	28
e. Niveles de la planeación	29
f. Herramientas de la planeación.....	30
g. Técnicas de la planeación.	30
E. MARCO CONCEPTUAL DEL CONTROL ADMINISTRATIVO	31
1. CONTROL ADMINISTRATIVO.....	31
a. Definición:	31
b. Importancia del control administrativo.	31
c. Principios del control administrativo	32
d. Elementos del control administrativo y su proceso.....	33
e. Niveles del control administrativo.	34
f. Tipos de control.....	35
g. Técnicas del control administrativo.....	35
CAPÍTULO II	37
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DEL PROYECTO MÚLTIPLE DE AGUA LAS ÁNIMAS.....	37

A.	Importancia	37
B.	Objetivo general.	37
C.	Métodos y técnicas utilizados en la investigación.	38
1.	Métodos de investigación.	38
a.	Análisis.....	38
b.	Síntesis	38
2.	Tipo de investigación.....	39
3.	Diseño de investigación.	39
4.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	39
a.	Técnicas.....	39
b.	Instrumentos.	40
5.	Fuentes de información.	41
a.	Primarias.	41
b.	Secundarias.....	41
6.	Ámbito de la investigación.	41
7.	Unidades de análisis	41
8.	Determinación del universo.	42
a.	Universo.	42
b.	Muestra.....	42
c.	Censo.....	42
d.	Cálculo de la muestra.	43
e.	Distribución proporcional de la muestra. Distribución proporcional de la muestra	44
9.	Tabulación, análisis e interpretación de la información	44
D.	Diagnóstico de la situación administrativa de la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas.....	45
1.	Planeación administrativa	45
a.	Fines que persigue la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas	45
b.	Descripción del servicio prestado por la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas.....	45
c.	Deberes de la asociación y toma de decisiones.....	46
d.	Misión, Visión y estructura orgánica	46
e.	Cumplimiento de objetivo y alcance de las metas.	46
f.	Desarrollo y funcionamiento de la asociación	47

g.	Determinación de las necesidades de la asociación	48
h.	Diagnóstico actual de la asociación referente a la planeación y el control administrativo.	48
	• Conocimientos sobre la planeación y control.	48
	• Análisis de estrategias y tácticas de la asociación.	49
	• Objetivos tácticos y operacionales	49
i.	Análisis del entorno	49
	• Competidores.....	49
	• Proveedores	50
	• Usuarios	50
	• Condiciones Sociales	50
	• Condiciones económicas.....	50
	• Condiciones tecnológicas	50
	• Condiciones ecológicas	51
2.	Control Administrativo	51
a.	Método de control de recursos humanos.	52
b.	Control de recursos de materiales.....	52
c.	Control de equipo.....	52
d.	Análisis del ambiente interno.	53
	• Fortalezas	53
	• Debilidades	53
e.	Análisis del ambiente externo.	53
	• Oportunidades	53
	• Amenazas	54
E.	Alcances y limitaciones.....	55
	• Alcances.	55
	• Limitaciones.	55
F.	Conclusiones y recomendaciones.	56
	• Conclusiones.	56
	• Recomendaciones.	57
	CAPÍTULO III.....	58
	PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN DEL PROYECTO MÚLTIPLE DE	

AGUA “LAS ÁNIMAS”, MUNICIPIO DE SAN LORENZO, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.	58
A. Planeación Administrativa.....	58
1. Misión, visión y Alcance de la asociación del proyecto múltiple de agua “Las Ánimas”.	58
a. Misión (Propuesta)	58
b. Visión (Propuesta):	58
c. Alcance (Propuesta).....	59
2. Componentes de la propuesta	59
• Planeación.....	59
• Valores.....	59
• Normas.....	60
• Estrategias.....	60
• Programas:	61
• Presupuestos.....	66
• Presupuesto consolidado de ingresos y egresos.....	68
• Estructura organizativa.	69
B. Control Administrativo	71
1. Plan de control de las actividades de los empleados operativos del suministro de agua potable de la asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas.	71
2. Plan de capacitación	73
C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITIRÁ FORTALECER LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN DEL PROYECTO MÚLTIPLE DE AGUA LAS ÁNIMAS.....	80
1. Objetivos	80
2. Actividades a realizar.....	80
3. Recursos	80
a. Humano.....	81
b. Materiales	81
c. Financiero.....	81
4. Cronograma de actividades de la implementación del plan estratégico para fortalecer la planeación y el control administrativo de la asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas para el año 2019.....	82
BIBLIOGRAFIA.....	83
ANEXOS.....	85

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Instrumentos de recolección de la información del “proyecto múltiple de agua las ánimas”.
Anexo 2	Resultados del cuestionario dirigido a los trabajadores de la asociación del “proyecto múltiple de agua las ánimas”.
Anexo 3	Resultados del cuestionario dirigido a los usuarios del servicio de agua de la asociación del “proyecto múltiple de agua las ánimas”.
Anexo 4	Resultados de la entrevista al presidente de la asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas
Anexo 5	Descripción de la observación directa.
Anexo 6	Manual de políticas.

INDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Trabajadores de la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas.....	7
Figura 2:	Cobertura y Servicios que brinda la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas.....	8
Figura 3:	“Elementos del plan estratégico”.....	12
Figura 4:	Etapas del proceso administrativo.....	14
Figura 5:	Etapas del Proceso Administrativo.....	15
Figura 6:	Sinopsis de las etapas del proceso administrativo.....	21
Figura 7:	Marco institucional aplicado a las Asociaciones de desarrollo comunal.....	25
Figura 8:	Elementos del control administrativo y su proceso:	33
Figura 9:	Principales técnicas de control.	36
Figura 10:	Distribución proporcional de la muestra.....	44
Figura 11:	Resumen matriz FODA.....	54

RESUMEN

La presente investigación se basó en la elaboración de un plan estratégico para fortalecer la planeación y el control administrativo de la asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas, ubicado en el cantón las Ánimas, en el municipio de San Lorenzo, departamento de San Vicente.

Específicamente para mejorar aspectos administrativos y operativos, de la asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas, ubicada en el cantón las ánimas municipio de San Lorenzo, para obtener la satisfacción de todos los miembros que forman parte de dicha organización, para lograr una mejor y más eficiente administración, no solo de los recursos materiales, sino también del recurso humano.

La investigación fue realizada en la asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas, la cual se desarrolló utilizando el método científico, empleando una secuencia ordenada, sistemática, empírica y crítica de los datos recopilados.

Para la elaboración de una propuesta, se empleó el método analítico y sintético.

El tipo de estudio de que estudio que se utilizó en el trabajo de investigación fue descriptivo. Las unidades de análisis la conformó los trabajadores y los usuarios, del servicio de agua potable de la asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas.

De esta manera se pudo concluir que con la propuesta de un plan estratégico para fortalecer la planeación y el control administrativo en la asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas.

Los encargados del área administrativa y los encargados del área operativa obtendrán un mejor desempeño en el que pondrán en práctica de una mejor planeación y control en sus actividades diarias y así lograr los objetivos propuestos.

Por lo que se recomienda la implementación de este plan como fortalecimiento en la planeación y control tanto administrativo tanto en las áreas administrativas como en las operativas propuestas ya que ayudará a obtener mejores resultados en el desarrollo y desempeño laboral, así el personal de la asociación podrá sentirse motivados a seguir realizando mejor sus actividades.

INTRODUCCIÓN

Cada organización en el desarrollo normal de sus actividades pone en ejecución lo que es el proceso administrativo, el cual consta de una serie de etapas que le permite lograr los objetivos que se ha trazado.

El que se logren alcanzar los objetivos con el uso eficiente de los recursos dependerá en gran medida de cuan fortalecida esté la planeación administrativa y el control administrativo.

Para medir los resultados que la organización se ha planeado es necesario que estos se puedan controlar y de ahí tomar las medidas correctivas para alcanzar los objetivos.

En el capítulo número uno, contiene un marco teórico general concerniente a las asociaciones de desarrollo comunal (adescos), comprendiendo lo que es: su definición, características, importancia, objetivos, situación histórica de las mismas, y más precisamente las generalidades de la Asociación de desarrollo comunal “Proyecto Múltiple de agua las Ánimas”. Seguidamente detalla lo que son cada una de las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control, de las cuales únicamente se estudiarán con énfasis en esta investigación las etapas de la planeación y el control.

En el capítulo número dos, contiene la descripción, la importancia de los métodos y técnicas que se aplicaron para recolectar la información de los usuarios y trabajadores de la Asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas para poder realizar un diagnóstico que permita sacar conclusiones y brindar las respectivas recomendaciones para desarrollar un plan estratégico que venga a fortalecer la planeación y el control administrativo de dicha asociación.

Posteriormente se procede a desarrollar la propuesta que se le brindará a la asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas para que a través de un plan estratégico puedan fortalecer la planeación administrativa y el control administrativo, la cual comprende desde una estructura organizacional, diversidad de políticas administrativas, entre otros aspectos.

Finalmente se incluye un listado bibliográfico de las fuentes consultadas para la realización de esta investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL, DE LA ASOCIACIÓN DEL PROYECTO MÚLTIPLE DE AGUA “LAS ÁNIMAS”, DE PLANEACIÓN Y CONTROL ADMINISTRATIVO.

A. LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL.

1. ¿Qué es una ADESCO?

“Las ADESCOS (Asociación de Desarrollo Comunal), son grupos de personas que habitan en una comunidad organizada en asociaciones (barrios, colonias, cantones y caseríos) y que cuentan con el apoyo de la Municipalidad, buscan ayuda para solventar sus necesidades y mejorar sus condiciones de vida gestionando también el apoyo de los habitantes de la zona. Las asociaciones podrán participar en el campo social, económico, cultural, religioso, cívico, educativo y en cualquiera otra que fuere legal y provechoso a la comunidad”.¹

Según el art. 11 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro; “Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal”²

2. Características de las asociaciones de desarrollo comunal.

- a. Están constituidas por habitantes de la comunidad.
- b. Se fundamentan en la participación e iniciativa ciudadana.
- c. Promueven las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.
- d. Incentivan la autogestión económica.
- e. Se basan en la igualdad social y de género.
- f. Coordinan proyectos locales sobre bases encaminadas a la democracia.
- g. Cuentan con personería jurídica otorgada por el concejo municipal.

¹ Las Asociaciones de Desarrollo Comunal conocidas como "ADESCOS", se rigen por lo que dispone el Art. 118, del Código Municipal, El Salvador aprobado en 1986.

² Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, Art.11 Diario oficial 238, tomo.333, publicado el 17/12/1996

3. Importancia de las asociaciones de desarrollo comunal.

“Las asociaciones de desarrollo comunales, se constituyen con miembros que habitan en un mismo territorio, en el cual participan organizadamente en los siguientes aspectos como: En el estudio, análisis de la realidad social y de los problemas, y de las necesidades de la comunidad; todo con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. Las asociaciones comunales deben de adoptar un papel de mayor relevancia y que reciban un mayor apoyo de parte de la municipalidad para que ayuden a cambiar y mejorar las condiciones de vida de los habitantes de su comunidad”.³

4. Objetivos de las asociaciones de desarrollo comunal.

“La ley se crea con la finalidad de explotar el desarrollo de las comunidades a través de la ayuda mutua y esfuerzo de cada uno de los habitantes del municipio, pero debido a las limitantes de la Ley de Fomento y Cooperación Comunal se hace necesario crear la presente Ley para que de lleno atienda todas las necesidades y lograr así un mejor desarrollo económico, social y cultural dentro de las municipalidades. Así mismo se establecen los siguientes Objetivos del desarrollo de la comunidad”:⁴

- Contribuir a la política de desarrollo tendiente a superar y eliminar las causas de marginalidad en el nivel de comunidades locales.
- Participar en el proceso de desarrollo para el logro de mejores condiciones de vida de las comunidades.
- Formar organizaciones comunitarias y coordinar sus actividades como medios efectivos de participación en la planificación y ejecución de los planes de desarrollo locales y regionales.
- Asegurar el mejor aprovechamiento de los recursos institucionales mediante mecanismos adecuados.
- Capacitar a las personas y a grupos comunitarios para generar su propio desarrollo.

³ “Ley de Desarrollo Comunal. Decreto Legislativo N°425, del 20 de diciembre de 1977, publicado en el Diario Oficial N° 238, Tomo 257, del 22 de diciembre 1977.

⁴ “Ley de Desarrollo Comunal. Decreto Legislativo. N°425, del 20 de diciembre de 1977, publicado en el Diario Oficial N° 238, Tomo 257, del 22 de diciembre 1977.

5. Asociaciones de Desarrollo Comunal en El Salvador.

“Asociaciones de Desarrollo Comunal, son asociaciones legales de un grupo de personas que habitan en una misma comunidad y que tiene como principal finalidad el mejoramiento y desarrollo de las comunidades y de sus habitantes, aunque éstos no integren la ADESCO; tal como lo contempla la Constitución de la República de El Salvador como norma primaria que rige a nuestro país garantizando el derecho a la asociación pacífica y sin armas para realizar acciones lícitas; así mismo dentro de las normas secundarias se encuentran reconocidas en el Código Municipal”.⁵

Las ADESCO se han caracterizado por ser de gran importancia para el desarrollo de la comunidad, contribuyendo a solucionar en gran medida las necesidades que éstas presentan.

“Las Asociaciones Hídricas nacen a partir de una necesidad colectiva, donde los habitantes de una localidad se ven en la necesidad de organizarse para alcanzar el desarrollo comunal, a través de COMUNIDADES SOLIDARIAS RURALES”, fue un programa Presidencial que se implementa en 100 municipios en condiciones de Pobreza Extrema Severa y Alta. Comunidades Solidarias Rurales (CSR) pretende mejorar en forma integral las condiciones de vida de familias más vulnerables”.⁶

6. Situación histórica del agua en El Salvador.

“Inicialmente, las alcaldías eran quienes se encargaban de controlar y administrar los acueductos y alcantarillados de El Salvador; existía una dependencia del Ministerio de Obras Públicas llamado (Departamento de Obras Hidráulicas), instalado en una pequeña pieza en San Salvador.

Este se encargaba del mantenimiento y ampliaciones del servicio de agua potable. En ese departamento, trabajaban aproximadamente diez personas, entre ellas un jefe (ingeniero),

⁵ “Ley de Desarrollo Comunal. Decreto legislativo. N°425, del 20 de diciembre de 1977, publicado en el Diario Oficial N° 238, Tomo 257, del 22 de diciembre 1977.

⁶ (Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), 2015).

cinco cadeneros (empíricos), un archivador, dos topógrafos y una secretaria. Posteriormente el (Departamento de Hidráulica) se convirtió en (Dirección de Hidráulica), esto le permitió incrementar su personal para que en el año 1943, se convirtiera en (Dirección General de Obras Hidráulicas), independiente del Ministerio de Obras Públicas, pero aún bajo el control de los cobros y pagos de los proyectos ejecutados.

En 1961, por iniciativa de los ingenieros Eduardo Lahud y José Ugarte, se dieron los primeros pasos para la formación de una nueva institución, que sería de carácter autónoma y para el servicio público, con el firme propósito de proveer a los habitantes del país el tan preciado líquido.

Con esto, el Estado buscaba delegar parte de sus múltiples actividades en entidades autónomas, que se encargarían de ejecutarlas como si fuera él mismo, bajo la premisa de servir a la población con un nivel más alto de eficiencia en el marco de un Estado moderno. Fue así, como el 17 de octubre de 1961, según el decreto 341 del Directorio Cívico Militar de El Salvador, conformado por: Aníbal Portillo, Feliciano Avelar y Mariano Castro Morán, se creó La Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados ANDA.

Dos días después, la ley de ANDA se publicó en el diario oficial, donde se detallaba la organización, dirección y administración de la institución. El 20 de diciembre del mismo año, se realizó la primera sesión ordinaria. Fue hasta el año de 1962, que la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados ANDA, logró independizarse de la alcaldía municipal para asumir en ese entonces, la responsabilidad de administrar propiedades, tanques y la planta potabilizadora de Guluchapa⁷.

Es así como ANDA inicia sus labores, el 1º de enero de 1962, para lo cual adquirió personería jurídica sin fines de lucro. Absorbe a la que en ese tiempo era la Dirección General de Obras Hidráulicas.

⁷ANDA. (26 de Julio de 2018). ANDA. Recuperado el 26 de Julio de 2018, de ANDA: <http://www.anda.gob.sv/marco-institucional/>

7. Generalidades y Aspectos Importantes de La Asociación del Proyecto Múltiple de agua las Ánimas

a. Historia y evolución de la Asociación del proyecto múltiple de agua las Ánimas.:

“En el departamento de San Vicente se encuentra la Asociación del Proyecto Múltiple de agua Las Ánimas la cual está a cargo de abastecer del servicio de agua a los hogares de siete comunidades de dos municipios: San Lorenzo y San Cayetano Istepeque. La Asociación del Proyecto Múltiple de agua Las Ánimas se dedica al abastecimiento de agua de las comunidades rurales: Las Ánimas, Loma de San Antonio, San Francisco, Los Martínez, Santa Lucia Y Cruz de Caminos, las cuales pertenecen al municipio de San Lorenzo, y San José Cerro Grande que pertenece al municipio de San Cayetano Istepeque, la cual está incluida por la razón que, en su ubicación geográfica, colindando con los cantones beneficiados con dicho proyecto.

Cuenta con un solo nacimiento de agua el cual está ubicado en el municipio de Tepetitán, dentro del Beneficio Las Vegas.

La formalización de una asociación comunal que abasteciera de agua potable a cantones que no contaban con este vital líquido surgió por el año de 1986 entre dos comunidades (Las Ánimas y San José Cerro Grande), de formar una asociación y se unieron por la razón que no contaban con servicios de agua en sus hogares, ni tampoco existían ríos cercanos para poder abastecerse del vital líquido. Muy motivados comenzaron a realizar las primeras gestiones que los llevaron a organizarse en pequeñas directivas las cuales se contactaron por los años 1991 y 1992 con el Plan Salvadoreño de Desarrollo Básico Rural (PLANSABAR), un programa ejecutado por el Ministerio de Salud y del cual recibieron el apoyo para llevar a cabo el proyecto de abastecimiento de agua a las comunidades antes mencionadas”.

“La Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas fue legalizada e inscrita lunes 9 de junio de 1997”.⁸

⁸ Diario Oficial, Tomo N°335, Órgano Ejecutivo, Ramo del Ministerio de gobernación y desarrollo territorial (Antes Ministerio del interior).

Para el año 2017 esta asociación se encontraba abasteciendo a siete comunidades rurales de los municipios ya mencionados.

Con el transcurrir de los años la Asociación ha ido expandiendo el abastecimiento de agua a más familias de las distintas comunidades beneficiadas, ya sea por medios propios o por convenios entre la asociación y la Alcaldía Municipal de San Lorenzo.

En la actualidad la Asociación abastece a siete comunidades rurales, con un total de 866 familias que reciben este vital líquido. La asociación cuenta con 14 trabajadores. Todo lo referente a lo administrativo es controlado por el presidente de la organización y la junta directiva. Así mismo actualmente se cuenta con cuatro tanques ubicados en cuatro puntos estratégicos es así que se encuentran ubicados en las superficies más altas de los lugares ya antes mencionados ya que la distribución de agua se hace mediante gravedad hacia los distintos hogares beneficiados con el servicio.

La única fuente de ingreso que percibe la asociación es por medio del pago del servicio prestado, con una cuota establecida para todos los beneficiarios. A excepción de aquellos hogares integrados por dos o tres miembros o están deshabitados, en la cual su consumo es relativamente inferior a comparación de otras; y a aquellas personas que solo cuentan con el derecho de conexión tienen la obligación de cancelar una pequeña contribución mensual.

Cabe destacar que muchos usuarios hacen uso inadecuado del agua y no se han tomado medidas de control para erradicar dicha problemática, incurriendo en costos mayores de electricidad, uso de maquinaria y equipo de mantenimiento por la cual la asociación se queda sin fondos monetarios para seguir operando, por lo que en muchas ocasiones no se brinda el servicio de agua por no haber realizado las reparaciones al equipo. Además de un alto desperdicio del vital líquido.

Por lo tanto, surge la necesidad de implementar un plan estratégico que fortalezca la planeación y el control administrativo de la Asociación del Proyecto Múltiple de agua Las Ánimas, debido a que en el pasado no se ha realizado ningún estudio enfocado en la planeación y control administrativo en dicha asociación.⁹

⁹ (Junta directiva de la Asociación del proyecto múltiple de agua las "Ánimas", 2018).

b. Ubicación Geográfica:

La asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas, tanto su oficina y equipo de operación se encuentran ubicados en el cantón las ánimas el municipio de San Lorenzo, departamento de San Vicente.¹⁰

c. Administración:

La administración está a cargo de una junta directiva quienes son elegidos para un periodo de dos años por los mismos habitantes de las comunidades beneficiadas con el servicio que la Asociación brinda.

A pesar de no contar con un documento que especifique de manera escrita la estructura jerárquica, estos cargos son designados para cumplir las funciones administrativas necesarias para la asociación. Los cargos comprenden: La Presidencia, la tesorería, personal para el mantenimiento y las respectivas vocalías¹¹.

Gran parte de las generalidades y del cómo funciona la asociación no se encuentran documentadas, lo cual conlleva a que las funciones y ordenes sean transmitidas de manera directa por la vía de la comunicación oral por parte de la junta directiva.

Actualmente emplea a 14 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera

Figura N° 1

CARGO	N° DE TRABAJADORES
Encargado de bombeo	3
Valvuleros	3
Encargados de tanque	4
Distribuidor de recibos	2
Tesorero	2
TOTAL	14

La asociación cuenta con un número muy limitado de empleados fijos, en la cual cada uno cumple más de un cargo o actividad y cuando se ve en la necesidad de más personal para realizar actividades o trabajos de improviso contrata de manera eventual, según surjan las necesidades.¹²

¹⁰ (Junta directiva de la Asociación del proyecto múltiple de agua las "Ánimas", 2018)

¹¹ (Junta directiva de la Asociación del proyecto múltiple de agua las "Ánimas", 2018)

¹² (Junta directiva de la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las "Ánimas", 2018)

d. Cobertura y Servicios que brinda:

La asociación del proyecto múltiple de agua se encarga de abastecer del vital líquido de agua a siete comunidades, beneficiando a 866 hogares. Cuenta con un solo nacimiento de agua el cual está ubicado en el municipio de Tepetitán, dentro del Beneficio Las Vegas¹³.

Figura N°2

	Comunidades	Familias beneficiados por comunidad
1	Las Ánimas	234
2	San Francisco	172
3	Loma de San Antonio	63
4	Los Martínez	40
5	Santa Lucía	158
6	San José Cerro Grande	134
7	Cruz de Caminos	65
	TOTAL	866

e. Tarifas de cobro por el servicio

Los precios que se les cobra a los usuarios varían de acuerdo a criterio de la Junta directiva, tomando en cuenta el número de miembros familiares y la cantidad promedio de agua que estos pudiesen consumir, para algunas familias el precio a cobrar es de \$5.00 mensual, \$10.00 mensual. Y en algunos casos especiales en donde el número de miembros no supera a tres personas y dada su condición económica o bajo consumo de agua se opta por brindarles gratuitamente el servicio. También el solo hecho de contar con el derecho a conexión da lugar a que se cobre \$4.00.¹⁴

¹³ (Junta directiva de la Asociación del proyecto múltiple de agua las "Ánimas", 2018)

¹⁴ (Junta directiva de la Asociación del proyecto múltiple de agua las "Ánimas", 2018)

B. MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN.

1. ¿Qué es la administración?

La administración es una ciencia social, de gran utilidad para el ser humano, la cual ha venido evolucionando a través de la historia, desde la época primitiva en donde el hombre ante la necesidad de subsistir ha trabajado buscando siempre la mayor efectividad posible con un mínimo esfuerzo, trabajando en grupo, uniendo esfuerzos para lograr un objetivo, y de esa manera dando origen a la administración.

2. Características de la administración.

Para que se pueda diferenciar a la administración de otras disciplinas es relevante mencionar las características que esta posee.¹⁵

- **Universalidad:** Aplicable a todo tipo de organización.
- **Valor instrumental:** Se utiliza para lograr un fin.
- **Amplitud del ejercicio:** Aplicable a todos los niveles de la organización.
- **Especificidad:** Su campo de acción es específico.
- **Multidisciplinariedad:** Utiliza y aplica conocimientos de varias disciplinas.
- **Flexibilidad:** Sus principios son flexibles y se adaptan a cualquier grupo social en la cual se aplicarán.

La administración es una disciplina que aparte de las características anteriores, también es considerada como una ciencia, una técnica y un arte:

- Como ciencia es tal porque posee un objeto de estudio, principios en los cuales fundamentarse.
- Como una técnica porque se apoya en métodos y procedimientos.
- Como un arte porque el administrador aplica sus habilidades y creatividad para lograr los objetivos.

¹⁵ Münch, G. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México DF: Pearson educación.

3. Importancia de la administración.

La administración es de mucha importancia para el funcionamiento de todo organismo social, dado a que simplifica el trabajo, optimiza los recursos, contribuye al bienestar de la comunidad y su estructura está basada en buscar el desarrollo económico y social de las comunidades.

Con la administración se logra coordinar las actividades al interior de las organizaciones, haciendo que estas se realicen de manera eficiente y eficaz.

4. Conceptos y definiciones administrativos

Antes de abordar cada una de las etapas que conforman el proceso administrativo, se brindarán algunas definiciones que son importantes dentro del contexto administrativo y del tema de investigación:

- **¿Qué es un plan?:** Es un documento que explica cómo se han de alcanzar los objetivos, la cantidad de recursos que se utilizaran, los tiempos calendarios entre otras acciones que sean necesarias para alcanzarlos. Las organizaciones hacen uso de planes para realizar su trabajo, ante lo cual si dejarán todo al azar conllevaría a un incremento en costos y poca efectividad en la consecución de objetivos.
- **¿Qué es una estrategia?** “Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles”.¹⁶

Además, en un ambiente altamente competitivo y ante las limitaciones de los recursos disponibles, la estrategia forma parte elemental para la consecución de los objetivos. Michael Porter aporta cinco fuerzas que determinan el poder competitivo de la organización ante cada una de estas fuerzas se deberán de aplicar diferentes estrategias.

¹⁶Significados.com. (28 de Agosto de 2018). Recuperado el 28 de Agosto de 2018, de <https://www.significados.com/estrategia/>

“Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:

- Poder de negociación del cliente
- Poder de negociación del proveedor
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Rivalidad entre los competidores existentes”¹⁷

- **¿Qué es un plan estratégico?**

Un plan estratégico se refiere a un documento en el que se plasman las metas y objetivos de la organización junto con las directrices para alcanzarlas. El cual es diseñarlo por lo general para un periodo de entre tres y cinco años, más bien se trata de una visión a futuro de la organización.¹⁸

Un plan estratégico comprende elementos como:

- a. Filosofía.
- b. Valores.
- c. Visión.
- d. Misión.
- e. Objetivos estratégicos.
- f. Políticas estratégicas.
- g. Programas.
- h. Presupuesto.

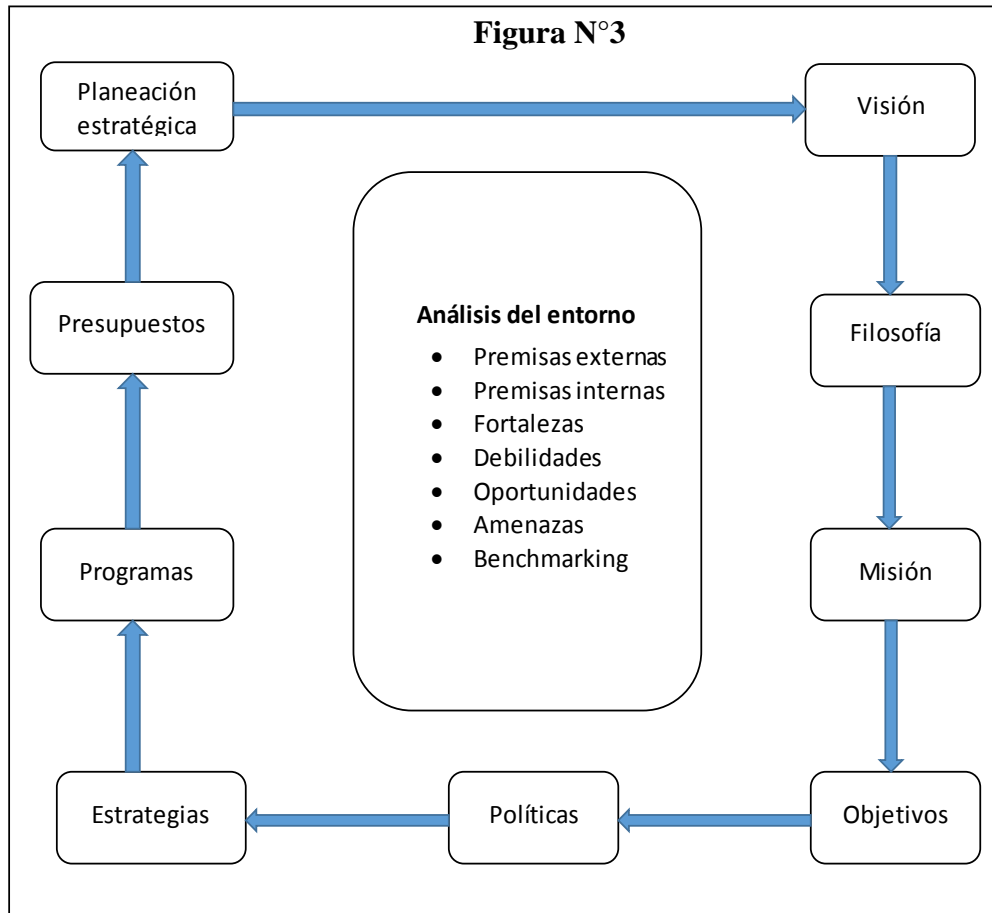
Las organizaciones se preocupan, ya que siempre están pensando y adelantándose a lo que podría suceder en el futuro, y plan estratégico les brinda una herramienta para hacerle frente a los cambios se genere en el medio.

A continuación, se presentará un cuadro con todos los elementos que componen un plan estratégico:

¹⁷ Porter, M. (28 de Agosto de 2018). Activa conocimiento, progreso personal y profesional en gestion y liderazgo. Recuperado el 28 de Agosto de 2018, de <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>

¹⁸ Guía OSC. (28 de Agosto de 2018). Recuperado el 2018 de Agosto de 2018, de <https://guiaosc.org/que-es-plan-estrategico-como-se-define/> JDA. (s.f.).

“Elementos del plan estratégico”



Münch, G. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México DF: Pearson educación.

El encargado de definir los elementos para el desarrollo de un plan estratégico es el equipo de los directivos, para lo cual es indispensable que se inicie con lo que es la visión de la organización y que se cuente con información oportuna y actualizada para así poder realizar un análisis del entorno, y todo lo que concierne al FODA, mejor dicho, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pudieran afectar el logro de los objetivos. Además, la filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben ser definidos por los altos directivos.

5. Análisis FODA:

“El análisis FODA consiste en detectar Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

Las fortalezas son puntos fuertes y características de la asociación que facilitan el logro de los objetivos.

Las oportunidades son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos.

Las debilidades son puntos débiles, factores propios de la asociación que impiden el logro de los objetivos.

Las amenazas son factores externos del entorno que afecta negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras”.¹⁹

Tanto a nivel personal y a nivel de las organizaciones, el hacerse un diagnóstico FODA, resultaría muy valioso, puesto que implicaría conocerse en qué áreas se puede ser competitivo y destinar todas las energías, esfuerzos y recursos hacia una dirección objetiva.

Un excelente auto conocimiento de las fortalezas contribuye a tener altos niveles de eficiencia evitando desperdiciar recursos; el conocer las oportunidades permitirá incursionar en ámbitos en los cuales exista potencial de crecer, en cuanto al conocimiento de las debilidades esto hará que se tome conciencia y aplicar medidas para evitar desperdiciar recursos en áreas poco productivas, y finalmente las amenazas es de tomarlas muy encuentra dado a que la competencia siempre estará atenta a quitar cuota de mercado o dejar sin participación en el mercado a las organización.

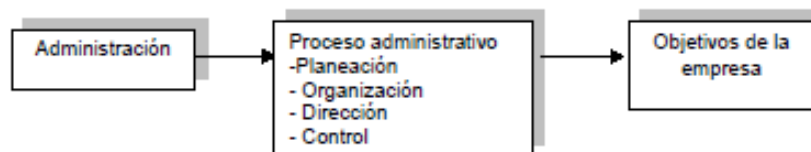
¹⁹Münch, G. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México DF: Pearson educación.

6. El proceso administrativo tradicional.

Bajo el enfoque tradicional de la administración, está es realizada mediante un conjunto de etapas denominado proceso administrativo, con el cual las organizaciones logran llevar a cabo cualquier actividad.

Etapas del proceso administrativo

Figura N° 4



Fuente: (Córdova López, 2012)

Aunque existen diversas opiniones sobre el número de etapas, las más tradicionales han sido cuatro, sin embargo, hay otras opiniones que incorporan desde cuatro a más etapas. Para fines de este estudio se describirán cinco: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Para la investigación que se realizará en la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, en la propuesta únicamente se presentarán dos etapas del proceso administrativo, la planeación y el control, ya que son dos etapas muy relacionadas una con la otra. Dado que en la etapa de la planeación es en la que las asociaciones establecen sus objetivos que desean lograr, utilizan los recursos disponibles y aplican diversas estrategias para lograrlos. Ya en la etapa del control se trata de ir supervisando que los resultados vayan acordes a lo planeado para así evitar desviaciones que pudiesen ocasionar pérdidas a la organización.

7. Etapas del proceso administrativo.

Cada una de las etapas responde a una serie de preguntas fundamentales: ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Cuándo? y ¿Donde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas claves de esta disciplina.

En la siguiente figura se aprecia claramente cada una de las etapas que conforman el proceso administrativo, iniciando con la planeación, organización, integración, dirección y control.

Figura N°5

Etapas del Proceso Administrativo



Münch, G. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México DF: Pearson educación.

a. Etapa de la planeación

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo, la cual consiste en saber por anticipado qué se va a hacer, la dirección a seguir, que se quiere alcanzar, el que hacer para lograrlo, quién, cuándo y cómo lo va a hacer.

Para eso lo primero se deben de seguir algunos pasos tales como:

Iniciar por una investigación interna y del entorno, para lo cual se puede hacer uso de herramientas como las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA.

Seguidamente del planteamiento de propósitos, estrategias, políticas y propósitos, luego establecer acciones a ejecutar a corto, mediano y largo plazo.

Las actividades más significativas de la planeación son:²⁰

1. Predefinición de objetivos y metas a lograr durante un determinado tiempo.
2. Implantar una estrategia con métodos y técnicas oportunos a llevar a cabo.
3. Anticipar y tramar frente a posibles problemas futuros.
4. Esclarecer, ampliar y determinar los objetivos.
5. Implantar las condiciones de trabajo.
6. Seleccionar y enunciar las tareas a desarrollar para cumplir los objetivos.
7. Construir un plan general de logros acentuando nuevas maneras de desempeñar el trabajo.
8. Establecer políticas, métodos y procedimientos de desempeño.
9. Modificar los planes basados en el resultado del control.

Elementos de la planeación: Filosofía, misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, programas y presupuestos.

²⁰ www.webyempresas.com. (29 de Agosto de 2018). Recuperado el 29 de Agosto de 2018, de <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/#Planeacion>

b. Etapa de la organización.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo:

- Reduce costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad
- Establece la arquitectura de la empresa
- Simplifica el trabajo.²¹

Desde un punto de vista particular, la sociedad está conformada por organizaciones las cuales cuentan con una serie de elementos, la más destacable es una estructura organizacional que le sirve de soporte para identificar las unidades funcionales, las líneas de autoridad como también la relación que tiene una unidad con otra unidad.

Las actividades más significativas de la organización son:²²

1. Realizar la selección minuciosa y detallada de cada trabajador para los diferentes puestos
2. Subdividir las tareas en unidades operativas
3. Escoger una potestad administrativa para cada sector
4. Proporcionar los materiales y recursos a cada sector
5. Concentrar las obligaciones operativas en puestos de trabajo por departamento.
6. Mantener claramente establecidos los requisitos del puesto.
7. Suministrar facilidades personales y otros recursos.
8. Ajustar la organización basado en los resultados del control.

Elementos de la organización: División del trabajo y la coordinación.

²¹ Münch, G. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México DF: Pearson educación.

²² Significados.com. (28 de Agosto de 2018). Recuperado el 28 de Agosto de 2018, de <https://www.significados.com/estrategia/>

c. Etapa de la dirección.

Todas las etapas del proceso administrativo revisten de igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización; sin embargo, al ser la dirección la etapa donde se ejecutan todas las etapas del proceso administrativo, en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir, sobre todo si se considera que en inglés se utiliza el término management para referirse indistintamente a la dirección y a la administración. En la dirección se aplican todas las etapas del proceso administrativo, y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.²³

Las actividades más significativas de la dirección son:²⁴

1. Ofrecer motivación al personal.
2. Recompensar a los empleados con el sueldo acorde a sus funciones.
3. Considerar las necesidades del trabajador.
4. Mantener una buena comunicación entre los diferentes sectores laborales.
5. Permitir la participación en el proceso de decisiones.
6. Influir a los trabajadores para que hagan su mejor esfuerzo.
7. Capacitar y desarrollar a los trabajadores para utilicen todo su potencial físico e intelectual.
8. Satisfacer las diferentes necesidades de los empleados mediante el reconocimiento de su esfuerzo en el trabajo.
9. Ajustar los esfuerzos de la dirección y ejecución de acuerdo a los resultados del control.

Elementos de la dirección: La toma de decisiones, la comunicación, la supervisión., la motivación y el liderazgo.

²³ Münch, G. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México DF: Pearson educación.

²⁴ Significados.com. (28 de Agosto de 2018). Recuperado el 28 de Agosto de 2018, de <https://www.significados.com/estrategia/>

d. Etapa de la integración.

En esta etapa se adquieren todos los elementos necesarios para llevar a cabo lo establecido durante la planeación y organización. Y es aquí donde la organización obtiene los recursos idóneos para mejorar el desempeño de la misma.

La integración comprende los recursos materiales, tecnológicos, financieros, y humanos.²⁵

Aunque tradicionalmente se descuidaba esta función, la experiencia demuestra que el factor humano es el aspecto más importante para cualquier empresa, ya que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento del demás recurso. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades. También se provee de los recursos materiales y tecnológicos idóneos para la organización.

Las actividades más significativas de la integración son:

1. Integración de recurso humano.
2. Integración de recursos materiales.
3. Integración de recursos financieros.
4. Integración de los recursos tecnológicos/informáticos.

La integración es hacer que la organización obtenga los elementos humanos y materiales para el adecuado funcionamiento y así cumplir con los objetivos planteados anteriormente en la planeación.

Elementos de la integración: Reclutamiento, selección, integración y desarrollo.

²⁵ Münch, G. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México DF: Pearson educación.

e. Etapa del control

A través del control se garantiza el cumplimiento de los planes. Si el control se conceptualiza como la última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera: La planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando incluso para algunos autores el control forma parte de la planeación misma. La información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación.

El control es la fase proceso administrativo a través d la cual se establecen estándares para evaluar los resultados, con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. El control es un medio de retroalimentación que sirve para reiniciar el proceso administrativo. Se fin último de la administración es la calidad y eficiencia, la de verificar que esto se ha logrado es atreves del control

Las actividades más significativas del control son:²⁶

1. Seguir, evaluar y analizar los resultados obtenidos.
2. Contrastar los resultados contra estándares de desempeño.
3. Comparar los resultados obtenidos con los planes establecidos.
4. Definir e Iniciar acciones correctivas.
5. Discurrir medios efectivos para medir la operatividad.
6. Comunicar y participar a todos acerca de los medios de medición.
7. Transferir información detallada que muestre las variaciones y comparaciones efectuadas.
8. Sugerir diversas acciones correctivas cuando fuesen necesarias.

Elementos del control: Establecimiento de estándares, medición., corrección y retroalimentación.

²⁶ Significados.com. (28 de Agosto de 2018). Recuperado el 28 de Agosto de 2018, de <https://www.significados.com/estrategia/>

Sinopsis de las etapas del proceso administrativo

Figura N°6

Etapas/Concepto	Importancia	Etapas/proceso	Principio	Técnicas
<p>Planeación Determinación de escenarios futuros y del rumbo adonde se dirige la asociación, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito.</p>	<p>Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.</p> <p>Reduce los niveles de incertidumbre.</p> <p>Permite hacer frente a las contingencias.</p> <p>Es un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Filosofía Valores Visión Misión Propósitos Premisa Investigación Objetivos Estrategias Políticas Programas. 	<p>Del objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Unidad. Objetividad y cuantificación. <p>Del cambio de estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad. 	<p>Cuantitativas</p> <p>Cualitativas</p> <p>Grafica de Gantt</p> <p>Análisis FODA</p> <p>CPM</p> <p>PERT</p>
<p>Organización Consiste en el diseño y determinación de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.</p>	<p>Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente.</p> <p>Reduce costos e incrementa la productividad.</p> <p>Reduce o elimina la duplicidad de funciones.</p>	<p>División del trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Jerarquización. Departamentalización. Descripción de funciones Coordinación. 	<ul style="list-style-type: none"> Vía jerárquica Tramo del control Delegación Simplificación Unidad de mando Especialización. 	<p>Organigramas.</p> <p>Manuales</p> <p>Diagramas de flujo o de procedimiento.</p> <p>Carta de distribución del trabajo.</p> <p>Análisis de puestos.</p>
<p>Integración Selección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar los planes.</p> <p>Comprende recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros.</p>	<p>De la calidad de los insumos dependen los resultados: implica una reducción de costos.</p> <p>Correcta selección de recursos humanos.</p> <p>Especificación de las características, cantidades y calidad de los recursos.</p>	<p>Definición de necesidades y requerimientos de los recursos, estándares, de calidad y tiempos.</p> <p>Determinación de fuentes de abastecimiento.</p> <p>Elección de proveedores.</p> <p>Selección de recursos de acuerdo a estándares.</p>	<p>Cumplimiento de requisitos</p> <p>Proveedor confiable</p> <p>Adecuación</p> <p>Calidad.</p>	<p>Recursos humanos</p> <p>Exámenes psicométricos.</p> <p>La entrevista</p> <p>El análisis de puestos.</p> <p>Otros recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> Cuantitativas Cualitativas
<p>Dirección Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la condición y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la asociación.</p>	<p>Ejecución de actividades</p> <p>Toma de decisiones.</p> <p>Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas.</p> <p>Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo.</p>	<p>Toma de decisiones.</p> <p>Motivación.</p> <p>Supervisión.</p> <p>Comunicación.</p> <p>Liderazgo.</p>	<p>Aprovechamiento del conflicto.</p> <p>Resolución del conflicto.</p> <p>Del objetivo de la supervisión directa</p> <p>De la vía jerárquica.</p>	<p>Cuantitativas:</p> <p>Modelos matemáticos</p> <p>Programación lineal</p> <p>Estadística</p> <p>Camino crítico.</p> <p>Cualitativas:</p> <p>Tormenta de ideas.</p> <p>Delphi.</p>
<p>Control Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente</p>	<p>Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.</p> <p>Promueve el aseguramiento de la calidad.</p> <p>Protege los activos de la asociación.</p> <p>Establece medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo.</p>	<p>Establecimiento de estándares.</p> <p>Medición</p> <p>Corrección</p> <p>Retroalimentación.</p>	<p>De la función controlada.</p> <p>De las desviaciones.</p> <p>Autocontrol</p> <p>Excepción.</p>	<p>Sistemas de información.</p> <p>Gráficas y diagramas.</p> <p>Estudio de métodos.</p> <p>Indicadores.</p> <p>Control interno.</p> <p>Métodos cuantitativos.</p>

Fuente: Münch, G. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México DF: Pearson educación.

C. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL QUE RIGEN A LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO COMUNAL

1. Leyes aplicables a las asociaciones de desarrollo comunal.

a. Constitución de la República de El Salvador

“Art. 7 La Constitución de la República establece de manera general y amplia el derecho de asociarse a cualquier grupo lícito. Este derecho lleva consigo el de obtener personería jurídica”.²⁷

b. Código municipal

“Art. 118 al 125 Este conjunto de artículos establece sobre las ADESCO:

- El derecho de asociación y finalidad.
- La facultad de las alcaldías para el otorgamiento de la personería jurídica.
- Los requisitos para la constitución.
- Causales de disolución.

Atribuciones de control para las alcaldías municipales”.²⁸

c. Ley del Impuesto a la Actividad Económica del Municipio de Tepetitán, San Vicente.

“Art. 14 inc.6 Actividades no bien especificadas de la administración pública, organismos no gubernamentales e instituciones foráneas”.²⁹

²⁷ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente n° 38 del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial n° 234 tomo 281 del 16 de diciembre de 1983.

²⁸ Código Municipal, que entró en vigor el 01 de marzo de 1986, Dado en el Salón Azul del palacio Legislativo, San Salvador el 31 de enero de 1986, D.O. N°23, Tomo 290.

²⁹ Ley de impuestos a la actividad económica del municipio de Tepetitán, San Vicente, decreto, n°298, Tomo N°398, Diario Oficial. N°48, Fecha 11 de marzo de 2013, Reforma Decreto Legislativo N° 708, 12 de junio de 2014, D.O. N° 122, T. 404, 3 de julio de 2014.

d. Código Tributario

“Art. 50, 100, 146, 155, 156. Las ADESCOS están sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las leyes para personas jurídicas en cuanto no estén expresamente excluidas. El reconocimiento de Asociación sin Fines de Lucro no lo trae automáticamente al obtener personería jurídica, la exclusión en materia de tributos es el legislador secundario, en el caso de cada gravamen, quien determinará si reconoce o no un tratamiento privilegiado a las agrupaciones citadas. Estas asociaciones deben informar de toda donación que se les efectuó a la Dirección General de Impuestos Internos dentro de los primeros diez días hábiles del mes siguiente, expresando la identificación y número de identificación tributaria del donante y el monto de esta, están obligados a presentar dentro de los primeros diez días hábiles de enero, abril junio y septiembre de cada año, un estado de origen y aplicación de fondos, mediante formulario, bajo las especificaciones y requisitos que disponga la Administración Tributaria. La inobservancia a las referidas obligaciones dará lugar a las sanciones que conforme a dicho código resulten aplicables, además de la revocatoria de la exclusión otorgada”.³⁰

e. Ley del impuesto sobre la renta y su reglamento

“Art. 1, 6 y 32 Art. 7 Reglamento Las asociaciones de desarrollo comunal debidamente inscritas en la Alcaldía pueden solicitar ante la Dirección General de Impuesto Internos la calificación como sujetos excluidos del Impuesto sobre la Renta. Siempre que cumplan con lo siguiente:

- Que sus fines sean sin lucro.
- Las utilidades anuales no sean distribuidas entre sus asociados.

Deberán presentar un escrito dirigido a la mencionada dirección solicitando la calificación de asociación sin fines de lucro para la exoneración del pago de impuestos, el escrito estará acompañado de original y copia de estatutos publicados en el Diario Oficial. La exclusión de este impuesto no la exime de la obligación formal de presentar anualmente las correspondientes liquidaciones del aludido impuesto”.³¹

³⁰ Código Tributario, Decreto N°230, la Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, Vigencia, Art. 282, el 01 de enero de 2001, Dado en el Salón Azul del Palacio Legislativo: San Salvador el 14 de diciembre de 2000, Diario Oficial. N° 241, Tomo N°349, del 22 DE diciembre de 2000.

³¹ Ley del Impuesto Sobre la Renta y Su Reglamento Art. 1, 6, 7 y 32 Decreto N° 101, Decreto Legislativo N°134, Fecha 18 de diciembre de 1991, Diario Oficial. N°242, Tomo 313, Vigencia el 01 de enero de 1992.

f. Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro

“En los artículos del 12 al 16 proporciona la información sobre la cual se rige el actuar y proceder de la asociación de manera jurídica entre los cuales podemos encontrar: Su forma de constitución, personal a cargo de la administración, derechos y obligaciones de los miembros dentro de la entidad, registro de miembros o afiliados y de los pasos que se deben de seguir para la modificación de los estatutos”.³²

g. Estatutos de la Asociación Comunal Asociación de Desarrollo Comunal Proyecto Múltiple Las Ánimas..

Según el artículo 4, de los estatutos de la Asociación Comunal Asociación de Desarrollo Comunal Proyecto Múltiple Las Ánimas sus fines son:

- La promoción integral de sus miembros, así mismo mejorar las condiciones de vida de sus miembros, a través de programas de alfabetización de salud comunitaria y del mejoramiento de calidad de las viviendas.
- Desarrollar programas de trabajo participativo entre los miembros de la comunidad, fomentando las relaciones de cooperación y solidaridad, la educación moral y cívica.

Promover formas organizativas en beneficio de sus miembros siempre que con ellos se busque alcanzar los objetivos de la asociación.

³² Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, Art.11 Diario Oficial.238, tomo.333, publicado el 17/12/1996.

2. Marco institucional aplicado a las Asociaciones de desarrollo comunal.

Figura N° 7

LEYES	INSTITUCIÓN
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia.
Código municipal	Alcaldía.
Ley de impuesto a la actividad económica del municipio de Tepetitán, San Vicente.	Alcaldía de Tepetitán.
Código tributario.	Ministerio de Hacienda.
Ley del impuesto Sobre la renta y su Reglamento.	Ministerio de Hacienda.
Ley de Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro	Ministerio de gobernación y desarrollo territorial.
Estatutos de la asociación comunal, Asociación de desarrollo comunal Proyecto Múltiple de agua las Ánimas.	Asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas.

D. MARCO CONCEPTUAL DE LA PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.

1. PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA:

a. Definición.

Según Koontz y Weihrich, la planeación es un proceso que “implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y que requiere la toma de decisiones, es decir, optar entre diferentes cursos futuros de acción”

Para Robbins y Coutler, la planeación “consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzadas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Así, la planeación se ocupa tanto de los fines como de los medios para lograr resultados en la organización en un tiempo futuro”

Según Daft “La planeación es el medio a través del cual se definen las metas y los medios para lograrlas y se especifican la asignación de recursos, los programas, las actividades y otras acciones necesarias. Es decir, la planeación determina los objetivos futuros y los medios para lograrlos.

Definiremos a la planeación como: Decidir que se va hacer, como hacerlo, cuando hacerlo, quien lo va a hacer y elegir entre distintos caminos alternativos de acción.

b. Ventajas de la planeación.³³

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se puedan presentar en el futuro.

³³ Münch, G. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México DF: Pearson educación.

- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control.
- Es de mencionar que las organizaciones que planean su rumbo cuentan con una ventaja sobre las que no lo realizan, dado a que mediante la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad.

c. Elementos de la planeación.³⁴

- **Filosofía:** Es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representa su compromiso ante la sociedad.
- **Misión:** Es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe.
- **Visión:** Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización.
- **Objetivos estratégicos:** Son los resultados específicos que se desean alcanzar, medibles cuantificables a un tiempo para lograr la misión.

³⁴ Münch, G. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México DF: Pearson educación.

- **Políticas:** Se refiere a los lineamientos generales que deben de observarse en la toma de decisiones.
- **Estrategias:** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- **Programas:** En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.
- **Presupuestos:** Son indispensables al planear, ya que a través de estos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización en para cumplir con sus objetivos.

d. Tipos de planeación.

- **Planeación tradicional.**

“Consiste en plantear objetivos para un determinado horizonte de tiempo, sin un análisis riguroso del entorno externo o interno de las organizaciones y sin una definición precisa de criterios para alcanzar los objetivos”.³⁵

- **Planeación prospectiva.**

Se caracteriza por el análisis de escenarios posibles y su propósito es la construcción de escenarios en la que actuara la organización. ³⁶

³⁵Bernal, C. A., & Hernán, D. S. (2008). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Naucalpan de Juárez, Estado de México.: Pearson Educación de México .

³⁶ Bernal, C. A., & Hernán, D. S. (2008). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Naucalpan de Juárez, Estado de México.: Pearson Educación de México .

- **Planeación estratégica**

“Implica construir un proceso sistémico de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno, para formular los objetivos y las estrategias que le permitan a cada organización diferenciarse en el logro de objetivos y ser más competitivas”³⁷

En otras palabras, el mundo cambia constantemente y principalmente en el área de los negocios y organizaciones, por lo cual pensar estratégicamente no solo le permitiría sobrevivir en el largo plazo a la organización, sino que también le permitirá tomar ventaja en su sector, asegurándose contar con los recursos necesarios para su normal funcionamiento, adaptándose a los cambios que se produzcan.

e. Niveles de la planeación.³⁸

Al mencionar los niveles de la planeación se hace referencia a la dimensión y horizonte para el cual se planea, si se hará para toda la organización, un área en específica, un cargo en particular o para determinados periodos de tiempo. Por lo tanto, la planeación comprende en sí la totalidad de la organización, los cuales pueden ser:

- Planeación corporativa o institucional.
- Planeación funcional.
- Planeación operativa.

- **Planeación corporativa o institucional:**

Es aquella que se realiza para el conjunto de la compañía, asociación u organización independiente de su tamaño.

- **Planeación funcional:**

Es aquella que se formula para ser desarrollada por cada una de las áreas funcionales o dependencias en la que se estructura la administración de la organización.

³⁷ Bernal, C. A., & Hernán, D. S. (2008). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Naucalpan de Juárez, Estado de México.: Pearson Educación de México .

³⁸Bernal, C. A., & Hernán, D. S. (2008). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Naucalpan de Juárez, Estado de México.: Pearson Educación de México .

- **Planeación operativa.**

Consiste en la planeación que definen los diferentes cargos operativos para especificar sus respectivos aportes al desarrollo de la organización.

f. Herramientas de la planeación.³⁹

- Métodos y técnicas para el reconocimiento del entorno.
- Benchmarking.
- Elaboración de presupuestos.
- Programación (Gantt, PERT /CPM, Project, etc.)
- Etc.

g. Técnicas de la planeación.

En cuanto a las Técnicas de planeación: Las técnicas de planeación son herramientas que se utilizan para llevar a cabo eficientemente la administración.

“Las técnicas de planeación pueden ser:

- Cuantitativas: Las que se basan en métodos matemáticos.
- Cualitativas: Son herramientas y conocimientos que surgen de la experiencia o el criterio u observación”.⁴⁰

Existen múltiples técnicas de planeación; las más usuales son:

Análisis FODA.

Grafica de Gantt.

Etc.

³⁹ Bernal, C. A., & Hernán, D. S. (2008). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Naucalpan de Juárez, Estado de México.: Pearson Educación de México .

⁴⁰Münch, G. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México DF: Pearson educación.

E. MARCO CONCEPTUAL DEL CONTROL ADMINISTRATIVO.

1. CONTROL ADMINISTRATIVO.

a. Definición:

El control trata de medir las actividades que las asociaciones desarrollan, procurando que estos coincidirán con lo que inicialmente se ha planeado, por lo que el control se encuentra muy interrelacionado con la planeación. Dado que inicialmente se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar y una forma de lograr saber si estos se están logrando es mediante la aplicación y monitoreo de un sistema de control para evitar que existan grandes desviaciones en los resultados con respecto a los objetivos planeados.

De acuerdo a Koontz, el control es un proceso que consiste en supervisar las actividades que se desarrollan en una organización o compañía para garantizar que se realicen, según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.⁴¹

Mientras que para Hitt, Black y Porter, la función del control administrativo es la regulación de las actividades y las conductas de las personas y las organizaciones para ajustar o confrontar las acciones con respecto a los objetivos.⁴²

b. Importancia del control administrativo.

De poco serviría planear y establecerse objetivos, aplicar diferentes estrategias entre muchos otros recursos si al final no se pudiese medir los resultados de la planificación previa, ya que esto generaría mucha incertidumbre, resultados poco satisfactorios y al final mucho desperdicio de recursos que la Asociación haya invertido para lograr los objetivos.

Mediante el control los miembros de la junta directiva pueden darse cuenta que actividades detalles deben de mejorarse, que medidas les dieron resultados o que acciones deben hacerse para evitar errores y así poder lograr tomar mejores decisiones que les permitan cumplir con las metas y objetivos de la Asociación.

⁴¹ Bernal, C. A., & Hernán, D. S. (2008). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Naucalpan de Juárez, Estado de México.: Pearson Educación de México .

⁴²Bernal, C. A., & Hernán, D. S. (2008). Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Naucalpan de Juárez, Estado de México.: Pearson Educación de México .

“El control es de vital importancia, dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protege los activos de la asociación.
- Se garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores, y reducir costos y tiempo.
- Sirve para determinar y analizar las causas que originan las
- desviaciones, y evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación”⁴³.

c. Principios del control administrativo

- **¿Qué es un principio?**

Hay que iniciar definiendo que es un principio y según el diccionario de la administración pública chilena, en su segunda edición, año 2002, menciona que: “Es la base, razón fundamental sobre la cual se procede en cualquier materia”⁴⁴.

- **Principios de la fase del control.**⁴⁵
 - Principio de equilibrio.
 - Principio de indicadores.
 - Principio de oportunidad.
 - Principio de desviaciones.
 - Principio de contabilidad.
 - Principio de excepción.
 - Principio de función controlada

⁴³ Münch, G. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México DF: Pearson educación.

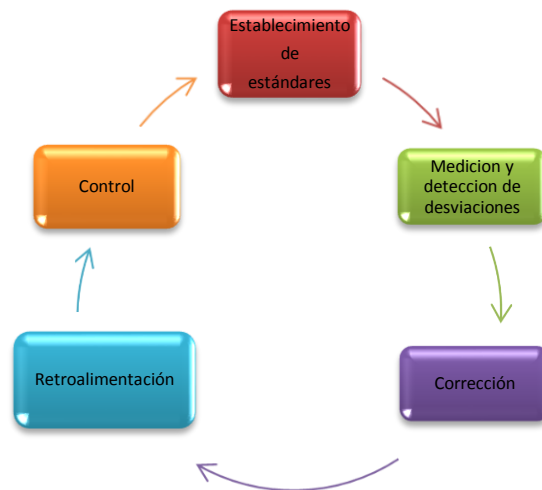
⁴⁴ Olmo Marchetti, A. (2002). Diccionario de administración pública chilena. Santiago de Chile : LOM Ediciones.

⁴⁵ Münch, G. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México DF: Pearson educación.

d. Elementos del control administrativo y su proceso.

Primeramente en el proceso del control hay que establecer un indicador que permita verificar si los resultados están de acuerdo con lo planeado, una vez realizada esta primera parte, se procede a medir los resultados de acuerdo a los estándares establecidos, con la finalidad de evitar desviaciones, ante lo cual se hace uso de los sistemas de información la cual debe ser fiable, valida, que mida realmente el fenómeno que se intenta medir con unidades de medida apropiadas, y fluidas, antes de iniciar la otra fase que es la de la corrección, la cual es de importancia reconocer si la desviación es un síntoma o causa, con el propósito de establecer medidas que resuelvan el problema. Y finalmente con la retroalimentación se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron, de la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema, en otras palabras, la retroalimentación proporciona elementos para efectuar mejoras en el sistema administrativo y prever la posible existencia de fallas y errores.⁴⁶

Figura N°8



Fuente: Münch, G. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México DF: Pearson educación.

⁴⁶Münch, G. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México DF: Pearson educación.

e. Niveles del control administrativo.

Es importante mencionar que los tres niveles están interconectados y entrelazados íntimamente dado a que la finalidad del control es asegurar que todo lo planeado tales como las estrategias, políticas y directrices que son elaboradas en el nivel institucional; los planes tácticos que se elaboraron en el nivel intermedio y los planes operacionales elaborados en el nivel operacional, se ajusten a los objetivos previamente establecidos.

- **Control estratégico.**

“El control estratégico se denomina también control organizacional: es el sistema de decisiones de la cúpula, que controla el desempeño y los resultados de la asociación en su totalidad, teniendo como base la retroalimentación que provienen del ambiente externo de la asociación y del nivel intermedio”⁴⁷

- **Control táctico.**

“El control ejercido en el nivel intermedio de las asociaciones es el control táctico, también denominado control por departamentos o control gerencial. De manera general, el control táctico se refiere a los aspectos menos globales de la asociación. Su espacio de tiempo es el mediano plazo. En otras palabras, su contenido no es tan genérico ni tan amplio como el control estratégico. Está orientado al mediano plazo y aborda cada unidad de la asociación, como un departamento o cada conjunto de recursos, de manera aislada”⁴⁸.

- **Control operacional.**

“El control en el nivel operacional, o simplemente control operacional, es el subsistema de control efectuado en el nivel de ejecución de las operaciones. Se trata de una forma de control realizada sobre la ejecución de las tareas y las operaciones desempeñadas por el personal no administrativo de la asociación”⁴⁹.

⁴⁷ Chiavenato, I. (2001). Administración, Teoría, Proceso y Práctica . Bogota: McGrawHill.

⁴⁸ Chiavenato, I. (2001). Administración, Teoría, Proceso y Práctica . Bogota: McGrawHill.

⁴⁹ Chiavenato, I. (2001). Administración, Teoría, Proceso y Práctica . Bogota: McGrawHill.

f. Tipos de control.

“Para que el control sea efectivo debe de desarrollarse de manera integral y aplicarse continuamente a la asociación, el control puede ser:

- **Preliminar:** Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
- **Concurrente:** Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo.
- **Posterior:** Se aplica después de haber realizado las actividades”.⁵⁰

El control preliminar es aquel que busca garantizar que todo este de conformidad a los planes, programas y presupuestos. Colocando un ejemplo, se tienen a los presupuestos financieros, que es un tipo de control previo, porque la adquisición de empleados, equipos y suministros requieren dinero. Otro tipo de control que puede ocurrir es el concurrente el cual se puede ver como la supervisión directa de las acciones, corrigiendo los problemas a medidas que estos vayan surgiendo. Y finalmente el control posterior que se lleva a cabo después de la acción. En el cual se pueden determinar las causas de algún problema y hacer las respectivas correcciones de cualquier desviación que se alejen del plan.

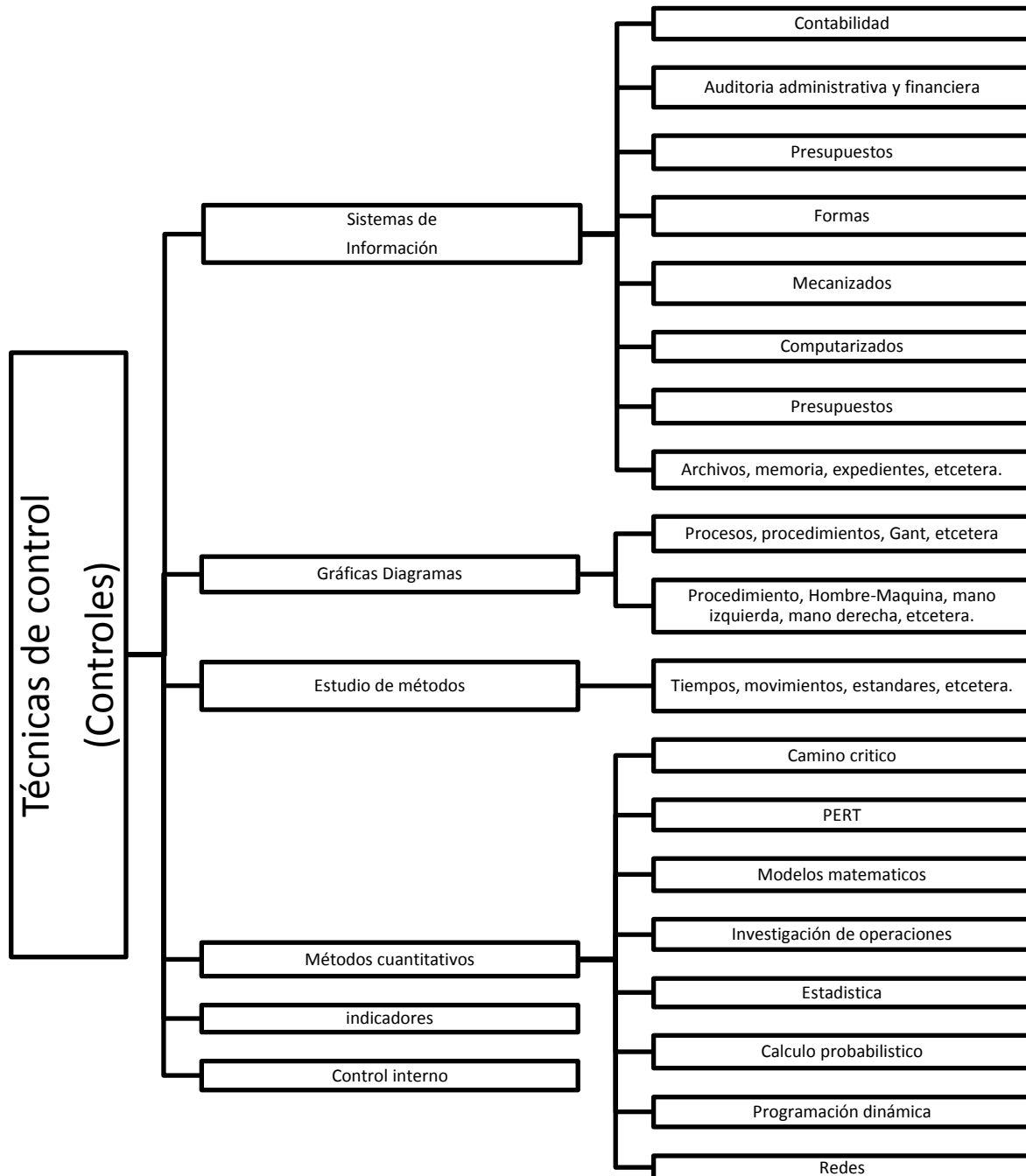
g. Técnicas del control administrativo.

Las técnicas de control no se aplican exclusivamente a un área, sino que se aplican en todas las áreas funcionales de la Asociación. Una de las grandes ventajas de las técnicas de control es que permiten, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel general como en específico para determinar la acción correctiva necesaria. El siguiente cuadro muestra las principales técnicas del control:

⁵⁰ Münch, L. (2014). Administración gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. Naulcalpan de juares, Estado de México: Pearson educación.

“Principales técnicas de control”.

Figura N° 9



CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DEL PROYECTO MÚLTIPLE DE AGUA LAS ÁNIMAS.

A. Importancia.

La investigación es de gran importancia debido a las deficiencias identificadas en la planeación y el control administrativo que presenta la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, ya que como en toda organización estos aspectos son de vital importancia para poder realizar las actividades con una mayor eficiencia y eficacia. Al mismo tiempo buscar reducir los costos de operación a la mínima cantidad posible y maximizar el uso de los recursos disponibles.

Por lo ya antes mencionado en este capítulo se realizó una investigación de campo que permitió conocer el estado administrativo en el que se encuentra la asociación, identificando los inconvenientes, que no le permiten tener una mejor ejecución de sus actividades.

B. Objetivo general.

Realizar un diagnóstico de la actual administración de la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, para identificar las necesidades con la que actualmente cuenta, con el fin de proporcionar herramientas administrativas de planeación y control que contribuyan al mejoramiento del servicio de agua que brinda a los habitantes de las comunidades beneficiadas.

C. Métodos y técnicas utilizados en la investigación.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario auxiliarse de métodos y técnicas que proporcionaran resultados de mayor comprensión del desarrollo de la investigación, conservando siempre la naturaleza del problema. A continuación, se detallan los métodos y técnicas utilizadas:

1. “Métodos de investigación.

El método implementado fue el método científico, conformado por una serie de pasos sistemáticos que permite conocer los elementos que conforman el fenómeno en estudio, con el fin de obtener la información deseada. Para el cual se utilizaron los siguientes métodos específicos:

a. Análisis

El método analítico consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en partes, con el fin de estudiar cada uno de sus elementos, identificando las relaciones existentes entre sí y el todo, considerando como tal cada área que conforma la asociación, además de los trabajadores y beneficiados con el servicio de agua.

b. Síntesis

Este método consiste en reconstruir un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis. Es decir, es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión a exactitud de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades. Por consiguiente, después de analizar cada una de las variables, se procedió a la aplicación del método de síntesis. Con la aplicación de este método se logró obtener la integración de los resultados permitiendo conocer el fenómeno en estudio de forma más amplia”⁵¹ .

⁵¹ Hernández Sampieri y otros. Metodología de la Investigación. (Quinta Edición). Editorial McGrawHill.

2. Tipo de investigación.

El tipo de investigación utilizada fue la descriptiva, el cual permitió conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Obteniendo un mayor conocimiento del problema.

3. Diseño de investigación.

Se utilizó el diseño no experimental, ya que los investigadores no manipularon las variables, es decir la investigación realizada se basó en la observación de los fenómenos tal y como se da en su contexto natural, siendo analizados con posterioridad.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

a. Técnicas.

Son los medios que se utilizaron para la obtención de la información. Entre los cuales se encuentran:

- **La encuesta**

Por medio de esta técnica se obtuvo la información de varias personas beneficiadas con el servicio de agua, es decir de los habitantes de las zonas rurales de los municipios de San Lorenzo, San Cayetano Istepeque, San Esteban Catarina y Tepetitán. Se realizó mediante la selección de un grupo de habitantes de las comunidades, cuyos aportes contribuyeron a la obtención de información del fenómeno en estudio.

- **La entrevista**

Mediante esta técnica se obtuvo información más detallada del problema en estudio, la cual fue dirigida al presidente de la junta directiva de la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, por ser la persona con mayor conocimiento de los problemas que enfrenta la asociación. Dicha entrevista se realizó en las instalaciones de la asociación, estructurada con una serie de preguntas enfocadas a indagar más acerca del problema en estudio.

- **Observación directa.**

Consistió en conocer de primera mano el funcionamiento de la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, las dificultades a las que se enfrenta, y su forma de operar. La observación se realizó durante las diferentes visitas que se realizaron a los lugares en estudio. Además, por medio de la observación se complementó información de datos obtenidos en la entrevista.

b. Instrumentos.

Son elementos complementarios de las técnicas que contribuyeron a la obtención de la información, entre ellos se encuentran:

- **Cuestionario**

Se formó con una serie de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, las cuales fueron contestadas por las poblaciones que fue objeto de estudio, es decir, por los usuarios beneficiados con el servicio de agua, trabajadores y miembros de la junta directiva. Este instrumento fue de gran utilidad para la obtención de información del fenómeno en estudio.

- **Guía de entrevista**

Se realizó una serie de preguntas dirigidas al presidente de la junta directiva de la asociación, las cuales fueron de gran utilidad para darle explicación al fenómeno objeto de estudio, también se realizaron preguntas de manera espontánea, con el fin de obtener información, que fuera de utilidad para la investigación.

5. Fuentes de información.

Son aquellas utilizadas para llevar a cabo la investigación de forma objetiva. A continuación, se detallan las fuentes básicas que contribuyeron a la realización de esta investigación:

a. Primarias.

Es la información que se obtuvo a partir de los conocimientos previos, que se tenían a cerca del fenómeno en estudio y de la información recolectada en la investigación de campo, por medio de la encuesta, la entrevista y la observación directa. Entre los encargados de proporcionar la información se encontraban: el presidente, miembros de la junta directiva, empleados y asociados o beneficiarios del servicio.

b. Secundarias.

Información obtenida de libros, revistas, documentales, páginas web, leyes entre otros, y por personas de edad avanzada, conocedores de los inicios de la asociación que en su momento formaron parte de la junta directiva, quienes aportaron información muy valiosa a la investigación.

Se determinó por las siete comunidades beneficiadas por el servicio de agua que proporciona la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas.

Siendo estas: Las Ánimas, San Francisco, Loma de San Antonio, Los Martínez, Santa Lucía San José Cerro Grande y Cruz de Caminos.

7. Unidades de análisis

Son de las cuales se extrajo la información, es decir a aquellos o quienes se encuentran inmersos en el fenómeno objeto de interés o estudio. El objeto de estudio fue la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, y las unidades de análisis tomadas en cuenta fueron: los usuarios o beneficiarios que son los que conforman la asamblea general, empleados de la asociación y el presidente de la junta directa.

8. Determinación del universo.

a. Universo.

Para efectos de esta investigación el universo comprendió la totalidad de elementos sujetos a la investigación, siendo estos: las 866 familias asociadas de las siete comunidades beneficiadas con el servicio de agua de la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, el presidente de la junta directiva y los empleados de la asociación.

b. Muestra

Es una porción representativa del universo, la cual posee las mismas características de las de las unidades de análisis objeto de estudio, con el objetivo de obtener la porción de la población que debe estudiarse.

Se consideró como un total de la población a las 866 familias beneficiadas con el servicio de agua, de las siete comunidades, partiendo de esto para realizar el cálculo de la muestra.

c. Censo

Es cuando se trabaja con la totalidad de las unidades objeto de análisis. Razón por cual, para efectos de esta investigación fue necesario realizar un censo a los 14 trabajadores con los que cuenta la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas. Los cuales tienen las siguientes funciones:

d. Cálculo de la muestra.

Para realizar la investigación fue necesario recurrir al empleo de una muestra, partiendo de una población finita de 866 familias beneficiadas. Se realizó por medio del muestreo estratificado, donde se dividió la población en subgrupos, donde cada una de las siete comunidades beneficiadas con el servicio de agua representaba un estrato. Luego se procedió a la selección aleatoria de los sujetos a investigar de cada estrato, realizándolo de forma proporcional.

La muestra se calculó por medio de la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza.

p = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de fracaso.

N = Número de la población.

E = Nivel de error permisible.

Serán utilizados los siguientes valores:

$$n = ? \quad P = 50\% \quad N = 866$$

$$Z = 95\% = 1.96 \quad q = 50\% \quad E = 8\%$$

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 866}{(0.08)^2 (866 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50} = 128 \text{ familias beneficiadas.}$$

Se trabajó con un nivel de confianza del 95%, ya que lo que se busca es tener un conocimiento de manera general de la problemática, y a su vez contar con una muestra que garantice resultados con mayor precisión extraídos de la población objeto de estudio. La probabilidad de éxito y fracaso son del 50%, cada una, otorgándole la máxima variabilidad permitida. El nivel de precisión o de error es del 8%, ya que es el máximo error que será aceptado en los resultados, para que tengan una mayor exactitud.

e. Distribución proporcional de la muestra. Distribución proporcional de la muestra

Para la determinar la muestra que se utilizó por cada comunidad, fue necesario obtener el número de familias beneficiados de cada una de ellas, dividida entre la cantidad total de la población beneficiada, obteniendo como resultado el porcentaje que le correspondería a cada una de ellas. Luego se procedió a utilizar la regla de tres para obtener el tamaño de la muestra correspondiente a cada comunidad beneficiada.

A continuación, se presentan las siete comunidades, con sus correspondientes muestras.

Figura N° 10

Distribución proporcional de la muestra

	Comunidades	Familias beneficiados por comunidad	Porcentaje relativo	Muestra por comunidad
1	Las Ánimas	234	27.0	35
2	San Francisco	172	19.9	25
3	Loma de San Antonio	63	7.3	9
4	Los Martínez	40	4.6	6
5	Santa Lucía	158	18.2	23
6	San José Cerro Grande	134	15.5	20
7	Cruz de Caminos	65	7.5	10
	TOTAL	866	100	128

9. Tabulación, análisis e interpretación de la información

Con la implementación de las técnicas y los instrumentos necesarios para el desarrollo de la investigación, se obtuvo información de gran utilidad, que permitió hacer de una manera más fácil y comprensible la tabulación de datos, la elaboración de gráficos y la interpretación de los resultados.

Para realizar la tabulación de la información obtenida, se utilizaron cuadros estadísticos con relación a cada pregunta, es decir que se presentan los datos en categorías que muestran la frecuencia o el número de veces que ocurrió cada alternativa.

Por medio de la tabulación y elaboración de gráficos se logró una mayor comprensión de la problemática, lo cual permitió la realización de los análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

D. Diagnóstico de la situación administrativa de la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas

1. Planeación administrativa

a. Fines que persigue la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas

Los fines principales que persigue la asociación basados en la operatividad son: Suministrar el servicio de agua a todas las familias que forman parte de la asociación, el desarrollo de proyectos alternativos enfocados en la agricultura y garantizar que la asociación sea auto sostenible, capaz de cubrir sus costos de operación, existiendo rentabilidad que permita invertir en otros proyectos en beneficio de los asociados (Ver anexo 4, pregunta 3). Y los fines establecidos según los estatutos legales por los cuales se rigen.

El servicio de agua brindado por la asociación es deficiente en algunas épocas del año, ya que los usuarios manifiestan que el vital líquido les cae menos días y en menores cantidades a comparación del invierno (Ver Anexo 3, pregunta 1). Además, manifestaron tener que el agua no era buena, ya que no cumple con las condiciones necesarias para ser consumida por el ser humano (Ver anexo 3, pregunta 2).

b. Descripción del servicio prestado por la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas.

La Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas abastece a 866 familias pertenecientes a siete comunidades rurales de los municipios de San Lorenzo, San Cayetano Istepeque, San Esteban Catarina, y Tepetitán, concentrando la mayor cantidad de usuarios en el municipio de San Lorenzo, con un 80% aproximadamente del total de usuarios. Mientras el 20% restante se divide entre los otros tres municipios, en el cual San Cayetano Istepeque cuenta con un 10%, mientras San Esteban Catarina y Tepetitán con un 5% cada uno. Esto se debe a que son zonas rurales por las cuales pasa la ramificación de las tuberías, y a su vez limitan con el municipio de San Lorenzo.

Entre los servicios que proporciona la asociación se encuentran:

- **Bombeo de agua:** De manera más general el servicio que brinda la asociación en época de invierno es lunes, martes, jueves y viernes, con un horario aproximado de 10 horas por día. Mientras que en época de verano generalmente se distribuye de lunes a sábado con un aproximado de 15 horas por día, esto se da debido a que en invierno el agua es más abundante, razón por la cual se facilita el trabajo de bombeo.
- **Reparto de recibos por el servicio de agua prestado,** el cual a ha sido asignado a dos empleados quienes, generalmente lo entregan a partir del 20 de cada mes, en adelante.
- **Reparación y mantenimiento de maquinaria y tuberías,** las cuales son realizados en su mayoría por los empleados de la asociación. Y las que son más complejas se busca mano de obra capacitada externa como: fontaneros, técnicos, ingenieros, entre otros.
- **Al igual la asociación es la responsable de suspenderle indefinidamente el servicio a aquellos usuarios que no cancelan su cuota mensual,** después de transcurridos seis sin cancelarlo.

c. Deberes de la asociación y toma de decisiones.

Principalmente La Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas está regida por sus estatutos, los cuales deben seguirse estrictamente para alcanzar los objetivos y metas trazados, en la búsqueda de promover el desarrollo de las comunidades, en base a ello, la toma de decisiones. Sobre las cuales no existe ningún tipo de objeción son las tomadas por la asamblea general, ya que son consideradas como órgano de mayor poder o decisión, luego las tomadas por la junta directiva, quienes son el órgano administrativo y por último está la del presidente quien se encarga de tomar las decisiones de las acciones que han sido definidas por parte de la junta directiva. (Ver anexo 4, pregunta 24).

d. Misión, Visión y estructura orgánica

La Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, no cuenta con una misión, visión y estructura orgánica definida, en la actualidad solo trabajan con lineamientos básicos internos, los cuales son definidos por la junta directiva y por los miembros de la asamblea general. A pesar de no contar con una misión, visión y estructura orgánica, el presidente de la junta directiva Luis Rivas tiene mucho conocimiento acerca de estos temas, por el hecho de ser graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, lo cual beneficia de gran manera a la asociación (Ver anexo 4, pregunta 4).

e. Cumplimiento de objetivo y alcance de las metas.

Según lo descrito por el presidente de la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, uno de sus principales objetivos es garantizar la infraestructura mínima, que les permita poder brindar el mejor servicio posible a los usuarios, garantizando la satisfacción de los asociados, siendo ellos la razón principal de su existencia (Ver anexo 4, pregunta 11). Esto solo es posible poder lograrse siempre que haya un trabajo de forma conjunta entre, los miembros de la junta directiva y los usuarios, contribuyendo con los pagos de recibo en las fechas establecida, no haciendo mal uso del vital líquido, cuidando los mantos acuíferos, entre otros.

f. Desarrollo y funcionamiento de la asociación

La Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, según sus estatutos debe estar integrada por:

- Asamblea General: es la autoridad máxima de la asociación y estará integrada por la totalidad de los miembros activos y fundadores.
- Junta Directiva: a quienes se les otorgará la dirección y administración de la asociación. La cual está integrada por un presidente, un vice presidente, un secretario, un tesorero, un síndico, cinco vocales y un representante administrativo. De los cuales actualmente solo ocho se encuentran activos. (Ver anexo 4, pregunta 2).

Además, la asociación cuenta con catorce empleados, entre los cuales se encuentran: tres encargados de bombeo, tres valvuleros, cuatro encargados de los tanques, dos en la distribución de recibos y dos tesoreros. (Ver anexo 4, pregunta 2).

El agua es distribuida a 866 familias beneficiadas con el servicio, pertenecientes a zonas rurales de los municipios de San Lorenzo, San Cayetano Istepeque, San Esteban Catarina y Tepetitán, dentro de los cuales concentra su mayor cantidad de usuarios en la zona rural del municipio de San Lorenzo, con un 80% aproximadamente de la población total. El agua es extraída de un nacimiento de agua, mediante un sistema de bombeo.

En la actualidad asociación cuenta con una serie de necesidades, ya que se tiene tanto maquinaria, como tuberías que son bastantes antiguas, y por tanto están llegando a sus últimos días de utilidad, además algunos empleados no cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, además de no contar con manual que les especifique las funciones a desarrollar de manera específica (Ver anexo 4, pregunta 25). También el poco control que se tiene del uso irracional que hacen los usuarios del vital líquido, por el hecho de contar con una cuota fija establecida. Generando un mayor gasto para la asociación.

g. Determinación de las necesidades de la asociación

De acuerdo a la investigación realizada las principales necesidades de la asociación, es el poco o nada de control que se tiene sobre el uso irracional de agua que hacen las 866 familias beneficiarias con el servicio, ya que algunas gastan muchísimos más de lo que cancelan. También por esta misma situación las familias que viven en zonas más lejanas se les presentan mayores dificultades para abastecerse con el servicio del vital líquido.

La asociación cuenta con un solo nacimiento de agua, razón que preocupa mucho a los miembros de la junta directiva, considerando que en algún momento ya no proporcione la suficiente agua para abastecer a todos los usuarios y no se cuenta con otro que lo sustituya.

h. Diagnóstico actual de la asociación referente a la planeación y el control administrativo.

- **Conocimientos sobre la planeación y control.**

De los 14 empleados que laboran en la asociación según manifestó el presidente de la junta directiva, ninguno de ellos cuenta con conocimientos básicos de planeación y control, ya que en su mayoría el máximo estudio que alcanzaron, son de educación media. Pero a pesar de esta limitante cada uno de ellos trata de realizar sus labores de la mejor manera posible, dando su mayor esfuerzo.

La planeación que realizan la hacen basada en la operación en el corto plazo está basada en pequeñas tareas, y en el largo plazo se busca tener los medios necesarios para controlar el

gasto de agua que realizan los usuarios, para que en base a ello establecer las cuotas de pago correspondientes.

- Análisis de estrategias y tácticas de la asociación.

La Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, no cuenta con estrategias bien definidas en el largo plazo, ya que los ingresos que perciben son bastantes limitados. La forma de trabajo que realiza está basada en un plan general para cada año, generalmente lo que se hace es plantear cada actividad basados en la prioridad más inmediata que se tiene, para posteriormente darle una solución (Ver anexo 4, pregunta 25).

- **Objetivos tácticos y operacionales**

La asociación no cuenta con ningún tipo de asesoría externa que contribuya para realizar una administración eficiente, ya que actualmente no se cuenta con ningún tipo de convenio con otras instituciones que les brinde herramientas administrativas necesarias para desarrollar una mejor administración (Ver anexo 4, pregunta 20). Además de no capacitar al personal para que desarrollen de una mejor manera sus actividades (Ver anexo 2, pregunta 6). Pero a pesar de todas estas limitantes, hacen su mejor esfuerzo para proporcionar el servicio de agua a los usuarios de la mejor manera posible.

i. Análisis del entorno

- **Competidores**

La competencia más cercana de asociación es Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), siendo la institución que abastece la zona urbana de los municipios de San Lorenzo, San Cayetano Istepeque San esteban Catarina y Tepetitán, en los cuales la asociación tiene incidencia con el servicio de agua. En diversas ocasiones ANDA le ha propuesto a la asociación hacerse responsable de la distribución del servicio de agua que realiza, ofreciendo agua de mejor calidad en el servicio, con las condiciones necesarias para el consumo de los seres humanos y con precios muchos más bajos, de los que actualmente se tienen.

- **Proveedores**

Los principales proveedores de la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, son: AMANCO S.A de C.V. DURMAN S.A. de S.V., Tecnología Aplicada S.A de C.V., Agua Sinten S.A de C.V., Inversiones Meléndez S.A de C.V., DEL SUR S.A. de S.V., Servicios Electrónicos Dalton S.A. de S.V., Arandas S.A. de C.V. y FUSADES.

- **Usuarios**

Actualmente la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas abastece con el servicio de agua a 866 familias de 7 comunidades rurales de los municipios de San Lorenzo, San Cayetano Istepeque San Esteban Catarina y Tepetitán, contando con la mayor cantidad de usuarios en el municipio de San Lorenzo con un 80% de usuarios aproximadamente. Entre las comunidades beneficiadas con el servicio se encuentran: Las Ánimas, San Francisco, Loma de San Antonio, Los Martínez, Santa Lucía, San José Cerro Grande y Cruz de Caminos. Se cancela de manera general la cantidad de \$10.00 por el servicio prestado, salvo aquellos hogares en los cuales solo es habita una persona se cancela una cuota de \$ 5.00.

- **Condiciones Sociales**

Los habitantes de las siete comunidades beneficiadas con el servicio de agua proporcionado por la asociación, son personas que carecen de cultura para el cuidado del agua y protección de los mantos acuíferos, ya que se observó que muchas familias hacen uso inadecuado del recurso hídrico, desperdiciándolo de manera exagerada por el hecho de cancelar una cuota fija. La cual afecta el funcionamiento administrativo de los recursos de la misma.

- **Condiciones económicas**

La Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, no cuenta con ningún apoyo económico externo, subsistiendo únicamente del cobro por el servicio de prestado. Por lo cual es de suma importancia que los usuarios estén al día con la cuota por el servicio prestado.

- **Condiciones tecnológicas**

Según la investigación realizada en Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, no cuenta con tecnología avanzada para el suministro del servicio de agua, ya que cuenta con maquinaria y tuberías bastante antiguas, las cuales no han podido ser sustituidas por no contar capacidad económica necesaria para realizar dicha inversión.

- **Condiciones ecológicas**

Las condiciones naturales donde se encuentran el nacimiento de agua son bastante aceptables, ya que se cuenta en los alrededores con una amplia vegetación y un lugar bastante alejado de los pobladores.

2. Control Administrativo

a. Método de control de recursos humanos.

La técnica que la asociación utiliza para controlar al personal es la de la observación directa, la cual generalmente es realizada por presidente de la junta directiva, considerando que cada uno de los empleados es responsable con las labores que se les han asignado. Por tanto, también se podría mencionar que el control de personal que se utiliza, es complementado con el rendimiento que le da cada empleado a la asociación, es decir que también se mide en base a los resultados obtenidos de cada uno de ellos. (Ver anexo 2, pregunta 12.).

b. Control de recursos de materiales.

El control de recurso de los materiales generalmente es realizado por los mismos empleados de la asociación, quienes le comunican a la junta directiva cuando se necesita de algún insumo adicional para realizar sus labores. Esta asociación trabaja en base a las necesidades, es decir, de acuerdo a los problemas que se van presentando, se buscan los medios y materiales necesarios para solventarlos de la forma más inmediata posible. No se cuenta con materiales necesarios en bodega para dar respuesta inmediata a todas las eventualidades que surjan (Ver anexo 4, pregunta 26).

c. Control de equipo

El control del equipo que realiza la asociación se divide en dos:

1. El equipo que se le entrega a los empleados para realizar sus labores diarias.
2. El de maquinaria que se utiliza.

En cuanto al primero, cada empleado es el responsable, al momento de recibir el equipo de trabajo es él quien se responsabiliza del mismo, desde ese momento hasta la finalización de sus actividades cotidianas, de esta forma se busca evitar el extravío del equipo y se verifica que se encuentre en buen estado o que no tenga daño alguno.

En cuanto a la maquinaria, estas son controladas por tres personas asignadas, quienes son los responsables del buen funcionamiento y el mantenimiento correspondiente. Ver anexo 2, pregunta 4)

Análisis FODA

d. Análisis del ambiente interno.

- **Fortalezas**

De acuerdo a la información obtenida en la investigación, se logró determinar que una de las fortalezas con la que cuenta la asociación es la siguiente: La Asociación es una entidad autónoma, por lo cual no depende de ninguna alcaldía o de alguna otra institución de gobierno o empresa privada, solo actúan en base al marco de la ley. Respecto a la organización se es la institución más grande en toda la zona rural del municipio de San Lorenzo, con incidencia en los municipios de San Cayetano Istepeque, San Esteban Catarina y Tepetitán, (Ver anexo asociación 4, pregunta 5).

- **Debilidades**

Entre las principales las principales debilidades que se pudieron detectar se encuentran: que la distribución del servicio en verano es bastante irregular, ya que los usuarios les cae menos días y en menos cantidades (anexo 3, pregunta 1). Que la calidad de agua es bastante baja, ya que no está capacitada para ser consumida por el ser humano. (Anexo 3, pregunta 2). No existe un control del consumo de agua de los usuarios por el hecho de contar con una cuota fija mensual, y muchos consumen más agua de la que cancelan. Se cuenta con tuberías bastantes ya desfasadas.

e. Análisis del ambiente externo.

- **Oportunidades**

La asociación con el transcurrir de los años ha ido creciendo y aumento el número de usuarios, cuenta con la opción de incorporar caseríos que no cuentan con el servicio por el ello de no contar con ramificaciones para la distribución del agua. (Anexo 4, pregunta 9), la constitución de una financiera, una cooperativa, ampliar en la parte agrícola solicitar ayudas, y crear alianzas.

- **Amenazas**

La privatización del agua local y nacional, el aumento de los impuestos al agua, algún desastre natural, el uso excesivo de herbicidas utilizados por los agricultores de los alrededores de donde se encuentra el nacimiento de agua.

Figura N°11

Resumen matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía de la asociación. • Es la organización más grande de toda la zona rural de San Lorenzo. • Compañerismo • Excelente comunicación entre usuarios, empleados y junta directiva • Comprometidos con la mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación • Expansión del servicio. • Nuevas familias • Crear alianzas con otras entidades • Gestión de donaciones a través de la junta directiva
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta en la tarifa de energía eléctrica. • Suspensión de subsidio a la energía eléctrica • Los terrenos donde se ubica el pozo pertenecen a otra institución (Ministerio de Salud) • Tuberías desfasadas. • Falta de control del consumo de agua de los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privatización del agua local y nacional • Aumento de los impuestos • Desastres naturales • Aumento de la delincuencia. • El pozo puede secarse.

E. Alcances y limitaciones.

- **Alcances.**

1. Apoyo en todo momento del presidente y miembros de la junta directiva de la asociación en el proceso de la investigación.
2. La colaboración de los empleados de la asociación, aportando información de mucha relevancia para la investigación.
3. Disposición del docente asesor, explicando los pasos a seguir en el proceso de la investigación.
4. Disposición de equipo investigador para realizar la investigación de campo, con el objetivo de obtener la información más verídica posible.

- **Limitaciones.**

1. Dificultad para transportarse los miembros del equipo investigador, ya que la investigación se realizó en Departamento de San Vicente, y dos de los miembros radican en San Salvador y Ahuachapán.
2. Poca colaboración por algunos beneficiados con las encuestas, lo cual provocó que se realizaran en mayor tiempo de lo establecido.
3. Dificultad para contactar a los empleados de la asociación, ya que en su mayoría se encontraban realizando trabajos de campo, y fue necesario ir hasta el lugar donde estaban laborando, e incluso algunos visitarlos en sus respectivos hogares.

F. Conclusiones y recomendaciones.

- **Conclusiones.**

1. La Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, no ha logrado concientizar a los usuarios del uso adecuado y del cuidado que se debe de hacer del recurso hídrico, en el cual todos se comprometan a no desperdiciarlo de manera irracional, por hecho de contar con una cuota fija de pago establecida.
2. La Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, no cuenta con un manual de funciones para los miembros de la junta directiva, ni para los empleados que especifique la autoridad que se tiene o las funciones a realizar según su orden jerárquico.
3. La Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, no cuenta con una misión, visión y estructura orgánica definida que contribuyan a tener un mejor desarrollo y funcionamiento, además de no contar con palanes en el largo y corto plazo bien definidos, ya que los realizan de forma informal.
4. La Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, no posee un plan operativo anual, el cual describa las actividades a realizar, tiempo de ejecución y el costo. Trabajan basados a las necesidades que se van presentando y en base a ello se busca darle solución.
5. No se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo de tuberías de distribución, sistema de bombeo y tanques (contenedores de agua), por no contar con el conocimiento necesario, ni con apoyo externo.
6. El agua que llega a los hogares de los usuarios de la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, no es apta para el consumo humano, por no cumplir con los estándares necesarios exigidos por el Ministerio de Salud.

- **Recomendaciones.**

1. Concientizar a la población del cuidado del recurso hídrico por medio de charlas proporcionadas en las asambleas generales e implementar la instalación de micro medidores para todos los usuarios beneficiados con el servicio.
2. Elaborar un manual de funciones tanto para miembros de la junta directiva, como también para los empleados, el cual especifique la jerarquía que se tiene y las funciones y actividades que se deben realizar.
3. Formular y dar a conocer a los miembros las estrategias y planes a implementar, para que cada miembro tenga conocimiento de ellas y contribuyan en el accionar de la asociación.
4. Elaborar un plan Operativo Anual (POA), el cual les indique las actividades a ejecutar y la forma a realizar con el objetivo que sea de forma eficiente y eficaz.
5. Realizar actividades de mantenimiento preventivo tanto de la red de distribución, como del sistema de bombeo y tanques, con el fin de evitar desperfectos que provoquen la suspensión del servicio de agua.
6. Buscar asesorías en instituciones conocedoras a cerca del tratamiento que se le debe dar al agua, para que cumpla las condiciones necesarias para el consumo humano

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN DEL PROYECTO MÚLTIPLE DE AGUA “LAS ÁNIMAS”, MUNICIPIO DE SAN LORENZO, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.

A. Planeación Administrativa

1. Misión, visión y Alcance de la asociación del proyecto múltiple de agua “Las Ánimas”.

Para definir la misión y visión de la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua las Ánimas, en esta investigación, se tomó en cuenta la información proporcionada tanto por los usuarios como también por los miembros de la Junta Directiva y los empleados de la Asociación misma:

a. Misión (Propuesta):

“Somos una Asociación proveedora de agua potable que brinda sus servicios con calidad, eficiencia, ética profesional y responsabilidad con el fin de garantizar la satisfacción de sus clientes”.

b. Visión (Propuesta):

“Desarrollar la Asociación dedicada al abastecimiento de Agua potable apta para el consumo humano para que sea auto sostenible, prestando todos los servicios en la rama del abastecimiento de agua potable con eficiencia, cumpliendo con las normas de calidad y basadas en la responsabilidad social con la comunidad y el medio ambiente”.

c. Alcance (Propuesta)

El plan estratégico que se presenta contiene los aspectos administrativos relacionados a las actividades del Suministro de Agua potable, señalando los aspectos más relevantes sobre las fases administrativas: planeación y control, que servirá de apoyo para la asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas.

El presente plan estratégico tiene como finalidad fortalecer la planeación y el control administrativo, así como mejorar la ejecución de las actividades que se realizan de manera rutinaria y continua dentro del área de suministro de agua potable, por lo cual será un valioso aporte para el personal administrativo y operativo.

2. Componentes de la propuesta

- **Planeación**

Dentro de las actividades que se ejecutan en todos los niveles de una organización, se encuentra la planeación; en la cual se determinan los recursos de acción a seguir que permitirán a la organización lograr los objetivos establecidos; es decir, se elaboran los planes que guíen y den propósitos a la organización para planear y controlar, que indiquen, que debe hacerse, cuando, como ha de hacerse y quien lo hará.

En esta etapa de la administración se tratarán aspectos considerados medulares para el Área de Suministro de Agua Potable como son: Establecimiento de Valores, Normativas, Programas, presupuestos y políticas, así también establecer la estructura orgánica, la misión y la visión de la asociación.

- **Valores.**

- **Espíritu de Servicio.**
Salir de la zona de comodidad para comenzar a accionar y ayudar a los demás con el fruto de esfuerzo.
- **Innovación.**
Es ser competitivo, hacer cosas nuevas, generar cambios positivos.
- **Calidad en el servicio.**
Satisfacer las expectativas del cliente.

- **Probidad.**
Actuar con integridad, rectitud y honradez.
- **Transparencia**
Actuar de manera accesible para que toda persona actúe apegada a la eficiencia, a la eficacia y a la responsabilidad.
- **Trabajo en equipo.**
Personas que se Organizan para alcanzar un objetivo en común.
- **Servicio al cliente.**
Cconjunto de acciones que se realiza para lograr la satisfacción total del cliente.
- **Responsabilidad.**
Cumplir con diligencia las obligaciones del cargo o empleo público.
- **Solidaridad.**
Colaboración mutua entre personas.
- **Disciplina.**
Capacidad de actuar de forma ordenada y perseverante para conseguir un propósito.
- **Eficiencia.**
Hacer las cosas de la manera más óptima, rápida e igualmente correcta.

- **Normas**

- a. Respetar los horarios de entrada y salida en el lugar de trabajo.
- b. No llegar al lugar de trabajo bajo los efectos de sustancias alucinógenas.
- c. Presentarse con un vestuario adecuado al trabajo que desempeña.
- d. Mantener el respeto con los demás trabajadores, así como también a los usuarios en general.
- e. Ser ordenado con su trabajo y con los recursos que utiliza.
- f. Cuidar y resguardar los materiales o equipos que utiliza para realizar su trabajo.
- g. Permanecer en su lugar de trabajo salvo en situaciones justificables.

- **Estrategias**

- a) Programa de Reforestación.
- b) Reajustar el pliego tarifario de la asociación.
- c) Controlar la calidad de agua
- d) Proteger las reservas de agua y las humedales.

- e) Proteger y recuperar las zonas de nacimientos de agua, la flora.
- f) Controlar los procesos de alteración de la calidad del recurso hídrico.
- g) Orientar el uso eficiente del agua a través de la formación de una conciencia de uso racional en las comunidades.
- h) Adoptar tecnologías para disminuir la contaminación y el desperdicio del agua.
- i) Estudiar y desarrollar la infraestructura adecuada para almacenar al recurso.
- j) Complementar el inventario del recurso hídrico, tanto de aguas superficiales (como ríos y lagunas) y subterráneas (las que corren por debajo de la tierra).
- k) Fortalecer los sistemas de información sobre el recurso.

- **Programas:**

Se hace necesario que en la elaboración de los diferentes programas de las actividades que se efectúan dentro del Área de Suministro de Agua Potable, exista coordinación entre las partes que contribuyan a realizarlos.

La programación permitirá realizar las actividades de una mejor manera, ya que estos son instrumentos valiosos en los diferentes niveles de una organización, porque permiten alcanzar resultados, acorde con los objetivos específicos asignados, y la elaboración de buenos programas permitirá a la asociación anticiparse con éxito, saber hacia dónde va y que habrá de hacerse para llegar a las metas propuestas.

El empleo de estas técnicas es de gran importancia ya que permite tomar en consideración variables que influyen en el proceso de planeación, ayudando de esa forma a conformar planes eficientes, capaces de minimizar los riesgos.

Entre las técnicas más sencillas y que puede utilizar el Área de Suministro de Agua Potable está el gráfico de Gantt que es un método gráfico de planeación y control que le permite a los gerentes contemplar las fases de inicio y terminación de diversas actividades.

**Programa del Abastecimiento de Agua Potable
Para la comunidad “San Francisco y Lomas de San Antonio”**

	Actividades/jornada 1	Personal involucrado		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		Cargo	Cantidad	Horario/ pm	Horario/ am	Horario/ pm	Horario/ am	Horario/ pm	Horario/ am	Horario/ pm
1	Cerrar válvula principal del tanque.	Encargado de tanque	1	1:00	5:00	1:00	5:00	1:00	5:00	1:00
2	Cerrar válvulas de tuberías de zonas a las que ya se prestó servicio	Valvulero	1	1:30	5:30	1:30	5:30	1:30	5:30	1:30
3	Encender motores para llenar el tanque.	Encargado de bombeo	1	12:00	4:30	12:00	4:30	12:00	4:30	12:00
4	Verificar que esté llegando el agua al tanque.	Encargado de tanque	1	12:15	4:45	12:15	4:45	12:15	4:45	12:15
5	Verificar el nivel del agua en el tanque hasta que esté completamente lleno.	Encargado de tanque	1	3:45	8:15	3:45	8:15	3:45	8:15	3:45
6	Clorar el agua.	Encargado de tanque	1	4:00	8:30	4:00	8:30	4:00	8:30	4:00
7	Apagar el motor que extrae el agua.	Encargado de bombeo	2	4:00	8:30	4:00	8:30	4:00	8:30	4:00
8	Abrir válvula principal	Valvulero	1	2:00	5:45	2:00	5:45	2:00	5:45	2:00
9	Abrir las válvulas de las comunidades a las que se abastecerá el líquido según Jornada.	Valvulero	1	2:30	6:00	2:30	6:00	2:30	6:00	2:30

**Programa del Abastecimiento de Agua Potable
Para las comunidades “Las ánimas”**

	Actividades/jornada 1	Personal involucrado		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		Cargo	Cantidad	Horario/ pm	Horario/ am	Horario/ pm	Horario/ am	Horario/ pm	Horario/ am	Horario/ pm
1	Cerrar válvula principal del tanque.	Encargado de tanque	1	3:00	7:30	3:00	7:30	3:00	7:30	3:00
2	Cerrar válvulas de tuberías de zonas a las que ya se prestó servicio	Valvulero	1	3:30	8:00	3:30	8:00	3:30	8:00	3:30
3	Encender motores para llenar el tanque.	Encargado de bombeo	1	2:00	6:30	2:00	6:30	2:00	6:30	2:00
4	Verificar que esté llegando el agua al tanque.	Encargado de tanque	1	2:15	6:45	2:15	6:45	2:15	6:45	2:15
5	Verificar el nivel del agua en el tanque hasta que esté completamente lleno.	Encargado de tanque	1	7:45	11:45	7:45	11:45	7:45	11:45	7:45
6	Clorar el agua.	Encargado de tanque	1	8:00	11:55	8:00	11:55	8:00	11:55	8:00
7	Apagar el motor que extrae el agua.	Encargado de bombeo	2	8:00	11:55	8:00	11:55	8:00	11:55	8:00
8	Abrir válvula principal	Valvulero	1	11:00	12:30	11:00	12:30	11:00	12:30	11:00
9	Abrir las válvulas de las comunidades a las que se abastecerá el líquido según Jornada.	Valvulero	1	11:30	1:00	11:30	1:00	11:30	1:00	11:30

**Programa del Abastecimiento de Agua Potable
Para las comunidades “Los Martínez y Santa Lucia”**

	Actividades/jornada 1	Personal involucrado		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		Cargo	Cantidad	Horario/ pm	Horario/ am	Horario/ pm	Horario/ am	Horario/ pm	Horario/ am	Horario/ pm
1	Cerrar válvula principal del tanque.	Encargado de tanque	1	4:00	11:30	4:00	11:30	4:00	11:30	4:00
2	Cerrar válvulas de tuberías de zonas a las que ya se prestó servicio	Valvulero	1	4:30	12:00	4:30	12:00	4:30	12:00	4:30
3	Encender motores para llenar el tanque.	Encargado de bombeo	1	3:30	10:30	3:30	10:30	3:30	10:30	3:30
4	Verificar que esté llegando el agua al tanque.	Encargado de tanque	1	3:45	10:45	3:45	10:45	3:45	10:45	3:45
5	Verificar el nivel del agua en el tanque hasta que esté completamente lleno.	Encargado de tanque	1	7:15	2:15	7:15	2:15	7:15	2:15	7:15
6	Clorar el agua.	Encargado de tanque	1	7:30	2:30	7:30	2:30	7:30	2:30	7:30
7	Apagar el motor que extrae el agua.	Encargado de bombeo	2	7:30	2:30	7:30	2:30	7:30	2:30	7:30
8	Abrir válvula principal	Valvulero	1	8:00	5:45	8:00	5:45	8:00	5:45	8:00
9	Abrir las válvulas de las comunidades a las que se abastecerá el líquido según Jornada.	Valvulero	1	8:30	6:00	8:30	6:00	8:30	6:00	8:30

**Programa del Abastecimiento de Agua Potable
Para las comunidades “San José cerro grande y Cruz de caminos”**

	Actividades/jornada 1	Personal involucrado		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		Cargo	Cantidad	Horario/ pm	Horario/ am	Horario/ pm	Horario/ am	Horario/ pm	Horario/ am	Horario/ pm
1	Cerrar válvula principal del tanque.	Encargado de tanque	1	6:00	7:30	6:00:	7:30	6:00	7:30	6:00
2	Cerrar válvulas de tuberías de zonas a las que ya se prestó servicio	Valvulero	1	6:30	8:00	6:30	8:00	6:30	8:00	6:30
3	Encender motores para llenar el tanque.	Encargado de bombeo	1	5:30	6:30	5:30	6:30	5:30	6:30	5:30
4	Verificar que esté llegando el agua al tanque.	Encargado de tanque	1	5:45	6:45	5:45	6:45	5:45	6:45	5:45
5	Verificar el nivel del agua en el tanque hasta que esté completamente lleno.	Encargado de tanque	1	9:15	10:15	9:15	10:15	9:15	10:15	9:15
6	Clorar el agua.	Encargado de tanque	1	9:30	10:30	9:30	10:30	9:30	10:30	9:30
7	Apagar el motor que extrae el agua.	Encargado de bombeo	2	9:30	10:30	9:30	10:30	9:30	10:30	9:30
8	Abrir válvula principal	Valvulero	1	11:00	11:30	11:00	11:30	11:00	11:30	11:00
9	Abrir las válvulas de las comunidades a las que se abastecerá el líquido según Jornada.	Valvulero	1	11:30	12:00	11:30	12:00	11:30	12:00	11:30

- **Presupuestos.**

Presupuesto de Ingresos del área de Suministro de Agua Potable de la asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas para operar en el primer y segundo semestre del año 2019, expresado en dólares de los estados unidos de américa.

Usuarios X Costo Factura	Primer Semestre	Segundo Semestre	Total
Ventas (300x10)x6 meses	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 36,000.00
Ventas (200x5)x6 meses	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 12,000.00
Ventas (366x25)x6 meses	\$54,900	\$ 54,900.00	\$ 109,800.00
Total de ingresos	\$ 78,900.00	\$ 78,900.00	\$ 157,800.00

**Presupuesto de Egresos del área de Suministro de Agua Potable.
Semestral.**

Recursos	Sub. Total primer semestre	Sub. Total segundo semestre	Total anual
-Recursos Humanos			
Encargado de tanque (\$300x4x6)	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 14,400.00
Valvuleros (300x3)x6	\$ 5,400.00	\$ 5,400.00	\$ 10,800.00
Encargado de Bombeo (\$400x3x6)	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 14,400.00
Bodeguero (\$300x1x6)	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 3,600.00
Encargado de cobros (\$450x1x6)	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 5,400.00
Encargado de compras (\$450x1x6)	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 5,400.00
Encargado y supervisor de operaciones (\$500x1x6)	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 6,000.00
Encargado de contabilidad (\$30x1x6)	\$ 180.00	\$ 180.00	\$ 360.00
-Recursos Materiales			
Cloro (50 gal x \$9.00)	\$ 450.00	\$ 4,50.00	\$ 900.00
Cinta Teflón. 5x\$2x6	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 120.00
PVC	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 300.00
Energía Eléctrica	\$ 40,670.00	\$ 40,670.00	\$ 81,341.00
Transporte	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 900.00
Total Egresos	\$ 71,960.00	\$ 71,960.00	\$ 143, 921.00

Presupuesto consolidado de ingresos y egresos.

Presupuesto consolidado de Ingresos y egresos del área de Suministro de Agua Potable de la asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas del año 2019, expresado en dólares de los estados unidos de américa.

	Primer semestre.	Segundo semestre.	Totales
Ingresos	\$78,900.00	\$78,900.00	\$157,800.00
Egresos	\$71,960.00	\$71,960.00	\$143,920.00
TOTAL Ingresos – Egresos	\$6,940.00	\$6,940.00	\$13,880.00

* Utilidad estimada de \$13,880 anual.

- **Estructura organizativa.**

En todas las empresas u organizaciones es importante la creación de una estructura organizativa que comprenda las distintas unidades que conforman la empresa u organización y de esta manera determinar la dependencia entre los niveles jerárquicos.

El organigrama que se presenta a continuación se elaboró tomando en cuenta la junta directiva y el área operativa del Suministro de Agua Potable, debido a que resulta importante contar con esta herramienta administrativa en la asociación, ya que no se posee. Para realizar la estructura organizativa se tomará los principios de la organización los cuales son:

- **División del trabajo**

El cual dice que cuanto más se divide el trabajo, dedicado a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, mayor eficacia, precisión y destreza.

- **Jerarquización**

Se refiere a que la estructura organizativa debe de estar conformada por diferentes niveles, el cual en el nivel superior se encuentra la junta directiva y en los niveles inferiores los niveles operativos.

- **Organigrama:**

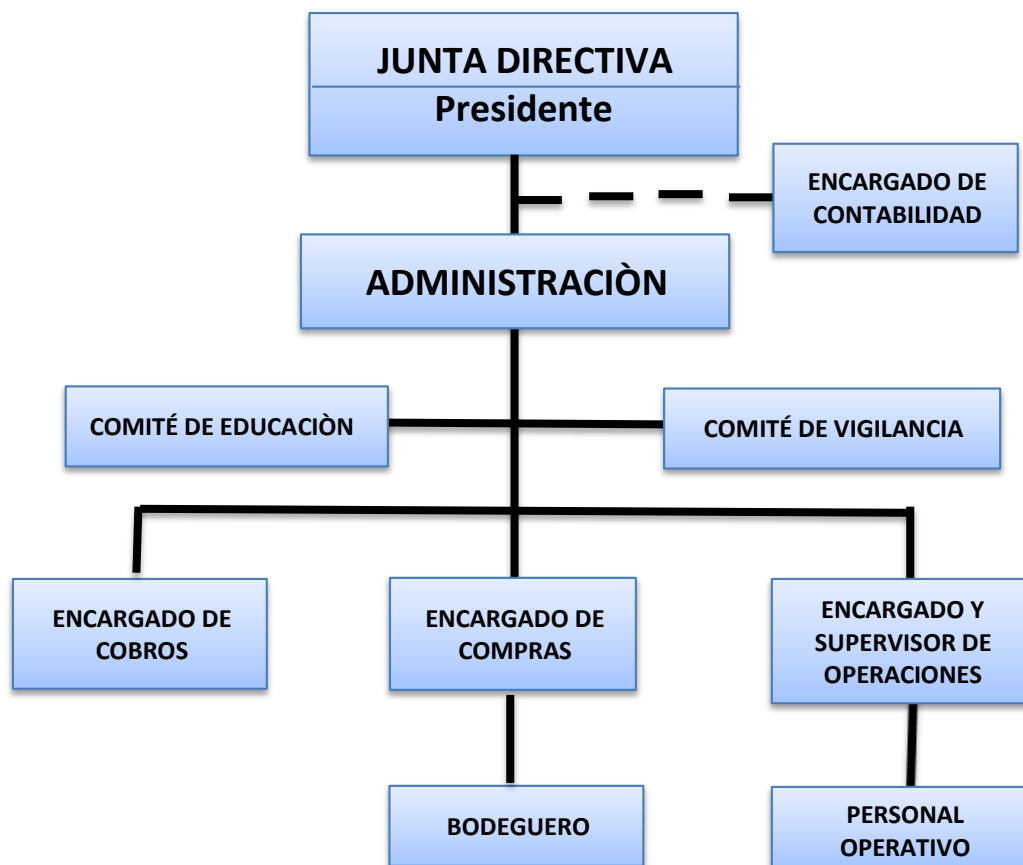
Los organigramas sirven para representar gráficamente a la empresa u organización también para representar una de sus áreas organizativas en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí las unidades o secciones que los conforman.

- **Elementos básicos de los organigramas.**

Los rectángulos: representan gerencias, departamentos, secciones u otras unidades administrativas compuestas de una o varias personas.

Línea: representa la relación que existe entre cada uno de los departamentos o unidades y que pueden ser continuas (-----) y las discontinúas (- - - -) representan unidades externas .

**ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA “ASOCIACIÓN DEL PROYECTO
MÚLTIPLE DE AGUA LAS ANIMAS”**



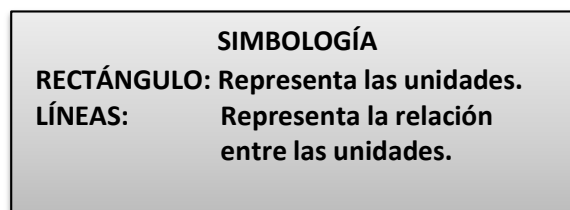
Unidades



Línea de autoridad directa.



Línea de contratación externa



FECHA: 06/12/2018

APROBADO POR: _____

B. Control Administrativo

Estándar de control presupuestario sobre los Gastos.

Los presupuestos son instrumentos que no reemplazan a la administración, constituyen una herramienta para las jefaturas, los cuales permiten el control de la ejecución de las actividades en un periodo dado.

Objetivo: Proporcionar una herramienta que permita dar seguimiento a los presupuestos de gastos administrativos y operativos del área de suministro de agua potable.

Importancia: El control presupuestario permite el análisis e interpretación de la comparación de los resultados obtenidos con los proyectados, estableciendo de esta forma un índice de medición, que contribuirá a la toma de decisiones.

1. Plan de control de las actividades de los empleados operativos del suministro de agua potable de la asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas.

Objetivo del plan de control de las actividades.

Orientar al encargado o supervisor de operaciones para la ejecución eficiente de las actividades relacionadas con el personal a su cargo, de tal forma que la interacción entre ambos sea directa y efectiva.

Alcance del plan de control de actividades:

La implementación de una herramienta administrativa facilitará al encargado o supervisor de operaciones del Área de suministro de agua potable, realizar el seguimiento de las actividades periódicas del personal a su cargo, determinando así la cantidad de tareas asignadas y el tiempo de ejecución.

Formulario de Control de actividades y materiales

A continuación se presenta el cuadro que contiene los elementos necesarios para que los encargados de unidad, ejecuten las actividades de control, determinando la carga de trabajo asignados a los empleados, así como también los materiales que necesitan.

PRESENTACIÓN DE ACTIVIDADES

Nombre de empleado: _____

Unidad de trabajo: _____

Día _____ Nombre de la Actividad _____

N°	Actividades Realizadas	
1		
2		
Recursos Materiales Utilizados		
Cantidad		
Actividades que no son de su área		
Recursos Materiales Utilizados		
Cantidad		
	Detalles de trabajo	Tiempo Requerido:
1	Tareas del puesto de trabajo	
2	Tareas fuera de su área	

2. Plan de capacitación

Objetivo General:

Proporcionar por medio de capacitaciones conocimientos de la planeación y control administrativo y de operación a los empleados encargados del suministro de agua potable para que puedan desempeñar sus actividades con efectividad.

Objetivos Específicos:

- Dar a conocer la planeación y el control administrativo a los empleados administrativos y operativos del área de suministro de agua potable.
- Capacitar a los empleados sobre la importancia que tiene la planeación y el control administrativo y su aplicación dentro de la asociación.
- Instruir a los operarios y personal administrativo acerca del funcionamiento que se da en el área de trabajo, así como también la distribución y el uso de recursos.

Las capacitaciones a los empleados son de mucha importancia ya que suministran conocimientos y crean actitudes de trabajo más competitivas, es de vital importancia porque refresca conocimientos y actualiza nuevas ideas

A continuación un formato que sirve de guía para poder determinarlas:

Formato detección de Necesidades

Asociación del proyecto múltiple de agua Las Ánimas.

Necesidades de capacitación para el personal administrativo y operativo del área de suministro de agua potable.

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Nombre del Empleado: _____

Unidad o área de trabajo: _____

Fecha: _____

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	SI	NO	OBSERVACIÓN
A. Administrativas			
1.			
2.			
3.			
B. Operativas.			
1.			
2.			
3.			
C. Otros			

Nombre de encargado responsable

Empleado responsable

Después de haberse identificado las áreas críticas del área del suministro de agua potable de la asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas., en el diagnóstico realizado, el siguiente paso es establecer la temática que refuerce las decisiones que se presentan; de tal forma que puedan homogenizarse los problemas y trabajarse en forma colectiva.

El plan de capacitación comprende un contenido didáctico para cada área deficiente como el área de administración y operativa de dicho suministro, con el objetivo de que los administradores y encargados de personal adquieran conocimientos que luego pondrán en práctica en cada una de sus áreas.

A continuación se presentan las especificaciones y módulos a impartirse relacionados con las áreas específicas mencionadas, que contiene el plan de capacitación para la institución en estudio

**Plan de capacitación para el personal administrativo y operativo del área
de suministro de agua potable de la asociación del proyecto múltiple de
agua las ánimas.**

Área Administrativa y Operativa

Módulo 1

Temas a impartir	A quién va dirigido	Duración del módulo	Tipo de evaluación	Responsable de facilitar
Distribución Óptima del servicio de agua potable. Disponibilidad de materiales y Costos de insumos Proceso de Producción	Empleados administrativos y operativos	Tres semanas	Ejercicios de aplicación Práctica y observación directa	INSAFORP

DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN: ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA.**MODULO 2****FACILITADOR(A):**

OBJETIVO GENERAL: Dar a conocer a la junta directiva, encargados y personal operativo del área de suministro de agua potable, los aspectos y funciones involucradas en el área para proporcionar el servicio a los usuarios.

SEMANA	TEMATICA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	METODOLOGIA	RECURSOS	ACTIVIDAD DEL FACILITADOR	ACTIVIDAD DEL PARTICIPANTE
1	Distribución Óptima del servicio de agua potable	Mostrar la manera de Planificar y controlar adecuadamente la distribución del servicio de agua potable.	-Exposición dialogada -Discusión de ideas	-Papel bond -Material de apoyo -Plumones	-Saludo y Bienvenida. -Presentación Bosquejo sobre tema.	-Saludo -Exponer conocimientos previos sobre la temática.
2	Disponibilidad de materiales y Costos de insumos	Dar a conocer cómo hacer uso adecuado de los materiales e insumos y los costos en que se incurren.	-Lectura y explicación dialogada -Clases expositivas	-Aula ambientada -Fotocopias -Cañón	-Enumerar los aspectos dentro del área operativa -Importancia.	-Ejecutar la actividad asignada. -Expresar dudas.
3	Proceso de Producción	Enseñar, la forma de evitar tiempos muertos y diversificar fácilmente el servicio de agua potable.	-Discusión de ideas	-Computadora	-Aclarar dudas -Cierre de sesión	

Cronograma de Capacitación, Asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas.

Plan de Capacitación		Asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas.											
		Modulo N°1											
N°		Facilitador	Lugar	Duración Horas	N° Personas	L	M	M	J	V	S	D	Fecha
Semana 1	Planeación	INSAFORP		4						X			
Semana 2	Control	INSAFORP		4						X			
		Modulo N°2											
N°		Facilitador											
Semana 3	Distribución optima del servicio de agua potable	INSAFORP		4				X					
Semana 4	Disponibilidad de materiales y Costos de materiales	INSAFORP		4				X					
Semana 5	Proceso de Producción	INSAFORP		4				X					

Presupuesto del Plan de capacitación.

Financiamiento de los Módulos 1 y 2: Asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas.

Material del Participante	Material del Instructor	
Cuadernillo Lápiz y borrador Manual o folleto de los temas de estudio	Manual de Temas Papel Bond Plumones y borradores Pizarra	
Inversión.	Honorarios Facilitador 1	\$ 00.00
	Honorarios Facilitador 2	\$ 00.00
	Materiales	\$ 130.00
	Papelería	\$ 50.00
	Refrigerios	\$ 105.00
	Total	\$ 285.00
Ad Honorem	INSAFORP	

C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITIRÁ FORTALECER LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE LA ASOCIACIÓN DEL PROYECTO MÚLTIPLE DE AGUA LAS ÁNIMAS.

El plan que a continuación se presenta contiene los lineamientos necesarios para la implementación de un plan estratégico que fortalezca la planeación y el control administrativo de la Asociación del proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas.

El cual contiene: las actividades a realizar, objetivos, recurso de materiales, humano y financiero y un cronograma para la implementación de las actividades que se deben realizar.

1. Objetivos

- Orientar al presidente y miembros de la junta directiva en la implementación de la propuesta para garantizar la efectividad de la misma.
- Estimar los recursos necesarios para la puesta en marcha de la propuesta.
- Especificar las actividades a ejecutar para la realización de la propuesta.
- Crear el cronograma de aplicación de la propuesta que facilite su ejecución.

2. Actividades a realizar

- La propuesta se entregará a la junta directiva de la asociación para la revisión del contenido y para su respectiva aprobación.
- El presidente de la junta directiva de la asociación será el responsable de la aprobación de la propuesta.
- Si la propuesta es aceptada por el presidente y los miembros de la junta directiva de la asociación, se debe de informar al personal, los procedimientos para la implementación.

3. Recursos

Para llevar a cabo la propuesta del plan estratégico que fortalezca la planeación y el control administrativo de la Asociación del proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, se debe contar con recursos humanos materiales y financieros.

a. Humano

El recurso humano necesario para la coordinación de la propuesta serán: el presidente, los miembros de la junta directiva. En el desarrollo de la propuesta se requerirá de la cooperación de todos los empleados.

b. Materiales

Comprenden todo los materiales necesarios para la puesta en marcha de la propuesta: sala de reuniones, material didáctico, equipo audio visual, etc

.

c. Financiero

Los recursos financieros a utilizar en la implementación de la propuesta, son los ingresos provenientes del cobro por el servicio prestado por un monto de **\$157,800.00**, ya que no cuenta con recursos provenientes de otras fuentes o entidades.

4. Cronograma de actividades de la implementación del plan estratégico para fortalecer la planeación y el control administrativo de la asociación del proyecto múltiple de agua las ánimas para el año 2019.

N°	Actividades	Responsable	Meses									
			Semanas				Semanas					
			1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Entrega y presentación de la propuesta del plan estratégico a la junta directiva de la asociación, para que la conozca y revise.	Grupo de investigación	■									
2	Análisis y estudio de la propuesta para la aprobación.	Junta directiva		■								
3	Informar al recurso humano sobre cómo implementar la propuesta.	Junta directiva			■	■						
4	Asignación de actividades.	Junta directiva					■	■	■	■		

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Bernal, C. A., & Hernán, D. S. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Naucalpan de Juárez, Estado de México.: Pearson Educación de México .
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Teoría, Proceso y Práctica* . Bogota: McGrawHill.
- Córdova Lopez, R. (2012). *Proceso administrativo*. Tlalnepantla, Estado de México: Red Tercer Milenio S.C.
- Hernández Sampieri y otros. *Metodología de la Investigación*. (Quinta Edición). Editorial McGrawHill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México DF: McGRAW-HILL.
- Münch, G. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México DF: Pearson educación.
- Münch, L. (2014). *Administración gestion organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Naulcalpan de juares, Estado de México: Pearson educación.
- Olmo Marchetti, A. (2002). *Diccionario de administración publica chilena*. Santiago de chile : LOM Ediciones.
- Ramirez Cardona, C. (2009). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

LEYES

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente N° 38 del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial n° 234 tomo 281 del 16 de diciembre de 1983.
- Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador Art. 3 y 106 D.L. N° 438, Diario Oficial. N° 176, Tomo 328, Fecha 31 de agosto de 1995, publicado en el D.O el 25 de setiembre de 1995, Reforma (5), DL. N° 151, del 02 de octubre del 2003, publicado en el Diario Oficial N°193, Tomo 361, del 17 de octubre de 2005.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta y Su Reglamento Art. 1, 6, 7 y 32 Decreto N° 101, Decreto Legislativo N°134, Fecha 18 de diciembre de 1991, Diario Oficial. N° 242, Tomo 313, Vigencia el 01 de enero de 1992.
- Código Tributario, Decreto N°230, la Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, Vigencia, Art. 282, el 01 de enero de 2001, Dado en el Salón Azul del Palacio Legislativo: San Salvador el 14 de diciembre de 2000, Diario Oficial. N° 241, Tomo N°349, del 22 DE diciembre de 2000.
- Código Municipal, que entró en vigor el 01 de marzo de 1986, Dado en el Salón Azul del palacio Legislativo, San Salvador el 31 de enero de 1986, D.O. N°23, Tomo 290.
- Las Asociaciones de Desarrollo Comunal conocidas como "ADESCOS", se rigen por lo que dispone el Art. 118, del Código Municipal, El Salvador aprobado en 1986.
- “Ley de Desarrollo Comunal. Decreto Legislativo N°425, del 20 de diciembre de 1977, publicado en el Diario Oficial N° 238, Tomo 257, del 22 de diciembre 1977.

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, Art.11 Diario Oficial.238, tomo.333, publicado el 17/12/1996.

Ley de impuestos a la actividad económica del municipio de Tepetitán, San Vicente, decreto, n°298, Tomo N°398, Diario Oficial. N°48, Fecha 11 de marzo de 2013, Reforma Decreto Legislativo N° 708, 12 de junio de 2014, D.O. N° 122, T. 404, 3 de julio de 2014.

INTERNET

ANDA. (26 de Julio de 2018). ANDA. Recuperado el 26 de Julio de 2018, de ANDA:
<http://www.anda.gob.sv/marco-institucional/>

Guía OSC. (28 de Agosto de 2018). Recuperado el 2018 de Agosto de 2018, de
<https://guiaosc.org/que-es-plan-estrategico-como-se-define/> JDA. (s.f.).

Porter, M. (28 de Agosto de 2018). Activa conocimiento, progreso personal y profesional en gestion y liderazgo. Recuperado el 28 de Agosto de 2018, de
<http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Significados.com. (28 de Agosto de 2018). Recuperado el 28 de Agosto de 2018, de
<https://www.significados.com/estrategia/>

www.webyempresas.com. (29 de Agosto de 2018). Recuperado el 29 de Agosto de 2018, de
<https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/#Planeacion>

REVISTAS

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL). (2015). Memoria de labores. 15. JDA. (s.f.).

OTROS

Junta directiva de la Asociacion del proyecto multiple de agua las "Ánimas". (24 de Marzo de 2018). San Lorenzo, San Vicente, El Salvador.

Diario Oficial, Tomo N°335, Órgano Ejecutivo, Ramo del Ministerio de gobernación y desarrollo territorial (Antes Ministerio del interior).

ANEXOS

ANEXO 1

**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
DE LA INFORMACIÓN DEL
“PROYECTO MÚLTIPLE DE AGUA LAS
ÁNIMAS”.**



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA “ASOCIACIÓN DEL PROYECTO MÚLTIPLE DE AGUA LAS ÁNIMAS”.

Objetivo:

Obtener información de parte de los trabajadores de la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, para contribuir a fortalecer la planeación y el control administrativo.

Indicaciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una “X” o complemente en el espacio respectivo la respuesta que a su criterio se aproxime a la realidad según su percepción.

I. DATOS PERSONALES.

a) Género: Masculino () Femenino ()

b) Edad:

Años	
18-23 años	()
24-29 años	()
30 - 35 años	()
36 - 41 años	()
42 - 47 años	()
48 - 53 años	()
54 - 59 años	()
Más de 60 años	()

c) Tiempo de pertenecer a la asociación.

Años	
Menos de un año	()
01 - 05 años	()
06 - 10 años	()
11 - 15 años	()
16 - 20 años	()
21 - 25 años	()

d) Puesto de trabajo que ocupa.

Puesto tipo	
Planificación.	()
Mantenimiento	()
Distribución	()
Gestión de Cobros	()
Tesorería	()
Otros	()

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Conoce cuáles son las actividades y responsabilidades que debe de desempeñar usted en su puesto de trabajo?

- a) Si ()
- b) No ()

2. ¿Se realizan actividades para el mantenimiento de maquinaria, equipo y para el aseo de los tanques (contenedores de agua)?

- a) Si ()
- b) No ()

3. Si su respuesta a la pregunta anterior es "SI". ¿Cada cuánto tiempo hacen actividades para el mantenimiento de maquinaria equipo y para el aseo de los tanques (contenedores de agua)?

- a) Cada mes ()
- b) Cada tres meses ()
- c) Cada seis meses ()
- d) Cada nueve meses ()
- e) Otros () Especifique: _____

4. ¿Cuenta con el equipo y material adecuado para el desarrollo de sus actividades?

- a) Si ()
- b) No ()
- c) A veces ()

5. ¿Necesita de un grado técnico para su trabajo?

- a) Si ()
- b) No ()

6. ¿Ha recibido capacitación o entrenamiento?

- a) Si ()
- b) No ()

Si su respuesta anterior es "SI", mencione que tipo de capacitación o entrenamiento ha recibido:

7. ¿A quienes acuden cuando se presentan fallas o problemas con la maquinaria y el equipo?

8. ¿Le han dado a conocer cuáles son los objetivos de la asociación?

- a) Si ()
- b) No ()

9. ¿Qué tipos de incentivos les brinda la asociación?

- a) Incentivos monetarios ()
- b) Gratuidad del servicio ()
- c) Otros ()

En dado caso su respuesta anterior es “Otros”, (Favor Mencione que incentivo):

10. ¿Cuál considera usted que es la principal causa de los problemas de la asociación?

- a) Proceso de toma de decisiones ()
- b) Escasos recursos económicos ()
- c) Falta de apoyo de las comunidades ()
- d) Problemas sociales ()
- e) Otros ()

En dado caso su respuesta anterior es “Otros”, (Favor Mencione que causas):

11. ¿Cómo considera que ha manejado la actual junta directa los recursos económicos de la asociación?

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

12. ¿Qué métodos son utilizados para el control de asistencia del personal?

- a) Huella digital ()
- b) Tarjeta de asistencia ()
- c) Observación directa ()
- d) Otros ()

En dado caso su respuesta anterior es “Otros”, (Favor Mencione que causas):

13. ¿Cuáles considera que son las principales necesidades que presenta la asociación?

- a) Infraestructura ()
- b) Distribución ()
- c) Maquinaria ()
- d) Materiales ()
- e) Otros

En dado caso su respuesta anterior es “Otros”, (Favor Mencione que causas):

MUCHAS GRACIAS.

Encuestó: _____ Fecha: _____



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE AGUA,
PROPORCIONADO POR LA "ASOCIACIÓN DEL PROYECTO MÚLTIPLE DE AGUA
LAS ÁNIMAS".

Objetivo:

Obtener información de parte de los usuarios sobre el servicio de agua que les suministra la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, para contribuir a fortalecer la planeación y el control administrativo.

Indicaciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una "X" o complemente en el espacio respectivo la respuesta que a su criterio se aproxime a la realidad según su percepción.

I. DATOS PERSONALES.

a) Género: Masculino () Femenino ()

b) Edad:

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

c) ¿Cuántos miembros o familiares se ven beneficiados en su hogar por el servicio que brinda la asociación?

1 (Vive solo)	()
2 Personas	()
3 Personas	()
4 Personas	()
5 Personas	()
Más de 5 Personas	()

II. DATOS DE CONTENIDO

1. ¿Cómo califica el servicio de agua que ofrece la asociación?

- a) Excelente ()
- b) Bueno ()
- c) Regular ()
- d) Malo ()

2. ¿Considera que la calidad del agua que brinda la asociación es buena?

- a) Si ()
- b) No ()

¿Por qué?

3. ¿Es suficiente la cantidad de agua que recibe para cubrir las necesidades de su hogar?

- a) Si ()
- b) No ()

4. ¿Cómo colabora con el cuidado de los nacimientos de agua?

- a) Evitando la tala de árboles ()
- b) No desperdiciando el agua ()
- c) No contaminando los ríos y suelos ()
- d) Sembrando árboles ()
- e) Otros. ()

En dado caso su respuesta anterior es "Otros", (Favor Mencione cuales):

5. ¿Cancela su recibo en las fechas correspondientes?

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

6. ¿La cantidad de dinero que paga por el servicio cree que es la correcta?

- a) Correcto ()
- b) Muy caro ()
- c) Barato ()

7. ¿Se le presentan dificultades a la hora de cancelar su recibo?

- a) Si ()
- b) No ()

Si su respuesta a la pregunta anterior es “Si” ¿Qué tipo de dificultades?

- a) Mucho tiempo de espera ()
- b) Bancos saturados ()
- c) Mal servicio ()
- d) Transporte ()
- e) Otros ()

En dado caso su respuesta anterior es “Otros”, (Favor Mencione que tipos de dificultades):

8. ¿Qué le parece el trabajo realizado por la actual junta directiva de la asociación?

- a) Excelente ()
- b) Bueno ()
- c) Regular ()
- d) Malo ()

9. ¿La asociación le comunica anticipadamente, cuando habrá suspensión del servicio de agua?

- a) Si ()
- b) No ()

10. ¿Tiene conocimiento de las actuales necesidades y problemas que tiene la asociación?

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

11. ¿Reciben concientización por parte de la asociación para el cuidado y el uso racional que se debe hacer del agua?

- a) Si ()
- b) No ()

12. ¿Considera que la junta directiva debe buscar nuevos mecanismos para brindar un mejor servicio?

- a) Si ()
- b) No ()

13. ¿Recibe algún otro tipo de beneficio de la asociación?

- a) Si ()
- b) No ()

Si su respuesta anterior es "SI", ¿Mencione que otro tipo de beneficios?

14. ¿Recibe convocatoria para la elección de nuevos miembros de la junta directiva?

- a) Si ()
- b) No ()

15. ¿Participa usted o alguien de su casa en la elección de miembros de la junta directiva?

- a) Si ()
- b) No ()

16. ¿Cuentan con acceso a la información sobre la asociación?

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

17. ¿La asociación realiza convocatorias a reuniones con el fin de proporcionar información de los trabajos realizados?

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

18. ¿Qué recomendaciones le proporcionaría a la asociación?

MUCHAS GRACIAS.

Encuestó: _____ Fecha: _____



GUIA DE PREGUNTAS DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DEL PROYECTO MÚLTIPLE DE AGUA, LAS ÁNIMAS.

Objetivo:

Obtener información de parte del presidente de la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, para contribuir a fortalecer la planeación y el control administrativo.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE: _____

NIVEL ACÁDEMICO: _____

TIEMPO DE SER PRESIDENTE: _____

ENTREVISTA:

1. Según antecedentes históricos ¿Cómo surgió Asociación del Proyecto Múltiple de Agua, Las Ánimas?
2. ¿Con cuántos miembros de junta directiva y empleados cuenta la asociación en la actualidad?
3. ¿Cuáles son los fines u objetivos que busca alcanzar la asociación?
4. ¿Cuenta la asociación con misión, visión y una estructura orgánica definida?
5. ¿En la actualidad, cuáles son las fortalezas con las que cuenta la asociación?
6. ¿Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo para la asociación?
7. ¿Cuáles considera que son las debilidades que impiden el mejoramiento de la asociación?
8. ¿Qué amenazas afectan a la asociación?
9. ¿Se está logrando dar cobertura completa a todas las comunidades?
10. ¿Se están distribuyendo los recursos en las áreas que lo necesitan y en las cantidades necesarias?
11. ¿Considera que la asociación está cumpliendo con los objetivos establecidos?
12. ¿Tiene conocimiento de los temas planeación y control administrativos
13. ¿Qué tipo de acciones implementa la asociación en el corto y largo plazo para el logro de sus objetivos?
14. ¿Cuenta la asociación con un presupuesto de ingresos y gastos?

15. ¿Se logra saber con precisión cuanto se gasta y el costo de operación de la asociación?
16. ¿La asociación está logrando cubrir sus costos de operación?
17. ¿En la asociación existe la necesidad de contar con más recurso financiero?
18. ¿A qué recurso considera que necesita brindársele mayor atención para que la asociación logre mantener sus niveles de eficiencia?
19. ¿La asociación cuenta con la capacidad de respuesta para solventar cualquier falla que presenten los equipos de operación?
20. ¿Cuenta la asociación con el apoyo o alianzas con otras instituciones?
21. ¿Posee la asociación las herramientas administrativas adecuadas para su funcionamiento?
22. ¿Cuenta la asociación con guías de acción que contribuyan a la toma de decisiones?
23. ¿Realiza la asociación una calendarización de sus actividades?
24. ¿Quién toma las decisiones dentro de la organización?
25. ¿Existe dentro de la organización un manual que especifique las funciones a desempeñar?
26. ¿Cuentan con personal encargado de supervisar el uso eficiente de los recursos y materiales?
27. ¿Cuenta con recursos tecnológicos la asociación que contribuyan a una mayor eficiencia?
28. ¿Hacen uso de una contabilidad formal?
29. ¿Qué tipo de registros de inventarios utilizan?
30. ¿Qué tipo de acciones implementan para el cuidado de los mantos acuíferos?
31. ¿Se cuenta con nuevos proyectos a realizar?



**GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LA ASOCIACIÓN DEL PROYECTO
MÚLTIPLE DE AGUA, LAS ÁNIMAS.**

Objetivo:

Conocer las condiciones físico-ambientales en las que se encuentra la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, para contribuir a fortalecer la planeación y el control administrativo.

A. ASPECTOS AMBIENTALES

- ✓ Higiene del entorno.

Descripción:

- ✓ Vegetación.

Descripción:

- ✓ Clima.

Descripción:

B. INFRAESTRUCTURA

- ✓ Instalaciones.

Descripción:

- ✓ Maquinaria.

Descripción:

- ✓ Tanques.

Descripción:

C. ASPECTOS ORGANIZACIONALES.

- ✓ Cultura.

Descripción:

- ✓ Clima.

Descripción:

ANEXO 2

**RESULTADOS DEL CUESTIONARIO
DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES
DE LA ASOCIACIÓN DEL
“PROYECTO MÚLTIPLE DE AGUA LAS
ÁNIMAS”.**



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA “ASOCIACIÓN DEL PROYECTO MÚLTIPLE DE AGUA LAS ÁNIMAS”.

I. DATOS PERSONALES.

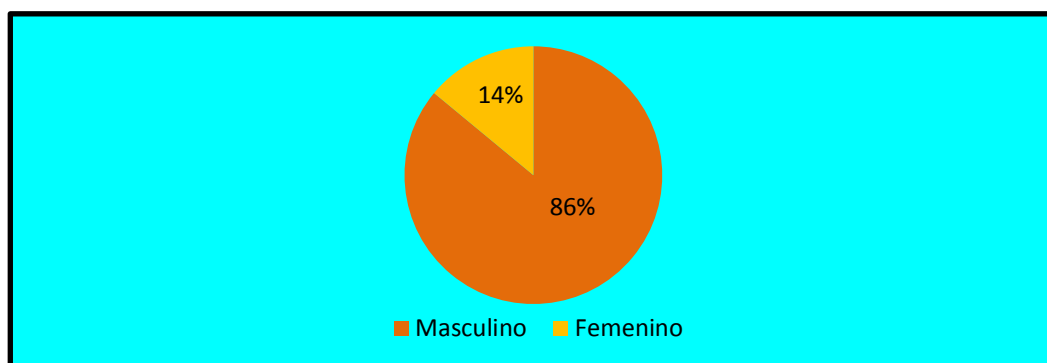
a. Género:

Objetivo: Conocer cuál es el género que más predomina entre los trabajadores de la Asociación del Proyecto Múltiple de agua las Ánimas.

Cuadro 1

Opciones	Frecuencia	Frecuencia porcentual
Masculino	12	86%
Femenino	2	14%
Total	14	100%

Gráfico 1



Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos, se identificó que predomina el sexo masculino, esto se debe a la clase de trabajo que deben desempeñar dentro de la asociación, que generalmente son de desgaste físico.

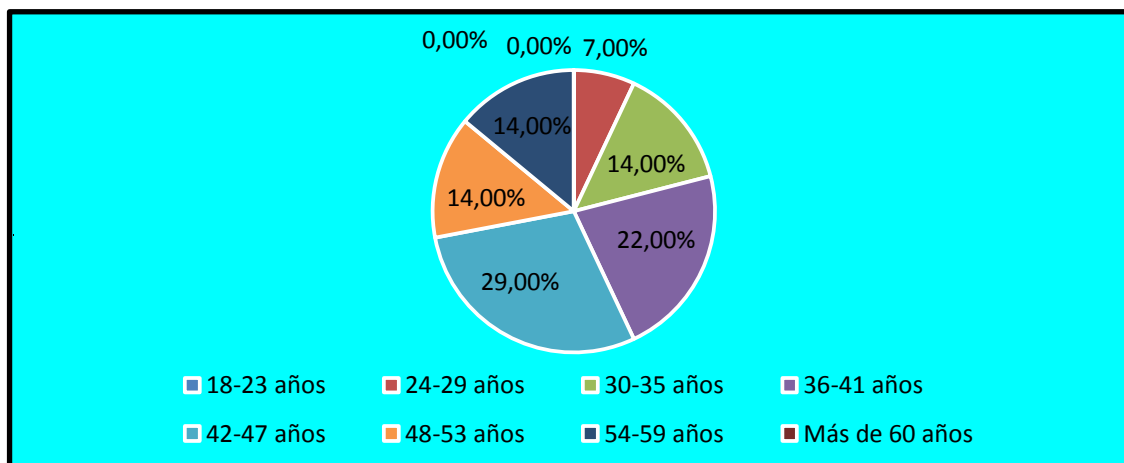
b. Edad:

Objetivo: Clasificar en rangos las edades de los trabajadores de la “Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas”

Cuadro 2

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
18-23 años	0	0%
24-29 años	1	7%
30-35 años	2	14%
36-41 años	3	22%
42-47 años	4	29%
48-53 años	2	14%
54-59 años	2	14%
Más de 60 años	0	0%
Total	14	100%

Gráfico 2



Interpretación: Las edades que predominan entre los trabajadores de la asociación, se encuentran: la primera entre 42 a 47 años y la segunda entre los 36 a 41 años. Personas con la suficiente madurez y conocimiento para enfrentarse a nuevos retos que contribuyan a un mejor funcionamiento y desarrollo de la organización.

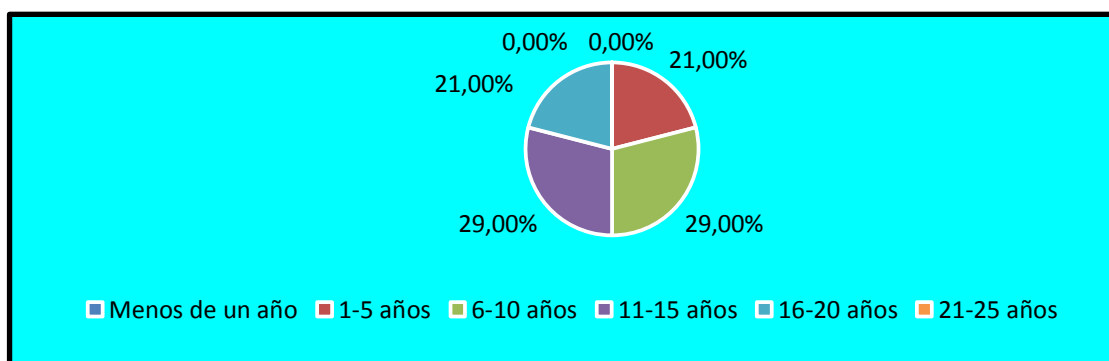
c. Tiempo de pertenecer a la Asociación.

Objetivo: Conocer cuánto es el tiempo que tienen los trabajadores de pertenecer a la “Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas”

Cuadro 3

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Menos de un año	0	0%
1-5	3	21%
6-10	4	29%
11-15	4	29%
16-20	3	21%
21-25	0	0%
Total	14	100%

Gráfico 3



Interpretación: La Asociación emplea a catorce trabajadores, los cuales son residentes del municipio, y el tiempo de pertenecer a ella varía entre ellos, algunos tienen entre uno y cinco años, otros entre seis y diez años, otro entre once y quince años y por último un grupo de entre 16 y 20 años, lo cual está relacionada directamente con el nivel de conocimientos que tienen sobre su entorno de trabajo.

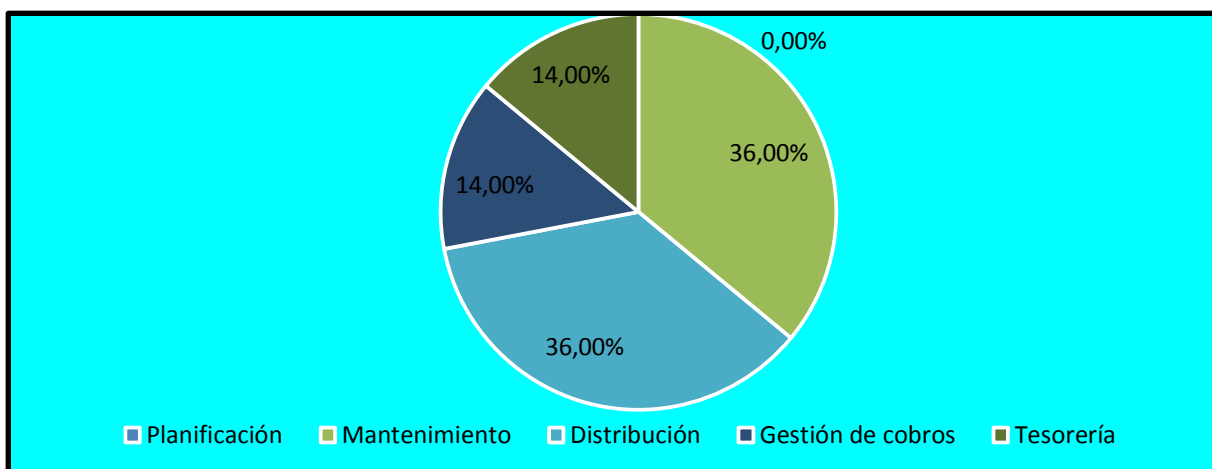
d. Puesto de trabajo que ocupa.

Objetivo: Identificar el puesto tipo al que pertenecen los trabajadores de la “Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas”

Cuadro 4

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Planificación	0	0%
Mantenimiento	5	36%
Distribución	5	36%
Gestión de cobros	2	14%
Tesorería	2	14%
Total	14	100%

Gráfico 4



Interpretación: Los trabajadores de la Asociación se encuentran ocupando diferentes puestos tipos de los cuales cinco se dedican al mantenimiento, cinco a la distribución, dos a la gestión de cobros y dos a la tesorería. En donde la mayor parte se encuentran en las labores del mantenimiento y de la distribución ya que son los más imprescindibles para la Asociación pueda operar y brindar el servicio.

II. DATOS DE CONTENIDO

Pregunta 1

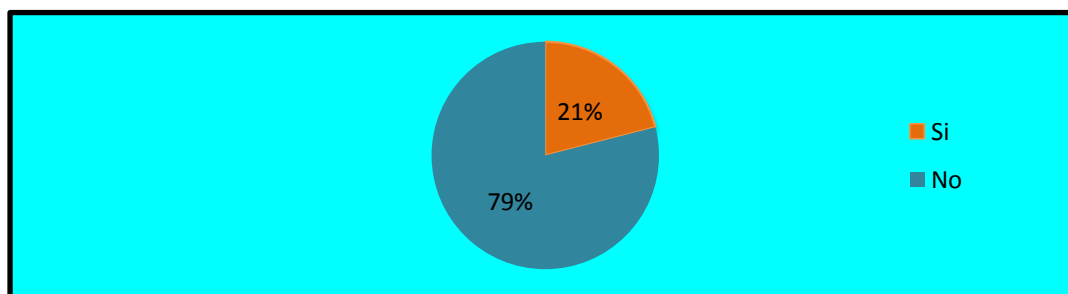
¿Conoce cuáles son las actividades y responsabilidades que debe de desempeñar usted en su puesto de trabajo?

Objetivo: Indagar si a los trabajadores se les ha dado a conocer cuáles son sus actividades y responsabilidades que debe de desempeñar en su puesto de trabajo.

Cuadro 5

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	3	21%
No	11	79%
Total	14	100%

Gráfico 5



Interpretación: Según los resultados a los trabajadores no se les han dado a conocer cuáles son sus actividades y responsabilidades a cumplir lo cual conlleva a que en ocasiones realicen múltiples actividades que los sobrecargan de responsabilidades o no saben de manera explícita que actividades les corresponden realizar en el día.

Pregunta 2

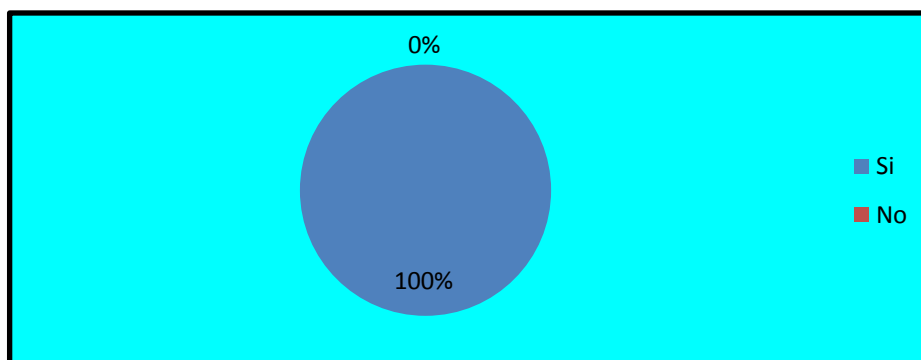
¿Se realizan actividades para el mantenimiento de maquinaria, equipo y para el aseo de los tanques (contenedores de agua)?

Objetivo: Conocer si los trabajadores realizan diversas actividades para el aseo la maquinaria, del equipo y de los tanques (contenedores de agua).

Cuadro 6

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Gráfico 6



Interpretación: Todos los trabajadores contestaron que cada uno realiza al menos una actividad en específico para el mantenimiento de la maquinaria, equipo y aseo de los tanques, para poder conservarlos en el mejor estado posible para no verse en la obligación de interrumpir el servicio por descuido o mal uso de los mismos.

Pregunta 3

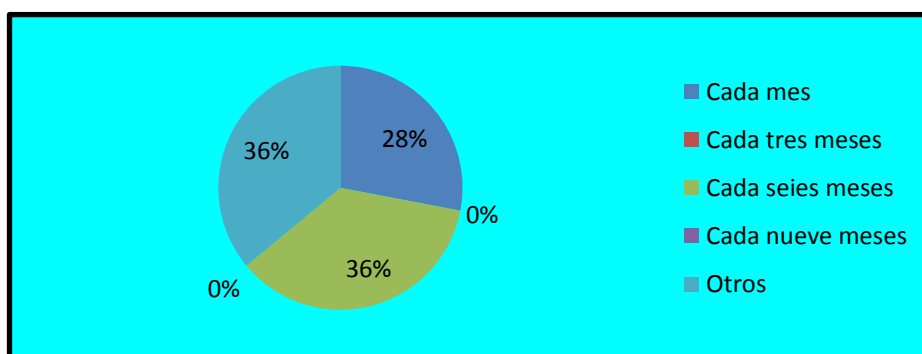
Si su respuesta a la pregunta anterior es “SI” ¿Cada cuánto tiempo hacen esas actividades para el mantenimiento de maquinaria, equipo y para el aseo de los tanques (contenedores de agua)?

Objetivo: Identificar la periodicidad con la cual se realizan las actividades del mantenimiento de maquinaria, equipo y aseo de los tanques.

Cuadro 7

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Cada mes	4	28%
Cada tres meses	0	0%
Cada seis meses	5	36%
Cada nueve meses	0	0%
Otros	5	36%
Total	14	100%

Gráfico 7



Interpretación: Las opiniones varían desde cada mes hasta más de nueve meses, ya que el 36% respondió que se hacía cada año o más, sin embargo, opinan que depende del tipo de maquinaria e instrumento al que se le de mantenimiento.

Pregunta 4

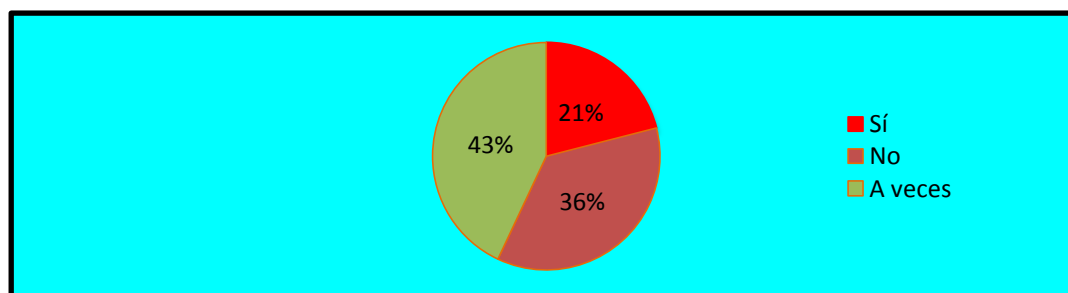
¿Cuenta con el equipo y material adecuado para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Conocer si a los trabajadores se le brinda el equipo y material adecuado para que realicen un trabajo con los estándares requeridos.

Cuadro 8

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	3	21%
No	5	36%
A veces	6	43%
Total	14	100%

Gráfico 8



Interpretación: La mayoría no cuenta con su respectivo material y equipo tanto para sus actividades operativas como para protección de su integridad física.

Pregunta 5

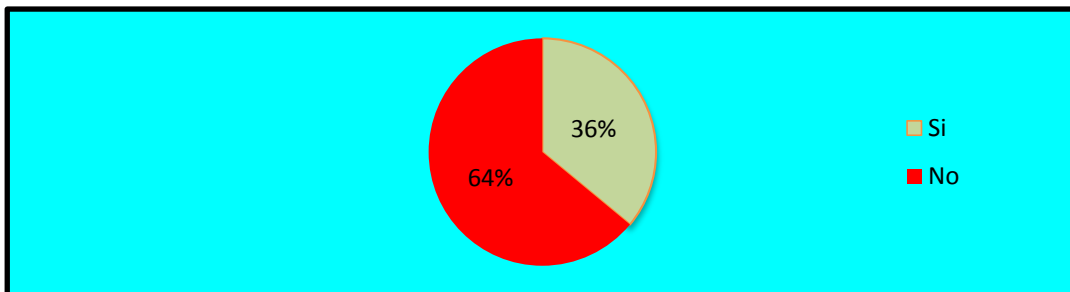
¿Necesita de un grado técnico para su trabajo?

Objetivo: Determinar si el puesto tipo que desempeñan los trabajadores requieren de un determinado nivel de conocimientos, destrezas y habilidades.

Cuadro 9

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	5	36%
No	9	64%
Total	14	100%

Gráfico 9



Interpretación: La mayoría manifiesta de que no necesitan de un grado técnico para realizar su trabajo porque sus actividades fueron enseñadas de manera clara por una persona que se los transmitió.

Pregunta 6

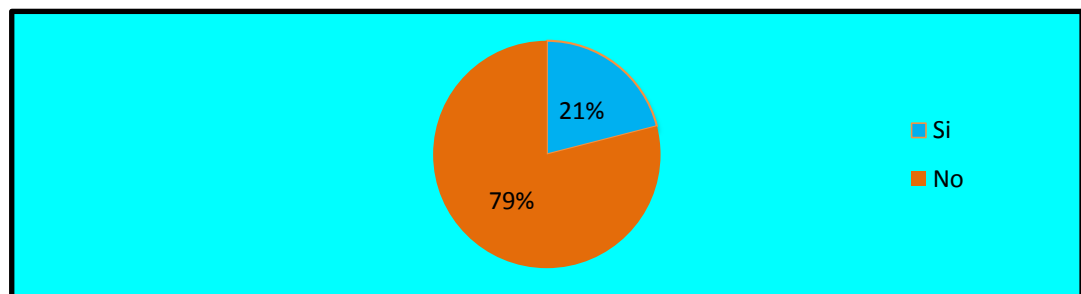
¿Ha recibido capacitación o entrenamiento?

Objetivo: Indagar si a los trabajadores se les ha brindado capacitación para que desempeñen su trabajo.

Cuadro 10

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	3	21%
No	11	79%
Total	14	100%

Gráfico 10



Interpretación: Según se observa que a los trabajadores no se les ha brindado la debida capacitación para que desempeñen bien su trabajo. Si bien es cierto que reciben charlas informativas e inducción, pero no pueden considerarse que sea una capacitación.

Pregunta 7

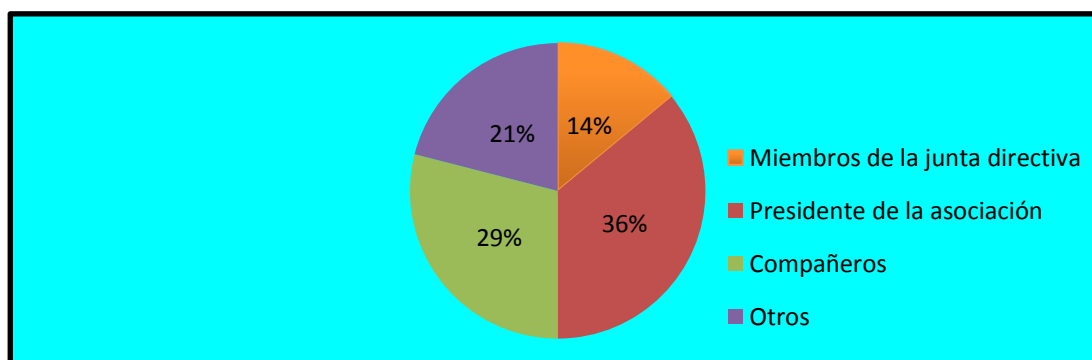
¿A quienes acuden cuando se presentan fallas o problemas en la maquinaria y el equipo?

Objetivo: Identificar a quienes acuden de manera inmediata los trabajadores en caso de ser necesario cuando se presentan fallas o problemas en la maquinaria y el equipo.

Cuadro 11

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Miembros de la junta directiva	2	14%
Presidente de la asociación	5	36%
Compañeros	4	29%
Otros	3	21%
Total	14	100%

Gráfico 11



Interpretación: Los trabajadores se dan por entendido que deben de tener la suficiente capacitación para desempeñar su trabajo, pero en casos en que surgen la necesidad de solicitar la ayuda de otras personas para resolver algún inconveniente o emergencia, a la persona más inmediata a la que acuden es al presidente de la asociación, seguidos de sus compañeros de trabajo, y luego a otros especialistas y por último a algún miembro de la junta directiva.

Pregunta 8

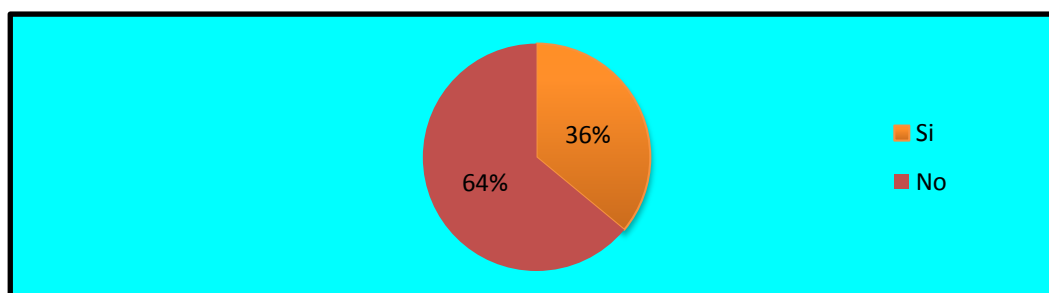
¿Le han dado a conocer cuáles son los objetivos de la Asociación?

Objetivo: Indagar si los trabajadores conocen cuales son los objetivos de la Asociación para la cual trabajan.

Cuadro 12

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	5	36%
No	9	64%
Total	14	100%

Gráfico 12



Interpretación: La mayoría de los trabajadores por uno o por otro motivo desconocen cuáles son los objetivos de la asociación a la cual pertenecen, y de los que si los conocen manifiestan que por tener un vínculo más estrecho con algún miembro de la junta directiva es que se lo han dado a conocer.

Pregunta 9

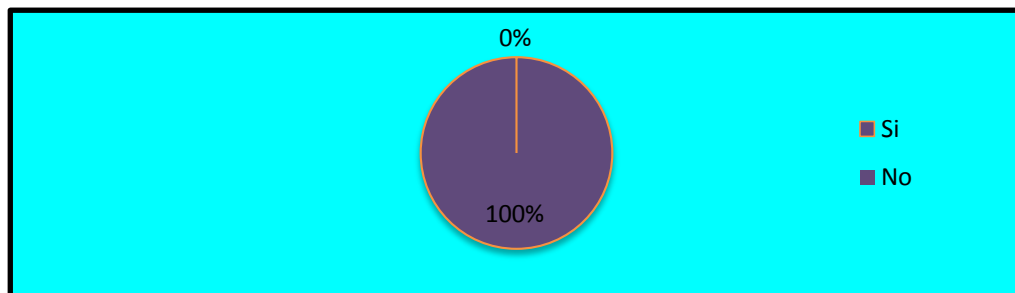
¿Qué tipos de incentivos les brinda la Asociación?

Objetivo: Conocer la manera en que la Asociación premia y compensa el esfuerzo de sus trabajadores.

Cuadro 13

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Incentivos monetarios	14	100%
Gratuidad del servicio	0	0%
Otros	0	0%
Total	14	100%

Gráfico 13



Interpretación: La única remuneración que la asociación les brinda a sus trabajadores es el sueldo mensual por el trabajo desempeñado, es decir que no reciben, ningún tipo de bono y reconocimientos por los servicios prestados. Aunque se podría pensar en brindarles gratuidad del servicio, pero eso conllevaría a no contar con más ingresos para la asociación.

Pregunta 10

¿Cuál considera usted que es la principal causa de los problemas de la Asociación?

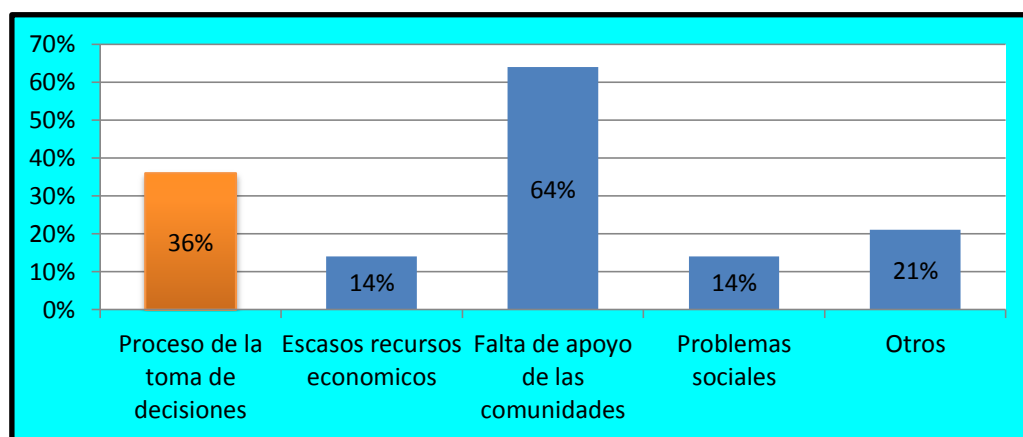
Objetivo: Conocer cuál es la principal causa de los problemas de la Asociación desde la percepción de sus trabajadores.

Cuadro 14

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Proceso de la toma de decisiones	5	36%
Escasos recursos económicos	2	14%
Falta de apoyo de las comunidades	9	64%
Problemas sociales	2	14%
Otros	3	21%

n: 14

Gráfico 14



Interpretación: Según la percepción de los trabajadores las necesidades que la Asociación tiene son muchísimas, destacando la falta de apoyo de las comunidades, las cuales colaboran poco en el cuidado del agua porque dejan los grifos abiertos, lo que hace que los costos de electricidad se eleven, entre otros problemas como la toma de decisiones, debido a que no existe una política que armonice el ambiente a la hora de las reuniones.

Pregunta 11

¿Cómo considera que ha manejado la actual junta directiva los recursos económicos de la Asociación?

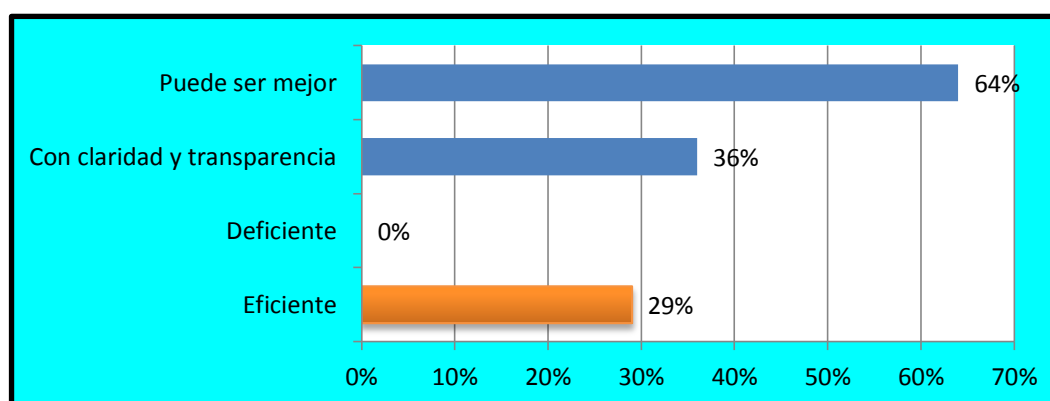
Objetivo: Conocer la opinión de los trabajadores sobre la gestión que realiza la junta directiva con los recursos económicos de la Asociación.

Cuadro 15

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Eficiente	4	29%
Deficiente	0	0%
Con claridad y transparencia	5	36%
Puede ser mejor	9	64%

n: 14

Gráfico 15



Interpretación: Los trabajadores opinan que el trabajo de la actual junta directiva ha manejado con claridad y transparencia, pero para la mayoría su gestión podría ser mejor si escucharan las sugerencias que los usuarios, trabajadores y especialistas les pudieran brindar.

Pregunta 12

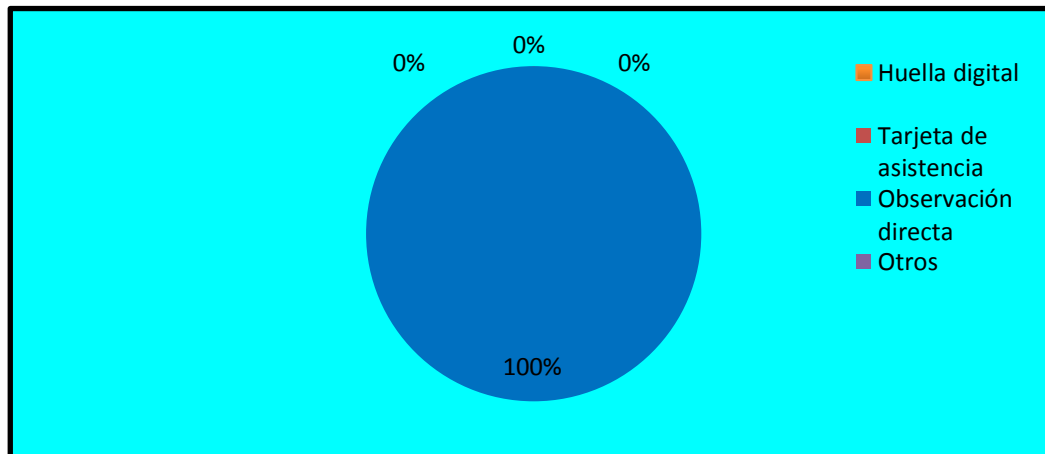
¿Qué métodos son utilizados para el control de asistencia del personal?

Objetivo: Identificar que métodos son los que la Asociación utiliza para el control de su personal.

Cuadro 16

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Huella digital	0	0.%
Tarjeta de asistencia	0	0%
Observación Directa	14	100%
Otros	0	0%
Total	14	100%

Gráfico 16



Interpretación: Los trabajadores opinan que entre los métodos que la asociación utiliza para controlar la asistencia del personal únicamente se encuentra el de la observación directa, considerando que no es necesario que la asociación invierta en equipo tecnológico para controlar a los trabajadores, ya que cada trabajador es consciente de su compromiso con la asociación.

Pregunta 13

¿Cuáles considera que son las principales necesidades que presenta la Asociación?

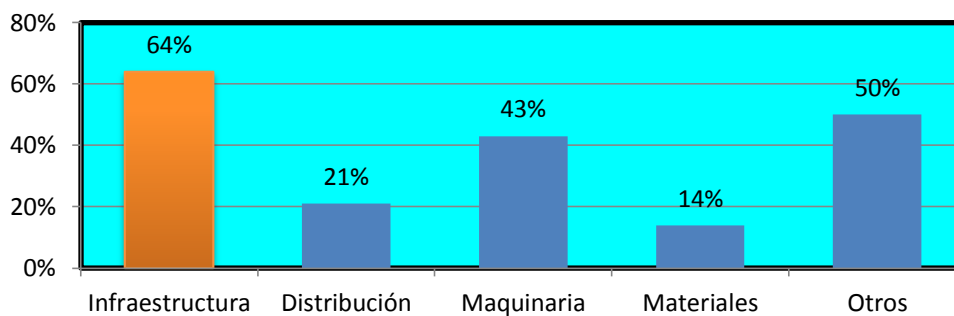
Objetivo: Indagar a los trabajadores sobre cuales creen que sean las principales necesidades de la Asociación.

Cuadro 17

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Infraestructura	9	64%
Distribución	3	21%
Maquinaria	6	43%
Materiales	2	14%
Otros	7	50%

n: 14

Gráfico 17



Interpretación: La percepción de los trabajadores en cuanto a las necesidades de la Asociación se encuentra de mayor a menor importancia, la infraestructura, otros, maquinaria, distribución, y materiales; destaca la importancia de modernizar la infraestructura para garantizar condiciones adecuadas de trabajo y para la prestación de una mejor atención al usuario.

ANEXO 3
RESULTADOS DEL CUESTIONARIO
DIRIGIDO A LOS USUARIOS DEL SERVICIO
DE AGUA
DE LA ASOCIACIÓN DEL
“PROYECTO MÚLTIPLE DE AGUA LAS
ÁNIMAS”.



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE AGUA,
PROPORCIONADO POR LA “ASOCIACIÓN DEL PROYECTO MÚLTIPLE DE AGUA LAS
ÁNIMAS”.

I. DATOS PERSONALES.

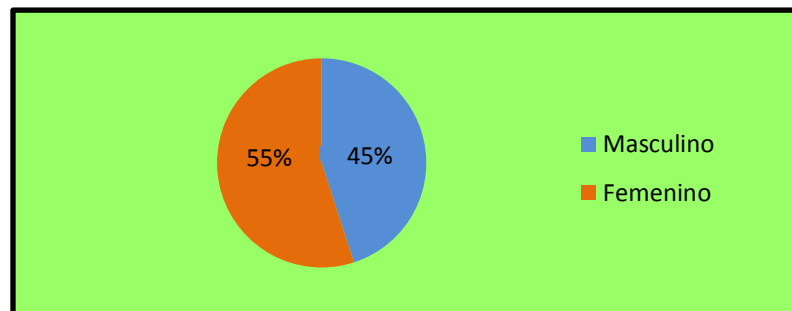
a. Género:

Objetivo: Identificar el género que más predomina en los usuarios del servicio de agua que proporciona la Asociación del proyecto múltiple de agua Las Ánimas.

Cuadro 17

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Masculino	57	45%
Femenino	71	55%
Total	128	100%

Gráfico 17



Interpretación: Puede observarse en los resultados de la encuesta que el género que más predominó entre los usuarios al visitar sus hogares fue del género femenino, esto debido a que las personas del género masculino se encontraban trabajando y otros que por circunstancias económicas se han visto en la necesidad de emigrar a otros países por lo cual han dejado a su mujer u otra persona al cargo del hogar.

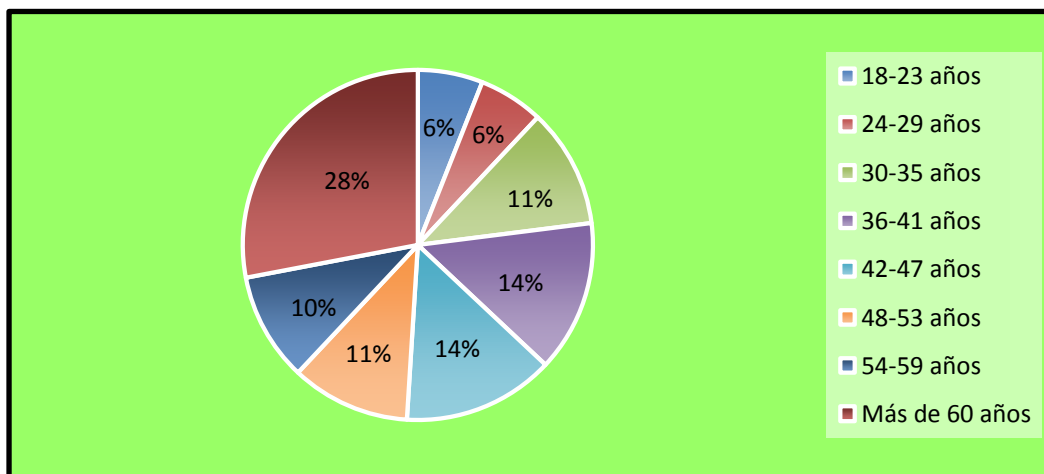
b. Edad:

Objetivo: Clasificar en rangos las edades de los usuarios del servicio de agua que brinda la “Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas”

Cuadro 18

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
18-23 años	8	6%
24-29 años	8	6%
30-35 años	14	11%
36-41 años	18	14%
42-47 años	18	14%
48-53 años	14	11%
54-59 años	12	10%
Más de 60 años	36	28%
Total	128	100%

Gráfico 18



Interpretación: La mayoría de los usuarios encuestados superan los 60 años de edad debido a que son los propietarios de las acometidas y de mayor conocimiento de la trayectoria y crecimiento que ha tenido dicho proyecto. Considerando también que son personas de edad, que ya han dejado la vida laboral, por tanto, eran quienes se encontraban en casa al momento de realizar las encuestas.

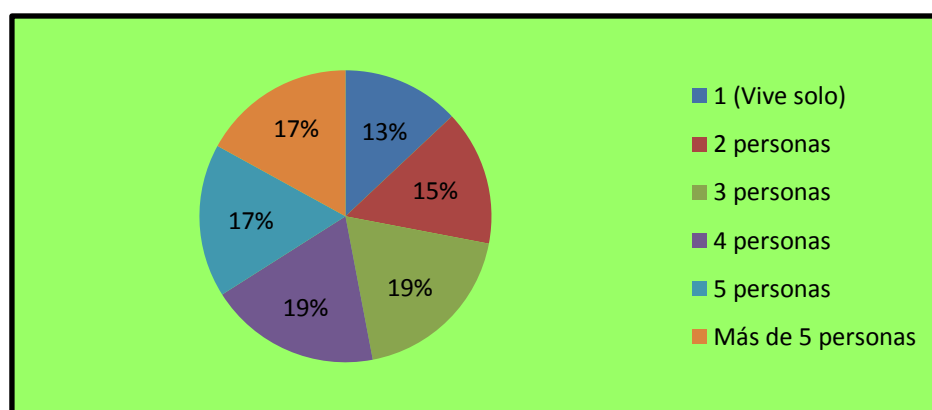
c. ¿Cuántos miembros o familiares se ven beneficiados en su hogar por el servicio que brinda la Asociación?

Objetivo: Identificar la cantidad de personas que se ven beneficiadas por hogar con el servicio de agua que les brinda la Asociación.

Cuadro 19

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
1 (Vive solo)	16	13%
2 personas	19	15%
3 personas	24	19%
4 personas	24	19%
5 personas	22	17%
Más de 5 personas	23	17%
Total	128	100%

Gráfico 19



Interpretación: Se puede observar que la distribución porcentual es muy equilibrada entre los habitantes de cada hogar encuestado. Destacando que hay muchos hogares habitados por una, dos y tres personas, que en su mayoría cancelan los \$10.00 de cuota establecida por el servicio, y eran pocos los que tenían una cuota reducida de \$5.00 por vivir solo o contar con dos integrantes en su hogar.

II. DATOS DE CONTENIDO

Pregunta 1

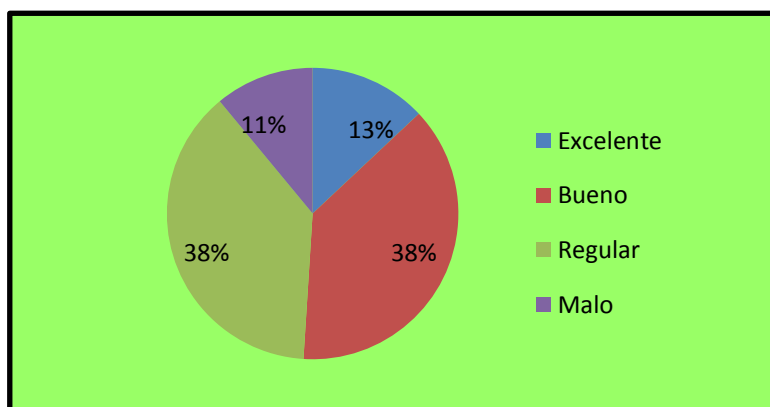
¿Cómo califica el servicio de agua que ofrece la asociación?

Objetivo: Conocer como califican los usuarios la calidad del servicio de agua que la asociación les ofrece.

Cuadro 20

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Excelente	17	13%
Bueno	48	38%
Regular	48	38%
Malo	15	11%
Total	128	100%

Gráfico 20



Interpretación: El 76% de los hogares entrevistados califican el servicio suministrado por la asociación entre bueno y regular, dado a que los usuarios manifiestan que en verano les cae menos días agua y en menores cantidades, caso contrario al invierno que les cae con mucha más frecuencia y en mucha mayor cantidad, además de considerar el agua como no apta para el consumo humano.

Pregunta 2

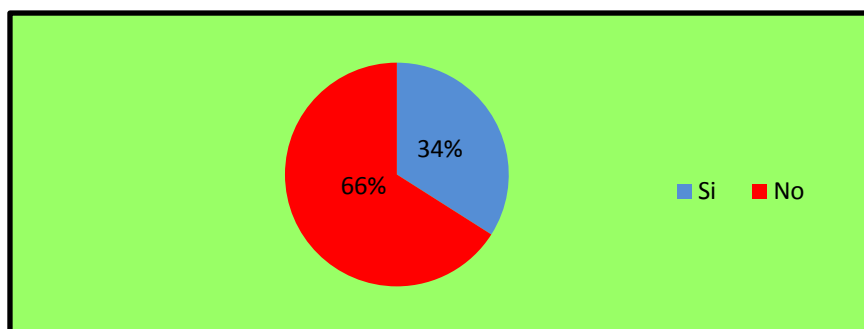
¿Considera que la calidad del agua que brinda la Asociación es buena?

Objetivo: Indagar si el agua que la Asociación les brinda a los usuarios es de buena calidad.

Cuadro 21

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	44	34%
No	84	66%
Total	128	100%

Gráfico 21



Interpretación: La mayor cantidad de usuarios encuestados respondieron que la calidad de agua proporcionada por la asociación no era buena, justificando que no es apta para el consumo humano, que en situaciones cae con demasiado cloro, y algunos mencionaron que en ocasiones el agua cae un poco sucia, razones por la cual solo la utilizaban para el oficio doméstico y para bañarse.

Pregunta 3

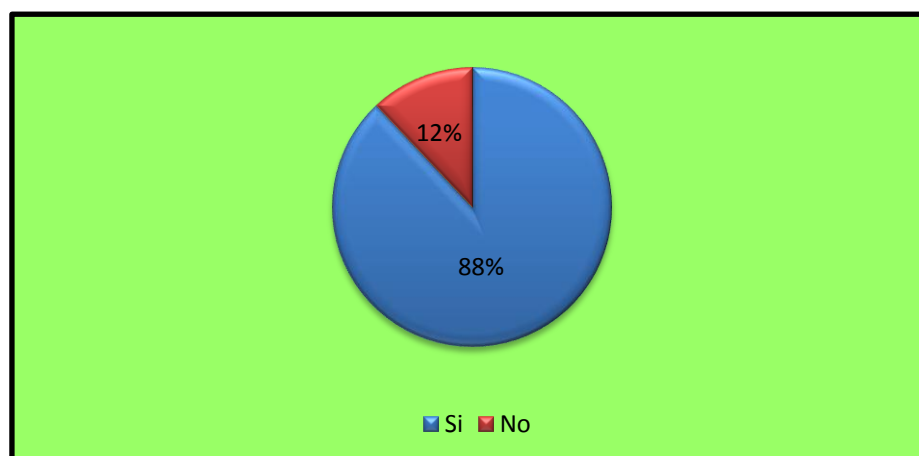
¿Es suficiente la cantidad de agua que recibe para cubrir las necesidades de su hogar?

Objetivo: Conocer si la cantidad de agua que reciben los usuarios es suficiente para cubrir sus necesidades.

Cuadro 22

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	113	88%
No	15	12%
Total	128	100%

Gráfico 22



Interpretación: De manera significativa los usuarios manifestaron recibir la cantidad de agua suficiente para satisfacer las necesidades de su hogar salvo en ocasiones que haya suspensión del servicio por circunstancias de fuerza mayor, como reparación de tubería o maquinaria. Los usuarios que respondieron que no les era suficiente respondieron bajo la razón que por las zonas altas o distantes donde viven, el agua que les llega es poca y en ocasiones tienen que esperar que los vecinos cierren los chorros, para recibirla ellos.

Pregunta 4

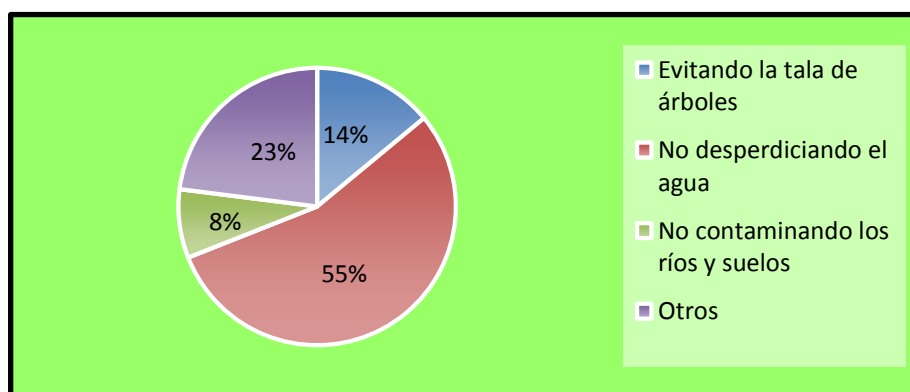
¿Cómo colabora con el cuidado de los nacimientos de agua?

Objetivo: Identificar la manera en que los usuarios colaboran con el cuidado de los nacimientos de agua.

Cuadro 23

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Evitando la tala de árboles	18	14%
No desperdiciando el agua	70	55%
No contaminando los ríos y suelos.	10	8%
Otros	30	23%
Total	128	100%

Gráfico 23



Interpretación: La mayor cantidad de los usuarios encuestados coincidieron que no desperdiciando el agua o mejor dicho en otras palabras, ahorrando el agua es una de las formas más viables para el cuidado del vital líquido, el cual con el paso del tiempo cada vez es más escaso, a nivel mundial.

Pregunta 5

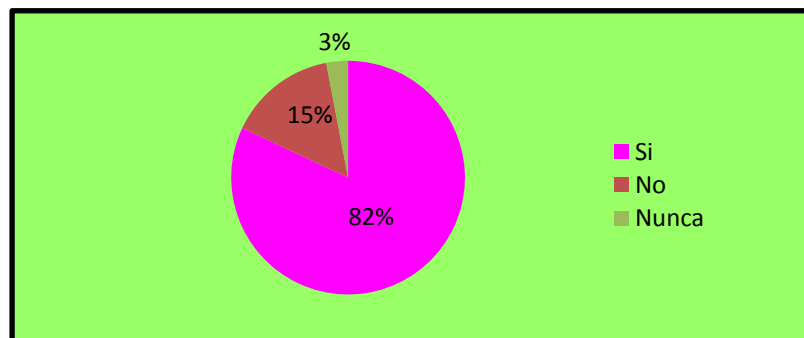
¿Cancela su recibo en las fechas correspondientes?

Objetivo: Conocer si los usuarios cumplen de manera puntual con el pago del servicio de agua en el periodo estipulado.

Cuadro 24

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	105	82%
No	19	15%
Nunca	4	3%
Total	128	100%

Gráfico 24



Interpretación: La gran mayoría de los encuestados cancelan sus recibos en las fechas correspondientes. Ya que es la única fuente de ingresos con la que cuenta la asociación, por tanto, es necesaria para seguir llevándoles el servicio, además de no hacerlo deben de pagar una cuota adicional de \$0.57 por cada mes retrasado, y en circunstancias mayores; no cancelando de 4 a 6 meses se les suspende el servicio de manera definitiva.

Pregunta 6

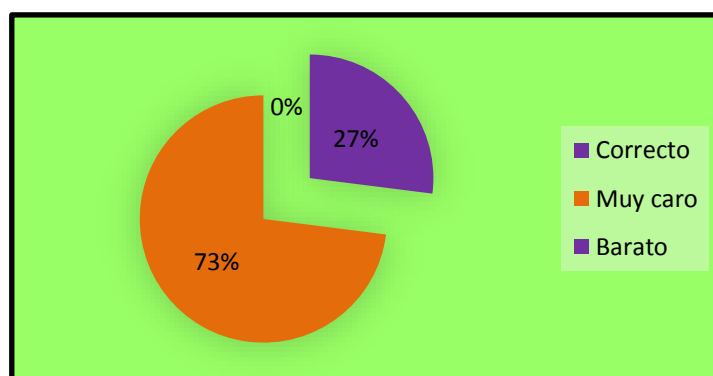
¿La cantidad de dinero que paga por el servicio cree que es la correcta?

Objetivo: Conocer la opinión de los usuarios sobre qué les parece el precio que tienen que pagar por el servicio de agua que reciben de parte de la Asociación.

Cuadro 25

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Correcto	35	27%
Muy caro	93	73 %
Barato	0	0%
Total	128	100%

Gráfico 25



Interpretación: En gran medida, los encuestados manifiestan que la cuota que cancelan por el servicio ser regulada a cantidades de menor costo. Ya que hay muchos hogares en los que viven tres o menos personas, al igual manifiestan que deben de invertir dinero extra para comprar agua que se pueda consumir y para preparar los alimentos ya que la que reciben no es apta para el consumo humano.

Pregunta 7

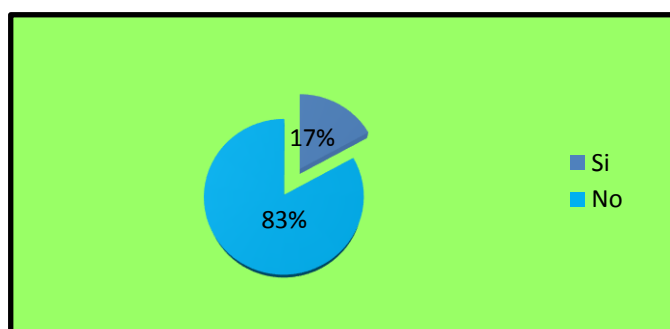
¿Se le presentan dificultades a la hora de cancelar su recibo?

Objetivo: Conocer si les presentan dificultades a los usuarios al momento de cancelar su recibo de agua.

Cuadro 26

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	22	17%
No	106	83%
Total	128	100%

Gráfico 26



Interpretación: En su mayoría los encuestados respondieron que no tenían mayores dificultades al momento de cancelar su recibo de agua, manifestando que no tardaban mucho en los bancos para hacerlo a pesar que solo en el Banco de Fomento Agropecuario lo pueden cancelar, además de asegurar que el transporte es bastante fluido en la zona. Y que San Vicente les es bastante accesible.

Pregunta 8

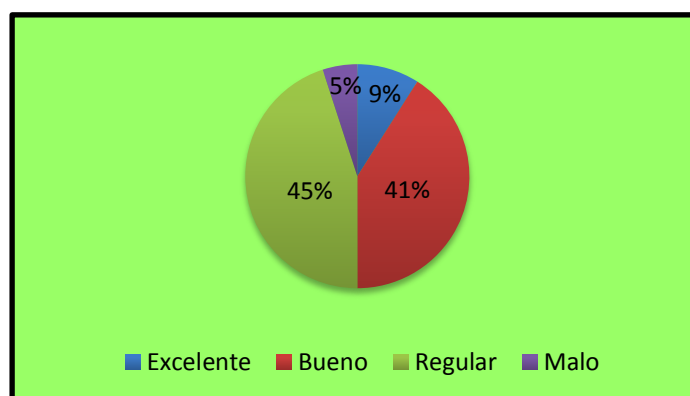
¿Qué le parece el trabajo realizado por la actual junta directiva de la asociación?

Objetivo: Conocer la opinión que los usuarios del servicio de agua tienen sobre el trabajo que ha realizado la actual junta directiva de la asociación.

Cuadro 27

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Excelente	11	9%
Bueno	53	41%
Regular	58	45%
Malo	6	5%
Total	128	100%

Gráfico 27



Interpretación: La opinión de los usuarios sobre el trabajo de la actual junta directiva se encuentra entre bueno y regular, pues manifiestan que hacen lo posible por brindar un buen servicio, pero hay cosas que pueden mejorarse, problemas que aún no han sido solventados. Además de que existe el descontento de parte de algunos usuarios por la cuota que les corresponde cancelar mensualmente.

Pregunta 9

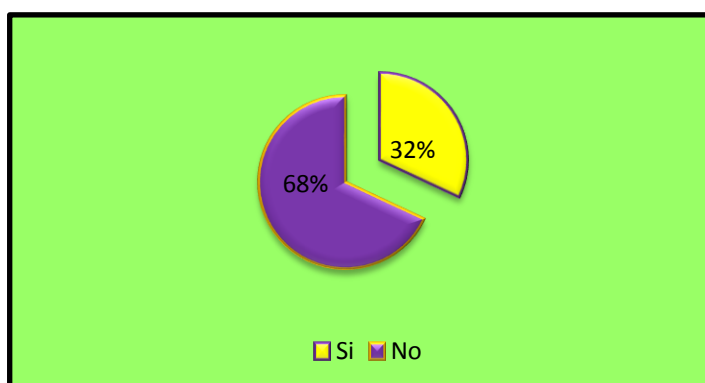
¿La asociación le comunica anticipadamente cuando habrá suspensión del servicio de agua?

Objetivo: Conocer si la asociación les comunica de manera anticipada a sus usuarios sobre la suspensión del servicio de agua.

Cuadro 28

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	41	32%
No	87	68%
Total	128	100%

Gráfico 28



Interpretación: En mayoría los usuarios encuestados respondieron que no se les comunicaba de manera anticipada cuando habría suspensión del servicio, ya que realizan ese tipo de avisos por medio de una cuenta en Facebook, y ellos en su mayoría, no tienen acceso a ese tipo de avances tecnológicos en especial aquellas personas ya de edad avanzada. Por tanto, no se informa cuando habrá suspensión del servicio, ni tampoco los motivos.

Pregunta 10

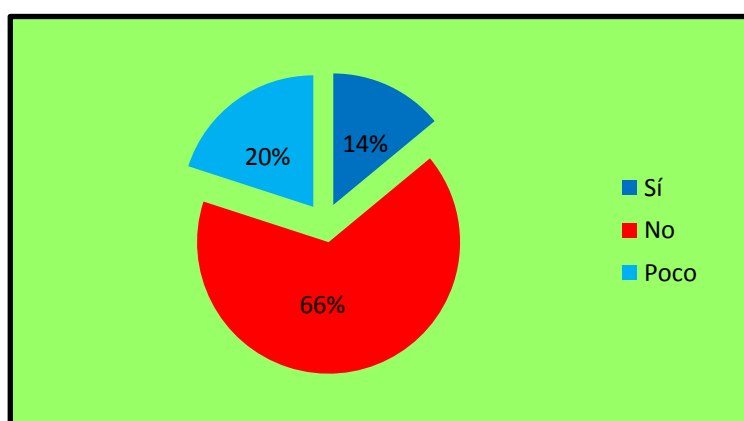
¿Tiene conocimiento de las actuales necesidades y problemas que tiene la asociación?

Objetivo: Indagar si los usuarios conocen las actuales necesidades y problemas que tiene la asociación que les provee del suministro de agua.

Cuadro 29

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Sí	18	14%
No	85	66%
Poco	25	20%
Total	128	100%

Gráfico 29



Interpretación: La mayoría de las personas encuestadas desconocen las necesidades y problemas a los cuales se enfrentan la asociación, que lo general no asisten a las asambleas generales, ni muestran interés alguno por conocer la situación que vive la asociación, les es suficiente con recibir el servicio.

Pregunta 11

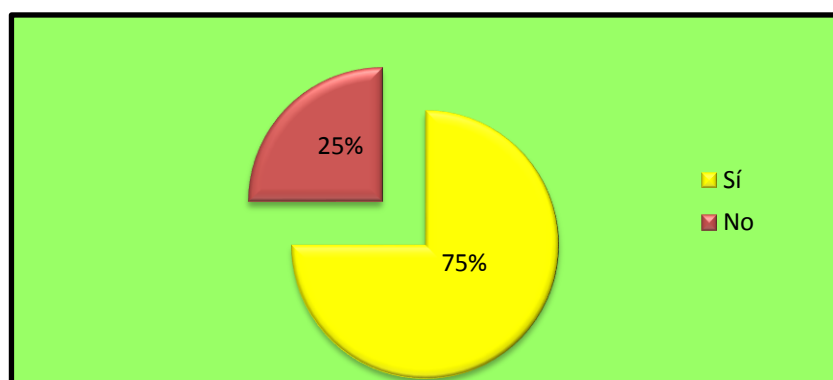
¿Reciben concientización por parte de la asociación para el cuidado y el uso racional que se debe hacer del agua?

Objetivo: Conocer si la asociación realiza campañas de concientización a sus usuarios beneficiados sobre el cuidado y uso racional del agua.

Cuadro 30

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Sí	96	75%
No	32	25%
Total	128	100%

Gráfico 30



Interpretación: El setenta y cinco por ciento de los usuarios encuestados respondieron que se les hace concientización en las asambleas generales a hacer un uso racional del agua, ya que de esta manera contribuyen a reducir los costos de distribución y a ahorrar el agua que cada vez se está volviendo más escasa y por ende más cara en nuestro planeta.

Pregunta 12

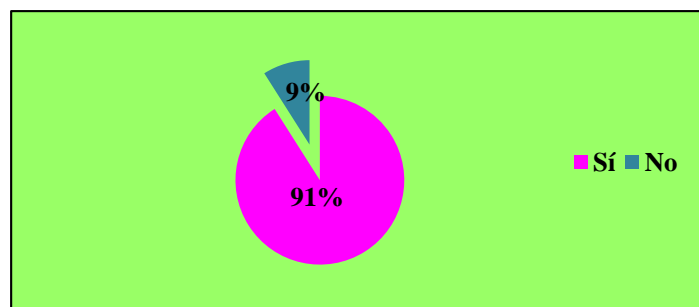
¿Considera que la junta directiva debe buscar nuevos mecanismos para brindar un mejor servicio?

Objetivo: Identificar si la junta directiva debe de buscar nuevos mecanismos para brindar un mejor servicio a sus usuarios.

Cuadro 31

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	117	91%
No	11	9%
Total	128	100%

Gráfico 31



Interpretación: Casi en su totalidad de usuarios encuestados considera que la asociación debe buscar nuevas alternativas para proporcionar un mejor servicio a los usuarios, que les una mejor calidad de agua y un servicio que llegue a sus hogares más días de los ya establecidos, sin que existan muchas variaciones.

Pregunta 13

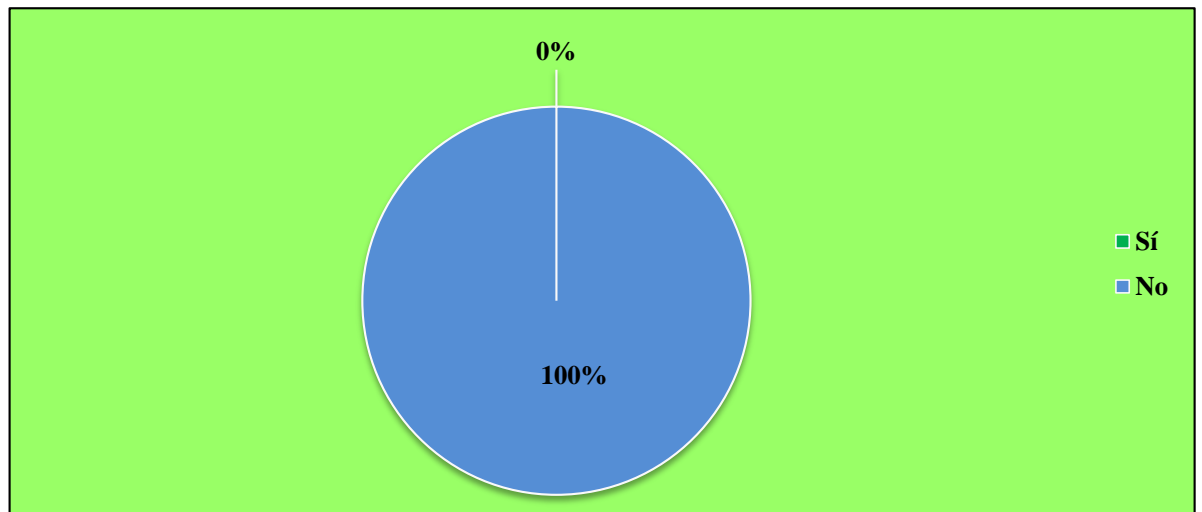
¿Recibe algún otro tipo de beneficio de la asociación?

Objetivo: Conocer si reciben otro beneficio los usuarios de parte de la asociación.

Cuadro 32

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	0	0%
No	128	100%
Total	128	100%

Gráfico 32



Interpretación: Toda la población encuestada manifestó no recibir ningún otro tipo de beneficio por parte de la asociación. Más que solo el del servicio de agua.

Pregunta 14

¿Recibe convocatoria para la elección de nuevos miembros de la junta directiva?

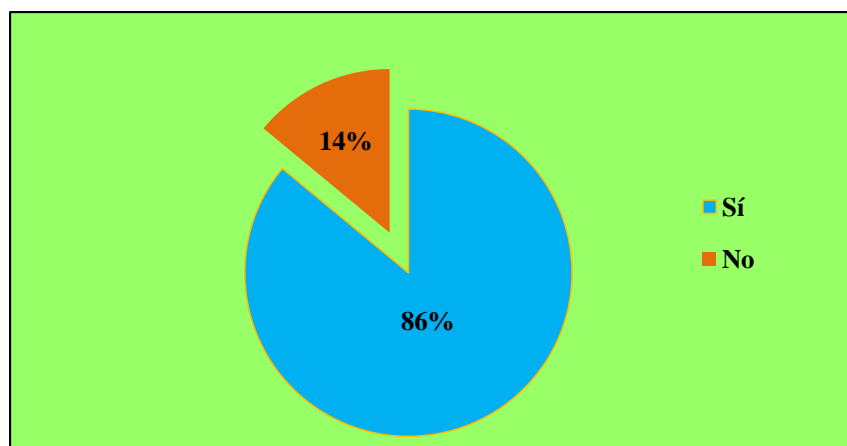
Objetivo: Conocer si la asociación realiza convocatoria a los usuarios a hacerse presente al día del evento de elección de los nuevos miembros de la junta directiva.

Cuadro 33

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Sí	110	86%
No	18	14%
Total	128	100%

Gráfico 33

†



Interpretación: En su mayoría los usuarios encuestados respondieron que si reciben convocatorias para las elecciones de nuevos miembros de la Junta Directiva, las cuales se realizan cada dos años en reunión de asamblea general. Los que contestaron no recibir convocatorias posiblemente se deba porque no están al tanto de ese tipo de temas, o quizás porque no les interesa o no cuentan con el tiempo necesario para asistir a las reuniones, o es posible que otro miembro de su hogar es quien los representa en las reuniones.

Pregunta 15

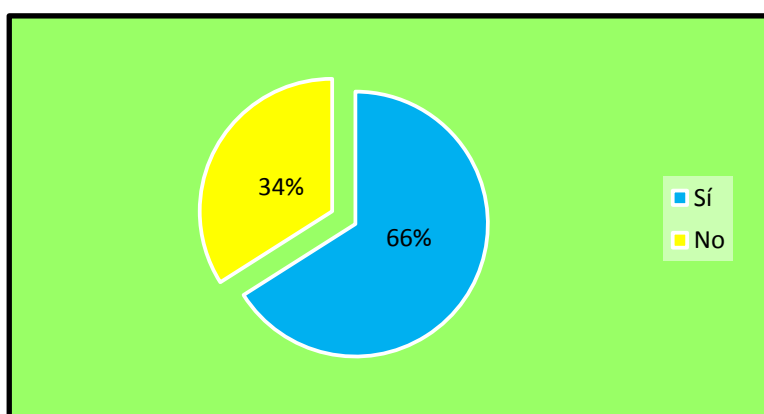
¿Participa usted o alguien de su casa en la elección de miembros de Junta Directiva?

Objetivo: Conocer el grado de involucramiento o acercamiento que tienen los usuarios en las actividades de la asociación.

Cuadro 34

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Sí	85	66%
No	43	34%
Total	128	100%

Gráfico 34



Interpretación: En mayoría los usuarios respondieron participar en la elección de miembros de la junta directiva. Los que no participan en la elección manifestaron que no era de su interés quienes formaban parte de la Junta Directiva, y asistían a las reuniones para no tener que cancelar una multa de \$2.00 que se les impone en caso de no asistir, que para ellos era suficiente con recibir el servicio.

Pregunta 16

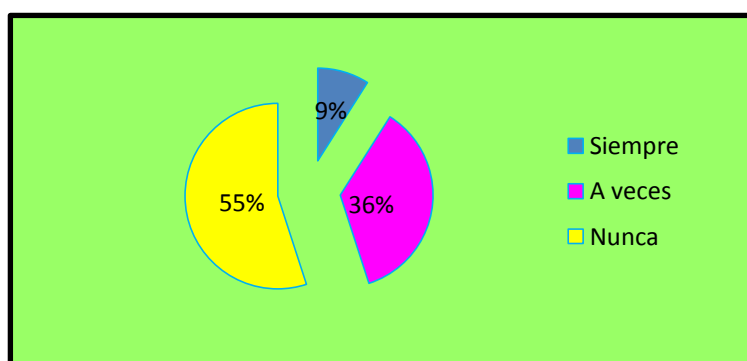
¿Cuentan con acceso a la información sobre la asociación?

Objetivo: Conocer que tan amplia es la información que los usuarios tienen sobre la asociación del proyecto múltiple de agua las animas.

Cuadro 35

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Siempre	12	9%
A veces	46	36%
Nunca	70	55%
Total	128	100%

Gráfico 35



Interpretación: En su mayoría los usuarios respondieron que no cuentan con acceso a la información de sobre la asociación, que los informes se daban únicamente en las asambleas generales, y no existía otro medio por donde ellos pudieran informarse o solicitar algún otro tipo de información. Los que contestaron que a veces o siempre es posible que se deba a que tiene algún parentesco sanguíneo o sea una persona muy cercana a alguno de los miembros de la junta directiva.

Pregunta 17

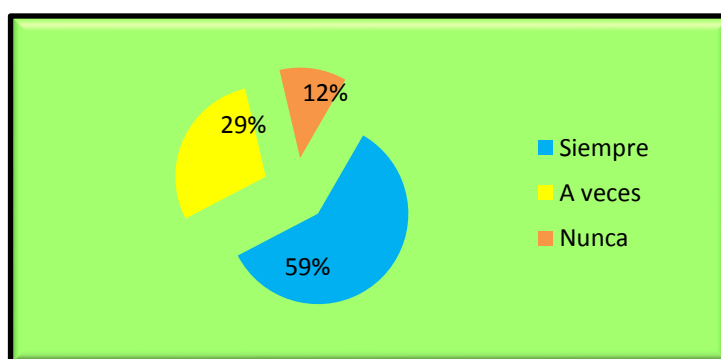
¿La asociación realiza convocatorias a reuniones con el fin de proporcionar información de los trabajos realizados?

Objetivo: Conocer si la asociación rinde cuentas a sus usuarios sobre los trabajos realizados.

Cuadro 36

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Siempre	75	59%
A veces	37	29%
Nunca	16	12%
Total	128	100%

Gráfico 36



Interpretación: La mayoría de los usuarios encuestados respondieron que, si se realizan convocatorias a reuniones en la cual se informaba de los trabajos que se están ejecutando, y que esos informes eran proporcionados en asambleas generales. Los que respondieron que a veces o nunca es posible que no siempre son ellos los que representan a su hogar en las reuniones o es posible que no tengan interés por informarse de los trabajos que se realizan.

Pregunta 18

¿Qué recomendaciones le proporcionaría a la asociación?

1. Que les proporcionen agua de mejor calidad, que cumpla con las condiciones requeridas para poder ser consumida por el ser humano.
2. Que se busque un método adecuado de cobro, el cual les permita cancelar de acuerdo al consumo de agua que realizan.
3. Formas de distribución que les permita tener agua con más frecuencia por semana
4. Un mejor Plan de Trabajo
5. Mayor transparencia en la gestión de la actual junta directiva.
6. Un mayor acercamiento por parte de la junta directiva a los beneficiarios que les permita trabajar de la mano para obtener un mejor servicio.
7. Un mejor sistema de tuberías, que no se dañen con tanta frecuencia.
8. Un mejor sistema de mantenimiento de la maquinaria.
9. Un mejor control de los valvulares al momento de llenar los contenedores (tanques), para que el agua no se desperdicie.
10. Mejor sistema de seguridad en los tanques.
11. Realizar una mejor inversión de los fondos de la asociación
12. Trabajar de forma efectiva y eficiente.

Las recomendaciones proporcionadas por los usuarios deben ser consideradas por parte de la junta directiva, ya que les contribuirá para su mejora continua y a su vez proporcionar un mejor servicio.

ANEXO 4

**RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL
PRESIDENTE DE LA
ASOCIACIÓN DEL PROYECTO
MÚLTIPLE
DE AGUA LAS ÁNIMAS.**



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



GUÍA DE PREGUNTAS

Objetivo:

Obtener información de parte del presidente de la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, para contribuir a fortalecer la planeación y el control administrativo.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE: Luis Antonio Rivas Pérez

NIVEL ACÁDEMICO: Licenciado en Administración de Empresas

TIEMPO DE SER PRESIDENTE: 8 años

ENTREVISTA:

1. Según antecedentes históricos ¿Cómo surgió Asociación del Proyecto Múltiple de Agua, Las Ánimas?

La formalización de una Asociación comunal que abasteciera de agua potable a cantones que no contaban con este vital líquido surgió por el año de 1986 entre dos comunidades (Las Ánimas y San José Cerro Grande), de formar una Asociación y se unieron por la razón que no contaban con servicios de agua en sus hogares, ni tampoco existían ríos cercanos para poder abastecerse del vital líquido. Muy motivados comenzaron a realizar las primeras gestiones que los llevaron a organizarse en pequeñas directivas las cuales se contactaron por los años 1991 y 1992 con el Plan Salvadoreño de Desarrollo Básico Rural (PLANSABAR), un programa ejecutado por el Ministerio de Salud y del cual recibieron el apoyo para llevar a cabo el proyecto de abastecimiento de agua a las comunidades antes mencionadas.

La Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas fue legalizada e inscrita lunes 9 de junio de 1997. Para el año 2017 esta asociación abastece a siete comunidades rurales de los municipios de San Lorenzo, San Cayetano Istepeque, Tepetitán y San Esteban Catarina.

2. ¿Con cuántos miembros de junta directiva y empleados cuenta la asociación en la actualidad?

La asociación cuenta con once directivos electos, conformada por el presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, síndico, un representante administrativo y cinco vocales, de los cuales solo ocho están activos. Los trabajadores son catorce en el área operativa y administrativa, divididos en tres encargados de bombeo, tres valvuleros, cuatro encargados de los tanques, dos distribuidores de recibos y dos tesoreros.

3. ¿Cuáles son los fines u objetivos que busca alcanzar la asociación?

Los objetivos según estatutos procurar el desarrollo socioeconómico de todos sus miembros, impulsar proyectos de desarrollo local y los fines son sin fines de lucro, apolítica, anti religión en el sentido que no predomina ninguna iglesia. Los fines y objetivos en base a la operatividad es suministrar el servicio de agua a todas las familias que forman parte de la asociación, el desarrollo de proyectos alternativos más que todos enfocados en la agricultura y garantizar que la asociación sea auto sostenible, capaz de poder cubrir sus costos de operación y que haya una rentabilidad para poder invertir en otros proyectos que beneficien a los miembros.

4. ¿Cuenta la asociación con misión, visión y una estructura orgánica definida?

Ejemplificada y escrita como en otras organizaciones no se cuenta, solo se manejan lineamientos básicos que se definen tanto a nivel de junta directiva, como de asamblea general.

5. ¿En la actualidad, cuáles son las fortalezas con las que cuenta la asociación?

Que son autónomos, no dependemos de ninguna institución de gobierno o privado, solo nos regimos por medio de las leyes, en organización somos la institución más grande en toda la zona rural del municipio de san Lorenzo con incidencia en los municipios Tepetitán, San Cayetano Istepeque y San Esteban. También la vinculación en el sentido de pertenencia que los asociados tienen con la asociación, mucha gente se identifica con ella.

6. ¿Existen oportunidades de crecimiento y desarrollo para la asociación?

Constitución de una financiera dentro del mismo proyecto, una cooperativa de ahorro y crédito que venga a ampliar el rubro de acción de la asociación, y de igual manera ampliarlos en el campo de productos agrícolas diversificando el servicio, y la denominación social que por ser sin fines de lucro es más fácil solicitar una ayuda.

7. ¿Cuáles considera que son las debilidades que impiden el mejoramiento de la asociación?

Un aumento en la energía eléctrica sería una debilidad de carácter financiero porque no se está preparado para eso, o la eliminación del subsidio ya que ronda el 60% de energía eléctrica, los terrenos no están a nombre de la institución están a nombre del ministerio de salud, no se cuenta con ningún documento que ampare como administradores de esos terrenos, la tubería está bastante desfasada, el gasto irracional que la gente hace del agua sin ningún tipo de control.

8. ¿Qué amenazas afectan a la asociación?

La privatización del agua, ya sea local o nacional, local por las municipalidades si en algún momento quieran tomar el proyecto, nacional lo que se está discutiendo de la ley del agua lo cual de ser aprobada la propuesta de la net, los sistemas de agua comunitarios como nosotros quedan sin existencia legal para poder operar, es decir no se tendría la facultad para estar dirigiendo un sistema de agua, el aumento de impuestos, de carácter natural, alguna alteración que pueda tener el volcán de San Vicente (Chinchontepec), ya que el pozo está en las faldas de este volcán, el uso de herbicidas para cañales y madurativas que se suministran de forma exagerada y sin ningún control, puede afectar ya que todo lo que es la cordillera del valle del Jiboa que es donde se tiene el pozo, en la parte superior se está cultivando caña de azúcar, otra amenaza algún deslave que se pueda producir.

9. ¿Se está logrando dar cobertura completa a todas las comunidades?

Se está cumpliendo en las zonas donde hay red en un 92% de cobertura general, el 8% restante se debe más que todo a las nuevas familias que se van formando y por ende hay nuevos hogares. A nivel general de todo el territorio que cubre el proyecto, se cuenta con lugares que no cuentan con ramificaciones como lo son: El caserío san Francisquito del Cantón San Francisco, los caseríos Hernández y Henríquez del Cantón Las Ánimas y el caserío Los Palacios del Cantón Santa Lucia. De momento se está al límite con la

infraestructura y para incorporar estas familias se tendría que modificar la infraestructura, es decir realizar una reingeniería a todo el sistema para poderlos ampliar, ya que las familias de los caseríos antes mencionados suman 256 aproximadamente.

10. ¿Se están distribuyendo los recursos en las áreas que lo necesitan y en las cantidades necesarias?

Se podría decir que si y a la vez que no, por el hecho de que aquí surgen eventualidades en las cuales hay que realizar inversiones de dinero bastante elevados, el cual no se estaba presupuestado gastar como por ejemplo si se daña un tablero o alguna bomba, pero de lo contrario si se cuenta con una inversión para mantenimiento preventivo.

11. ¿Considera que la asociación está cumpliendo con los objetivos establecidos?

En ciertos puntos si se están cumpliendo porque se está avanzando en el tema de garantizar la infraestructura mínima, con relación a los procesos de mantenimiento que se van siguiendo, se reemplazó tubería de PVC a galvanizada, se está con miras de reparar los tanques.

12. ¿Tiene conocimiento de los temas planeación y control administrativos?

Si por el hecho de haber estudiado Licenciatura en Administración de Empresas, hay proyectos que se pueden planear, pero por las mismas eventualidades que se dan es bien difícil poder seguir un plan al pie de la letra, siempre se tiene que pensar que en el transcurso puede surgir alguna eventualidad por tanto es necesario contar con un plan de contingencia paralelo al plan operativo.

13. ¿Qué tipo de acciones implementa la asociación en el corto y largo plazo para el logro de sus objetivos?

A corto plazo invertir en la subestación eléctrica para elevar la capacidad de voltaje, mejorando el equipo de bombeo ha vertical, integrar alrededor de 200 usuarios al proyecto por medio de un convenio con la alcaldía municipal de San Lorenzo, en el Largo Plazo la instalación de micro medidores a todos los usuarios en general para evitar los desperdicios de agua.

14. ¿Cuenta la asociación con un presupuesto de ingresos y gastos?

Actualizado no se tiene, actualmente lo que se ha hecho es irlo trasladando, es decir ingresos y gastos del año pasado, son los mismos que se utilizan para el próximo año en curso y en base a eso se va trabajando.

15. ¿Se logra saber con precisión cuanto se gasta y el costo de operación de la asociación?

A la fecha se logra saber ya que se lleva un control interno de ingresos y gastos mensuales y de igual manera un catálogo contable, en base a eso se logra saber con precisión el costo de operación a final de mes.

16. ¿La asociación está logrando cubrir sus costos de operación?

Para el año en curso si, a la fecha se lleva un SUPERAVIT, y se está logrando obtener una pequeña ganancia a excepción de cuando se tiene que realizar inversiones fuertes de dinero.

17. ¿En la asociación existe la necesidad de contar con más recurso financiero?

Para el año 2012 se pronosticó que, si no se incluían a 267 familias, la cual se hizo por medio de un esfuerzo conjunto con la alcaldía de San Lorenzo, se corrió el peligro de quebrar para el 2015. Era imprescindible incluir estas familias, ya que ellas anteriormente se beneficiaban del servicio de agua sin cancelarlo, existía una fuga de capital que se tenía. De igual manera se tuvo que recurrir a hacer un recorte de personal, porque se contaba con una planilla bastante grande que cancelar con relación a los ingresos. De esta manera se le dio una estabilidad financiera a la institución que inicio desde el 2012 y posiblemente finalice por el 2021, que sería la fecha que se terminaría el oxígeno financiero que se hizo por medio de la implementación de esas dos estrategias.

Es obvio e imprescindible que se necesita un poco más de recurso por lo siguiente, todo lo que es la infraestructura de la red de distribución, ya es demasiada antigua, y a esta altura tenemos que ir viendo planes a corto y largo plazo, el cual nos permita capitalizarnos y de esta manera poder afrontar este reto que viene, donde se tendrá que cambiar incluso tramos entero de red de distribución y de igual manera ir pensando en tener otro pozo por el hecho, de que el agua no es un bien ilimitado, por tal razón en algún determinado momento se

puede terminar la reserva de agua con la que se cuenta, y por lo mismo debemos contar con la opción de otro pozo que cumpla con la demanda necesaria

18. ¿A qué recurso considera que necesita brindársele mayor atención para que la asociación logre mantener sus niveles de eficiencia?

Para este caso son los usuarios, porque en ellos está la llave, que esta asociación tenga ganancias o pérdidas, por ejemplo, nosotros venimos a administrar lo gastado, pagamos los recibos de energía eléctrica en base a la demanda de usuarios que ha solicitado el servicio de agua. Si los usuarios fueran más conscientes en cerrar los chorros cuando han llenado, en cerrar los grifos cuando salen, utilizar el agua con más razonamiento. Es decir, si hay prudencia los costos de energía eléctrica disminuirán considerablemente, porque andamos administrando cerca de 669 aproximadamente, los demás usuarios, no son familias, sino personas que han pagado su derecho y están en el extranjero o en el interior del país, o donde solo vive una persona, etc. Para hacerse una idea diaria andamos suministrando 9000 barriladas de agua, y con la cantidad de usuarios con lo que se cuenta, la cantidad de agua que se debería suministrar un máximo de 5000, tenemos un despilfarro de agua de casi el doble, y este despilfarro lo hacen aquellos usuarios que no tienen conciencia del cuidado que se debe hacer del agua. Toda ronda en torno de los asociados, si ellos hacen conciencia de lo que se tiene y lo cuidan, absolutamente todo irá hacia la mejora, caso contrario sería muy difícil.

19. ¿La asociación cuenta con la capacidad de respuesta para solventar cualquier falla que presenten los equipos de operación?

No, anteriormente se estaba asociado a una gremial que daba capacitaciones sobre estos temas de mantenimiento de maquinaria, pero quebró por una mala administración y quedamos fuera, y para dominar este ámbito es casi imposible en su totalidad, por el hecho de necesitar mucha especialización en diferentes áreas específicas.

20. ¿Cuenta la asociación con el apoyo o alianzas con otras instituciones?

Por el momento no se cuenta con ningún tipo de alianza con otras instituciones, en su momento se hicieron unos convenios con la Alcaldía Municipal de San Lorenzo, para incluir a un poco más de 200 familias que no contaban con el servicio de agua y por tanto pasaron a formar parte de los miembros de la asociación.

21. ¿Posee la asociación las herramientas administrativas adecuadas para su funcionamiento?

Se cuenta con un catálogo para llevar lo que es la contabilidad, se está tramitando con gobernación un sistema contable, se tiene un plan de auditoria anual, que se ejecuta cada cierto periodo establecido, se pretende en el futuro trabajar con una facturación mecanizada, para conocer con exactitud las personas que deben, cuanto deben, las personas que pagaron, cuanto se recolecto. Pero se necesitan otras herramientas como es un manual de funciones, entre otros.

22. ¿Cuenta la asociación con guías de acción que contribuyan a la toma de decisiones?

La más general que se utiliza es la asamblea general, un lineamiento específico no existe.

23. ¿Realiza la asociación una calendarización de sus actividades?

Por el momento no, solo se cuenta con un plan general y en base a ese se trabaja en el transcurso del año, se va planteando cada actividad en base a la resolución que brinda la junta directiva, no existe un orden específico a seguir, se trabaja en base a las prioridades que se presenten.

24. ¿Quién toma las decisiones dentro de la organización?

Las decisiones de las cuales no hay objeción son las que toma la asamblea general, por ser el órgano de mayor poder o decisión dentro de la organización, las emanadas por ellos con consideradas como ley, después siguen las decisiones tomadas por la junta directiva que es el órgano de administración de la asociación, y después esta la presidencia quien se encarga de tomar las decisiones de las acciones que ha definido la junta directiva.

25. ¿Existe dentro de la organización un manual que especifique las funciones a desempeñar?

El único manual con el que se cuenta es el reglamento interno y los estatutos, que especifican a grosso modo las funciones de cada miembro de la junta directiva directivo, a nivel de trabajadores no hay ningún manual de funciones, se les explica sus funciones de forma verbal y escrita y en base a eso se le piden resultados.

26. ¿Cuentan con personal encargado de supervisar el uso eficiente de los recursos y materiales?

Los encargados de supervisar la maquinaria son los mismos trabajadores con los que contamos, que haciendo uso de su experiencia logran estar pendiente del buen funcionamiento del equipo y de los recursos.

27. ¿Cuenta con recursos tecnológicos la asociación que contribuyan a una mayor eficiencia?

Es bastante limitada se podría decir que no se cuenta absolutamente con nada, lo más rescatables que se tiene es la compra de un equipo informático, la compra de un sistema informático para facturación mecanizada.

28. ¿Hacen uso de una contabilidad formal?

Si, se hace por medio de los servicios de un contador y de un auditor interno.

29. ¿Qué tipo de registros de inventarios utilizan?

Se hace por medio de una ficha donde se registran el número de unidades, su costo unitario, el costo de adquisición y el precio de venta, con relación a las fechas de ingreso del producto y a determinada fecha se hacen unos arqueos para ver la cantidad de producto que se ha utilizado a nivel externo o la cantidad de producto que se ha vendido.

30. ¿Qué tipo de acciones implementan para el cuidado de los mantos acuíferos?

En este caso la asociación no hace relativamente nada por el hecho que el pozo queda en territorio de Tepetitán, lugar donde no se tiene ninguna incidencia en el área política y en el área social, y en el caso de San Lorenzo hasta hoy en día se está tratando de hacer esfuerzos para desarrollar unos proyectos de forestación, pero hasta el momento no se tiene nada claro.

31. ¿Se cuenta con nuevos proyectos a realizar?

El planteamiento de crear un fondo de financiamiento por parte de los usuarios, y la diversificación de los servicios a través de prestación de servicios de productos agrícolas y la instalación de micro medidores a nivel general.

ANEXO 5
DESCRIPCIÓN DE LA
OBSERVACIÓN DIRECTA



GUÍA DE OBSERVACIÓN APLICADA A LA ASOCIACIÓN DEL PROYECTO MÚLTIPLE DE AGUA, LAS ÁNIMAS.

Objetivo:

Conocer las condiciones físico-ambientales en las que se encuentra la asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas, para contribuir a fortalecer la planeación y el control administrativo.

A. ASPECTOS AMBIENTALES

✓ Higiene del entorno.

La casa que alquila la asociación para cumplir con las funciones de oficina no cuenta con personal encargado en el área de ordenanza. Por lo tanto, es responsabilidad tanto de los empleados como de los miembros de la Junta Directiva mantener aseado el lugar y tener los documentos debidamente ordenados. Lo cual no se dificulta considerando que es un lugar bastante pequeño, y no es visitado por muchas personas.

✓ Vegetación.

El lugar donde se encuentra ubicado el nacimiento de agua se encuentra rodeado de mucha vegetación. Con una gran variedad de árboles frutales y grandes extensiones territoriales de cultivos de café, se destaca que la asociación no tiene control de la vegetación en la zona ya que el único espacio con el que cuenta es con el pequeño espacio donde se ubica el poso.

✓ Clima.

En la zona se cuenta con un clima bastante fresco y agradable, ya que existen muchas áreas cubiertas de vegetación.

B. INFRAESTRUCTURA

✓ Instalaciones.

La Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas no cuenta con instalaciones propias para oficina, alquilan una pequeña casa ubicada en el Cantón Las Ánimas del Municipio de San Lorenzo, para la realización de reuniones de Junta directa y Asambleas generales se utilizan lo que son casas comunales y escuelas de las comunidades beneficiadas con el servicio.

✓ Maquinaria.

Dentro de lo que se pudo observar a simple vista, algunas maquinarias lo único que necesitan es que se les de mantenimiento preventivo para conservarlos en buenas condiciones, mientras que otras necesitan ser reemplazadas por una nueva en cuanto a lo que respecta al sistema de tuberías.

✓ Tanques.

Se cuenta con 5 tanques, de los cuales 4 fueron construidos hace más de 23 años y uno recientemente. Los cuatro tanques antiguos ya están a punto de llegar al final de su vida útil, a pesar de que aparentemente se encuentran en buen estado. Cabe destacar que la cerca donde se ubican los tanques se encuentra dañada ya que el alambrado en su mayoría ha sido cortado. Además, algunos tanques no cuentan con candados o llaves en las tapas de seguridad, y por tanto cualquier persona puede subir a ellos y acceder al contenido dentro de ellos.

C. ASPECTOS ORGANIZACIONALES.

✓ Cultura.

Se caracterizan por contar con empleados y miembros de la junta Directiva comprometidas con su trabajo, con valores y principios fundamentados en la búsqueda del bienestar comunitario.

✓ Clima.

Se identifica un clima organizacional en el cual prevalece el respeto y el compromiso, que les sirve de mucha ayuda en la búsqueda del logro de los objetivos trazados.

ANEXO 6
MANUAL DE POLITICAS

MANUAL DE POLITICAS

1. Políticas Organizacionales.

Objetivo.

Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas.

De la Estructura orgánica.

- La Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas deberá rediseñar y mantener la estructura orgánica enfocada hacia los usuarios y orientada a satisfacer las necesidades ofreciendo un servicio de calidad.
- Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada y avalada por la junta directiva de la Asociación del Proyecto Múltiple de Agua Las Ánimas.
- Se deberán asegurar que los manuales estén al alcance de los empleados y puedan ser renovados según los cambios que se den.
- La asignación de los recursos se realizará en función de las necesidades que se presenten en el cual la junta directiva será la responsable de llevar el control de los productos o repuestos adquiridos.
- La junta directiva de la Asociación, será la que determinará la necesidad de contratar personal administrativo para la asociación.
- El presidente de la junta directiva de la asociación será el encargado de proporcionar la inducción a empleados nuevos.
- La Junta Directiva de la Asociación junto con el encargado de operaciones determinarán la necesidad de contratar personal de operaciones.

2. Política Interna.

Objetivo.

Ordenar y difundir el marco normativo de la Asociación del Proyecto Múltiple de Aguas “Las Ánimas”

- Mantener informados a los empleados sobre las Políticas, Procesos y Estructura de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la asociación, y como ejecutar sus funciones.
- La junta directiva es la responsable de que se documenten sus principales actividades y funciones, ya que tienen la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de cada una de ellas.
- La junta directiva debe asegurarse que los manuales propuestos sean revisados y actualizados siempre que sea necesario.
- Toda información laboral transmitida oral y escrita dentro de la asociación debe ser confidencial por cada empleado.
- Mantener en el entorno un buen ambiente y seguridad en todas las áreas.

3. Política Salarial.

Objetivo.

Crear un método de remuneración ordenado y equitativo para los empleados y para la asociación, que motive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos de la misma.

- Los sueldos del personal se pagarán quincenalmente.

4. Política de Selección y contratación de personal

Objetivo.

Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la asociación y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.

- El personal para poder ingresar a laborar deberá estar entre un rango de 18 a 40 años de edad.
- La Junta Directiva de la Asociación, será la que determinará la necesidad de contratar personal administrativo para la Asociación.
- Para trabajar como personal administrativo dentro de la Asociación se deberá tener como mínimo o esté cursando el tercer año de la Carrera de Administración de Empresas o de carreras afines.
- La prueba de selección se realizará de acuerdo a cada puesto dentro de la asociación y deberán cumplir con los requisitos que se describen en el manual de puestos.

5. Políticas de atención y servicio al usuario o socio.

Objetivo.

Crear, estructurar y establecer una eficaz y eficiente gestión de servicio a los usuarios, que estimule el desarrollo, crecimiento y cultura de la Asociación del Proyecto Múltiple de Aguas “Las Ánimas”.

- La atención y servicio a los usuarios, serán acciones de máxima prioridad.
- Los miembros de la junta directiva deberán asegurarse que la Asociación del Proyecto Múltiple de Aguas “Las Ánimas” este orientada a servir con efectividad a los usuarios, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.
- Todas las quejas y reclamos que se presenten ya sea por facturaciones, mal servicio o cualquier otra situación que afecte al cliente deberán ser atendidas de manera inmediata y registradas para próximas situaciones similares.

- Si ésta no se efectuó ó el reclamo no fue atendido dentro del plazo de 5 días, se deberá llamar al usuario y explicarle la causa de la demora.

6. Políticas Administrativas.

Objetivo.

Establecer criterios que le permitan a la Asociación del Proyecto Múltiple de Aguas “Las Ánimas” contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones.

- El horario de entrada y salida será de 8:00 am a 4:00 pm para el personal Asociación del Proyecto Múltiple de Aguas “Las Ánimas” o según el acuerdo establecido con la junta directiva.
- Los registros contables deben estar actualizados y controlados mensualmente.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes.
- Mantener en el entorno un buen ambiente y seguridad en toda labor.

7. Políticas de Compras.

Objetivo.

Establecer un estudio adecuado para que la Asociación del Proyecto Múltiple de Aguas “Las Ánimas” pueda disponer pertinentemente de los productos, repuestos, equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, para el mantenimiento de sus instalaciones, maquinaria y equipo a precios justos y con los mayores niveles de calidad.

- El departamento o encargado de compras es el responsable directo sobre las compras que la Asociación realice.
- los requerimientos de materiales deberán ser solicitados por el encargado de bodega.
- Las órdenes de compras serán autorizadas por el encargado de operaciones.

- El encargado de compras deberá velar por obtener cotizaciones de al menos cuatro lugares y seleccionar el precio que más convenga a la Asociación tomando en cuenta la calidad del producto.
- Los materiales deberán de ser pedidos por lo menos con 15 de días de anticipación o de acuerdo a la necesidad de su utilización.
- Será obligación del encargado de compras que el material o equipo solicitado llegué a la bodega de la Asociación en un tiempo no mayor a quince días.

8. Políticas de pago a proveedores

Objetivo

Establecer criterios que le permitan a la Asociación del Proyecto Múltiple de Aguas “Las Ánimas” contar con las mejores opciones de pago y de manera segura.

- Solamente se pagarán los materiales y equipo recibido por la Asociación.
- El encargado de compras, deberá remitir el detalle de las compras al secretario de la junta directiva para efectuar los pagos a los proveedores.
- El presidente, secretario y tesorero son los encargados de elaborar y firmar los cheques para efectuar los pagos a los proveedores.
- La entrega de cheques a los proveedores será realizada por el encargado de compras los días viernes de cada semana.

9. Políticas de Seguridad e Higiene en el trabajo.

Objetivo.

Crear normas y procedimientos para la prevención de los accidentes en las áreas de trabajo.

Para garantizar la seguridad e higiene en el trabajo se adoptan las siguientes medidas:

- a) En la Asociación, deberán existir servicios sanitarios en buen estado de uso y aseo.
- b) Con el objeto de proteger los trabajadores de aquellos materiales que representan peligro para la integridad física la Asociación deberá proporcionar guantes, mascarillas y cualquier otro implemento que ayude a su protección, cuando fuere necesario. Los trabajadores estarán obligados a usarlos en la forma debida.
- c) La Asociación proporcionará a los trabajadores los materiales, herramientas, equipos útiles y adecuados para el desempeño de sus labores.
- e) La Asociación de acuerdo con la ley asumirá la responsabilidad por los riesgos profesionales y accidentes de trabajo o al equipo asignado, ya sea dentro o fuera del lugar y horas de trabajo en el trayecto, durante el tiempo y por el medio de transporte razonable, siempre y cuando se encuentren desarrollando actividades relacionadas al trabajo; y
- f) La Asociación mantendrá en un lugar accesible y para uso gratuito, de todos los trabajadores a su servicio, un botiquín equipado con los medicamentos y en la forma que demanda la Dirección General de Previsión Social.