

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



**PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA AL FUNCIONAMIENTO, DESARROLLO Y AUTOSOSTENIBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL EL MANANTIAL (ACM) UBICADA EN CANTÓN PLATANILLOS, MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

<b>KATIA LISSETH AQUINO FLORES</b>	<b>AF09013</b>
<b>INGRID BEATRIZ FLAMENCO QUINTANILLA</b>	<b>FQ09005</b>
<b>LUZ MARINA POLANCO AMAYA</b>	<b>PA09003</b>

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

**DICIEMBRE 2015**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector interino : Lic. Luis Argueta Antillón

Secretaria general : Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano : Lic. Nixón Rogelio Hernández Vásquez

Secretario : M.B.A. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Lic. Alfonso López Ortiz (Docente Asesor)

**DICIEMBRE 2015**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por regalarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad. Gracias a mi madre Cristina Flores por apoyarme en todo momento, por los valores que me ha inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. A mi hermano y abuela por ser parte importante en mi vida y por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera. Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mis compañeras del trabajo de graduación, por haber compartido sus conocimientos y sobre todo por su amistad. A todos los que me apoyaron y que con sus palabras me motivaban a seguir adelante y no decaer. A todos ustedes mi mayor reconocimiento y gratitud.*

***Katía Lisseth Aquino Flores***

*Le doy gracias a Dios y a la Virgen María por brindarme buena salud, sabiduría y fortaleza durante toda mi vida y culminar mis estudios universitarios. A mis abuelos por sus sabios consejos y siempre han estado conmigo, teniendo la virtud y la dicha de crecer junto a ellos, y sé que desde el cielo abuela sigues aquí conmigo. A mis padres, por su apoyo incondicional, porque han forjado en mí una persona de valores y principios. A mis hermanos por cada momento que hemos compartido y toda la ayuda que me han dedicado. A mis amigos, compañeros, docentes y demás personas que me han rodeado y que han dejado una enseñanza muy marcada en mi vida. A mis amigas y compañeras de trabajo por su esfuerzo y dedicación. Pero sobre todo, ofrezco este trabajo a Dios y a mi familia que son mis motores de fuerza y motivación. Gracias Padre Dios y Virgen María por cada segundo que paso con mi familia.*

***Ingríd Beatriz Flamenco Quintanilla***

*A Dios por haberme prestado vida, sabiduría y entendimiento para poder llegar a esta parte importante de mi carrera y mi vida, a mis padres, Mario Polanco y Marina Amaya por haberme brindado los medios financieros para seguir con mi carrera, por confiar en mí, por comprenderme y apoyarme como lo hicieron mis Hermanas Jacqueline y Nidia. A mi novio Víctor Herrera, por aconsejarme y servir de apoyo técnico, moral y emocional cuando lo necesité.*

***Luz Marina Polanco Amaya***

*A nuestro asesor Lic. Alfonso López Ortiz, por su tiempo dedicado, paciencia, consejos y por compartir sus conocimientos.*

*Al Señor Antonio Servano y a los trabajadores de la Asociación Comunal El Manantial, por darnos la oportunidad de desarrollar este trabajo de investigación en esta asociación.*

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii

### CAPÍTULO I

#### MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES HÍDRICAS COMUNALES EN EL SALVADOR Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA CONTRIBUIR A SU FUNCIONAMIENTO, DESARROLLO Y AUTOSOSTENIBILIDAD.

A. Antecedentes y generalidades de las asociaciones comunales. ....	1
1. Antecedentes de las asociaciones comunales en el mundo.....	1
2. Antecedentes de las asociaciones comunales en El Salvador. ....	1
3. ¿Qué es una ADESCO? .....	2
4. Importancia de las asociaciones comunales.....	3
5. Objetivos de las asociaciones comunales. ....	4
6. Características de las asociaciones comunales.....	5
B. Asociaciones hídricas comunales en El Salvador.....	5
1. Definiciones generales. ....	6
2. Situación histórica del agua en El Salvador.....	9
3. Contexto actual .....	10
4. Nacimiento de las Asociaciones Hídricas. ....	11
5. Ayuda que reciben las Asociaciones Hídricas. ....	12
6. Importancia de las Asociaciones Hídricas. ....	14
7. Principales inconvenientes de las Asociaciones Hídricas.....	15
8. Soluciones al problema de agua en el país. ....	18
C. Generalidades de la Asociación Comunal El Manantial. ....	19

1. Antecedentes .....	19
2. Organización actual de Asociación Comunal El Manantial.....	21
3. Recursos con los que debe contar la Asociación Comunal El Manantial.....	22
4. Fines que persigue la Asociación Comunal El Manantial.....	23
5. Servicios que presta la Asociación Comunal El Manantial.....	23
6. Marco legal.....	23
D. Generalidades de la Planeación.....	26
1. Antecedentes de la planeación.....	26
2. Definiciones generales. ....	28
3. Premisas y Axiomas.....	36
4. Principios de la planeación.....	38
5. Ventajas de la planeación. ....	39
6. Importancia de la planeación.....	40
7. Proceso de la planeación. ....	42
8. Clasificación de los planes.....	43
9. Niveles de la planeación.....	44
10. Planeación Estratégica .....	45
a. Definiciones .....	45
b. Planeación estratégica y sus elementos.....	46
c. Características .....	47
d. Modelo de la Planeación Estratégica .....	47
1) La visión y misión .....	48
2) Análisis externo.....	49
3) Análisis interno .....	49
4) Establecimiento de los objetivos a largo plazo.....	50
5) Etapas de la planeación estratégica .....	50
e. Las 5p's de la Estrategia .....	51

f. Beneficios de la planeación estratégica .....	52
11. Planeación Táctica.....	54
a. Definiciones .....	54
b. Características .....	55
c. Componentes .....	55
12. Planeación Operativa .....	57
a. Definiciones .....	57
b. Características .....	58
c. Tipos de planes operativos .....	58
13. Diferencias Claves entre los Planes.....	60

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL FUNCIONAMIENTO, DESARROLLO Y AUTOSOSTENIBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL EL MANANTIAL.

A. Importancia.....	63
B. Objetivo general. ....	63
C. Métodos y técnicas utilizados en la investigación.....	64
1. Métodos de la investigación .....	64
a. Análisis.....	64
b. Síntesis.....	64
2. Tipo de investigación .....	65
3. Diseño de la investigación.....	65
4. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	65
a. Técnicas .....	65
1) La encuesta .....	65
2) La entrevista.....	66

3) Observación directa .....	66
b. Instrumentos .....	66
1) Cuestionario.....	66
2) Guía de entrevista.....	67
3) Lista de cotejo.....	67
5. Fuentes de información .....	67
a. Primarias.....	68
b. Secundarias.....	68
6. Ámbito de la investigación.....	68
7. Unidades de análisis.....	69
8. Determinación del universo y muestra.....	69
a. Universo.....	69
b. Muestra .....	69
1) Censo.....	70
2) Cálculo de la muestra .....	70
3) Distribución proporcional de la muestra.....	71
9. Tabulación, análisis e interpretación de la información .....	72
D. Resumen del diagnóstico de la situación actual del Funcionamiento y Desarrollo de la Asociación Comunal El Manantial. ....	73
1. Fines que persigue la Asociación Comunal El Manantial.....	73
2. Descripción del servicio prestado por la Asociación Comunal El Manantial. ....	74
3. Cumplimiento de los deberes que le corresponden como asociación según su marco legal. ....	75
4. Visión, misión y valores.....	76
5. Cumplimiento de objetivos y metas .....	76
6. Desarrollo y funcionamiento actual de la asociación .....	77
7. Identificación de las necesidades de la asociación .....	78

8.	Diagnóstico de la situación actual de la asociación sobre la planeación.....	79
a.	Conocimientos del personal sobre la planeación .....	79
b.	Análisis de estrategias y tácticas de la asociación.....	80
c.	Objetivos tácticos y operacionales.....	80
9.	Análisis del entorno.....	81
a.	Competidores .....	81
b.	Proveedores.....	81
c.	Usuarios .....	81
d.	Condiciones sociales.....	82
e.	Condiciones económicas .....	82
f.	Condiciones tecnológicas .....	82
g.	Condiciones ecológicas.....	83
10.	Análisis del ambiente interno .....	84
a.	Fortalezas .....	84
b.	Debilidades .....	84
11.	Análisis del ambiente externo.....	85
a.	Oportunidades.....	85
b.	Amenazas .....	86
E.	Alcances y limitaciones.....	88
	Alcances.....	88
	Limitaciones.....	88
F.	Conclusiones y recomendaciones.....	89
	Conclusiones.....	89
	Recomendaciones .....	90



### CAPÍTULO III

#### PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA CONTRIBUIR AL FUNCIONAMIENTO, DESARROLLO Y AUTOSOSTEBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL EL MANANTIAL.

A. Importancia.....	92
B. Objetivo general. ....	92
C. Filosofía organizacional. ....	93
1. Misión.....	93
2. Visión.....	93
3. Valores.....	94
4. Principios.....	95
5. Metas.....	96
6. Objetivos.....	96
7. Políticas.....	97
8. Reglas.....	98
9. Organigrama propuesto.....	98
a. Organigrama de la Asociación Comunal El Manantial. ....	99
b. Descripción de simbología: .....	99
c. Descripción de los puestos del organigrama .....	100
D. Desarrollo de estrategias según análisis FODA. ....	102
1. Estrategias ofensivas.....	102
2. Estrategias defensivas.....	103
3. Estrategias adaptativas.....	104
4. Estrategias de supervivencia.....	105
E. Propuesta de planes estratégicos para cada una de las áreas que comprenden a la Asociación Comunal El Manantial.....	106
1. Área administrativa.....	106

a. Herramientas administrativas.....	107
2. Área operativa.....	108
a. Gestionar apoyo externo.....	108
b. Reactivación de la producción de tilapias.....	109
3. Área de mantenimiento.....	110
a. Mantenimiento preventivo.....	111
b. Reforestación.....	118
c. Concientización a las personas beneficiadas.....	119
F. Implementación de planes.....	125
G. Evaluación y control.....	128
H. BIBLIOGRAFÍA.....	129
ANEXOS.....	135

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1. Instrumentos de recolección de información.
- Anexo 2. Cuestionario dirigido a los trabajadores de la Asociación Comunal El Manantial.
- Anexo 3. Cuestionario dirigido a los usuarios del servicio de agua potable suministrado por la Asociación Comunal El Manantial.
- Anexo 4. Entrevista dirigida al presidente de la Asociación Comunal El Manantial.
- Anexo 5. Guía de observación realizada en la Asociación Comunal El Manantial.
- Anexo 6. Herramienta administrativa.
- Anexo 7. Apoyo externo.
- Anexo 8. Reactivación de la producción de tilapias.
- Anexo 9. Reforestación.
- Anexo 10. Siglas utilizadas.

## RESUMEN

Las juntas administradoras rurales de agua en El Salvador buscan prestar un servicio de agua potable en calidad y cantidad. No obstante, la falta de recursos está presente en casi todas las asociaciones hídricas, además de no contar con suficiente apoyo de organizaciones gubernamentales, presentado así una serie de límites y desafíos que deben superar para subsistir, tales como financieros y técnicos. Sumando la falta de conocimientos administrativos para garantizar que se ejerza una gestión eficiente.

Y la Asociación Comunal El Manantial (ACM) no es la excepción en presentar las necesidades antes mencionadas. Desde 1,990 como asociación de desarrollo comunal, inició con el proyecto de abastecimiento de agua potable y al año 2,015 lleva este servicio a dieciséis comunidades rurales del municipio de Quezaltepeque, sirviendo a 1,092 acometidas domiciliarias y más de 7,000 beneficiados.

Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación fué formular una serie de herramientas administrativas como plan estratégico que contribuya al buen funcionamiento, desarrollo y autosostenibilidad de la ACM, posibilitando el abastecimiento de un servicio de calidad.

Durante el desarrollo de la investigación fue indispensable el uso de métodos como análisis y síntesis para estudiar cada uno de los elementos de la Asociación; y de técnicas para la recolección de información como la encuesta, la entrevista y la observación directa de acuerdo a sus respectivos instrumentos, el cuestionario, una guía de entrevista y una guía de observación. El universo lo conformaron los trabajadores de la asociación y las acometidas domiciliarias beneficiadas y de los cuales se tomó una muestra representativa.

A través del diagnóstico realizado, se efectuaron las conclusiones y recomendaciones siguientes:

## Conclusiones

1. La ACM no cuenta con objetivos, visión, misión ni estrategias definidas que contribuyan al funcionamiento y desarrollo de ésta. Además de no tener formulados planes a corto y largo plazo.
2. La ACM hace registros contables auxiliares, sin un sistema contable formal. La contabilidad la lleva a cabo el presidente de la junta directiva partiendo de su conocimiento empírico.
3. La autosostenibilidad de la asociación va enfocada en que los ingresos actuales de la asociación no son suficientes para asegurar la reposición de equipos y responder ante riesgos de desastres. Mensualmente se espera un ingreso aproximado de \$ 7,557.75, sin embargo un estimado de \$ 1,679.23 no ingresan a la asociación, cifra que varía cada mes (Datos según documentación proporcionada por la ACM).

## Recomendaciones

1. La asociación debe formular y dar a conocer a los trabajadores, los objetivos, estrategias y planes a implementar para que cada uno tengan conocimiento de estos y además guíen su accionar.
2. Implementar un sistema contable formal y mejorar el sistema de facturación, a través de un software. Además buscar apoyo ante terceros para capacitar al personal administrativo sobre conocimientos contables. Así como también contratar a un contador externo.
3. Realizar una campaña de concientización a los usuarios para cancelar sus facturas en la fecha estipulada. Permitiría realizar las reparaciones oportunas beneficiando a toda la población.

Esto permitió la formulación de un plan estratégico.

## INTRODUCCIÓN

La planeación como la primera de las fases del proceso administrativo es de vital importancia para toda entidad, ya que de esta depende que los recursos sean asignados de manera eficiente de acuerdo a las necesidades que cada actividad requiera. La Asociación Comunal El Manantial necesita de un plan estratégico que le permita continuar proporcionando con calidad el servicio de agua potable a sus comunidades beneficiadas.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación consiste en la formulación de un plan estratégico que contribuya al funcionamiento, desarrollo y autosostenibilidad de la Asociación Comunal El Manantial ubicada en cantón Platanillos, municipio de Quezaltepeque, departamento de La Libertad.

El contenido de este trabajo consta de tres capítulos. En el primer capítulo se realiza una base teórica con respecto al tema, esta involucra los antecedentes y generalidades de las asociaciones comunales tanto a nivel mundial como en nuestro país, asimismo se desarrolla referente a las asociaciones hídricas comunales en El Salvador y cómo éstas han evolucionado con el tiempo. Además se han plasmado las generalidades de la Asociación Comunal El Manantial, ya que es el sujeto en estudio. Y para finalizar este capítulo se desarrolla una temática sobre la planeación, puesto que es lo relacionado a la problemática investigada. Esta última sirve como una base y guía general para generar planes y que la investigación sea más precisa.

Continuando con el segundo capítulo se especifican los métodos y técnicas utilizados en la investigación de campo que permite la recolección de información para ilustrar y analizar los resultados obtenidos. Se ha llevado a cabo un diagnóstico a partir de los resultados con la finalidad de conocer la situación actual en la que se encuentra la Asociación relacionado a su funcionamiento, desarrollo y autosostenibilidad. El

diagnóstico ha permitido realizar un estudio racional del problema. Seguido se establecen los alcances y limitaciones durante la investigación. Posteriormente se han realizado una serie de conclusiones con respecto al fenómeno estudiado, generando para cada una de ellas una recomendación que los directivos de la asociación pueden tomar en consideración.

Seguidamente, el capítulo tres está constituido por la propuesta realizada a la Asociación que contribuya al buen funcionamiento, desarrollo y autosostenibilidad de ésta. La propuesta inicia con la generación de la filosofía de la asociación, tomando como punto de partida los capítulos anteriores. Una vez se ha establecido la filosofía, se desarrollan estrategias según el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la organización. A partir de estas estrategias, se ha formulado un plan estratégico, que consta de diferentes planes tácticos y operativos, creados para cada una de las áreas que componen a la asociación, el área administrativa, área de mantenimiento y área de operación. Estos planes se consolidan en un plan de implementación en el que se resumen los recursos necesarios para ponerlos en acción.

Posteriormente se presenta la bibliografía general consultada y por último los anexos que apoyan la información desarrollada en el contenido del trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS ASOCIACIONES HÍDRICAS COMUNALES EN EL SALVADOR Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA CONTRIBUIR A SU FUNCIONAMIENTO, DESARROLLO Y AUTOSOSTENIBILIDAD.**

#### **A. Antecedentes y generalidades de las asociaciones comunales.**

##### **1. Antecedentes de las asociaciones comunales en el mundo.**

Toda persona sin importar raza, religión, país, etc., tiene la necesidad de asociarse u organizarse con otras, para lograr un objetivo común, debido a que las necesidades de cada individuo son diferentes, estos buscan integrarse a una asociación u organización ya constituida o fusionarse con otros para crear una nueva. Por esta razón existen diferentes tipos de agrupaciones de personas a nivel mundial. A través de los diferentes medios de comunicación, se conoce una diversidad de asociaciones, fundaciones u organizaciones existentes en otros países del mundo, entre las cuales están: congregaciones religiosas, políticas, deportivas, humanitarias, educativas, cooperativas, asociaciones, entre otras.<sup>1</sup>

##### **2. Antecedentes de las asociaciones comunales en El Salvador.**

Las asociaciones comunales, son una forma de organización comunal, constituidas por habitantes de una misma localidad y surgen por la necesidad de mejorar las condiciones de vida de las personas de un determinado sector.

---

<sup>1</sup> “Procedimiento de autorización y fiscalización financiera de las Asociaciones Comunales del municipio de San Vicente, para implementarse en el año 2008”. Lozando Galindo, Bella Isabel y otros. El Salvador UES Paracentral 2008. Pág. 13.



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

En 1977, se promulga la “Ley de Desarrollo de la Comunidad”. Bajo esta ley las asociaciones eran reguladas, auditadas y controladas por el Ministerio del Interior a través de la Dirección del Desarrollo de la Comunidad (DIDECO); pero en 1986, estas facultades pasaron a las alcaldías con la entrada en vigencia del primer Código Municipal.

En esta época el nombre de las asociaciones iniciaba con el término “Asociación de Desarrollo Comunal” y luego agregaban el nombre de la comunidad, por ejemplo, ADESCOSAC, que significa “Asociación de Desarrollo Comunal de San Antonio Caminos”, el lenguaje utilizado en el Código Municipal sustituye el término “ADESCO” por “Asociaciones Comunales”.<sup>2</sup>

### **3. ¿Qué es una ADESCO?**

Las ADESCO (Asociación de Desarrollo Comunal), son familias que viven en la zona las cuales están organizadas en asociaciones y cuentan con el apoyo de la Municipalidad, buscan ayuda para solventar sus carencias y mejorar sus condiciones de vida gestionando el apoyo para poner en marcha iniciativas económicas de la comunidad. En el año 1976 inicia la regulación de las ADESCO, debido a las diferentes necesidades de los pueblos más pobres para poder salir adelante, que por tanto buscaban desarrollo de su comunidad y solventar necesidades propiamente de desarrollo local.

---

<sup>2</sup> Ibid. Cita 1 Pág. 15

La mayoría de asociaciones hídricas nacen impulsadas por las ADESCO de los diferentes municipios de El Salvador.

La evolución de las ADESCO ha impactado en tal medida que contribuyen a la solución de problemas de las comunidades, puesto que el trabajo en equipo ejercido por estas permite la aportación de ideas y las posibilidades de desarrollarlas. Su principal objetivo es el de satisfacer en cierta medida las necesidades de sus habitantes, buscando el apoyo en diferentes organizaciones tanto gubernamentales y como las no gubernamentales, sin embargo en muchas ocasiones se ven limitadas a este tipo de ayuda, no cuentan con la asistencia técnica y financiera necesaria para sobrevivir. Por tal motivo, las entidades deben estar presentes en brindarles la ayuda suficiente porque las ADESCO mejoran la calidad de vida de las personas.

#### **4. Importancia de las asociaciones comunales.**

La organización de asociaciones en las comunidades es importante, porque representan un medio de desarrollo y de soluciones a los problemas más comunes de una determinada localidad, que generalmente son: condiciones inadecuadas de vivienda, falta de servicios básicos, insuficiente o inexistente infraestructura comunal, falta de seguridad pública, falta de actividades recreativas y culturales, entre otras.<sup>3</sup>

Hoy en día, es indispensable la creación de una Asociación Comunal en una localidad, para que los represente ante terceros y vele por los intereses comunes de su comunidad. Además puede verse la importancia de las asociaciones comunales desde dos puntos de vista: uno social y uno económico, no obstante puede agregarse un tercero, desde un punto de vista ambiental.

---

<sup>3</sup> “Diseño de un programa de Capacitación Administrativa para miembros de las Asociaciones Comunales del Distrito 4 del municipio de San Salvador”. Flamenco Luna, Alejandro Ernesto y otros, San Salvador, El Salvador, UES 2003.

El primero de ellos, en lo referente al social, ofrecen oportunidades de superación a las familias de cada comunidad en las que se encuentran, puesto que se ejecutan proyectos para el bienestar de todos, existiendo comunicación entre los habitantes y cuentan con un líder para trabajar por el bien común. Estas asociaciones procuran infraestructuras dignas, por ejemplo, escuelas, clínicas, iglesias, lugares recreativos y culturales permitiéndoles mejorar su calidad de vida a través de recibir servicios de calidad, mejor educación, mayor acceso a la atención de la salud y recreación.

Dentro de la importancia económica se puede mencionar que las comunidades tienen oportunidad de contar con fuentes de empleo a través de la ejecución de sus proyectos y llevar sustento a sus propias familias.

Y un tercer elemento es en lo ambiental, debido a que las comunidades buscan desarrollarse y mejorar su calidad de vida sin afectar el medio ambiente. Hay que recordar que las zonas rurales son caracterizadas por contar con mayor recurso ambiental y en la mayoría de los casos su fuente de trabajo, por lo tanto, buscan cuidar el medio ecológico que los rodea.

##### **5. Objetivos de las asociaciones comunales.**

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

- ✓ Fomentar el espíritu de unidad, solidaridad y cooperación mutua entre vecinos, sus grupos y entidades representativas;
- ✓ Impulsar y participar en los programas de capacitación promocional de los dirigentes y de los grupos comunales; y

- ✓ Trabajar en el establecimiento y mejora de los servicios de la comunidad.

También puede mencionarse otros objetivos que persiguen las asociaciones comunales, tales como:

- ✓ Mejorar la calidad de vida.
- ✓ Contribuir a trabajos dignos y llevar sustento a las familias.
- ✓ Mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales.
- ✓ Satisfacer necesidades básicas.
- ✓ Impulsar las relaciones interpersonales.

## **6. Características de las asociaciones comunales.**

De acuerdo al Manual para la Organización de Asociaciones Comunales con Personalidad Jurídica, artículo 9 de la Ley de Desarrollo de la Comunidad, las características de las asociaciones son las siguientes:

- ✓ De naturaleza apolítica y no lucrativa, de carácter democrática, no religiosa.
- ✓ Las constituyen personas residentes en una misma área geográfica como barrios, colonias, cantones, caseríos, entre otros.
- ✓ Las personas que la integran participan de algún interés, objetivo o función común.
- ✓ Cuenta con sus propios estatutos.

### **B. Asociaciones hídricas comunales en El Salvador.**

Las Asociaciones Comunales Hídricas del país, son asociaciones constituidas legalmente y formadas por un grupo de personas que buscan un bien común; en este caso es llevar agua a las zonas donde la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados

(ANDA) no lo hace, con esto buscan mejorar las condiciones de vida de los pobladores del lugar, incrementar fuentes de empleo, atraer inversión, entre otros beneficios.

### 1. Definiciones generales.

**Asistencia técnica:** Es la prestación de servicios personales independientes por medio del cual el prestador se obliga a proporcionar conocimientos no patentables, que no impliquen la transmisión de información confidencial relativas a experiencias industriales, comerciales o de otra índole, ayudando de esta manera a incrementar los conocimientos de a quien le presta el servicio.

**Asociaciones Hídricas Comunes:** Son asociaciones formadas por un grupo de personas de una misma comunidad que buscan un bien común: el de abastecer de agua potable a las zonas donde no cuentan con este beneficio, y cuyo fin es el mejoramiento de las condiciones de vida de los mismos habitantes.

**Asociaciones rurales:** “Son las uniones de comunidades, sociedades de producción rural, cuyo objetivo es la integración de los recursos humanos, naturales, técnicos y financieros para el establecimiento de industrias, aprovechamientos, sistemas de comercialización, y cualquier otra actividad económica”.<sup>4</sup>

**Asociados:** “Nombre que reciben los miembros que reúne el asociante para formar parte de una asociación”.<sup>5</sup>

**Autofinanciamiento:** “Las tarifas deben permitir alcanzar el equilibrio económico-financiero de los servicios en un horizonte a largo plazo. Deben ser los propios usuarios,

---

<sup>4</sup> López, José Isauro. “Diccionario contable, administrativo y fiscal”. México, D.F., 2001.

<sup>5</sup> Ibid. Cita 4.

los que mediante el pago por los servicios recibidos, permitan obtener los ingresos necesarios para alcanzar dicho equilibrio”.<sup>6</sup>

**Autosostenibilidad:** La autosostenibilidad es el hecho de ser independientes y poder mantenerse por sí mismos sin necesidad de préstamos. Es decir, que la asociación debe cubrir reparaciones y mantenimientos a partir del cobro del servicio brindado a los usuarios.

**Desarrollo humano:** “Es un proceso y un fin. Como proceso, busca ampliar las opciones de la gente, así como de las funciones y capacidades humanas. Como fin, refleja los resultados de esas funciones y capacidades. Las diversas opciones no son estáticas ni finitas y cada una involucra un conjunto de características que van desde la obtención de una vida larga y saludable, de conocimientos, así como del acceso a recursos y servicios necesarios para arribar a mejores niveles de bienestar”.<sup>7</sup>

**Desarrollo:** “El término desarrollo tiene varias acepciones. En primer lugar, el término puede ser entendido como el proceso de evolución, crecimiento y cambio de un objeto, persona o situación específica en determinadas condiciones. El desarrollo es la condición de evolución que siempre tiene una connotación positiva ya que implica un crecimiento o paso hacia etapas o estadios superiores. La noción de desarrollo entonces puede servir para hacer referencia tanto a cosas, personas, situaciones o fenómenos de muy variado tipo”.<sup>8</sup>

**Desarrollo sostenible:** Es aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro, para

---

<sup>6</sup> Cuellar, Nelson. La gestión del agua en El Salvador: Desafíos y respuestas institucionales. Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente PRISMA, 2001. Pág. 48

<sup>7</sup> Cuellar, Nelson. Acceso al Agua Potable en El Salvador: Tendencias, Perspectivas y Desafíos. Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente PRISMA No. 42, 2001. Pág. 1

<sup>8</sup> Diccionario Larousse Mundial 6ta Edición. Pág. 83

atender sus propias necesidades. Esto implica un valor ambiental, uno económico y uno social.

**Funcionamiento:** “Proceso que se lleva a cabo o pone en práctica en algo, en un ámbito como el laboral por ejemplo, para que despliegue las tareas para lo cual fue ideado y pensado y que entonces a la persona que lo utiliza o lo pone en práctica, le reporte lo que se conoce como funcionalidad, que es, a grandes rasgos, que le sirva y que le retribuya a quien utiliza el funcionamiento en cuestión, beneficios o ganancias por el hecho de usar el mismo”.<sup>9</sup>

Por tanto, se puede decir que el funcionamiento es poner en acción algún pensamiento, plan, estrategia o similar ya que con el funcionamiento damos el inicio o la puesta en marcha de lo proyectado.

**Gestión hídrica:** “Se da cuando los organismos gubernamentales responsables de agua establecen una política y un marco legal efectivos para distribuir y gestionar los recursos hídricos de forma sensible a las necesidades nacionales, sociales y económicas y al sostenimiento a largo plazo de la base de los recursos”.<sup>10</sup>

**Población Rural:** “Conjunto de personas que habitan en una comunidad ejidal<sup>11</sup> rancherías o comunidades que no reúnen las características de una comunidad. Conjunto de habitantes de una comunidad campestre”.<sup>12</sup>

**Saneamiento:** Conducción, tratamiento, alejamiento y descarga de las aguas residuales.

**Sistemas de agua potable:** Consiste en un conjunto de obras y acciones que permiten la prestación de servicios públicos de agua potable, incluyendo el saneamiento.

---

<sup>9</sup>Lombardi, Graciela. “Conocimientos” 1° edición. Pág. 16

<sup>10</sup> Ibid. Cita 7 Pág. 2

<sup>11</sup> Ejidal: Campo situado a las afueras de la ciudad.

<sup>12</sup> López, José Isauro. Ob. Cit.

## 2. Situación histórica del agua en El Salvador.

El nivel de acceso a servicios de abastecimiento de agua y saneamiento en El Salvador continúa siendo bajo, a pesar del reciente incremento en cobertura. Esto ejerce un impacto negativo sobre la productividad y la salud, especialmente entre los pobres de las zonas rurales. Los recursos de agua están seriamente contaminados y una gran parte de las aguas residuales se descargan en el medio ambiente sin ningún tratamiento. En términos de institucionalidad, únicamente una institución pública está de facto a cargo de formular las políticas del sector y también de proveer el servicio. Durante los últimos diez años, los intentos por reformar y modernizar el sector a través de nuevas leyes no han logrado producir frutos.

Al 2014, El Salvador cuenta con una población total de 6.4 millones de habitantes, de los cuales el 28 % (1.8 millones) reside en las zonas rurales. La cobertura actual de agua potable para esta zona se estima en un 79 % y la de saneamiento en 83 %, según datos del Estudio Monitoreo del Avance de País en Agua y Saneamiento (FOCARD-APS/PAS-BM, 2012). En estas zonas los sistemas de abastecimiento de agua son operados por Juntas Administradoras que son elegidas en asamblea general de usuarios para un período de dos años; en la mayoría de los casos, los miembros de estas Juntas asumen la administración de los sistemas sin recibir ningún tipo de capacitación.<sup>13</sup>

La ANDA, en el año 2011 creó la Gerencia de Atención a Sistemas y Comunidades Rurales, cuyo objetivo principal es ofrecer asistencia técnica y capacitación especializada a las Juntas Administradoras de Sistemas de Agua Potable y Saneamiento (SAPS) en las zonas rurales del país. En el 2013 aprobaron un Plan Estratégico que define las acciones de la Gerencia, las cuales se resumen en cuatro líneas estratégicas:

---

<sup>13</sup> Hernández, Manuel. Propuesta del Modelo de Atención al Sector Rural de El Salvador en Agua Potable y Saneamiento. Gerencia de Sistemas Rurales ANDA.



- ✓ Capacitación y asistencia técnica especializadas a los entes administradores del Sistema de Agua Potable y Saneamiento (SAPS).
- ✓ Contribución al marco normativo del subsector agua potable y saneamiento en áreas rurales.
- ✓ Monitoreo y seguimiento a la gestión técnica y administrativa de los entes administradores de SAPS.
- ✓ Apoyo a la gestión de recursos financieros y técnicos de los entes administradores de SAPS.

No obstante el principal problema que ANDA presenta para mejorar la atención a los sistemas rurales, hasta la fecha julio del 2015, desconocen la cantidad de sistemas y Juntas Administradoras que actualmente están funcionando. Tanto entidades de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales y la misma ANDA, han realizado diferentes estudios para cuantificar el universo de sistemas existentes, obteniendo solamente datos estimados más no confiables, ya que hay datos que reflejan 700 sistemas rurales funcionando y otros sobrepasan los 1500.

### **3. Contexto actual**

La ANDA en su propuesta del modelo de atención al sector rural de El Salvador en agua potable y saneamiento, dirigido por la Gerencia de Sistemas Rurales, refleja que del total de la población rural el 79 % de esta cuenta con abastecimiento a partir de sistemas de agua potable, por ello la importancia de que se les brinde la ayuda necesaria, ya que muchos de estos han sobrepasado su vida útil lo que podría llevarlos a un significativo riesgo para las actuales coberturas y peor aún dejar a las familias sin el vital servicio. Sumado a esto, muchas de estas asociaciones presentan problemas de operación, de autosostenibilidad, y la falta de los recursos necesarios para continuar abasteciendo a la población.

Existe ausencia de una política institucional que defina en forma sistemática como se deberán atender las necesidades del sector rural, así como tampoco ha existido una planificación coherente con dichas necesidades. Por otra parte, la situación más compleja se presenta en la capacidad de operar y mantener eficientemente los sistemas de abastecimiento de agua por parte de los operadores comunitarios.<sup>14</sup>

#### **4. Nacimiento de las Asociaciones Hídricas.**

La mayoría de Asociaciones Comunales Hídricas nacieron de ideas de alguna ADESCO que se propuso llevar agua de calidad a las comunidades, caseríos, cantones, barrios más pobres; tras investigar cuales eran los problemas o necesidades más importantes de la localidad. Muchas de estas asociaciones reciben ayuda de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), directivas comunales, incluso de la ANDA que en algunos casos supervisa la forma de trabajar y extraer el vital líquido con el fin de distribuirlo a la zona.

En 1980, ante la falta de servicios en las zonas rurales, el Ministerio de Salud impulsó el Plan Nacional de Saneamiento Básico Rural, conocido como PLANSABAR. En 1995, los sistemas de agua potable construidos se trasladaron a ANDA, creándose la Gerencia de Sistemas Rurales para administrar unos 700 sistemas rurales del país de los cuales unos 315 habían sido construidos por PLANSABAR, cuya transferencia desde el Ministerio de Salud despertó una serie de interrogantes, que hasta la fecha no se han podido responder; como por ejemplo, la legalidad de estos sistemas y los derechos de propiedad de los equipos y terrenos, así como la responsabilidad de su administración.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>Hernández, Manuel. Propuesta del Modelo de Atención al Sector Rural de El Salvador en Agua Potable y Saneamiento. Gerencia de Sistemas Rurales ANDA.

<sup>15</sup> Cuellar, Nelson. Acceso al Agua Potable en El Salvador: Tendencias, Perspectivas y Desafíos. Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente PRISMA No. 42, 2001. Pág. 8

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

En ese contexto surgió la Asociación Nacional para la Defensa, Desarrollo y Distribución de Agua a Nivel Rural (ANDAR), cuyo objetivo estratégico es fortalecer y promover la participación de las comunidades rurales para la defensa del derecho al agua con fines de sostenibilidad y desarrollo.<sup>16</sup>

La Gerencia de Sistemas Rurales fue cerrada alrededor del año 2003, esta Gerencia coordinaba con Organismos No Gubernamentales la construcción de nuevos sistemas y desde esa fecha no ha existido a nivel nacional una entidad gubernamental que en conjunto atienda las necesidades del sector rural en agua potable y saneamiento, entendiendo estas como: necesidades de construcción de nuevos sistemas (ampliación de cobertura) y necesidades de asistencia técnica a sistemas existentes (operación, mantenimiento, administración y apoyo financiero).<sup>17</sup>

## **5. Ayuda que reciben las Asociaciones Hídricas.**

Las alcaldías o gobiernos municipales deben estar involucradas con las asociaciones hídricas ya que es importante para sus municipios contar con este vital líquido y deben ser ayudados. Sin embargo un 85% de los casos las alcaldías no colaboran de forma económica o estratégica con dichas asociaciones dejando de lado el bienestar de los pobladores de la zona y es por ello que casi el 95 % de las asociaciones necesitan de

---

<sup>16</sup> Ibid. Cita 15 Pág. 9

<sup>17</sup> Hernández, Manuel. Propuesta del Modelo de Atención al Sector Rural de El Salvador en Agua Potable y Saneamiento. Gerencia de Sistemas Rurales ANDA.

donaciones o ayuda estratégica de técnicos que les contribuyan a mejorar el sistema de distribución o asuntos administrativos como el cobro del servicio, decisiones de inversión, compra de equipo técnico entre otros. No obstante, existen instituciones vinculadas con la gestión de sistemas de agua y saneamiento, que buscan ayudar a las asociaciones comunales hídricas. Estas se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 1

Instituciones vinculadas con la gestión de sistemas de agua y saneamiento rural.

Entidad	Naturaleza	Política	Tipo de sistema	Participación de la comunidad	Sistema tarifario
PLANSABAR, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	Dependencia gubernamental liquidada a finales de 1995.	Proporcionar el suministro de agua potable y letrinas en áreas rurales.	Sistemas con redes por gravedad y canteras públicas, por bombeo electromecánico con cantareras públicas y conexiones domiciliarias. Letrinas.	Durante la ejecución: mano de obra no calificada como excavación, compactación, acarreo de materiales.	Cuota establecida por decreto legislativo.
Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL)	Creado en 1990, financia toda obra de desarrollo social.	Provisión de agua potable a todo ámbito nacional. Generalmente los estudios y las obras son realizados por consultores independientes.	Agua potable: limitado a ampliaciones, rehabilitaciones, pequeños sistemas por gravedad, sistemas por bombeo electromecánico. Letrinas y pequeños sistemas de alcantarillado.	Administrar los acueductos, bajo la asesoría técnica, en teoría.	Cuota sugerida a la comunidad, posteriormente ésta se ajusta según la capacidad de pago de la comunidad y su participación.
ONG's: CREA, CARE, PCI, UE	CREA (empresa privada) CARE, PCI, UE (organismos no gubernamentales participando en proyectos de agua y saneamiento.)	Provisión de agua potable a comunidades rurales, la mayoría de comunidades seleccionadas por USAID. Metodología participativa.	Agua potable: bombas manuales, sistemas con redes por gravedad y bombeo electromecánico. Letrinas: abonera, de	Involucramiento de la comunidad desde la etapa de los estudios previos, ejecución de obras, adiestramiento, administración, y operación de los servicios.	Es calculada por el organismo no gubernamental, cubriendo los costos de producción, operación, mantenimiento y reposición de equipos.

			cierre hidráulico, fosa ventilada.		
Gerencia de sistemas Rurales de ANDA	Entidad del estado insertada en la estructura organizativa de ANDA.	Rehabilitación y coadministración de 308 sistemas que fueron ejecutados por PLANSABAR, proveer servicios de abastecimiento de agua y saneamiento a comunidades rurales del país. Participación de la comunidad y promoción de la educación.	Agua potable: sistemas por gravedad y bombeo, de conexión domiciliar y cantarera.	Involucrar a la comunidad es una política básica de la gerencia.	
Asociación Nacional para la defensa, desarrollo y distribución de agua a nivel rural, ANDAR	Integrado por 28,491 socios organizados en 102 proyectos rurales de agua potable construidos por PLANSABAR.	Organización que busca el desarrollo sostenible de los sistemas de agua potable mediante el fortalecimiento técnico, financiero y organizativo.	Agua potable: sistemas por gravedad y bombeo, de conexión domiciliar y cantera.	La comunidad administra los sistemas y su organización busca apoyo en las instancias públicas para el buen funcionamiento de los sistemas.	Tarifa ajustada para recuperación de costos de acuerdo a capacidad de pago de comunidades.

Fuente: Cuellar, Nelson. Acceso al Agua Potable en El Salvador: Tendencias, Perspectivas y Desafíos. Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente PRISMA No. 42.

## 6. Importancia de las Asociaciones Hídricas.

Para el año 2013 se tenía el dato que la ANDA, solo cubría un 87 % del país con su servicio; por ello que el otro 13 % busca la forma de tener agua de calidad como necesidad básica, las personas dentro de sus posibilidades se organizan, buscan apoyo técnico y económico para poder hacer excavaciones hasta encontrar agua y extraerla mediante bombas a fin de distribuirla a los pobladores.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Hernández, Manuel. Propuesta del Modelo de Atención al Sector Rural de El Salvador en Agua Potable y Saneamiento. Gerencia de Sistemas Rurales ANDA.

Además cabe recalcar que el funcionamiento de las cooperativas, asociaciones y comités de agua potable rural han ayudado fuertemente a mejorar la organización social de la población rural en términos de solidaridad, participación y fomento del desarrollo de otras organizaciones.

Las juntas administradoras de agua pretenden lograr la prestación de un servicio de abastecimiento de agua potable y de saneamiento ambiental a la comunidad en calidad y cantidad, como uno de los mecanismos para el logro de la salud integral de las personas.

### **7. Principales inconvenientes de las Asociaciones Hídricas.**

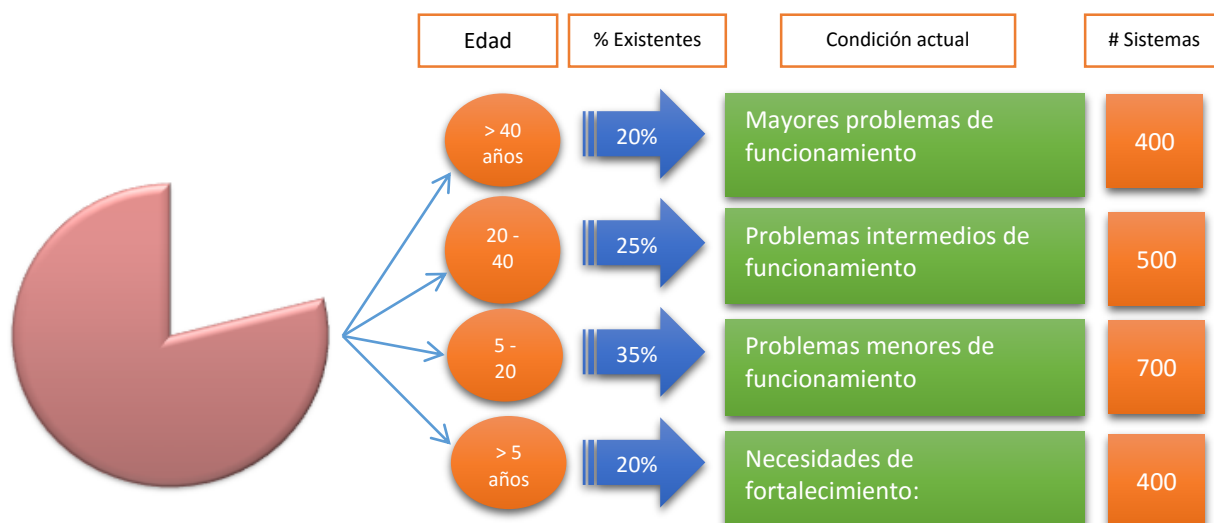
La falta de recursos está presente casi en el 90 % de las asociaciones hídricas y es por ello que buscan generar ingresos sin afectar al usuario (subiendo cuotas) o racionalizando el servicio, y en ocasiones los encargados o directivos no tienen los conocimientos para poder captar fondos o están tan endeudados que no desean seguir aumentando estas deudas y es por ello que buscan la forma de poder financiar las operaciones de la asociación.

Dado que actualmente no se conoce con certeza la totalidad de sistemas rurales en operación y su nivel de eficiencia en la prestación del servicio, para fines de análisis está podría ser estimada, utilizando como parámetro su edad de funcionamiento, con lo cual se podría conocer (conservadoramente), el tipo y la magnitud de la asistencia técnica que debe ser proporcionada al sector rural.

El gráfico siguiente, muestra un estimado del número de sistemas que podría corresponder a cada grupo, considerando su tiempo de operación.

Gráfico N° 1

Condición actual de los sistemas de agua potable.



Fuente: Gráfico elaborado por la Gerencia de Atención a Sistemas y Comunidades Rurales, ANDA. Basadas en las coberturas reportadas por la DIGESTYC para los diferentes escenarios propuestos.

La Gerencia de Atención a Sistemas y Comunidades Rurales, se encuentra realizando un diagnóstico y catastro de sistemas de agua potable y saneamiento rural no administrados por ANDA, en la cual se confirmará la existencia de cuántos sistemas son los que abastecen en la actualidad a las zonas rurales, además se estima una inversión necesaria por parte del gobierno de \$ 75, 000,000 para cubrir las deficiencias de éstas. Dicha totalidad está repartida de manera proporcional a los diferentes sistemas según el tiempo de servicio prestado, el cual se detalla a continuación:

Cuadro N° 2

Necesidad de inversión por nivel de problemas.

Clasificación de los Sistemas	N° de Sistemas	% Sistemas con algún nivel de problemas	N° de Sistemas con deficiencias	Población	Necesidades de Inversión
>40 años	400	85 %	340	288,111	\$ 40,000,000

20 – 40 años	850	60 %	510	432,166	\$ 22,000,000
5 – 20 años	500	40 %	200	169,477	\$ 12,500,000
< 5 años	250	50 %	125	105,923	\$ 500,000
			1,120	995,677	\$ 75,000,000

Fuente: Elaboración propia por la Gerencia de Atención a Sistemas y Comunidades Rurales, ANDA. Basadas en las coberturas reportadas por la DIGESTYC para los diferentes escenarios propuestos.

Sin embargo el principal desafío que estas asociaciones hídricas presentan es que no cuentan con ninguna institución del Estado que les brinde apoyo, es por ello que la ANDA ha tomado la iniciativa en conjunto con el gobierno de crear un plan que se pretende implementar en un futuro.

En resumen, más que inconvenientes, las asociaciones comunales hídricas rurales presentan una serie de límites y desafíos que superar, entre los cuales están lo político, organizacional, económico – financiero, ambiental, cultural, administrativo y educativo.

En lo político hace referencia a la descentralización del agua, es decir que el gobierno ha transferido las responsabilidades, pero no los recursos necesarios para cubrir el funcionamiento de ésta, por lo cual, muchas de las juntas administradoras de agua en las zonas rurales, dependen en gran medida del apoyo o fondos de entidades externas a ésta. Lo organizacional significa que las asociaciones deben organizarse, capacitarse y administrar de manera sostenible los sistemas de agua potable. Mientras que lo económico – financiero, debe procurarse que en su totalidad los usuarios cancelen sus facturas, además que la misma asociación se mantenga en un porcentaje mínimo de mora en sus obligaciones. Lo ambiental hace hincapié a mantener prácticas de conservación de suelo, agua y flora, para incrementar la cantidad y calidad del agua. Además de fomentar en lo cultural el pago por el servicio y lo administrativo debe ser transparente, honrada y hacer una rendición de cuentas periódicas de los recursos del sistema. Y por último se tiene el aspecto de la educación, el cual engloba capacitar al personal y dar asistencia técnica, para generar un servicio eficiente.



## **8. Soluciones al problema de agua en el país.**

Según algunas asociaciones hídricas existen dos maneras de solucionar el problema del agua en El Salvador. La primera es proveer el acceso al agua potable otorgando instrumentos legales a las asociaciones y la población para que puedan exigir su derecho al agua y la segunda es purificar el agua ya disponible. Las asociaciones en el país perforan pozos e instalan bomba manual de agua, fabricando e Instalando Filtros Bio-arena. Estos proyectos son muy comunes y se ejecutan gracias a la ayuda económica tanto de donantes nacionales como de extranjeros (personas particulares, iglesias, ONG`s, Fundaciones, etc.).

Para solucionar los inconvenientes presentados en las Juntas Administradoras de Agua Potable, estas deben estar bien capacitadas referente a la administración, puesto que estas Juntas son un tipo de empresa de servicio, ya que ofrecen un servicio que permite al consumidor satisfacer su necesidad inmediata de abastecimiento de agua. Además de tener en claro que tienen como propósito a través de una buena administración lograr objetivos y metas para la obtención de resultados con calidad con los recursos disponibles. Puesto que la aplicación de una administración eficiente les conlleva a las asociaciones a asegurar agua en cantidad y calidad a las familias usuarias del sistema.

Esta administración consiste básicamente en la aplicación de sus cuatro elementos esenciales los cuales son: planificar, organizar, dirigir y controlar. El primero de estos elementos se refiere a tener claridad qué se quiere hacer, cómo se logrará, qué recursos se utilizarán y quiénes lo harán. En cuanto a la organización se trata de distribuir en la forma más adecuada los recursos humanos, materiales, financiero y tiempo, de tal manera que todas las actividades se hagan con eficiencia. El tercer elemento significa que ha de haber una persona que conduzca, guie y supervise los esfuerzos del personal para ejecutar planes y lograr los objetivos, para ello es necesario que exista buena comunicación, liderazgo y motivación. Y por último, el control, la Junta debe cerciorarse

e informar si las acciones que son realizadas en la administración del sistema de agua, van de acuerdo con los objetivos.

En resumen, la buena administración, llevará a que la Junta Administradora de Agua Potable, aproveche al máximo los recursos con los que cuenta, y así lograr un funcionamiento eficiente, desarrollo y autosostenibilidad.

### **C. Generalidades de la Asociación Comunal El Manantial.**

#### **1. Antecedentes.<sup>19</sup>**

En 1990 surgió la iniciativa entre tres comunidades (cantón Platanillos, Girón y las Mercedes) de formar una asociación. La Asociación Comunal El Manantial (ACM) se dedica al abastecimiento de agua potable a dieciséis comunidades rurales del municipio de Quezaltepeque.

Cuenta con una extensión territorial aproximada de 7,000 metros cuadrados, ubicada en Cantón Platanillos al norte de esta municipalidad.

El agua es obtenida de mantos acuíferos superficiales o sea de nacimientos, en el terreno se encuentran cinco de estos, no obstante se están utilizando solamente tres. Al igual que posee una amplia vegetación beneficiosa que contribuye a mantener esos mantos acuíferos.

El perímetro donde está ubicado todo el sistema de bombeo es propiedad de la ANDA, sin embargo en el año 1990 esta institución pretendía llevarse este recurso hídrico hacia otros lugares que no fuese la zona rural, pero las comunidades lucharon para que eso no sucediera.

---

<sup>19</sup> Información proporcionada por don Antonio Servano, presidente de la Junta Directiva de la Asociación Comunal El Manantial.

Fue en este mismo año que surgió la iniciativa entre tres comunidades (cantón Platanillos, Girón y Las Mercedes) de formar una asociación y se unieron por la razón que no había agua potable en los cantones. Motivados a realizar las primeras gestiones que los llevaron a organizarse en directivas y contactar 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 para abastecimiento de agua a las comunidades antes mencionadas.

De esta manera se fue impulsando a dar inicio a este proyecto de administración, manejo de agua y saneamiento rural en donde mujeres y hombres, habitantes de los sectores beneficiados se unieron a zanzar y realizar los trabajos para la incorporación de tuberías y construcción de tanques.

No obstante, en 1996 el financiamiento otorgado a PLANSABAR por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se agotó y el Ministerio de Salud se retiró del sector agua y saneamiento, dejando a las juntas de agua casi sin apoyo.

El 30 de junio de este mismo año la Asociación fue inscrita en la municipalidad como Asociación Comunal EL MANANTIAL, Cantón Platanillos, Girón y Mercedes”, la cual puede abreviarse A.C.M.P.G.M., sin embargo es conocida como Asociación Comunal EL MANANTIAL (ACM). Su forma de organización parte de una Junta Directiva.

Su legalidad se hizo pública junto a sus estatutos en el Diario Oficial el 8 de agosto del año antes mencionado.

La Asociación es regulada por el Código Municipal, siendo así una Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCO).

A partir de este año la Asociación fue expandiendo el abastecimiento de agua a más comunidades cercanas.

Entre los años 1998 al 2000, las comunidades dejaron de recibir el servicio de agua potable debido a problemas en el sistema de bombeo y que no contaban con los recursos necesarios para solucionarlos. Por lo tanto la Asociación buscó el apoyo del alcalde en ese periodo por el municipio de Quezaltepeque, el señor Roberto Argüello, recibiendo así la ayuda a finales del año 2000 junto con el alcalde de Nejapa, el señor René Canjura, contribuyendo de esta manera a la continuación del proyecto.

Al año 2015, la Asociación abastece a dieciséis comunidades rurales, 1092 familias las que reciben este vital líquido. Además, cubren seis centros escolares a los cuales les brindan el agua de manera gratuita sumándole la ayuda en materiales, mano de obra y mantenimiento. La Asociación cuenta con 12 trabajadores. Todo lo referente a lo administrativo es manejado por el presidente de la junta directiva.

La principal necesidad que presenta la Asociación es la escasez de dinero, ya que cuando una parte de todo el sistema necesita repararse o sustituirse, en ocasiones no tienen la solución inmediata. El único ingreso que percibe es por el cobro del servicio de agua potable, de los cuales alrededor del 25 % de los usuarios no cancelan sus facturas lo que genera esa falta de fondos.

Anteriormente se beneficiaban de la crianza y venta de Tilapias hacia las mismas comunidades, pero debido a los problemas sociales como la delincuencia renunciaron a este proyecto. No obstante la Asociación cuenta con el recurso agua para implementar nuevas alternativas.

## **2. Organización actual de Asociación Comunal El Manantial.**

Según el artículo 18 de los estatutos de la Asociación Comunal El Manantial, establece que su estructura organizativa estará conformada por una Junta Directiva, con los cargos ahí establecidos. Esta junta está integrada por el presidente, vicepresidente, secretario,

pro secretario, tesorero, pro tesorero, síndico, vocales y una junta de vigilancia. Además de contar con la Junta General de Asociados y los trabajadores que desempeñan su labor para el funcionamiento de esta. La asociación no cuenta con un organigrama definido, sin embargo el presidente de esta es quien controla a la ACM.

### **3. Recursos con los que debe contar la Asociación Comunal El Manantial.**

Las asociaciones administradoras de sistemas de agua cuentan con recursos como los siguientes:

Materiales:

- × Equipo de bombeo
- × Herramientas de fontanería
- × Válvulas
- × Tuberías
- × Cañerías

Financieros:

- × Pago de las cuotas por el servicio de agua
- × Multas por desconexión
- × Reconexión
- × Ingresos por pago de nuevas acometidas

Humanos:

- × Junta Administradora
- × Administrador
- × Bombero
- × Valvulero
- × Lector de medidores, distribuidor de recibos, entre otros.

#### **4. Fines que persigue la Asociación Comunal El Manantial.**

Según el artículo 2, de los estatutos de la Asociación Comunal El Manantial, es de naturaleza apolítica, no lucrativa, por lo que tiene como finalidad lo siguiente:

- Motivar y participar en el estudio y análisis de los problemas y necesidades de la asociación.
- Fomentar el espíritu de solidaridad entre los miembros de la asociación.
- Velar por el mejoramiento hacia una administración eficiente de agua potable y saneamiento rural.

#### **5. Servicios que presta la Asociación Comunal El Manantial.**

- a. Bombeo de agua: El servicio que brinda la asociación es en dos horarios, ya que hay dos trabajadores encargados de desempeñar este trabajo para así hacer que el agua llegue a los hogares sin inconvenientes. Los horarios respectivos son:
  - De 1:00 a.m. – 11:00 a.m.
  - De 1:00 p.m. – 12:00 media noche
- b. Reparto del recibo por el servicio de agua potable.
- c. Reparaciones y mantenimiento a tuberías.
- d. Reconexión y desconexión del servicio.

#### **6. Marco legal.**

Con respecto al tema jurídico que normalice los beneficios y deberes de las asociaciones o sistemas de agua, en El Salvador no existe una ley o normativa que regule el funcionamiento de estos. En el 2012 el Gobierno Central, a través del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, presentó a la Asamblea Legislativa un Ante Proyecto de Ley General de Aguas, cuyo texto deja ver la necesidad de realizar una

gestión adecuada e integrada de los recursos hídricos, priorizando el uso humano sobre los demás usos; actualmente este anteproyecto de Ley se encuentra aún en revisión en la Asamblea Legislativa. Por otra parte, la Secretaría Técnica de la Presidencia, ha elaborado un documento borrador sobre la Política de Agua Potable y Saneamiento de El Salvador, la cual responde a la necesidad de contar con un marco de referencia para orientar las acciones del gobierno en este tema. De igual forma esta política no ha sido aún aprobada por el Ejecutivo en espera de la aprobación de la Ley General de Aguas.

No obstante los estatutos son los principales reguladores para los sistemas de agua. La Asociación Comunal El Manantial se rige por una serie de leyes y reglamentos que regulan el actuar de ésta, así como los derechos que como asociación tienen, por lo que se ha tomado lo principal de cada una de ellas y se detallan a continuación:

**a. Estatutos**

La Asociación Comunal El Manantial cuenta con Estatutos legales, siendo estos los principales reguladores de ésta. Los cuales presentan cincuenta y seis artículos a los que la asociación debe responder, fue aprobado por los asociaciados.

**b. Constitución de la República de El Salvador**

El artículo 7 dice que los salvadoreños tienen derecho de asociarse libremente y de reunirse pacíficamente sin armas para cualquier objeto lícito.

En el artículo 203, faculta a las municipalidades a decretar ordenanzas y reglamentos locales, así como también los obliga a colaborar con instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

El artículo 206 hace referencia a que las instituciones del Estado deben colaborar en los planes de desarrollo local aprobados por el concejo municipal respectivo.

Mientras que en el artículo 207 párrafo dos, habla sobre la asociación entre municipalidades, permitiendo convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para éstas.

### **c. Código Municipal**

El establecimiento de todos los aspectos relacionados con las Asociaciones Comunales, están descritos en el capítulo II, artículos del 118 al 125 del Código Municipal, los cuales dicen que:

- Los habitantes de las comunidades en los barrios, colonias, cantones y caseríos, podrán constituir asociaciones comunales para participar en la realidad social y contribuir a la solución de problemas y necesidades de la sociedad, como también impulsar nuevos proyectos de beneficio para la misma.
- La asociación tendrá personalidad jurídica otorgada por el Concejo respectivo.
- La asociación comunal estará regulada por el Código Municipal mediante los estatutos previamente establecidos y aprobados por la municipalidad.
- Constituirse con no menos de 25 miembros de la comunidad mediante acto constitutivo ante el Alcalde o personal delegado para tal efecto.
- El concejo municipal deberá reunirse periódicamente con las Asociaciones comunales para analizar y resolver los problemas, elaborar y ejecutar obras de toda naturaleza que proporcionen beneficio a la comunidad.

### **d. Ordenanza Municipal**

La ordenanza municipal referente a la regulación y perforación de pozos, extracción de agua y control de vertidos del municipio de Quezaltepeque, en el Título II, artículo 5, obliga a la protección del recurso hídrico para su conservación libre de contaminación y así optar para el uso y consumo humano. Así como también en el art. 6 con el objeto de



la conservación del recurso hídrico vela por la protección de la flora, especialmente las aledañas a los mantos acuíferos.

Mientras que del artículo 9 al 12, regula el uso y aprovechamiento del agua, es decir, que velará porque el uso de esta, se haga respetando los principios de sustentabilidad y calidad, además debe extraerse preferencialmente para consumo y abastecimiento de las comunidades. El permiso que la Asociación Comunal El Manantial ha obtenido para la extracción del agua, ha sido otorgado por la Alcaldía Municipal, según el Capítulo II de esta Ordenanza, cuidando así que también la asociación cuide del impacto ambiental que pueda generar.

#### **D. Generalidades de la Planeación.**

##### **1. Antecedentes de la planeación.**

El término planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de 1960 hasta mediados de 1970. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con ella. Sin embargo, después de ese “auge”, la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios.<sup>20</sup>

También se destacan contribuciones contemporáneas y especializadas que abarcan áreas de las ciencias de la conducta, como los postulados de Frank Y Lilian Gilberth,

---

<sup>20</sup>Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. 14° Edición. Editorial Pearson. México, 2013. Pág.5

Gantt, Ingeniero mecánico, conocido por sus métodos gráficos para la descripción de planes, y un mejor control administrativo, destacó la importancia del tiempo y el costo al planear y controlar el trabajo, lo que le condujo al diseño y puesta en práctica de la famosa gráfica de Gantt que es de mucha utilidad para la programación de actividades.<sup>21</sup>

Dentro de este contexto, la evolución de la administración ha llegado a desarrollar técnicas modernas de aplicación como lo es la Planeación Formal.

En la década de 1950, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema utilizando diferentes términos para referirse a ella como "Planeación Corporativa completa, planeación directiva completa, planeación integrada completa, Planeación gerencial total, y planeación Estratégica", que cada vez se utiliza con mayor frecuencia para describir lo mismo que con las frases antes mencionadas.

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

Desde entonces la Planeación Estratégica Formal se ha perfeccionado al grado de que en la actualidad la mayoría de las empresas importantes en el mundo, cuentan con algún tipo de este sistema y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están siguiendo este ejemplo.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Koontz y Odonell. "Administración". 8° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1988. Pág. 26

<sup>22</sup> Steiner A. George. "Planeación Estratégica". 3° Edición. Editorial Compañía Editorial Continental. México, 1985. Pág. 20

## 2. Definiciones generales.

### Estrategia:

- “Acción de proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo y hacer que el futuro de la empresa se comporte como se planteó”.<sup>23</sup>
- “Su competencia podrá implantar mejoras en su calidad y eficiencia, pero no será capaz de copiar su estrategia de posicionamiento, la cual debe constituirse en el elemento diferenciador de su compañía frente a las demás”.<sup>24</sup>
- “Elección de medios para conseguir un objetivo. Habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el objetivo proyectado”.<sup>25</sup>

Por lo tanto, la estrategia dentro de una empresa es lo que se llevará a cabo mediante el proceso de planeación, es decir, que la estrategia buscará la determinación de una misión y objetivos a largo plazo. Con el cual se busca obtener mejoras en determinadas áreas problemáticas o mejorables en la Asociación Comunal El Manantial, mediante la estratégica es posible priorizar los apartados más importantes para la situación actual o futura de la asociación.

### Metas:

- “Establecer y alcanzar objetivos potencia las capacidades humanas y genera confianza y motivación para marcar metas más y más difíciles”.<sup>26</sup>
- “Meta es el término o referencia, establecido para denotar el cumplimiento de un recorrido. Cada meta se complementa con alguno de los objetivos definidos en la estrategia”.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Mintzberg, Quinn y Voyer. “El proceso Estratégico”. 1° Edición Breve. Editorial Pearson. EEUU, 1997.

<sup>24</sup>Michael Porter. “What is Strategy?” - Harvard Business Review - Nov. 1996

<sup>25</sup> López, José Isauro. Ob. Cit.

<sup>26</sup>Adler, Alfred. “Conocimiento del hombre”. Editorial Espasa-Calpe. Madrid, 1984.

<sup>27</sup>Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. Editorial Pearson. México, 2003.

Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca o incluso la situación en la que desea estar. También puede significar una mejora como bajar costos de distribución de agua de la asociación, así como también una meta puede ser proyectar mejorías en la distribución y captación de recursos en la asociación.

**Misión:**

- “Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible”.<sup>28</sup>
- "Misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía".<sup>29</sup>

Asimismo, se puede definir misión como la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas con las cuales se pretende mejorar determinados inconvenientes o áreas de mejora de la empresa en general.

Por ejemplo la misión de la asociación irá enfocada hacia su razón de ser y encaminada a mejorar el trato y la atención al cliente, proporcionando así un mejor servicio.

**Objetivos:**

- “Son los blancos o resultados futuros pretendidos por la organización”.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Fincowsky, Franklin y Benjamín, Enrique. “Organización de Empresas”. Editorial Casa Blanca. EEUU, 1993.

<sup>29</sup> Díaz de Castro, Emilio. “Administración y Dirección”. Primera Edición. Editorial Nuevo Día. Argentina, 1999.

<sup>30</sup> Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2006.

- “El fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar”.<sup>31</sup>

Por lo que los objetivos son fines que se persiguen, el punto en el cual se desea estar como una situación financiera, una meta cumplida o la realización de lo que se desea como entidad.

Como el caso de la Asociación Comunal El Manantial, cuyo objetivo es proveer de agua potable a las dieciséis comunidades rurales del municipio de Quezaltepeque. Además de mejorar la distribución de este servicio, o inclusive uno de sus objetivos puede ser aumentar el número de familias beneficiadas con este proyecto.

#### **Objetivos Operacionales:**

- “Son objetivos específicos e inmediatos, situados a corto plazo y relacionados con determinadas tareas u operaciones”.<sup>32</sup>
- “Son cuantificables, medibles mediante indicadores y directamente verificables. Así nos permiten hacer seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de los efectos que se quieren conseguir con los objetivos específicos”.<sup>33</sup>

Por tanto, los objetivos operacionales u operativos son las metas, proyectos y actividades diarias, semanales o mensuales y que en su logro en conjunto conforman un objetivo estratégico. Los objetivos operativos se establecen a partir de los objetivos estratégicos. Al igual que con los objetivos estratégicos, los objetivos operativos también deben cumplir con las mismas características solo que en este

---

<sup>31</sup> Tanaka Nakasone, Gustavo. “Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones”. Editorial Fondo. Perú, 2005.

<sup>32</sup>Ibid. Cita 30

<sup>33</sup> Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.

caso su enfoque es más estrecho. En la Asociación Comunal El Manantial, estos objetivos estarán enfocados a los niveles operativos, y son de vital importancia para poder identificar áreas de mejora.

### **Objetivos Tácticos:**

- “Son objetivos departamentales e intermedios, situados a mediano plazo (generalmente un año) y relacionados con cada uno de los departamentos de la organización”.<sup>34</sup>
- “Es un resumen de un negocio en términos de productividad o la venta de un determinado producto. Está estrechamente relacionado con el concepto de un objetivo estratégico, que es una descripción por escrito del resultado deseado para una empresa de negocios”.<sup>35</sup>

El objetivo táctico es el resultado deseado a mediano plazo de una actividad de cualquier asociación o entidad, de una tarea o de una misión dada, confiada generalmente a la gerencia, sin embargo también pueden colaborar los mandos medios.

### **Operación:**

- “Operación es una acción a través de la cual un objeto (por ejemplo, una orden de proceso) pasa a otro nivel de tratamiento que se indica en el Sistema SAP mediante un status correspondiente”.<sup>36</sup>
- “Es intervenir inteligentemente con el fin de mejorar sustancialmente áreas problemáticas para la entidad”.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2006

<sup>35</sup> Tabel, Charles H. “Planificación objetiva”. 1ra edición. EEUU, 1993.

<sup>36</sup> Munich, Lourdes. “Fundamentos de Administración”. 5° edición. Editorial Trillas. España, 1990.

<sup>37</sup> Herrscher, Enrique G. “Administración, aprender y actuar”. 1ra edición. Editorial Granica. Argentina, 1998.

Así que, operación es la intervención directa de algún miembro de la empresa para cambiar algo, mejorarlo, o eliminarlo y seguir con la empresa sin tener repercusiones negativas en otras áreas, teniendo en cuenta que pueden llegar a estar interrelacionadas y por ende la modificación de un área sea directamente la modificación de otra área muy independiente como puede ser la distribución de agua y la de captación de fondos.

**Plan:**

- “Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada”.<sup>38</sup>
- “Documento en el que se explica cómo se van alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas”.<sup>39</sup>

Por tanto, un plan es el conjunto de ideas y proyectos que se tienen contemplados llevar a cabo en un periodo de tiempo con el fin de beneficiar a la empresa en determinado tema específico tomando como base los informes y objetivos generales de la asociación hídrica ya que mediante ellos se pueden identificar las áreas las cuales necesitan nueva planificación o reestructuración para llegar a cumplir las metas de la asociación hídrica.

**Plan Estratégico:**

- “Un plan estratégico es una visión general de alto nivel del negocio completo, su visión, objetivos y valores. Este plan es la base fundamental de la organización y dictará las decisiones a largo plazo”.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup>Ayala Sánchez, Alfonso. “Desarrollo regional: primera aproximación al caso Guanajuato”. Universidad de Guanajuato. Guanajuato, México, 1982.

<sup>39</sup>Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. “Administración”. 8ª Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2005.

<sup>40</sup>Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.

- “El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años”.<sup>41</sup>

Un plan estratégico es una proyección general que se toma con base a la autorización de altos directivos o funcionarios de la entidad con el fin de darle sentido a la operación durante algunos años futuros (por lo regular entre 1 y 5 años) aunque pueden llegar a ser un poco más largos según su complejidad y utilidad para la empresa o entidad a la cual se está modificando o mejorando.

#### **Plan táctico:**

- “Proceso formal mediante el cual las organización que asignan recursos a las unidades estratégicas de negocios para que con esos recursos logren los objetivos deseados en el plan estratégico”.<sup>42</sup>
- “Desarrolla las ideas detrás de una estrategia básica. Esta etapa es una de las más críticas, ya que profundiza en la táctica, recolección y elección de los métodos principales de implementación para una estrategia”.<sup>43</sup>

Los planes tácticos son los objetivos de los planes estratégicos es decir los puntos exactos en los que se desea intervenir o dar solución a algo. Este tipo de planificación recurre a la planeación estratégica como base. Estos están destinados a trabajar sobre temas relacionados a los principales departamentos o áreas de las organizaciones, en el caso en estudio está enfocada a las diferentes áreas de la asociación. Además se encarga de garantizar el mejor uso de los recursos y su

---

<sup>41</sup> Matínez Pedros, Daniel y Milla Gutiérrez. “Elaboración del plan estratégico y su implementación”. Editorial Díaz de Santos. España, 2005.

<sup>42</sup> Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.

<sup>43</sup> Hitt A. Michael y Porter W. Lyman. “Administración”. 9° Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2006.



optimización, sobre todo aquellos que serán utilizados para alcanzar las metas determinadas.

### **Plan operativo:**

- “El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento del mismo enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo”.<sup>44</sup>
- “Se enfoca más en las operaciones detalladas de la toma de decisiones, lo opuesto a las decisiones tácticas. Mientras las operaciones lidian con los niveles más detallados del negocio, cada decisión debe incorporar el proceso exacto por el que algo debe ser completado”.<sup>45</sup>

El plan operativo es el manual de acciones específicas que se harán durante el proyecto de cambio o intervención con el fin de tener resultados óptimos. Es diseñado con el fin de determinar con anterioridad cual es el rol particular de cada individuo en las unidades operacionales donde trabajará. Son llevadas a cabo y dirigidas por jefes que no se hallan en las cúpulas jerárquicas de las instituciones donde serán llevadas a cabo. Las reglas y métodos son determinados de manera muy minuciosa. Además deben ser respetados indiscutiblemente.

### **Planeación:**

- “Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para lograr los objetivos organizacionales.”<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Vicuña, María José. “El plan estratégico en su práctica”. 3ra edición. Editorial ESIC. Madrid, 2012.

<sup>45</sup> Zabala Salazar, Fernando. “Planeación Estratégica Aplicada a cooperativas y Demás Formas Asociativas y Solidarias”. Editorial Educc. Colombia, 2005.

<sup>46</sup> Terry, George y Stephen, Franklin. “Principios de Administración”. Primera Edición. Editorial Contienta. México, 2003.

- “Acto de definir las metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización”.<sup>47</sup>
- “Selección de misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos, para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias alternativas”.<sup>48</sup>
- “Es la proyección anticipada de un futuro deseado y los recursos para conseguirlo. Es el proceso que consiste en decidir lo que se va a hacer y de cómo se va a realizar antes de actuar”.<sup>49</sup>

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

**Principio:**

- “Un principio es una ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr cierto propósito”.<sup>50</sup>
- “Un principio es el comienzo de algo. El concepto también se emplea para nombrar a un valor económico o a un postulado que se tiene en cuenta para el desarrollo de una entidad”.<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. “Administración”. 8ª Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2005.

<sup>48</sup> Koontz, Harol y Wehrich, Heinz. “Administración”. 9ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1990.

<sup>49</sup> López, José Isauro. Ob. Cit.

<sup>50</sup> Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2006.

<sup>51</sup> Tabel, Charles H. “Planificación objetiva”. 1ra edición. EEUU, 1993.

Por lo que un principio es el inicio, los primeros pasos o los cimientos principales, las primeras impresiones de algo que pueden llegar a ser beneficiosas o perjudiciales según sea el caso, un principio también puede ser una forma de ver las cosas o de proceder frente a determinadas situaciones. Verdades de aplicación y guías generales.

#### **Táctica:**

- “La táctica es el método o la forma empleada, con el fin de cumplir un objetivo y que a la vez contribuye a lograr el propósito general, de acuerdo a las circunstancias que tiene que enfrentar”.<sup>52</sup>
- “Las tácticas son las acciones concretas que se deben tomar en cada momento para llevar a cabo la estrategia. Las tácticas son más flexibles, ya que la estrategia a seguir se plantea antes de la negociación”.<sup>53</sup>

Por tanto, las tácticas son la puesta en marcha del proceso de planeación a corto y mediano plazo esto puede variar según sea la complejidad del mismo, no hay que confundirla con la estrategia que se usa para largo plazo y es más esquematizada ya que es más compleja en sus acciones premeditadas. Además las tácticas son los planes de acción a través de las cuales se realizan las estrategias.

### **3. Premisas y Axiomas.<sup>54</sup>**

La planeación para que sea buena debe estar fundamentada objetivamente, es decir un equilibrio entre las necesidades de los diferentes grupos de interés. A continuación se presentan algunas premisas y axiomas generales que sustentan la teoría de un plan.

---

<sup>52</sup> Mintzberg, Quinn y Voyer. “El proceso Estratégico”. 1° Edición Breve. Editorial Pearson. EEUU, 1997.

<sup>53</sup> Crespino Ramos, Tomás. “Administración de Empresas Volumen II”. Editorial MAD, España, 2003.

<sup>54</sup> Chiavenato, Idalberto. “Iniciación a la Administración General”. 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, 1994. Pág. 222

### **Premisas**

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso de un plan. Por lo cual se pueden mencionar las siguientes:

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

### **Axiomas**

Los axiomas o verdades evidentes son principios evidentes que constituyen el fundamento de toda ciencia, es decir, verdades absolutas. Por lo tanto, al aplicar esta definición referente a los planes se puede decir que:

- ✓ Un plan nuevo no siempre es popular.
- ✓ Un plan efectivo involucra partes claves.
- ✓ Los planes de corto plazo deben estar soportados por estrategias de largo plazo.
- ✓ Un plan que modifique actitudes y hábitos requiere de capacitaciones y sensibilización.

Para desarrollar planes de acción dentro de la Asociación Comunal El Manantial, debe conocerse las opiniones e ideas de los operativos, puesto que ellos son los que están en contacto directo con las condiciones en las que actualmente se encuentra la asociación, además de las necesidades que ésta presenta. No olvidando tal como se menciona anteriormente que el eje de la planeación debe tener en cuenta a los usuarios, ya que

son ellos a quienes debe brindarse un servicio de calidad y a estos se le debe la existencia de la asociación. Para involucrar partes clave dentro de la planeación deberá considerarse la cadena de valor y tener conocimiento que la generación de nuevos planes podrían modificar actitudes actuales del personal de la asociación. Por tanto, tener en claro el ambiente anticipado en el que se espera que operen los planes.

#### **4. Principios de la planeación.<sup>55</sup>**

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

**Principio de unidad y dirección:** Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección.

**Principio de delegación:** Todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan.

**Principio de flexibilidad:** Todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad.

**Principio de congruencia con la misión de la empresa:** Todo plan debe estar inserto dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.

**Principio de control:** Todo plan debe ser sujeto a control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado.

Para llevar a cabo una planeación efectiva en la Asociación Comunal El Manantial, deben considerarse los principios básicos de ésta, puesto que los principios son directrices que servirán de guía o regla para llegar al fin deseado, en este caso, es el de buscar que la

---

<sup>55</sup>Chiavenato, Idalberto. Ob. Cit. Pág. 223

asociación funcione eficientemente y sea autosostenible. Para ello, la asociación debe aplicar la administración estratégica, la cual implica generar estrategias, implementarlas y controlarlas. Pero para que una estrategia sea la correcta, debe estar diseñada a partir de la misión de la asociación. Con esto se cumple el primer principio.

El segundo de estos estará enfocado a involucrar tanto a los miembros de la Junta Directiva como a los trabajadores, ya que se debe desarrollar la creatividad de todo el personal. Además de participar en las actividades cuando un plan se esté implementando, sobre todo a nivel operativo.

Los miembros de la asociación deben tener en cuenta que existe probabilidad que un plan se salga de los límites estipulados, no obstante debe ser mínimo.

## **5. Ventajas de la planeación.**

La planeación trae consigo muchas mejoras a cualquier tipo de organización ya que a partir de tener previsto lo que se va a hacer, cómo se hará, con qué y quiénes, contribuye a la maximización de los recursos con los que cuenta y esto a su vez permite que se brinde de manera eficiente sus productos o servicios. Por ende pueden mencionarse como ventajas de realizar una planeación las siguientes:

- ✓ Solo se puede controlar y dirigir lo que se planea.
- ✓ Distribución más justa de los recursos.
- ✓ Los procesos y procedimientos son y pueden ser objeto de mejora continua.
- ✓ La planeación permite traducir la previsión y las estrategias en acciones concretas.
- ✓ La planeación permite mejorar la organización.
- ✓ Facilita la coordinación de los recursos humanos.
- ✓ Ayuda a la dirección de la empresa.

- ✓ Disminuye el riesgo de la empresa al prever y planear acciones frente a contingencias posibles.

La elaboración de planes estratégicos, tácticos y operativos, traerá consigo una fuerte ventaja competitiva a la asociación, debido a que mejorará su forma de administrar, o más bien si no cuentan con un proceso administrativo definido, la planeación estratégica hará que las acciones a llevar a cabo sean más ordenadas y coherentes, y por ende generar un servicio de calidad.

## **6. Importancia de la planeación.<sup>56</sup>**

Planear es tan importante como hacer, porque:

- a. La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso de la improvisación.
- b. Así como la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es “hacer a través de otros”, se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c. El objetivo, sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d. Todo plan tiende a ser económico; desafortunadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e. Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.
- f. La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

---

<sup>56</sup>Reyes Ponce, Agustín. “Administración Moderna”. 1° Edición. Editorial Limusa. México, 2004. Pág. 244

Aplicar la planeación a la Asociación Comunal El Manantial es de provecho, porque contribuye a la maximización y mejor aprovechamiento de sus recursos. Asimismo toma en cuenta los elementos de la administración, es decir que, una vez que la asociación decida por anticipado que se va a hacer debe incluirse cómo se organizan los recursos, cómo serán distribuidos para llevar a cabo los planes elaborados, existiendo un líder que dirige las acciones a tomar y que al final sean controladas para verificar que los resultados se cumplan.

A continuación se muestra una comparación entre las etapas del proceso administrativo y el proceso de la planeación.

Cuadro N° 3

Comparación entre el proceso administrativo y el proceso de la planeación.

Función de la Administración	Descripción	Etapas del proceso de la Administración Estratégica
Planeación	Actividades preparadas para el futuro, tareas específicas.	Formulación de la estrategia
Organización	Estructura de tareas, relaciones de autoridad, unidad de mando, coordinancia, análisis de puestos.	Implementación de la estrategia
Dirección	Esfuerzos hacia el comportamiento humano, liderazgo, comunicación, satisfacción laboral y de las necesidades.	Implementación de la estrategia
Integración	Administración del personal y la organización, disciplina, políticas, relaciones públicas.	Implementación de la estrategia
Control	Asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados.	Evaluación de la estrategia

Fuente: Gráfico adaptado de Tabla 4-3 Las funciones Básicas de la Administración. Fred R. David. "Conceptos de Administración Estratégica". 11° Edición. Editorial Pearson. México, 2008. Pág. 132.



Como puede observarse, existe una relación entre ambos procesos, puesto que la planeación incluye una organización, una integración de recursos, dirección y un control para obtener los mejores resultados posibles. Por tanto, si se lleva a cabo una planeación exitosa, el servicio brindado a los usuarios será eficiente, y se logrará satisfacer sus necesidades.

### **7. Proceso de la planeación.<sup>57</sup>**

El proceso de la planeación tiene siete elementos claves siguientes:

- a. Análisis ambiental: analizar el ambiente (pronóstico, referencias de comparación, contingencias, análisis de competidores, escenarios).
- b. Establecer objetivos.
- c. Determinar requerimientos.
- d. Evaluar recursos.
- e. Desarrollar planes de acción.
- f. Implementar planes
- g. Verificar resultados.

Este proceso de la planeación se aplica genéricamente a cualquiera que sea el plan que se trate de implementar, todos deben considerar realizar un análisis previo del ambiente en el que está inmerso la asociación. Realizar este proceso es de utilidad para la asociación debido a que con ellas se elige qué alternativa es la más conveniente para enfrentar contingencias futuras, es decir, que a partir de cada una de ellas, se pueden identificar las principales necesidades que tienen como una asociación o empresa que presta servicio a una comunidad. Al llevar a cabo una lluvia de ideas que aporten a la

---

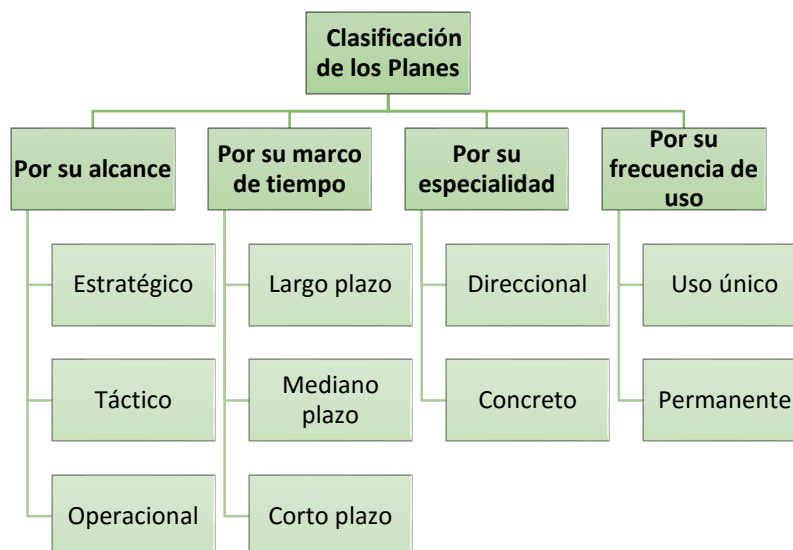
<sup>57</sup> Hitt A. Michael y Porter W. Lyman. "Administración". 9° Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2006. Pág. 275

mejora de la asociación, puede detectarse una serie de planes que contribuyan a soluciones, y a partir de ello elegir el que mejor convenga.

### 8. Clasificación de los planes.<sup>58</sup>

A continuación se presenta una clasificación de los planes dependiendo de su alcance, tiempo, especialidad y frecuencia de uso. Esto ayudará a determinar qué tipo de planes implementar.

Gráfico N° 2  
Clasificación de los planes.



Cada uno de los elementos que componen esta clasificación se irá detallando conforme se avanza en el contenido de marco teórico.

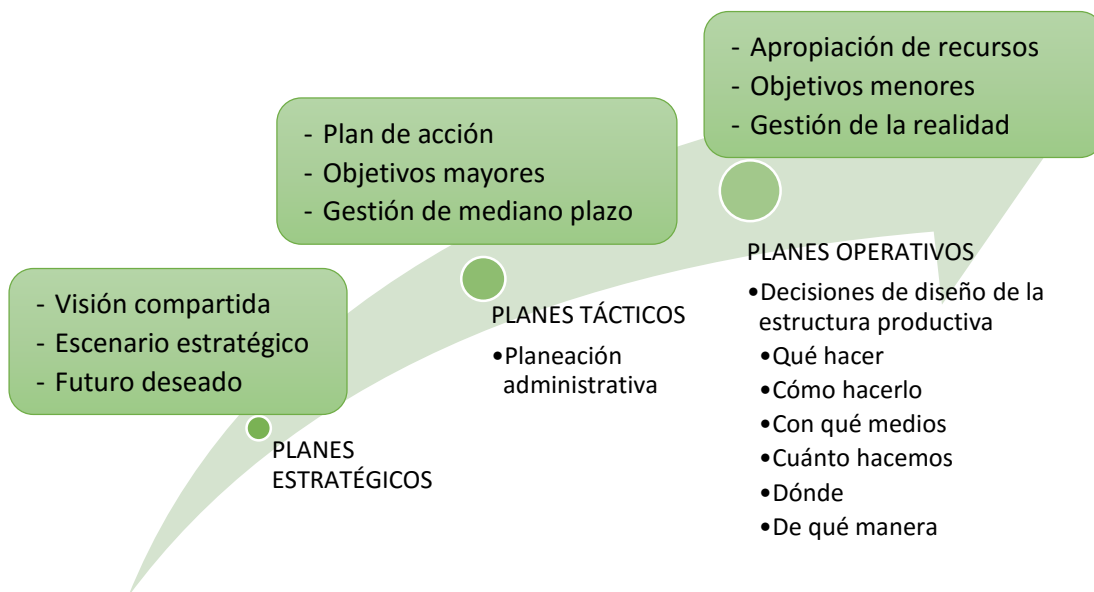
<sup>58</sup> Hitt A. Michael, Porter W. Lyman. Ob. Cit. Pág. 272

## 9. Niveles de la planeación

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo. La formulación de planes tácticos y operativos dependen en su totalidad del desarrollo de planes a largo plazo que tenga la empresa, es decir de objetivos estratégicos. A continuación se presentan gráficamente los tres tipos de planes que integran cada nivel de la planeación.

Gráfico N° 3

Niveles de la planeación.



Fuente: <http://economyadministrativa.blogspot.com/>

Para aplicar planes tácticos y operativos en la Asociación Comunal El Manantial debe partirse de una planificación estratégica, y como el gráfico anterior lo muestra los planes estratégicos integran a un conjunto de estos, es decir que incluye todos aquellos a largo plazo por ende los de corto plazo, forman parte esencial de estos, ya que los planes operativos son las acciones inmediatas para lograr los fines esperados, llegar a una visión compartida o un futuro deseado.

En los siguientes apartados se explican con detalle cada uno de los planes, enfocándose principalmente en la planeación estratégica, ya que es la base para llegar a los planes de acción más inmediatos.

## 10. Planeación Estratégica

### a. Definiciones

- “Es aquella que considera un plan proyectado, relativamente a largo plazo; es decir, de efectos duraderos y difícilmente reversibles”.<sup>59</sup>
- “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”.<sup>60</sup>
- “Es el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales”.<sup>61</sup>
- “Formulación de las metas y objetivos conjuntos de la organización”.<sup>62</sup>

Por tanto, la planeación estratégica se puede definir como un manual en el que se estampan los planes que se llevarán a cabo, dentro de la entidad con el fin de mejorar cierta área o modificarla.

En el caso en estudio, la Asociación Comunal El Manantial, se podría considerar como estrategia la expansión geográfica, adquisición de equipo o reducción de gastos. Cada

---

<sup>59</sup> López, José Isauro. Ob. Cit.

<sup>60</sup> Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. 11° Edición. Editorial Pearson. México, 2008. Pág. 5

<sup>61</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary. “Fundamentos de Marketing”. 8° Edición. Editorial Pearson. Pág. 37

<sup>62</sup> Horngren – Sudem – Stratton. “Contabilidad administrativa”. 13° Edición. Editorial Pearson. México, 2006. Pág. 299

una de estas estrategias serán los medios por los cuales la asociación podrá lograr los objetivos a largo plazo establecidos.

### b. Planeación estratégica y sus elementos

Los elementos a los que hace referencia el siguiente esquema, incluye a todos aquellos que forman parte de la asociación, es decir, incluyendo cada una de sus diferentes áreas aunque no identificadas en la asociación específicamente como tal sus funciones se llevan a cabo. Asimismo incluye, a los tres niveles jerárquicos en los cuales cada tipo de plan se emplea y las habilidades que cada uno de ellos necesita.



Fuente: <http://u-iii.blogspot.com/2014/03/31-niveles-de-planeacion.html>

La planeación estratégica además de integrar los niveles jerárquicos y las diferentes áreas de la organización incluye también elementos tales como: ventaja competitiva, estrategias, declaración de la visión y la misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas.

La ventaja competitiva que la asociación posee es que en la zona cubre un cierto porcentaje de la población a las cuales ANDA no les provee el servicio, además de ser considerada por los pobladores por abastecer con agua de mayor calidad. El principal estratega en la asociación, es el presidente de la junta directiva, en él recae la responsabilidad de las acciones que actualmente se realizan y que también reúne, analiza y organiza la información para luego compartirla en una junta general.

**c. Características**<sup>63</sup>

- 1) Proyectada a largo plazo, sus efectos y consecuencias abarcan varios años.
- 2) Cobija la empresa como totalidad. Abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.
- 3) Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional, y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás).

**d. Modelo de la Planeación Estratégica**

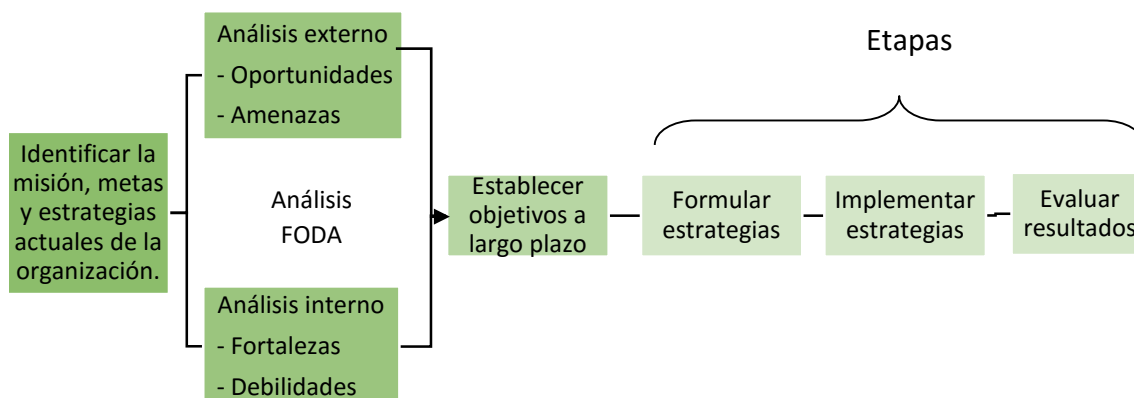
Este proceso comprende seis etapas que abarcan planeación, implementación y evaluación de resultados.

A continuación se presenta gráficamente este proceso y luego se hace una descripción de cada uno de sus componentes.

---

<sup>63</sup> Chiavenato, Idalberto. Ob. Cit. Pág.226

Gráfico N° 5  
Etapas de la planeación estratégica.



Fuente: Elaboración propia basada en el Modelo de Planeación Estratégica de Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. "Administración". 8ª Edición. Editorial Pearson Educación. México. 2005 y Fred R. David, "How Companies Define their Mission".

## 1) La visión y misión

Su importancia radica en que estas aseguran el propósito de la organización, además de generar una base para la asignación de los recursos, estableciendo un buen clima organizacional. Así también, permiten que todos los miembros de la organización se sientan identificados con el propósito y la dirección de ésta, facilitando lograr los objetivos propuestos.

La declaración de la misión debe contener como características lo siguiente:<sup>64</sup>

- ✓ Una declaración de actitud
- ✓ Una orientación hacia el cliente
- ✓ Una declaración de política social

<sup>64</sup> Fred. R. David. Ob. Cit. Pág 64

Las declaraciones de la misión pueden variar en extensión, contenido, formato y grado de especialidad. Pero para que una misión sea eficaz debe presentar nueve componentes esenciales, los cuales son: clientes, producto, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, concepto que tiene la empresa de sí misma, preocupación por su imagen pública, y preocupación por los empleados. Por tanto, para llevar a cabo una declaración de misión en la asociación debe considerarse que ésta es la expresión del propósito de la organización, lo que desea lograr en el entorno más amplio.

## **2) Análisis externo**

El ambiente externo se evalúa en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación se enfoca en cinco categorías: a) fuerzas económicas, b) fuerzas sociales, culturales, demográficos, geográficos y ambientales, c) fuerzas políticas y legales, d) fuerzas tecnológicas y e) fuerzas competitivas.

El análisis de cada uno de estos factores enfocados como el entorno de la Asociación Comunal El Manantial se cumplirá con el objetivo de la auditoría externa, el cual es desarrollar una lista de oportunidades de la asociación que podrían beneficiarla y detectar amenazas que se deben evitar.

## **3) Análisis interno**

El ambiente interno de la empresa debe evaluarse respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Para formular una estrategia también deben evaluarse otros factores internos importantes, incluidos los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes.



#### **4) Establecimiento de los objetivos a largo plazo**

Estos representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. Estos objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, jerárquicos y congruentes.

#### **5) Etapas de la planeación estratégica <sup>65</sup>**

##### **✓ Formulación.**

Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos duraderos en una organización.

##### **✓ Implementación o Etapa de Acción**

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

---

<sup>65</sup> Fred R. David. "Conceptos de Administración Estratégica". 14° Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2013. Pág. 5

Considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso, sacrificio, habilidad de directivos para motivar a empleados.

El reto de la implementación es estimular a los gerentes y empleados de toda la empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo en pos del logro de los objetivos establecidos.

### ✓ Evaluación

Es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales:

- Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales.
- Medir el desempeño.
- Aplicar acciones correctivas.

### e. Las 5p's de la Estrategia <sup>66</sup>

Henry Mintzberg, presenta cinco elementos llamadas las 5p's las cuales brindan una definición más elaborada de las estrategias las cuales se muestran a continuación:

#### 1) Plan (mirar hacia el futuro)

Parte de la definición de estrategia como el desarrollo de un plan, o una orientación guía o camino de acción para el futuro, el cual muestra la vía para llegar a los objetivos de la organización.

---

<sup>66</sup> Zapata Domínguez, Álvaro y otros. "Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management". 1° Edición. Eco Ediciones. Bogotá, D.C. 2008.

## **2) Patrón (examinar la conducta pasada)**

La estrategia es una palabra que se define de una forma y se utiliza de otra manera totalmente diferente, por esto Mintzberg define el concepto como un patrón, el cual es tomado como una conducta que adquiere la organización, coherente a través del tiempo.

## **3) Posición (mirar hacia abajo)**

Esto indica el lugar en donde el producto se encuentra con el cliente y también afuera en el mercado externo.

## **4) Perspectiva (mirar hacia arriba)**

A diferencia de la anterior la estrategia como perspectiva mira hacia adentro de la organización, en pocas palabras, adentro de las cabezas de los estrategas, pero de la misma forma mira hacia arriba, es decir, hacia la visión de la empresa.

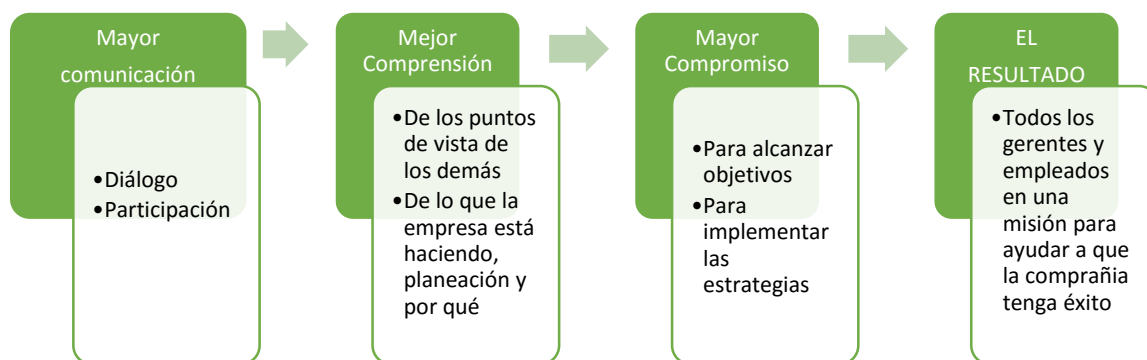
## **5) Pauta de acción (Estratagema)**

De acuerdo con las anteriores definiciones de estrategias, existe una última y es la estrategia tomada como una stratagema es decir como una maniobra utilizada para burlar al oponente.

## **f. Beneficios de la planeación estratégica**

Algunos de los beneficios que se tienen al realizar la planeación estratégica se observan en los resultados, como se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico N° 6  
Beneficios de la planeación estratégica.



Fuente: Hitt A. Michael, Porter W. Lyman. "Administración". 9° Edición. Editorial Pearson Educación. México. 2006. Pág. 15

Asimismo, se puede establecer que una buena planeación estratégica tiene como resultado que una organización sea más productiva, previniendo contingencias futuras, teniendo el control sobre sí misma. La planeación estratégica permite también que se formulen mejores estrategias partiendo de lo sistemático y lo lógico, ya que se tendrá un orden coherente en las acciones que se realicen.

Como lo presenta el gráfico anterior, la comunicación es la clave para una planeación estratégica, puesto que permite la integración de toda la organización para llevarla a cabo. Tanto el diálogo como la participación son importantes. La comprensión es uno de los beneficios más importantes de la planeación estratégica seguido por el compromiso.

"Cuando los gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, a menudo se sienten parte de la empresa y se comprometen más a ayudarla. Los gerentes y empleados se vuelven creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa".<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Fred R. David. "Conceptos de Administración Estratégica". 11° Edición. Editorial Pearson. México, 2008. Pág. 16

Por tanto, se tiene la oportunidad de fortalecer la eficacia de los trabajadores y participar en la toma de decisiones.

Además, se deben considerar otro tipo de beneficios, ya sean financieros y no financieros. Los primeros son considerados como ventajas en ventas, rentabilidad y productividad. Dentro de los beneficios no financieros se puede mencionar que permite aprovechar oportunidades, se destinan menos recursos y tiempo al momento de corregir malas decisiones, asimismo crea un marco para la comunicación entre el personal, fomenta una actitud favorable hacia el cambio y facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.

## **11. Planeación Táctica**

### **a. Definiciones**

- “La planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos.”<sup>68</sup>
- “Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos”.<sup>69</sup>
- “Es aquella que considera un plan proyectado, relativamente a plazo corto o breve”.<sup>70</sup>
- “El plan táctico describe las tácticas que la organización planea utilizar para conseguir las ambiciones descritas en el plan estratégico. Es un documento a corto plazo (con un ámbito de menos de un año), de bajo nivel que descompone las amplias declaraciones de misión en trozos más pequeños y ejecutables. Si el

---

<sup>68</sup>Tabel, Charles H. “Planificación objetiva”. 1ra edición. EEUU, 1993.

<sup>69</sup> Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. Editorial Pearsons. México, 2003.

<sup>70</sup> López, José Isauro. Ob. Cit.

plan estratégico es una respuesta al ¿Qué?, el plan táctico responde al ¿Cómo?”.<sup>71</sup>

Por lo cual se puede decir que los planes tácticos, son ideas proyectadas a mediano plazo no más de 2 años con los cuales se pretende mejorar el funcionamiento de la entidad, poniendo de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

Tal es el caso de la Asociación Comunal El Manantial, donde se hará uso de la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de esta entidad deben hacer para que la asociación tenga éxito en algún momento, dentro de un año o menos hacia el futuro.

La creación de planes tácticos se lleva a cabo normalmente por gestores de medio nivel. Esta función administrativa determina con anticipación qué se debe hacer y cuáles objetivos se deben alcanzar y buscar condiciones racionales para la empresa.

#### **b. Características**

- ✓ Proyectada a mediano plazo, generalmente para el ejercicio anual.
- ✓ Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.
- ✓ Se define en el nivel intermedio, en cada departamento de la empresa.<sup>72</sup>

#### **c. Componentes**<sup>73</sup>

##### **1) Metas Específicas con Fechas Límite**

Como se mencionó anteriormente en las definiciones generales una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones en búsqueda del cumplimiento de los objetivos.

---

<sup>71</sup> <https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-planes-estrategicos-tacticos-y-operativos/>

<sup>72</sup> Chiavenato, Idalberto. “Introducción a la Teoría General de la Administración”. 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2006 Pág.146

<sup>73</sup><https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-planes-estrategicos-tacticos-y-operativos/>

En la implementación de todo plan táctico deberá partir de un objetivo principal y lograrlo a través de metas más pequeñas y procesables. Las metas deberán ser muy específicas y establecer plazos límite para fomentar la acción. Dentro de la asociación un ejemplo de meta es la reforestación de las áreas aledañas al manto acuífero con el fin de cuidar el recurso hídrico.

## **2) Presupuestos**

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

## **3) Recursos**

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

## **4) Marketing y Financiación**

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

En el caso de estudio, la planeación táctica se aplica para la Asociación Comunal El Manantial como una de las principales soluciones a las necesidades que ésta presenta, puesto que, la asociación necesita medidas inmediatas, y estos planes por ser a un mediano plazo, permiten corregir los inconvenientes para poder prestar un servicio ya sea en reparaciones o mantenimiento del sistema de agua potable.

Como planes tácticos que actualmente ha implementado la asociación es la siembra de árboles algunos de beneficio para el manto acuífero y otros frutales, los cuales planean

comerciar sus frutos con los mismos habitantes de la población. Entre estos están naranjos y plátanos, que son los que se cosechan en menos tiempo.

## **12. Planeación Operativa**

### **a. Definiciones**

- “La planeación operativa marca la diferencia entre empresas eficientes y eficaces, y las que desaparecen al cabo de cierto tiempo hundidas en un mar de problemas”.<sup>74</sup>
- “Consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Al igual que el plan estratégico, la planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que se sepan las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas”.<sup>75</sup>
- “El plan operativo describe el día a día de conducir la empresa. El plan operativo traza una hoja de ruta para lograr los objetivos tácticos dentro de un plazo realista. Este plan es muy detallado y hace énfasis en los objetivos a corto plazo”.<sup>76</sup>

Es de corto plazo o ciclos cortos, se refiere a los procesos continuos, repetitivos, conocidos como operaciones. En esta se establece claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Crear el plan operativo es responsabilidad de los gestores y supervisores de bajo nivel.

---

<sup>74</sup> Kenichi, Ohmae. “Gerencia de Mercadeo”. 3ra edición, Editorial VanCleave. Inglaterra, 1993.

<sup>75</sup> Fred R. David. “Conceptos de Administración Estratégica”. Editorial Pearson. México, 2003.

<sup>76</sup> <https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-plan-es-estrategicos-tacticos-y-operativos/>



La planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes, las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.<sup>77</sup>

#### **b. Características**

- ✓ Proyectada a corto plazo, para lo inmediato.
- ✓ Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- ✓ Está definida en el nivel operacional para cada tarea o actividad.<sup>78</sup>

#### **c. Tipos de planes operativos**<sup>79</sup>

##### ✓ **Planes de Uso Único**

Estos planes son creados para eventos/actividades que sólo ocurrirán una vez. Esto puede ser un programa de ventas, una campaña de marketing, un proceso de selección, etc. únicos y de carácter excepcional. Los planes de Uso Único suelen ser muy específicos.

##### ✓ **Planes Permanentes**

Los planes permanentes son creados con un carácter específico pero pueden repetirse y ser cambiados según sea necesario.

Estos planes pueden utilizarse en múltiples configuraciones de forma permanente. Estos pueden ser de varios tipos:

**Políticas:** Una política es un documento general que dicta cómo los gestores deben abordar un problema. Influye en la toma de decisiones a nivel micro.

Ejemplo: Contratación de trabajadores, Finalizar la relación con proveedores.

---

<sup>77</sup> <http://aceproject.org/main/espanol/em/eme01.htm>

<sup>78</sup> Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2006 Pág.146

<sup>79</sup><https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-planes-estrategicos-tacticos-y-operativos/>

**Reglas:** Las reglas son normativas específicas según las cuales la empresa funciona. Las reglas tienen un carácter rígido y deben ser cumplidas rigurosamente. Ejemplo: “No fumar dentro de las instalaciones”; “Los empleados deben presentarse a las 9 a.m.”

**Procedimientos:** Un procedimiento describe un proceso paso a paso para alcanzar un objetivo determinado. Por ejemplo: la mayoría de las organizaciones tienen directrices detalladas para contratar o dar formación a los trabajadores, o para el suministro de materias primas. Estas directrices pueden ser llamadas procedimientos.

Para el caso en estudio serán los directivos y operarios los que lo llevarán a ejecución, debido a que la planeación operativa como bien su nombre lo indica se fija principalmente en un nivel operativo de la asociación, y las habilidades técnicas de los trabajadores. Como planes operativos implementados recientemente por la misma asociación es que nuevamente cuentan con la crianza de tilapias, por tanto, esto se verá reflejado en recursos monetarios futuros con los que contará la asociación.

Sumado a ello, como nuevos planes se puede sugerir a la asociación la creación de políticas y reglas que contribuyan a la prestación de un mejor servicio a la población rural.

### Diferencias Claves entre los Planes.<sup>80</sup>

Cuadro N° 4

	<b>Planes Estratégicos</b>	<b>Planes Tácticos</b>	<b>Planes Operativos</b>
<b>Horizonte Temporal</b>	En general abarcan un periodo de 3 y 5 años	A menudo abarcan un periodo de entre 1 y 2 años.	Suelen abarcar un periodo de 12 meses o menos.
<b>Alcance</b>	Son los más extensos; se originan y se refieren a toda la organización.	Rara vez abarcan más allá de una sola unidad estratégica de negocios.	Son más limitados; suelen referirse a los departamentos o a las unidades más pequeñas de una organización.
<b>Complejidad</b>	Son los más complejos y generales, por las diversas industrias y negocios que potencialmente se cubren.	Un tanto complejos pero más específicos, ya que su dominio de aplicación es más limitado.	Son los menos complicados, puesto que usualmente se refieren a unidades pequeñas y homogéneas.
<b>Efecto</b>	Sus efectos (positivos o negativos) tendrán consecuencias drásticas en las vicisitudes y la supervivencia misma de la organización.	Pueden afectar negocios específicos aunque en general no las vicisitudes ni la posibilidad de supervivencia de toda la organización.	Su efecto por lo regular se limita en específico a un departamento o a una unidad de la organización.

<sup>80</sup>Hitt A. Michael, Porter W. Lyman. Ob. Cit. Pág. 270

<b>Interdependencia</b>	Interdependencia Relevante; deben considerar los recursos y capacidades de toda la organización, así como su ambiente externo.	Interdependencia Moderada; deben tomar en cuenta los recursos y las capacidades de las diferentes unidades dentro de un negocio.	Interdependencia Irrelevante; sus planes pueden relacionarse en sentido ascendente con planes tácticos y estratégicos, aunque guardan menos interdependencia con ellos.
-------------------------	--	--	---

Resumidamente, las asociaciones comunales son de beneficio a todo el sector rural, puesto que estas buscan alternativas de mejorar la calidad de vida de sus pobladores, además de crear proyectos que permitan darles trabajo a los mismos habitantes y estos contribuir a generar ingresos para sus familias. En la actualidad existen muchas asociaciones comunales creadas para ayudar a las comunidades. En el caso en estudio, se ha enfocado en las asociaciones comunales hídricas, ya que estas necesitan de ayuda por parte de entidades gubernamentales o no gubernamentales en aspectos financieros y sobre todo técnicos.

La Asociación Comunal El Manantial, es una asociación que provee de servicio de agua potable a dieciséis comunidades rurales del municipio de Quezaltepeque. Esta asociación actualmente, presenta dificultades financieras para solventar sus problemas o para dar mantenimiento a todo el sistema de agua. Es por ello que se ha enfocado en su necesidad, en llevar a cabo una planeación incluida en sus tres niveles, es decir, planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa.

Para que la asociación defina estrategias, debe primeramente establecerse una filosofía que contribuya a ver una perspectiva futura, lo que ésta busca a través de objetivos básicos, adoptando cursos de acción y asignar los recursos con los que cuenta pero necesarios para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Estos beneficiarán a que la asociación permita cubrir la demanda de su servicio y a la vez que sea de calidad para los usuarios, satisfaciendo a las comunidades con el uso y aprovechamiento de este vital líquido.

Además el uso de la planeación, permitirá que los miembros de la asociación cuenten con bases para llevar a cabo una administración eficiente de sus recursos.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL FUNCIONAMIENTO, DESARROLLO Y AUTOSOSTENIBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL EL MANANTIAL.**

#### **A. Importancia.**

Las necesidades que presenta la asociación llevan a efectuar una investigación de campo sobre la planeación, debido a que este aspecto como en toda empresa es primordial puesto que esta actividad permite realizar cada tarea con eficiencia y eficacia. A partir de un plan se conoce de antemano cómo, cuándo y quiénes ejecutarán cada actividad, logrando de esta manera maximizar los recursos disponibles y por ende realizar un control de estos.

Por lo tanto, la importancia de este capítulo radica en llevar a cabo una investigación de campo que permita comparar el deber ser con la realidad actual de la Asociación Comunal El Manantial, a través de la realización de un diagnóstico sobre el funcionamiento, desarrollo y autosostenibilidad de ésta, en el que se identificarán las limitaciones que esta organización pueda tener en su desempeño.

#### **B. Objetivo general.**

Realizar una investigación de campo que permita la recolección de información a partir de fuentes primarias para determinar la situación actual sobre el funcionamiento, desarrollo y autosostenibilidad de la Asociación Comunal El Manantial.

### **C. Métodos y técnicas utilizados en la investigación.**

El uso de métodos y técnicas utilizadas en la investigación permitieron tener acceso a un estudio racional y lógico puesto que se preservó la naturaleza del problema. A continuación se detallan cada método y técnica utilizados.

#### **1. Métodos de la investigación**

El método utilizado en la investigación fue el método científico porque otorga resultados más fiables y menos subjetivos debido a la serie de pasos lógicos seguidos. Es por ello que de manera ordenada permitió profundizar en el problema y obtener la información deseada. Para esto se hizo uso de dos métodos específicos los cuales se detallan a continuación:

##### **a. Análisis**

El primer método utilizado es el analítico. Este método consiste en la separación de las partes de un todo a fin de estudiar las variables individualmente para determinar las relaciones entre ellas. Por lo tanto, el uso de éste dio la posibilidad de estudiar cada una de las variables por separado, es decir, cada área que constituye a la asociación, éstas son a nivel administrativo, a nivel operativo y a nivel de mantenimiento; así como también a los trabajadores, personal administrativo, usuarios y por supuesto cada uno de los factores internos y externos que influyen en alguna medida en la asociación.

##### **b. Síntesis**

Este método consiste en reunir las partes en el todo, conduciendo a la generalización o a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos. Por consiguiente, habiendo analizado cada una de las variables se da la pauta para hacer la aplicación del método de síntesis. El uso de este método se hizo más factible conforme a los resultados

del estudio de cada una de las partes del fenómeno, puesto que pudo hacerse una unificación de los resultados y por ende entender de manera global el problema.

## **2. Tipo de investigación**

El tipo de investigación utilizado en el estudio del fenómeno fue el descriptivo porque especifica cómo es y cómo se ha manifestado el problema, obteniendo un panorama más preciso de éste. Este tipo de investigación permitió estudiar las partes, cualidades y circunstancias que lo engloban, teniendo un mayor alcance en términos de conocimiento del fenómeno estudiado.

## **3. Diseño de la investigación**

Se utilizó el método no experimental puesto que como investigadores no se manipuló ninguna variable, es decir, la investigación se basó en los hechos tal como son en la realidad, lo cual limita a relatar los hallazgos de la investigación realizada.

## **4. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

### **a. Técnicas**

Son los medios que se utilizaron para la recolección de la información, las cuales se especifican a continuación:

#### **1) La encuesta**

Esta técnica contribuyó a la obtención de la información relevante, permitiendo sintetizar características de la problemática. Se llevó a cabo a través de un cuestionario conteniendo temas sobre los diferentes indicadores que facilitaron conocer el



comportamiento de las variables estudiadas. Este cuestionario fue dirigido a los usuarios del servicio de agua potable a través de un muestreo y a los trabajadores de la asociación llevando a cabo con ellos un censo.

## **2) La entrevista**

Esta consistió en reunirse con el Presidente de la Junta Directiva de la Asociación Comunal El Manantial, quien es la persona más conocedora del problema y está en mayor contacto con la realidad de la asociación. La entrevista se realizó en el lugar donde está ubicado el sistema de bombeo y los nacimientos. Ésta se llevó a cabo con una serie de preguntas que proporcionó información más completa y precisa, estando en contacto directo entre entrevistadores y entrevistado. A través de la entrevista se obtuvieron opiniones, se percibieron aptitudes y comentarios que consolidaron la investigación.

## **3) Observación directa**

Esta técnica permitió conocer la manera en que funciona la Asociación Comunal El Manantial, tanto su funcionamiento y desarrollo de trabajo, así como también los hábitos y actitudes de los miembros de la asociación. La observación se llevó a cabo durante las visitas que se realizaron al lugar de estudio, además de lo percibido alrededor de éste, lo que ayudó a completar datos obtenidos en la encuesta y la entrevista.

### **b. Instrumentos**

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

#### **1) Cuestionario**

Es el instrumento utilizado por la encuesta, este fue de utilidad para la obtención de datos y conocer la situación de fenómeno. El cuestionario se estructuró con un conjunto de preguntas cerradas, múltiples opciones y abiertas, para conocer las opiniones de la

población que reciben el servicio de agua potable así como también de los trabajadores de la asociación.

## **2) Guía de entrevista**

Para realizar la entrevista se hizo uso de una guía de entrevista. Esta consiste en un listado de preguntas que respondió la persona entrevistada.

Además se hizo bajo dos modalidades: estructurada y no estructurada. La primera consistió en la lista de preguntas debidamente ordenadas y la segunda en hacer preguntas hacia el entrevistado de manera espontánea y que fueron de interés para la investigación.

Como se mencionó anteriormente la entrevista estuvo dirigida al presidente de la Junta Directiva de la Asociación.

## **3) Lista de cotejo**

Este instrumento fue utilizado por la observación directa. Conforme se iba realizando la investigación se hizo uso de libretas de anotaciones, grabaciones de audio y de video, al momento de hacer la visita de campo.

## **5. Fuentes de información**

Hacen referencia a cuáles son las fuentes de obtención de información, las cuales fueron necesarias para llevar a cabo la investigación. Por tanto de la siguiente manera se detallan las fuentes básicas que contribuyeron a estudiar el problema.

### **a. Primarias**

Es toda aquella información que se obtuvo a partir de los conocimientos previos al estudio, además de la recolectada de la investigación de campo, es decir, a través de la encuesta, la entrevista y la observación directa.

Esta información fue proporcionada por el presidente de la junta directiva, los trabajadores de la asociación y los habitantes de los sectores beneficiados con el servicio de agua potable.

### **b. Secundarias**

Esta es la información ya plasmada por otros autores, es decir, en el estudio se hizo uso de libros, leyes, sitios virtuales, documentales, además de publicaciones realizadas por instituciones que velan por el derecho al acceso de agua potable, entre otros. Por tanto el objetivo de las fuentes secundarias fue la obtención de información o datos basándose en lo bibliográfico y documental.

## **6. Ámbito de la investigación**

El área geográfica en la que se realizó la investigación fue en las comunidades que son beneficiadas con el servicio de agua potable que les proporciona la Asociación Comunal El Manantial.

Esta son: Cantón Girón, colonia Santa Lucía, Colonia Morel, Lotificación El Alba, Cantón Mercedes, Caserío Joya Galana, Caserío El Mojón, Cantón Platanillos, Lotificación San Antonio # 1, Caserío Agua Caliente, Colonia Las Cañas, Lotificación San Rafael II, Asentamiento Roberto Argüello, Comunidad El Milagro, Lotificación San Antonio # 2, Cantón Santa Rosa.

A partir de los habitantes que reciben el servicio de estas dieciséis comunidades, se determinó la población total de la investigación.

## **7. Unidades de análisis**

Estas son de las cuales se obtuvieron la información, es decir, todos aquellos elementos que serán el objeto específico en estudio y se refiere al qué o quién es el sujeto de interés. El objeto de estudio fue la Asociación Comunal El Manantial y las unidades de análisis fueron los miembros de la Junta Directiva, trabajadores de la asociación y las personas beneficiadas con el servicio de agua potable.

## **8. Determinación del universo y muestra**

### **a. Universo**

El universo está compuesto por los habitantes de las 16 comunidades siendo 1092 familias beneficiadas, el presidente de la Asociación Comunal el Manantial y los trabajadores de la Asociación.

### **b. Muestra**

Esta es la parte representativa del universo ya que cuenta con las mismas características de las unidades de análisis en estudio, teniendo como función básica determinar qué parte de la población debe examinarse.

Se tomó como el total de la población a las 1092 familias beneficiadas, habitantes de las diferentes comunidades, partiendo de esto para el cálculo de la muestra. La ACM solo cuenta con 10 trabajadores por lo cual con ellos se realizó un Censo y al presidente se le realizó una entrevista.

## 1) Censo

Este es cuando se estudia la totalidad de las unidades de análisis. Por lo cual se llevó a cabo en esta investigación, un censo dirigido a los diez trabajadores con los que cuenta la Asociación Comunal El Manantial, presentándose a continuación:

Cuadro N° 5

Número de trabajadores que laboran en la ACM.

<b>CARGO</b>	<b>N° DE TRABAJADORES</b>
Encargados de bombeo	2
Seguridad	1
Ordenanza	1
Valvuleros	3
Fontanero	1
Auxiliares	2
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

## 2) Cálculo de la muestra

Para realizar la investigación de campo se tomó la muestra a partir de una población finita de 1092 familias beneficiadas, es decir, la totalidad de hogares a los que la asociación brinda el servicio.

Se hizo uso del muestreo estratificado, pues este consiste en considerar categorías diferentes entre sí (estratos) y que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica. Por tanto se tomó como estrato cada una de las dieciséis comunidades que reciben el servicio de agua potable.

Por tanto, la muestra se calculó haciendo uso de la siguiente fórmula:

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

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

Los valores que se utilizarán son los siguientes:

n = ?                      p = 50 %                      N = 1092

Z = 95 % = 1.96              q = 50 %                      E = 8 %

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 1092}{(0.08)^2(1092 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50} = 132 \text{ familias beneficiadas}$$

Se utilizó un nivel de confianza del 95 % porque lo que interesa es tener un conocimiento general de la problemática, además se tiene mayor probabilidad que la muestra resulte lo más precisa, suficiente y representativa posible, generalizando los resultados hacia toda la población. La probabilidad de éxito y fracaso son del 50 % cada una, otorgándoles la máxima variabilidad posible; es decir, que existe una incertidumbre sobre el fenómeno en estudio. El nivel de precisión o error permisible es de 8 %, porque es el máximo error que será aceptado en los resultados y así la información tenga mayor validez.

### 3) Distribución proporcional de la muestra

Para conocer la muestra de cada comunidad, primeramente se realizó proporcionalmente; es decir, se consideró el número de beneficiados de cada una entre

la cantidad total de la población, para conocer qué porcentaje de ésta representa, esto significa un porcentaje relativo. Como segundo paso se planteó una regla de tres para calcular el tamaño muestral de cada una.

A continuación se presentan las dieciséis comunidades y sus respectivas muestras.

Cuadro N° 6  
Distribución proporcional de la muestra.

	COMUNIDADES	HOGARES BENEFICIADOS POR COMUNIDAD	PORCENTAJE RELATIVO	MUESTRA POR COMUNIDAD
1	Cantón Girón	176	16.1	21
2	Colonia Santa Lucía	57	5.2	7
3	Colonia Morel	55	5.0	7
4	Lotificación El Alba	27	2.5	3
5	Cantón Las Mercedes	169	15.5	20
6	Caserío Joya Galana	36	3.3	4
7	Caserío El Mojón	22	2.0	3
8	Cantón Platanillos	99	9.1	12
9	Lotificación San Antonio #1	7	0.6	1
10	Caserío Agua Caliente	15	1.4	2
11	Colonia Las Cañas	123	11.3	15
12	Lotificación San Rafael II	33	3.0	4
13	Asentamiento Roberto Argüello	128	11.7	15
14	Comunidad El Milagro	111	10.2	13
15	Lotificación San Antonio #2	1	0.1	0
16	Cantón Santa Rosa	33	3.0	4
	<b>TOTALES</b>	<b>1092</b>	<b>100</b>	<b>132</b>

### 9. Tabulación, análisis e interpretación de la información

Los datos recopilados en la investigación de campo a través de las diferentes técnicas e instrumentos antes mencionados, procesándose con la ayuda de un software llamado Microsoft Excel 2010. Esta herramienta permitió agilizar la elaboración de tabulaciones

y gráficos para identificar visualmente los resultados y así se ha facilitado su interpretación.

Para llevar a cabo la tabulación se clasificó y ordenó la información en cuadros estadísticos respecto a cada interrogante realizada, esto significa que se representan los datos en categorías que muestran el número de frecuencia o veces en que ocurrió cada alternativa.

Una vez se obtuvo esta tabulación se procedió a la elaboración de los gráficos de pastel o de barras según convenía en el caso. Esto permitió tener una mejor visualización y por tanto llevar a cabo análisis e interpretaciones adecuadas.

#### **D. Resumen del diagnóstico de la situación actual del Funcionamiento y Desarrollo de la Asociación Comunal El Manantial.**

##### **1. Fines que persigue la Asociación Comunal El Manantial.**

La Asociación Comunal El Manantial tiene como fin principal mejorar el abastecimiento de agua a las comunidades beneficiadas (Ver anexo 4, pregunta 3), esto puede contrastarse su cumplimiento al verificar lo expuesto en la entrevista realizada a don Antonio Servano y según los estatutos legales en el artículo N° 2 planteados anteriormente en el marco teórico del capítulo I. Además según lo observado el servicio es de cierta manera eficiente, esto se ve reflejado en las opiniones de los usuarios, a pesar que hay un recorte de agua durante el día no se extiende a más de 2 horas, asimismo las reparaciones a tuberías son eficientes (Ver anexo 3, preguntas 4 y 12). Por lo tanto, el servicio de agua potable de la asociación, desde sus inicios hasta septiembre del 2015 ha mejorado considerablemente. Hoy en día cuentan con 1092 familias a las cuales proveen de este vital líquido. Expandiendo además de tres comunidades rurales



a dieciséis. A través de las asambleas generales los usuarios eran motivados a participar en el análisis de los problemas y necesidades presentados por la asociación, este fin establecido en el artículo antes mencionado, desde hace un aproximado de tres años ya no se cumple a cabalidad, puesto que estas reuniones dejaron de hacerse debido a que se incurre en un costo por llevar a cabo esta actividad, además no todos los usuarios asisten a éstas y que la asociación prefiere utilizar estos recursos para cubrir costos de mantenimiento y reparaciones (Ver anexo 4, pregunta 17).

## **2. Descripción del servicio prestado por la Asociación Comunal El Manantial.**

La Asociación Comunal El Manantial abastece a 1092 familias, las cuales se ven beneficiadas con el servicio de agua potable que ésta asociación les proporciona. Dicha asociación provee el vital líquido a dieciséis comunidades. Entre los servicios que la asociación facilita a los usuarios se tienen los siguientes:

- ✓ Bombeo de agua para las 16 comunidades beneficiadas teniendo dos horarios establecidos para dicha actividad, los cuales son de 1:00 a.m. a 11:00 a.m. y de 1:00 p.m. a 12:00 de la media noche.
- ✓ Reparto de recibo de agua potable, el cual generalmente es realizado por los trabajadores de la asociación. Cabe mencionar que no se tiene una persona encargada directamente de esta función, ya que en ocasiones hasta el presidente de la asociación realiza tal función.
- ✓ Reparación y mantenimiento a tuberías, para ello se tiene personal con conocimientos de fontanería, teniendo en cuenta que cuando las reparaciones son un poco más complejas se acude a ayuda más capacitada para resolver las fallas que se tengan y así que no haya mayor inconveniente en el bombeo de agua a las comunidades y proporcionarles un servicio eficiente a los usuarios (Ver anexo 2, pregunta 17).

- ✓ Reconexión y desconexión: este servicio se lleva a cabo cuando usuarios no pagan su cuota mensual y la asociación se ve en la obligación de proceder a la desconexión del servicio, teniendo en cuenta que el tiempo máximo establecido para poder cancelar el recibo es de hasta 3 meses.
- ✓ Además, gracias a su ubicación rodeada por la naturaleza, por un ambiente de tranquilidad, otro de los servicios que ofrece esta asociación y como parte de su compromiso con las comunidades, es prestar sus instalaciones para la realización de eventos como reuniones religiosas y familiares, ya que posee un área de zona verde donde pueden llevarse a cabo dichas reuniones. También cuentan con una reserva de agua que al mantenerla retenida con costales llenos de arena se crea una poza donde niños y adultos pueden disfrutar y divertirse (Ver anexo 4, pregunta 24).

### **3. Cumplimiento de los deberes que le corresponden como asociación según su marco legal.**

La asociación está regida principalmente por sus estatutos legales los cuales debe cumplir para que ésta sea una asociación eficiente y comprometida con las comunidades.

Es por ello que después de analizar las opiniones de los usuarios se tiene entonces que la asociación está cumpliendo dichos deberes, pues siempre hay un mantenimiento para todo el sistema de bombeo de agua.

No obstante, uno de sus deberes el cual es mantener informada a la población a través de asambleas generales, estas no se están realizando desde hace un tiempo atrás, por lo que los usuarios desconocen los problemas y necesidades que se están presentando.

#### **4. Visión, misión y valores**

La Asociación Comunal El Manantial desde sus inicios no cuentan con una misión, visión y valores definidos, debido a que la iniciativa de llevar a cabo este proyecto surgió de la idea de un grupo de personas que lucharon para que el vital líquido les llegará hasta sus hogares y no les fuese quitado por organismos privados o del estado. Estas personas pertenecían a tres cantones: Platanillos, Girón y Las Mercedes. Siendo estas tres comunidades las de la iniciativa de formar una junta directiva para luchar por este derecho al vital líquido y de esta manera es cómo surge esta asociación. Sin embargo, a pesar que no cuentan con visión, misión y valores establecidos, don Antonio Servano como presidente de la asociación, tiene claramente un concepto de lo que estas significan (Ver anexo 4, preguntas 1 y 4).

#### **5. Cumplimiento de objetivos y metas**

En la Asociación Comunal El Manantial, el objetivo principal según lo que mencionó don Antonio Servano es poder mejorar el abastecimiento de agua potable, comparando esto con lo que dicen los usuarios es que por el momento si se presta un buen servicio de agua pero se han dado cuenta que acaba de terminar un proyecto en el cual se expandió el servicio para una comunidad más, lo cual expresan los usuarios que si se sigue expandiendo el servicio puede que baje la calidad de este porque la bomba tienen una capacidad limitada (Ver anexo 3, pregunta 12 y anexo 4, pregunta 3).

En lo que concierne a las metas de la asociación don Servano manifestó que como asociación las metas existen muchas pero cuando se proponen llegar a ella lo hacen con mucha claridad y transparencia (Ver anexo 4, pregunta 5).

Comparado lo anterior con lo observado se puede concluir que es una asociación con muchas ideas por desarrollar y dispuesta a llegar a lo que se proponen. Para hacer

realidad las cosas se necesita de la colaboración de todos pero se observa que don Antonio Servano como presidente no tiene mucha ayuda ya que por ejemplo el secretario de la junta directiva desde el día que se eligió no se ha vuelto a aparecer por la asociación. Don Antonio manifiesta necesitar personal de apoyo que le ayuden a realizar los proyectos que tienen como asociación. En resumen los objetivos y las metas de la asociación se llevan a cabo con ayuda de todos, involucrar a personal administrativo, operativo y usuarios; además de mejorar la captación de recursos de la asociación y de esta manera no tener problemas por falta de agua porque existiendo nuevas entradas de dinero se mejorará el funcionamiento, desarrollo y autosostenibilidad de la asociación (Ver anexo 4, preguntas 12, 13, 16 y 24).

## **6. Desarrollo y funcionamiento actual de la asociación**

La Asociación Comunal El Manantial está conformada por una junta directiva la cual está legalmente establecida. La conforma un presidente, un vicepresidente, un secretario, un pro-secretario, un tesorero, un pro-tesorero, un síndico, dos vocales y una junta de vigilancia, los cuales realizan su trabajo de manera ad-honorem. Además, la asociación cuenta con 10 trabajadores entre los cuales están: 3 valvuleros, un seguridad, 2 personas encargadas del mantenimiento, 2 personas encargadas de la bomba, 1 persona para oficios varios y un administrador (Ver anexo 4, pregunta 2).

La asociación cuenta con cinco nacimientos de los cuales sólo se utilizan hasta el momento tres de ellos para poder abastecer a 1092 familias, las cuales están ubicadas en las distintas comunidades a las que esta asociación presta su servicio.

Inicialmente se tenía el proyecto de abastecimiento solo para tres comunidades, pero a medida que el tiempo ha transcurrido, la asociación ha ido expandiendo su servicio a

más comunidades, es por ello que actualmente ofrece su servicio a 16 comunidades rurales del municipio de Quezaltepeque.

Además, tomando en cuenta como referencia la observación directa realizada en las visitas a la asociación, se puede determinar que los trabajadores no cuentan con un uniforme que los identifique como personal de servicio de la asociación; sin embargo, es importante mencionar que su vestimenta es bastante aceptable, asimismo cabe mencionar que el salario que cada uno recibe es una cantidad inferior al salario mínimo establecido por la ley. También se ha determinado que las condiciones laborales en las que ellos se desenvuelven son bastante aceptables. Se puede apreciar por otra parte que cada uno cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo, es por ello que los trabajadores se sienten comprometidos en cierta medida a desarrollar bien sus actividades, sin olvidar el buen clima de trabajo en el que se encuentran, puesto que la comunicación entre ellos es excelente (Ver anexo 2, preguntas 6 y 11).

Actualmente como asociación se tienen algunas necesidades, ya que hay maquinaria y equipo que están llegando al final de su vida útil, es por ello que para la asociación esto representa un riesgo, ya que el único ingreso que ellos tienen para mejorar el equipo y maquinaria proviene del cobro del servicio de agua y se tiene el principal inconveniente que no todos los usuarios pagan su recibo en la fecha estipulada, por ende, esto afecta gravemente el funcionamiento y el desarrollo de la asociación, debido a que mensualmente tienen gastos fijos que no se pueden dejar de realizar como lo son: pago de planillas y pago del servicio de energía eléctrica (Ver anexo 2, preguntas 1 y 7).

## **7. Identificación de las necesidades de la asociación**

Como se ha venido mencionando anteriormente, la necesidad principal de la Asociación es el recurso monetario ya que si todos los usuarios fueran puntuales en pagar sus

facturas, la asociación tendría mayor cobertura de costos y gastos, por ende no incurriría en hacer nuevos préstamos. Por este motivo la asociación está buscando nuevas alternativas para generar otro ingreso y evitar tener el problema de tener que cortar el servicio a la población beneficiada (Ver anexo 4, preguntas 18 y 19).

La asociación cuenta con mucho recurso hídrico lo cual hace que tenga una fortaleza a favor para generar nuevas ideas y éstas puestas en acción produzcan recursos monetarios. Por lo tanto, aportar así a la autosostenibilidad, funcionamiento y desarrollo de la asociación y que ésta pueda ser independiente y seguirse desarrollando sin depender de otras organizaciones (Ver anexo 2, pregunta 1 y anexo 4, preguntas 12 y 16).

## **8. Diagnóstico de la situación actual de la asociación sobre la planeación**

### **a. Conocimientos del personal sobre la planeación**

Según lo observado durante el censo realizado al personal de la asociación y lo descrito por ellos mismos, en su mayoría solamente cuentan con educación básica, por tanto no conocen en términos teóricos sobre la planeación estratégica. No obstante, a pesar que no tienen una planeación formal, es decir, por escrita y detallar cada componente de ésta, los trabajadores en su mayoría planifica sus actividades antes de realizarlas (Ver anexo 2, pregunta 10 y anexo 4, pregunta 10). Esta planificación la realizan de manera espontánea, teniendo en mente los materiales que utilizarán y cuánto tiempo les consumirá realizar “x” tarea. Por tanto, se puede afirmar que la planeación que realizan los miembros de la asociación, es una planeación a corto plazo, o planeación operativa, en la que involucran tareas pequeñas para lograr su objetivo final o largo plazo el cual es mejorar el servicio de agua potable hacia las comunidades.

### **b. Análisis de estrategias y tácticas de la asociación**

Como asociación actualmente no cuentan con estrategias a largo plazo, ya que como asociación la principal deficiencia que se tiene es la escasez de dinero para poder llevar a cabo proyectos que ayuden a la autosostenibilidad de la asociación.

Con base a las visitas realizadas por el grupo de investigación a las instalaciones de la asociación se pudo percibir que como asociación se busca siempre una pronta respuesta para resolver sus problemas, principalmente en cuanto a generar otros ingresos se refiere a implementar tácticas que conlleven al logro de sus metas, tal es el caso del nuevo proyecto que se ha implementado, el cual consiste en la crianza de tilapias (Ver anexo 4, preguntas 12 y 13).

### **c. Objetivos tácticos y operacionales**

La Asociación Comunal El Manantial no cuenta con objetivos tácticos. Esto les afecta como asociación, puesto que no cuentan con personal que les puedan asesorar en cómo llevar una administración formal del sistema de agua rural. Por tanto no tienen definido un objetivo a mediano plazo ya que si así fuese el caso, tendrían una guía a seguir para poder alcanzar dichos objetivos a mediano plazo.

Sin embargo, si cuentan con objetivos operacionales de manera informal, ya que estos no están detallados en papel pero la asociación sabe lo que debe hacer, ya que están organizados entre ellos mismos y persiguen un mismo fin, es allí donde logran el cumplimiento de los objetivos operacionales, ya que estos son específicos e inmediatos, relacionados con determinadas tareas y operaciones de la misma asociación (Ver anexo 4, preguntas 3 y 23).

## **9. Análisis del entorno**

Analizar el entorno de la Asociación Comunal El Manantial permitirá realizar una lista más definida de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de ésta que pueden beneficiarla o perjudicarla. Para esto se detallan los factores siguientes:

### **a. Competidores**

En el año 2000 a 2002 hubo una suspensión del servicio debido a fallas en el equipo de bombeo y no contaban con los recursos suficientes para la compra de una nueva bomba, ANDA se hizo presente en la zona, con lo cual muchos usuarios cortaron el suministro de la asociación para pasarse a la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) y tener un servicio de una institución consolidada y con más recursos para hacer frente a los inconvenientes que pudiesen llegar a tener.

### **b. Proveedores**

Algunos de los proveedores mencionados por los miembros de la ACM se tienen los siguientes: DEL SUR S.A. de C.V., SAGRISA S.A. de C.V., VIDRÍ S.A. de C.V., Freund S.A. de C.V., Comercial Portillo S.A. de C.V., Ferreterías ubicadas en el municipio de Quezaltepeque y Librería La Silueta S.A. de C.V.

### **c. Usuarios**

La Asociación Comunal El Manantial actualmente proporciona el servicio de agua potable a 16 comunidades rurales del municipio de Quezaltepeque, siendo un total de 1092 familias beneficiadas, entre ellas se encuentran escuelas a las cuales se les proporciona el servicio gratuitamente, también hogares a los cuales se les cobra una tarifa más baja a la que se cobra normalmente, ya que muchas veces se realizan estudios socio-económicos para poder beneficiar a estas familias de escasos recursos, hay usuarios que cancelan una cuota estándar de \$8 mensuales, además existen otros usuarios que



cancelan entre \$10 y \$12 al mes debido a que estos exceden el uso del servicio, como también existe una minoría de usuarios que poseen un contador.

#### **d. Condiciones sociales**

Las condiciones sociales se ven reflejadas por los hábitos, actitudes, costumbres y creencias, además de la cultura que los miembros de las comunidades tengan. Esto influye en gran manera en el funcionamiento de la asociación, ya que de esto depende que los pobladores de la zona cuiden y protejan los mantos acuíferos, así como también contribuyan a la aportación de nuevas ideas y por ende a la solución de las necesidades y problemas presentes en la asociación. Además de los factores demográficos, puesto que el, ya sea por inmigración o por natalicios dentro de la zona, esto ha contribuido en cierta medida a expandir los servicios a más familias.

#### **e. Condiciones económicas**

Las condiciones económicas dentro de las Asociaciones Comunales que proporcionan servicio de agua potable, cambian en forma constante, haciendo al mismo tiempo, más difícil y más desafiante para los administradores de éstas, para poder reunir información, implementar decisiones, monitorear sus impactos y revisar las decisiones a la luz de nuevas expectativas. Además la evolución de la economía en los últimos años ha provocado cambios firmes en las Asociaciones de éste tipo ya que el aumento en los precios tales como maquinaria, ,materiales y mano de obra hace que la economía de las asociaciones se vea afectada fuertemente y por ende esto repercute a los usuarios de dicho servicio.

#### **f. Condiciones tecnológicas**

La tecnología es un recurso muy importante para todo tipo de empresa, tal es el caso de las asociaciones comunales , ya que si estas no cuentan con una tecnología que esté a la vanguardia para que éstas vayan actualizando sus procesos de producción, haciéndolos

más eficientes y de mejor calidad, es por ello que es importante que las Asociaciones Comunales de Agua deben implementar nuevas tecnologías para poder proporcionar un mejor servicio a sus usuarios y así lograr ventajas competitivas en el mercado. Por ende, deben contar con un eficiente servicio de agua potable haciendo uso de la tecnología para poder ofrecer agua que ayude a la calidad de vida y salud de los usuarios. En el caso de la Asociación Comunal El Manantial, no se cuenta con tecnología avanzada para el servicio de abastecimiento de agua potable a las comunidades, ya que no se cuenta con los recursos necesarios para poder adquirir nuevas tecnologías y poder contar con un mejor sistema de bombeo para que éste pueda ser de mayor beneficio a las comunidades evitando problemas de posibles interrupciones del servicio por falta de un sistema eficiente y actualizado.

#### **g. Condiciones ecológicas**

Las condiciones naturales en las que se encuentran los nacimientos de agua son básicamente libres de contaminaciones, puesto que existe una amplia vegetación alrededor del perímetro donde está ubicado el sistema de bombeo, lo cual es beneficioso puesto que la diversidad de árboles y plantas contribuyen a la purificación de estos mantos acuíferos. Además no existen viviendas tan cercanas a la zona que puedan perjudicar el ambiente con contaminación de desechos sólidos. Así como también, no se cuenta con cultivos cercanos que puedan dañarlos con pesticidas o algún químico que afecten a los nacimientos.

## **10. Análisis del ambiente interno**

### **a. Fortalezas**

Según la investigación llevada a cabo, las capacidades internas que pueden contribuir a que la asociación pueda lograr sus objetivos, principalmente puede considerarse la experiencia de los miembros de la asociación, puesto que conocen cómo funciona todo el sistema de bombeo. Así como también puede mencionarse la excelente comunicación que existe entre ellos, ya que esto les posibilita aportar ideas de mejora y colaborar brindando apoyo entre compañeros y con los superiores. (Ver anexo 2, pregunta 6). El compromiso con la asociación es otra de las fortalezas para el buen funcionamiento de ésta, el 90 % de los miembros sienten como propios los objetivos de la ACM, el cual es brindar un servicio de calidad a las comunidades. (Ver anexo 2, pregunta 4).

Así también se puede mencionar como fortaleza los recursos naturales con los que cuenta, ya que actualmente para autosostenerse financieramente, están llevando a cabo un proyecto de crianza de tilapias, las cuales son comercializadas entre las mismas comunidades generando fondos para la asociación. Además de contar con una pequeña extensión de tierra en donde han plantado árboles frutales.

### **b. Debilidades**

Dentro de las limitaciones internas que pueden interferir con la capacidad de la asociación para alcanzar sus objetivos puede mencionarse como principal factor la necesidad financiera y de infraestructura (Ver anexo 2, pregunta 1). Con respecto a la necesidad financiera, esta se debe a que un aproximado del 10% de los usuarios no cancelan su cuota mensual, lo que para la asociación representa falta de fondos y en ocasiones no puede cubrir costos y gastos, por lo que incurren a la realización de préstamos, lo que limita el funcionamiento y desarrollo de ésta. Además de tener una salida de dinero básicamente forzada, puesto que la asociación cancela \$250 mensuales en concepto de renta (extorsión de los antisociales).

Con respecto a la infraestructura, el sistema de bombeo está llegando al final de su vida útil, según lo dicho por el presidente de la asociación en la entrevista, dos bombas en funcionamiento están dañadas y no se tiene los recursos para repararlas inmediatamente.

Otro factor perjudicial para la asociación es que la responsabilidad recae completamente sobre el presidente de la asociación, debido a que realiza una variedad de funciones tanto administrativas, operativas como de mantenimiento. Como también puede mencionarse que según lo conversado con los miembros de la asociación la mayoría no cuenta con conocimientos en bases administrativas, puesto que su nivel de escolaridad es básica. (Ver anexo 4, preguntas 10, 14 y 20).

También otra de las debilidades de la asociación es la falta de colaboración de los usuarios ya que no tienen consciencia de la importancia del vital recurso que reciben, por lo que lo desperdician (Ver anexo 4, pregunta 8).

## **11. Análisis del ambiente externo**

### **a. Oportunidades**

La asociación ha ido creciendo poco a poco aumentando el rango de cobertura de agua extendiéndose a más comunidades. La ACM tienen muchos proyectos que podrían resultar muy beneficiosos en la captación de fondos contribuyendo así a la autosostenibilidad y desarrollo de ésta, adaptándose a las nuevas necesidades de los usuarios. Tienen espacio y recurso hídrico suficiente para crear un centro turístico, realizar proyecto de agua embotellada (Ver anexo 4, preguntas 7 y 24)

El difícil acceso a la zona hace que la asociación sea un monopolio, ya que otros competidores no tienen presencia en el área, aparte de la ANDA no hay más competidores en el suministro de agua potable directamente a sus viviendas,

imposibilitando que otros servicios alternativos como proveedores de agua embotellada o camiones cisterna se puedan acercar a la zona y proveer de alternativas a los usuarios.

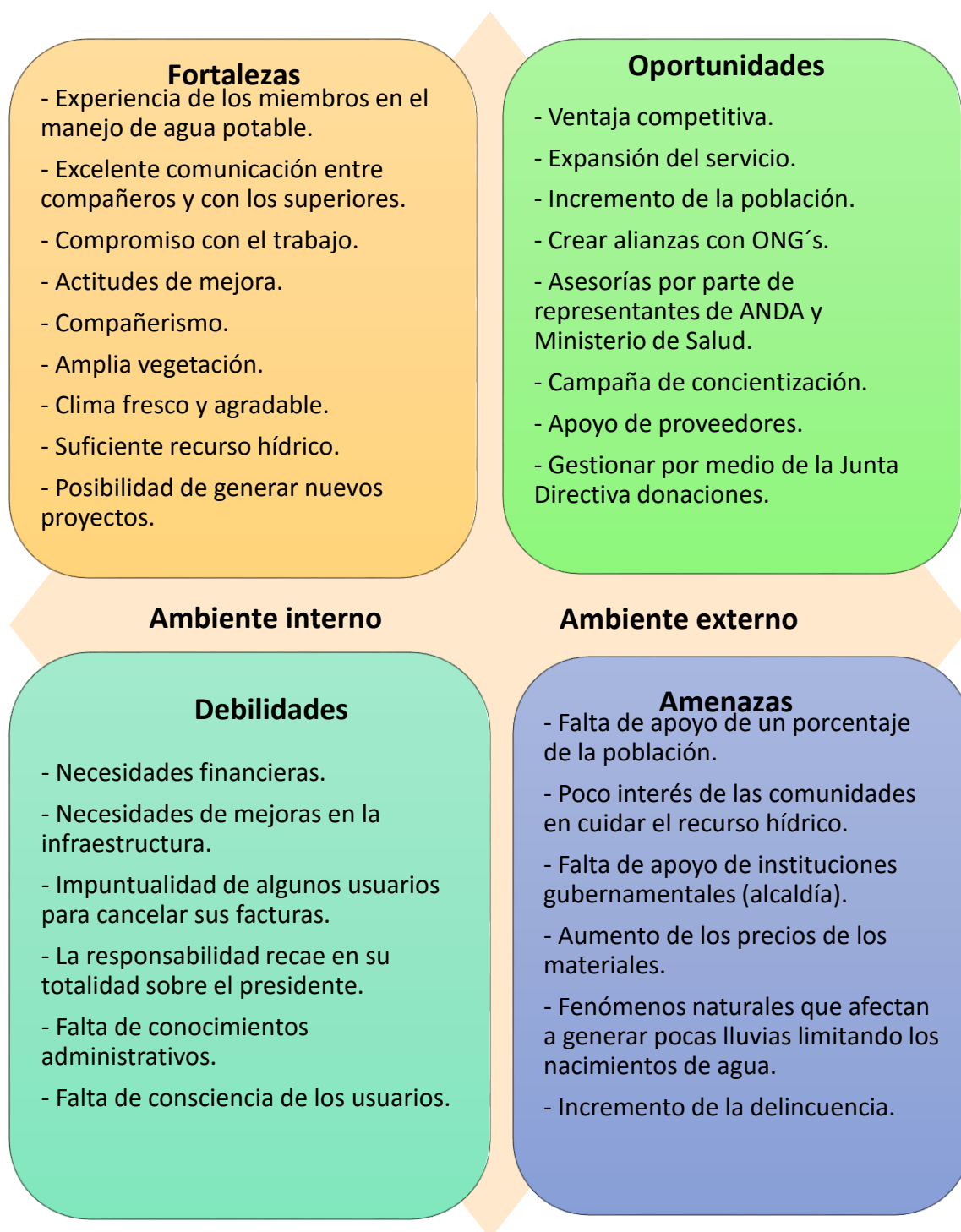
#### **b. Amenazas**

En la actualidad la delincuencia, y los problemas sociales han crecido y tienen repercusiones de manera negativa en diferentes tipos de actividades, como principal amenaza las maras o pandillas ya que con diferentes proyectos, como el de las tilapias (antes mencionado) los pandilleros se acercaron a la asociación con la intención de exigir “renta” por el proyecto. (Ver nexos 4, pregunta 9).

La asociación siendo sin fines de lucro es muy vulnerable a la crisis económica. Ya que está solo depende de la captación de recursos monetarios de las cuotas que pagan los beneficiados por el servicio de agua potable, de momento no poseen alguna alternativa de la cual puedan depender económicamente para hacer frente a imprevistos.

La falta de nuevas ideas y talentos puede llevar a la asociación a un periodo de estancamiento, debido a la falta de interés y responsabilidad de los usuarios, en las elecciones que realiza la junta directiva nadie se postula y don Servano termina haciéndose cargo nuevamente de la asociación.

Gráfico N° 7.

**Resumen matriz FODA**

## **E. Alcances y limitaciones.**

### **Alcances**

1. Apoyo por parte del presidente de la Asociación Comunal EL Manantial, en todo el proceso de investigación.
2. Disponibilidad de los trabajadores de la ACM, en brindar la información necesaria para llevar a cabo la investigación.
3. Disposición del docente asesor para aclaración de dudas y retroalimentación sobre el tema de investigación.
4. Iniciativa del equipo investigador para agilizar la elaboración de capítulo presente.

### **Limitaciones**

1. Debido a que los miembros de la asociación fueron colaboradores para llevar a cabo la investigación de campo con respecto a las encuestas dirigidas a los usuarios, existió un retraso en la devolución de estos al equipo investigador.
2. Al inicio de la investigación la asociación contaba con 12 trabajadores, al momento de llevar a cabo el censo, habían 10 debido a un recorte de personal, por tanto la información recolectada fue menos a la esperada.
3. Al momento de recolectar la información de los usuarios, algunos de estos no mostraban interés ni disponibilidad para proporcionar la información requerida.

## **F. Conclusiones y recomendaciones.**

### **Conclusiones**

1. La Asociación Comunal El Manantial no cuenta con objetivos, visión, misión ni estrategias definidas que contribuyan al funcionamiento y desarrollo de ésta. Así como también no tienen formulados planes a corto y largo plazo. Estos los realizan de manera informal.
2. En lo referente al área administrativa la ACM lleva solamente registros contables auxiliares, sin un sistema contable formal, ni realizan auditorías, esta contabilidad es llevada a cabo por el presidente de la junta administradora de agua potable partiendo de su conocimiento empírico, por lo tanto, no dispone de la información suficiente para la toma de decisiones administrativas y para demostrar los flujos de efectivo ante instituciones financieras y eventuales necesidades de financiamiento crediticio.
3. El perfil y capacidades de los integrantes de la junta directiva está integrada por personas de las mismas comunidades con estudios entre primero y noveno grado de educación básica. No han recibido capacitaciones para el desempeño de sus funciones.
4. Dentro del área operativa se puede mencionar el personal que labora dentro de la asociación, actualmente cuenta con 10 trabajadores, en esta área pertenecen los que realizan la función de bomberos y valvuleros los cuales son cinco en total. Este personal cuenta con conocimientos básicos para llevar a cabo sus actividades.
5. En el área de mantenimiento, actualmente se encuentran dos trabajadores. Los gastos mensuales de mantenimiento y operación ascienden en promedio a \$6.598.16 (Datos según documentación proporcionada por la ACM).
6. Los ingresos que percibe la asociación en concepto del servicio prestado son cobrados en Banco Agrícola y Caja de Crédito, en las cuales tienen cuentas de ahorro.



7. Con respecto a su desarrollo, la asociación no cuenta con diseños de construcción original, las ampliaciones se han construido acorde a las necesidades de cobertura que han ido surgiendo. La cobertura del servicio actual es de 1,092 familias con un promedio de cinco miembros por familia, siendo un aproximado de 5,460 usuarios beneficiados con este servicio.
8. La autosostenibilidad de la asociación va enfocada en que los ingresos actuales de la asociación no son suficientes para asegurar la reposición de equipos y responder ante riesgos de desastres. Mensualmente se espera un ingreso aproximado de \$ 7,557.75, sin embargo un estimado de \$ 1,679.23 no ingresan a la asociación, cifra que varía cada mes (Datos según documentación proporcionada por la ACM).
9. Actualmente la zona cuenta con amplia vegetación que contribuye a los mantos acuíferos, sin embargo un terreno aledaño a los nacimientos, están talando árboles de manera excesiva que pueden dañar los mantos acuíferos.

### **Recomendaciones**

1. La asociación debe formular y dar a conocer a los miembros pertenecientes a ésta, los objetivos, estrategias y planes a implementar para que cada uno de los trabajadores tengan conocimiento de estos y además guíen el accionar de la asociación.
2. Implementar un sistema contable formal y mejorar el sistema de facturación, a través de un software. Además de buscar apoyo ante terceros para capacitar al personal administrativo sobre conocimientos contables. Así como también contratar a un contador externo.
3. Incentivar a los miembros de la asociación para continuar con estudios de educación media, así mismo apoyarlos porque ellos podrían otorgar mejores aportes de ideas innovadoras a la asociación.

4. Buscar el apoyo de instituciones que brinden asesorías técnicas a los miembros de la asociación y estos cuenten con un mejor adiestramiento sobre el manejo del sistema de agua potable.
5. Implementar medidas para disminuir gastos y costos en la asociación, esto a partir del cuidado que los trabajadores le den al material y equipo proporcionado para la realización de sus labores.
6. Podría ser de beneficio extender el cobro del servicio prestado a lugares de punto express.
7. La asociación antes de seguir expandiendo sus servicios, debe buscar una asesoría por parte de ANDA, y verificar de manera anticipada la capacidad de la bomba.
8. Realizar una campaña de concientización para los usuarios, haciendo el llamado de cancelar sus facturas en la fecha estipulada. Ya que los beneficiaría a ellos mismos al no permitir la interrupción del servicio, puesto que los miembros realizarían reparaciones y mantenimiento de manera oportuna.
9. Concientizar a toda la población beneficiada y a la que no cuenta con este servicio para que contribuyan al cuidado de los mantos acuíferos, a través de la no tala de árboles, no botando basura a las calles y ríos, además de cuidar el agua no desperdiciándola.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA CONTRIBUIR AL FUNCIONAMIENTO, DESARROLLO Y AUTOSOSTEBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN COMUNAL EL MANANTIAL.**

##### **A. Importancia.**

Es de vital importancia que toda empresa que quiera sobrevivir en un mundo de negocios tan cambiante y globalizado como la Asociación Comunal El Manantial, cuente con una herramienta administrativa que le permita saber quiénes son, dónde están, dónde quieren estar en un tiempo determinado y cómo lograrlo, es decir, conocer su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos.

Como se ha demostrado en el capítulo anterior las principales necesidades que la Asociación Comunal presenta son de aspectos administrativos y financieros, limitándola a su buen funcionamiento, desarrollo y autosostenibilidad. Es por ello que la importancia del presente capítulo radica en el diseño de un plan estratégico a partir del establecimiento de una filosofía organizacional para mejorar el desempeño de la asociación y por consiguiente contribuir a la prestación de un servicio con mayor calidad y eficiencia hacia la población beneficiada.

##### **B. Objetivo general.**

Formular un plan estratégico como propuesta a la Asociación Comunal El Manantial para generar una administración formal y los directivos tomen las decisiones más convenientes con la finalidad de contribuir al funcionamiento, desarrollo y autosostenibilidad de la asociación.

### **C. Filosofía organizacional.**

La filosofía organizacional es un conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de toda empresa representando un compromiso de la organización ante la sociedad, contribuyendo a ver una perspectiva futura, lo que se busca a través de objetivos básicos adoptando diferentes cursos de acción.

Por medio de la investigación de campo realizada se ha puntualizado en que la Asociación Comunal El Manantial no cuenta con una filosofía establecida. Es por ello que a continuación se define cada uno de los aspectos que representarán para la asociación una administración más formal y concreta, además desarrollar planes estratégicos requiere tener definida una filosofía organizacional.

#### **1. Misión**

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

#### **2. Visión**

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

### **3. Valores**

- Responsabilidad

Somos responsables de suministrar el servicio de agua potable a los usuarios, ya que desde hace mucho tiempo no se han tenido importantes cortes de agua, solo los preventivos y de mantenimiento, los cuales son programados y anunciados con tiempo. Y esto se ha logrado por el esfuerzo que realizamos como Asociación.

- Puntualidad

Tenemos un plan de racionalización de agua para poder distribuirla a todos los cantones y caseríos beneficiados, hay horas determinadas para hacer los cambios en las válvulas y suministrar el agua a diferentes cantones y caseríos, esto se realiza con suma puntualidad ya que los usuarios conocen sus horarios y exigen el agua para poder llevar a cabo sus labores cotidianas.

- Integridad

La integridad es parte fundamental dentro de nuestra asociación ya que no se permiten actos que vayan en contra de esta, La transparencia y la honestidad están ligadas dentro de la asociación, puesto que los pocos recursos existentes son utilizados única y exclusivamente para lo que están destinados, sin favorecer a personal interno o terceros, con el fin de tener la mayor transparencia posible.

- Pro actividad

Dentro de la asociación todos los empleados somos proactivos y debemos reportar fallas o posibles inconvenientes que puedan llegar a interrumpir o entorpecer las labores de la entidad.

- Disciplina

Los trabajadores debemos ser disciplinados y responsables a la hora de ejecutar nuestras labores y obligaciones para con la asociación, si bien es cierto carecemos de un

reglamento interno todos conocemos las conductas permitidas y las que no lo son de manera verbal y debemos seguirlas.

#### **4. Principios**

- La búsqueda de la excelencia

Como asociación estamos en la búsqueda de las mejoras día con día, abasteciendo de agua potable de calidad a los usuarios que lo soliciten, y es por ello que hay iniciativas que tienen por objetivo mejorar en la medida de lo posible.

- Solidaridad con el Usuario.

Actualmente hay muchas familias beneficiadas que no pagan sus cuotas debido a problemas económicos, y como asociación no cortamos el suministro de agua para no afectar más la situación de los pobladores de los cantones y caseríos dentro del área de cobertura.

- Perseverancia en la consecución de objetivos

Pretendemos salir adelante y hacer frente a los gastos y costos en los que se incurren al momento de suministrar el agua a los usuarios, y por ende es constante y perseverante a la hora de llevar a cabo los proyectos y reparaciones pertinentes para poder seguir existiendo como asociación.

- Trabajo en equipo

En la asociación tenemos como una de las principales fortalezas el trabajo en equipo ya que todos los trabajadores e incluso usuarios son conscientes que deben colaborar para que el proyecto se mantenga en pie.

- Compromiso con los usuarios.

En la asociación sabemos perfectamente que su labor es de vital importancia para los usuarios ya que el agua es fundamental en sus vidas, y es por ello que se hace todo lo

humanamente posible por llevar el servicio de una forma puntual y de la mayor calidad posible.

## **5. Metas**

- Tener una buena rentabilidad.
- Organizarse financieramente.
- Tener personal adiestrado en el manejo del sistema de agua potable.
- Descubrir las fortalezas de la asociación.
- Identificar las debilidades de la asociación y desarrollar una estrategia para transformarlas en oportunidades.
- Asumir nuevos retos y responsabilidades.
- Mantener la calidad en el servicio de agua potable.
- Llevar nuestro servicio de manera eficiente a las comunidades beneficiadas.

## **6. Objetivos**

Objetivo General.

Llevar un servicio de agua potable puntual, salubre, y responsable a las comunidades beneficiadas con el proyecto de abastecimiento de agua y ser capaces de suministrar el servicio a cada hogar con los más altos estándares de calidad sin dañar los mantos acuíferos de la zona, cuidando de la vegetación y fauna del lugar.

Objetivos Específicos.

- Brindar un servicio de agua potable de calidad, con puntualidad y responsabilidad, respetando los horarios de suministro, y efectuando los controles de calidad necesarios para una eficiente distribución del agua.

- Crecer como Asociación, para poder hacer frente a inconvenientes propios del rubro, como desperfectos en las bombas, fugas en tuberías, y dar mantenimientos preventivos con la finalidad de evitar una posible suspensión del servicio de agua potable.
- Mejorar las finanzas para tener auto sostenibilidad y poder implementar proyectos que nos hagan una asociación fuerte, estable y de prestigio local y ser un referente en la zona de estabilidad y responsabilidad.
- Diversificar el rubro de nuestra asociación para poder hacer frente a nuevos retos y tener oportunidades de mejora continua, dando más trabajos directos e indirectos en la zona.
- Establecer parámetros más estrictos con los miembros de la Junta Directiva, para que puedan asumir sus responsabilidades como tal, y se cuente con ellos cuando sea necesario en convocatorias para tratar asuntos internos de la asociación.
- Concientizar a los usuarios para poder contar con agua en épocas secas y no modificar el horario de distribución de esta manera no afectar a las comunidades beneficiadas con el servicio.

## **7. Políticas**

- Ofrecer un servicio eficiente y de calidad.
- Todo candidato interesado a una plaza vacante deberá presentar copia de documentos personales, copia de solvencia de la policía y antecedentes penales.
- Respetar el horario de ingreso y salida excepto en casos justificados.
- Se considerarán causas de despido los conflictos con los miembros de la asociación.
- Los viáticos serán autorizados por el presidente de junta directiva y no podrán exceder de \$ 15.00. Este desembolso deberá ir justificado por medio de facturas o recibos.



- Mantener en caja única un disponible mínimo de \$ 1000.00 que puede servir para cubrir contingencias que se presenten.
- Los gastos que se hagan de la caja única serán acorde con las exigencias de cada proyecto en ejecución.
- El control de combustible se hará a través de una bitácora diaria y se evaluará de acuerdo con las actividades realizadas.

### **8. Reglas**

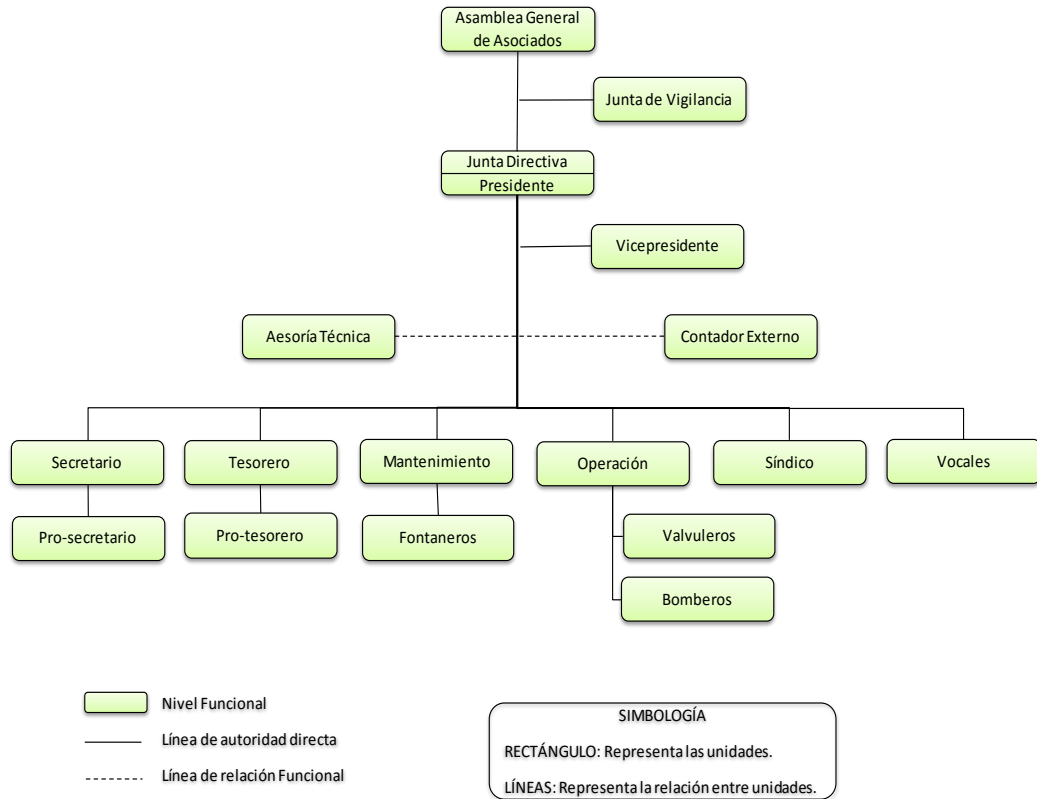
- No consumir drogas ni alcohol dentro de la institución ni en horas laborales.
- Puntualidad.
- Ser responsables en cada actividad.
- Compromiso con la calidad y eficiencia.
- Mantener la higiene en las instalaciones.
- Mantener el respeto a compañeros de trabajo, usuarios y público en general.
- Cualquier problema laboral, disciplinario u otro, deberá ser resuelto por la Junta Directiva.
- No portar armas de fuego ni explosivos.
- Almacenar y cuidar en el lugar adecuado materiales, herramientas y equipo de trabajo.

### **9. Organigrama propuesto**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de la asociación. En esta se establecen esquemáticamente las diferentes funciones o puestos existentes en la asociación. Debido a que la Asociación Comunal El Manantial no cuenta con un organigrama definido, se ha elaborado una propuesta de éste, considerando sus

estatutos y según documento registrado en la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque, en el que se legaliza a la nueva Junta Directiva.

**a. Organigrama de la Asociación Comunal El Manantial.**



FECHA: \_\_\_\_\_

APROBADO: \_\_\_\_\_

**b. Descripción de simbología:**

✓ **Relación de autoridad (—)**

La autoridad y responsabilidad se transmite mediante una sola línea para cada persona o grupo permitiendo establecer la relación de subordinación entre las distintas unidades que aparecen en el organigrama desde los superiores, en este caso la asamblea general de asociados y la junta directiva hasta las diferentes áreas. Esta relación representa que

los administrativos son directamente responsables a lo largo de la cadena de mando para alcanzar los objetivos de la asociación.

✓ **Asesoría externa (---- )**

Este nivel surge de la necesidad de contar con ayuda más especializada y los cuales desempeñan sus funciones en forma independiente a la asociación pero que cuentan con los conocimientos sobre la gestión de sistemas de agua potable, capaces de proporcionar información experta. Entre estas funciones se puede mencionar la asesoría proporcionada por la ANDA, del ingeniero Isaías Ortega, SAGRISA S.A. de C.V., Ministerio de Salud, entre otros de quienes se pueda buscar ayuda técnica.

✓ **Nivel funcional (□□□)**

Los rectángulos representan cada una de las funciones que conforman a la asociación. Dentro de la Asociación Comunal El Manantial se presentan las áreas de: administrativa, operativa y de mantenimiento.

**c. Descripción de los puestos del organigrama**

Como se menciona anteriormente la ACM cuenta con diferentes áreas, las cuales se explican a continuación:

✓ **Área administrativa**

El nivel administrativo está conformado por la Asamblea General de Asociados y la Junta Directiva. El puesto que mayormente representa esta área es el Presidente de la Junta, puesto que esta persona es la encargada de supervisar y avalar cada una de las actividades que se realizan en la asociación.

✓ **Área de mantenimiento**

Esta área la constituyen los fontaneros, son las personas encargadas de supervisar y cuidar que todo el sistema de bombeo se encuentre en buen estado. Esto implica inspeccionar constantemente para reparar y dar mantenimiento preventivo de las tuberías y válvulas con el fin de mantener en óptimas condiciones el equipo.

✓ **Área operativa**

Esta área es conformada por valvuleros y bomberos que laboran en la asociación. Su función principal es abrir y cerrar las válvulas del suministro de agua.

Para tener un mayor detalle de las funciones realizadas por cada puesto se presentan en el Anexo 6.

✓ **Asesoría externa**

- **Contador externo**

Se propone a la Asociación la contratación de un contador que sea el encargado de llevar cada registro contable y financiero de la entidad. De esta manera se tendrá un mayor control y por supuesto se facilitará a la toma de decisiones debido a los registros ordenados y presentables.

- **Asesoría técnica externa**

Esta es la ayuda especializada que recibe la asociación cuando no pueden resolver por sí mismos los problemas que se les presentan. La asesoría técnica recibida es sin remuneración alguna, los asesores ofrecen sus servicios por ayuda y desarrollo a las comunidades.

Mediante esta asesoría, se opina, aconseja y advierte a los Directivos y/o al administrador del sistema, sobre alguna situación que esté poniendo en riesgo la eficiencia del sistema. Se proporciona ayuda en el proceso de toma de decisiones,

identificación de problemas y señalar oportunidades de mejora. En este proceso se apoya a las juntas en la formulación de carpetas técnicas, legalización de las juntas, subsidios, revisión de propuestas técnico-económicas de terceros (empresas particulares que venden servicios de asistencia técnica o proveedores de equipos), etc.

#### **D. Desarrollo de estrategias según análisis FODA.**

Mediante el cruce de variables de la matriz FODA, se establecen estrategias que permiten a la administración de la Asociación Comunal El Manantial elegir entre varios cursos de acción, la mejor idea para tomar decisiones que ayuden al funcionamiento, desarrollo y autosostenibilidad de la Asociación.

##### **1. Estrategias ofensivas**

Estas son estrategias que ayudan a maximizar las fortalezas y aumentar las oportunidades que posee la Asociación, tomando en cuenta las fortalezas más ventajosas se pueden aprovechar nuevas oportunidades que se ofrecen en el mercado, es por ello que se establecen las siguientes estrategias de carácter ofensivo:

- Debido a que el recurso hídrico es una de las fortalezas más relevantes para la Asociación se considera oportuno buscar alianzas con Organizaciones no Gubernamentales para poder tener la ayuda necesaria y de esta manera ampliar el servicio a más comunidades rurales del municipio de Quezaltepeque.
- Debido al incremento de la población rural actualmente en este municipio, se tiene la posibilidad de generar nuevos proyectos aprovechando de esta manera el recurso hídrico, la amplia vegetación y el clima fresco y agradable de las instalaciones, hacer de este lugar un área de recreación para niños y adultos disfrutando en familia rodeados de la naturaleza.

- Tomando en cuenta la experiencia de los miembros de la Asociación en el manejo de agua potable y el compromiso que ellos tienen con el trabajo, se puede obtener una ventaja competitiva en el mercado ya que se lograría posicionar en éste, debido a la eficiencia para proporcionar el servicio a las comunidades.
- Además, se debe resaltar que la experiencia de los miembros de la Asociación en el manejo de agua potable podría ser de gran ayuda para las comunidades, promoviendo campañas de concientización para hacer un mejor uso del recurso hídrico por parte de la población beneficiada.

## **2. Estrategias defensivas**

En este tipo de estrategias lo que se busca es la utilización de las fortalezas de la asociación y de esta manera lograr minimizar el impacto que le podrían causar las amenazas externas, es decir el entorno que rodea a la Asociación Comunal El Manantial.

Y para ello se establecen las siguientes estrategias defensivas:

- Una de las estrategias defensivas que se deben utilizar es aprovechar la experiencia de los miembros de la Asociación y su alto grado de compromiso hacia su trabajo, poder mostrar a la Asociación como una de las mejores alternativas de servicio de agua potable de la zona rural de Quezaltepeque y de esta manera lograr mayor apoyo de la población para que este servicio siga proporcionándose eficazmente.
- Debido a que los miembros de la Asociación poseen compañerismo y existe una excelente comunicación entre los compañeros y superiores, aprovechando esta fortaleza se puede contrarrestar el poco interés de las comunidades en cuidar el recurso hídrico, ya que si existe una buena comunicación entre los miembros de la asociación se puede lograr una buena comunicación con los usuarios del servicio, concientizándolos sobre el buen uso de éste, como también de las necesidades que se puedan tener en la asociación y poder ayudar de esta manera

a que las personas beneficiadas sientan un compromiso tanto con la asociación como también con el cuidado del medio ambiente.

- Aprovechar el suficiente recurso hídrico, la amplia vegetación, el clima fresco y agradable, resaltando estos atributos que posee la asociación se puede mejorar la perspectiva que se tiene de ésta y por ende atraer instituciones que ayuden a realizar nuevos proyectos para mejorar el funcionamiento, desarrollo y autosostenibilidad de la Asociación.
- Además, se debe aprovechar que el personal posee una actitud de mejora hacia la asociación lo cual es de beneficio para ésta, ya que con la experiencia que los trabajadores poseen sobre el manejo de este recurso hídrico se pueden planear alternativas que ayuden a compensar los efectos que generan los fenómenos naturales a los nacimientos que se utilizan para abastecer a las comunidades, teniendo el conocimiento para minimizar estos efectos se disminuye el riesgo de que la asociación se vea obligada a interrumpir el servicio de agua potable a las comunidades.

### **3. Estrategias adaptativas**

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

Por ello se establecen las siguientes estrategias adaptativas:

- Una de las debilidades más notables de la asociación Comunal El Manantial es que su administración es informal debido a que la persona encargada de ésta no posee los conocimientos necesarios de administración. Es por ello que aprovechando las asesorías por parte de representantes de ANDA y Ministerio de Salud se puede capacitar tanto al presidente de la asociación como a todos los

empleados para que puedan mejorar y actualizar sus conocimientos y de esta manera la asociación pueda funcionar y desarrollarse de una mejor manera.

- Se deben gestionar por medio de Junta Directiva donaciones o crear alianzas estratégicas con ONG'S para realizar mejoras en infraestructura de la asociación ya que se carecen de recursos financieros para llevar a cabo proyectos que ayuden a lograr la autosostenibilidad de la asociación y de esta manera se pueda expandir el servicio a más comunidades rurales.
- Realizar campañas de concientización a los usuarios, sobre la importancia de cancelar el recibo de agua en la fecha estipulada y de esta manera estarían contribuyendo a que la asociación ofrezca un mejor servicio a las comunidades, ya que se tendrían los recursos financieros necesarios para realizarlo.
- Es necesario crear o gestionar alianzas estratégicas con los proveedores para que puedan apoyar a la Asociación proporcionándoles materiales a un menor costo o dando mayor plazo de pago cuando los materiales sean comprados al crédito, de esta manera se estaría ayudando al funcionamiento de ésta, puesto que se tendría disponibilidad para solventar posibles problemas que surjan de manera imprevista ya sea en la maquinaria o herramientas del sistema de bombeo.

#### **4. Estrategias de supervivencia**

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

Para ello se plantean las siguientes estrategias de supervivencia:



- Gestionar un convenio de cooperación con la alcaldía municipal y la Policía Nacional Civil de Quezaltepeque para mejorar la seguridad del lugar, esto con el fin de minimizar el impacto que puede causar el auge de la delincuencia en la zona donde está ubicada la Asociación y de ésta manera que los trabajadores se sientan seguros en su lugar de trabajo.
- Realizar una campaña de concientización para hacerle ver a los usuarios las necesidades que posee la asociación y la importancia de que éstos cancelen sus facturas en el tiempo establecido, como también pedir apoyo a instituciones como ANDA para poder dar asesorías a los usuarios de las comunidades para un mejor cuidado y manejo de este vital líquido, haciendo de este recurso algo importante y valioso que deben cuidar.
- Involucrar a los usuarios de todas las comunidades beneficiadas para que aporten sus ideas y poder mejorar el funcionamiento y desarrollo de la asociación evitando de esta manera que la responsabilidad de la toma de decisiones recaiga solamente en el presidente de la asociación.
- Conformar un grupo de apoyo el cual esté integrado por los mismos usuarios beneficiados con el servicio de agua potable proporcionado por la asociación, para que junto con la directiva de la asociación puedan tener un plan preventivo en caso de algún problema imprevisto que pueda surgir dentro de la misma y de esta manera maximizar el interés de los usuarios para apoyar a la asociación.

**E. Propuesta de planes estratégicos para cada una de las áreas que comprenden a la Asociación Comunal El Manantial.**

**1. Área administrativa**

Desarrollar diferentes planes estratégicos, tácticos y operativos en la Asociación Comunal El Manantial, será principalmente el de estudiar propuestas que permitan a la

asociación percibir fondos que sean de ayuda para solventar contingencias y de esta manera abastecer un mejor servicio. Otros buscan la integración de comunidad con asociación, que la población se involucre para que el Sistema de Administración de Agua Potable continúe en funcionamiento en un futuro a largo plazo. A continuación se presentan los diferentes planes propuestos.

**a. Herramientas administrativas.**

**Objetivo:** Contar con una serie de herramientas administrativas que faciliten la gestión mediante el establecimiento de una organización y división de funciones en la Asociación Comunal El Manantial logrando eficiencia y eficacia en cada una de las áreas. Además que permita distribuir las actividades que cada uno de los miembros deberá realizar para mejorar su desempeño.

**Estrategia:** Elaborar herramientas administrativas.

**Acciones:**

- Diseñar una estructura organizativa de la Asociación Comunal El Manantial con la finalidad de mejorar la organización y delegación de funciones de ésta.
- Elaborar herramientas administrativas que auxilien a todo el personal con información de la asociación en el momento que lo requieran, así mismo será un apoyo para presentarlos ante instituciones que lo soliciten.
  - ✓ Manual de organización

**Desarrollo:**

Se ha estructurado un Manual de Organización para la Asociación Comunal El Manantial, el cual se detallan los objetivos de éste y su uso, así como también parte de su filosofía, de igual manera ha sido diseñada en el apartado anterior como propuesta para la asociación, ya que permitirá que su gestión administrativa sea formal y tengan documentación que presentar ante entidades que las soliciten (Ver Anexo 6).

Este Manual se espera sea aprobado por la Asamblea General de Asociados en conjunto con la Junta Directiva, que sea revisado y realizar las modificaciones pertinentes y/o agregar aspectos necesarios.

### Costo del plan

Cuadro N° 7

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Impresión de manuales	3	\$ 0.36	\$ 1.80
Encuadernado de manuales	3	\$ 1.00	\$ 3.00
Total			\$ 4.80

## 2. Área operativa

Para que la Asociación Comunal El Manantial opere sin inconvenientes, es necesario generar diferentes estrategias, que como alternativas generen fuentes de ingresos, ya sea de donaciones o apoyo en lo financiero o material, así como también que la asociación sea autosostenible a través del desarrollo de diferentes proyectos que pueda llevar a cabo.

Por tanto, a continuación se desarrollan proyectos que puedan realizarse en la asociación, considerando los recursos disponibles.

### a. Gestionar apoyo externo.

**Objetivo:** Buscar ayuda externa de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), que puedan apoyar a la Asociación Comunal El Manantial con donaciones y/o asesoría

técnica para mejorar la imagen de la ACM y de esta manera proporcionar un mejor servicio de agua potable.

**Estrategia:** Atraer nuevas fuentes de ingresos externas para la autosostenibilidad de la asociación.

**Acciones:**

- Investigar las ONG's que contribuyen al desarrollo comunal en El Salvador.
- Investigar los datos (sitio web, correo electrónico, dirección y número telefónico) de cada organización con el objetivo de conocer sobre éstas.
- Presentar ordenadamente las diferentes organizaciones.

**Desarrollo:**

Se ha estructurado un listado de ONG's de las cuales se ha detallado la información de las que son más accesibles para proporcionar ayuda a diferentes asociaciones que lo necesitan.

En el listado se ha agregado lo que realiza cada una de estas Organizaciones, la página web, el número de teléfono y dirección. De ésta manera realizar un primer contacto con cada institución planteando los problemas y necesidades que enfrenta la Asociación Comunal El Manantial.

De tal manera que proporcionen donaciones y asesoría técnica contribuyendo al desarrollo y buen funcionamiento de la Asociación, no obstante la ACM no dependerá totalmente de los donativos que estas instituciones faciliten (Ver anexo 7).

**b. Reactivación de la producción de tilapias.**

Como se dijo en el Capítulo I, esta asociación antes producían tilapias y suspendieron dicha actividad, por ello ahora se les propone reactivarla, ya que los asociados ven la necesidad de generar más ingresos para la asociación con el fin de que ésta sea

autosostenible y mejorar el funcionamiento y desarrollo, proporcionando un mejor servicio de agua potable a los beneficiados.

**Objetivo:** Determinar la importancia del desarrollo de una propuesta para la Asociación Comunal El Manantial que ayude a generar más ingresos y que le permita a ésta poder ser autosostenible a través del tiempo, determinando el costo que éste conllevará para su implementación.

**Estrategia:** Aumentar la producción y comercialización de tilapias, tanto para su consumo como para aumentar sus ingresos.

**Desarrollo:**

Se ha planteado el proyecto de producción de Tilapias para la Asociación Comunal El Manantial, en el cual se realiza una propuesta de inversión en insumos, material y mano de obra para la implementación de éste, con el fin de que la Asociación pueda generar nuevos ingresos para mejorar su funcionamiento, desarrollo y lo más esencial que pueda ser autosostenible.

Esta propuesta se espera que sea de utilidad para la ACM ya que no generará demasiados gastos puesto que poseen las condiciones necesarias para poder poner en marcha dicho proyecto (Ver anexo 8).

### **3. Área de mantenimiento**

Mantener en buen estado el sistema de bombeo debe ser la tarea primordial para la Asociación Comunal El Manantial, puesto que de esto dependerá que se le proporcione a la población un servicio de calidad. Que el agua sea abastecida sin contaminantes ni elementos perjudiciales a la salud de las personas. Es por ello que a continuación se presentan una serie de planes que puedan implementarse para mantener en óptimas

condiciones el sistema de bombeo y el cuidado de los mantos acuíferos y de esta manera preservar la calidad del agua asegurando este recurso para el futuro.

**a. Mantenimiento preventivo.**

**Objetivo:** Realizar las actividades necesarias para mantener el sistema de bombeo en buen estado y se evite la presencia de problemas que puedan ocurrir.

**Estrategia:** Mantener todo el equipo en buen estado.

**Acciones:**

- Revisiones de manera constante al sistema de agua potable incluyendo tuberías.
- Limpieza de tanques.
- Limpieza de toda la zona donde está ubicado el sistema de bombeo.
- Involucrar a todos los miembros de la asociación.

**Desarrollo:**

Se presentan cada una de las actividades a realizar para un mantenimiento preventivo en el sistema de bombeo. Estas actividades han sido tomadas del “Programa Unificado de Fortalecimiento de Capacidades. Módulo 5. Operación y mantenimiento de sistemas de agua potable”. Dicho documento ha sido elaborado por Investigación Periodística para el Desarrollo Sostenible (Fundación AVINA) en conjunto con la Cooperativa Americana de Remesas al Exterior (CARE: Cooperative for Assistance and Relief Everywhere).

**El sistema de agua:** Es el conjunto de instalaciones y equipos utilizados para abastecer de agua a una población en forma continua, en cantidad suficiente y con la calidad y la presión necesarias para garantizar un servicio adecuado a los usuarios.

**Tipo de sistema:** Por bombeo.

**Componentes del sistema:**

- ✓ Fuente
- ✓ Captación
- ✓ Conducción
- ✓ Tratamiento
- ✓ Tanque de almacenamiento
- ✓ Macro medidor
- ✓ Red de distribución
- ✓ Acometidas domiciliarias
- ✓ Micro medidor

Cuadro N° 8

Operación y mantenimiento preventivo de las captaciones.		
Frecuencia	Actividad	Materiales a utilizar
Quincenal	Limpia las rejillas retirando hojas, troncos o cualquier residuo.	Hacerlo manualmente con pala, rastrillo, cepillo, utilizando guantes y botas
	Revisar la infraestructura para encontrar fugas, daños o deterioro.	
	Lavar y limpiar el tanque recolector para remover los sólidos y la suciedad acumulados en las paredes y en el fondo.	
Mensual	Tener en cuenta los cambios en la calidad del agua cruda, especialmente relacionados el caudal, la turbiedad y los sedimentos de gran tamaño.	Instrumentos para aforo o medición.
Trimestral	Verificar el funcionamiento de las válvulas y lubricarlas de ser necesario.	Aceite y grasas lubricantes
	Verificar la presencia de algas, musgos y organismos vivos al interior de la captación y retírelos.	Cepillo metálico.

Cuadro N° 9

Operación y mantenimiento preventivo de las tuberías de conducción		
Frecuencia	Actividad	Materiales a utilizar
Quincenal	Mantener despejada el área adyacente a la tubería. Esto facilita su inspección.	Tubería, pala, pico, balde, guantes, pegamento, uniones
	Revisar la tubería para detectar fugas y daños y repararla de inmediato.	
	Verificar que las válvulas estén funcionando en forma adecuada, si no es así, repararlas.	Cepillo y aceite lubricante
Mensual	Revisar la colocación de los puntos de referencia del trazado de la tubería para saber por dónde pasa enterrada, si no están, colocarlos nuevamente.	Estacas, martillo, corbo
	Drenar las tuberías para eliminar sedimentos que se hayan formado. Para esto abrir las válvulas en horas de bajo consumo y procurando que el tanque esté con alto nivel.	Llave maestra para abrir las válvulas

Cuadro N° 10

Operación y mantenimiento preventivo del tratamiento		
Frecuencia	Actividad	Materiales a utilizar
Diaria	Revisar la estructura para encontrar fugas, daños o deterioro en el sistema.	Se hace de forma manual
	Verificar la estabilidad de la zona donde se encuentra la estructura.	
	Verificar que las válvulas estén funcionando en forma adecuada.	



Semanal	Evaluar el lodo acumulado.	Se realiza de forma manual
	Comprobar si hay evidencia de acceso a la estructura de personas ajenas a la Asociación, ganado y otros animales. En caso de comprobarlo, verificar el estado de las cercas de aislamiento y reparar cualquier daño encontrado.	Alicates, alambre, postes, martillo, grapas, pala, etc.
Mensual	Limpieza completa de la estructura.	Cepillo, guantes, botas, pala
Anual	Mantenimiento de todos los elementos que conforman el desarenador, válvulas.	Equipo especializado

Cuadro N° 11

Operación y mantenimiento preventivo de los tanques de almacenamiento		
Frecuencia	Actividad	Materiales a utilizar
Diaria	Revisar que las tapas o compuertas de las cámaras de válvulas estén bien cerradas y aseguradas.	Herramientas apropiadas
	Observar si existen grietas, fugas, rajaduras y corregirlos.	
	Revisar si el tanque tiene sedimentos.	
	Proteger el agua del tanque de la entrada de la presencia de agentes extraños. Instale tapas o compuertas o cambie los empaques apropiados.	
Cada dos semanas	Limpiar los sedimentos manipulando la válvula de desagüe sin ingresar al tanque.	Cepillo, balde, manguera, botas, llaves
Mensual	Limpiar los sedimentos, ingresar al tanque para evaluar si requiere ser lavado. Antes de ingresar al tanque quite todas las tapas y déjelo ventilar por lo menos durante una hora. Revise la escalera de acceso al tanque,	Cepillo, balde, manguera, botas, llaves.

	verifique que las tuercas y los tornillos estén bien ajustados.	
	Revisar el interior del tanque si existen grietas, fugas o desprendimiento de la pared y realice los correctivos necesarios.	
Anual	Pinte las escaleras de acceso al tanque.	Pintura anticorrosiva, brocha, balde
	Retocar y pintar el tanque externamente.	
Cada dos años	Recubrir las paredes interiores del tanque con mortero impermeabilizado.	Herramientas apropiadas.
<b>Limpieza y desinfección</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programar de antemano la limpieza y avisar a los usuarios en caso de que sea necesaria una suspensión del servicio.</li> <li>2. Desocupar el tanque y limpiar los sedimentos acumulados</li> <li>3. Restregar las paredes y el piso del tanque con un cepillo de cerda gruesa o grata metálica, para eliminar la suciedad adherida. No usar detergente.</li> <li>4. Enjuagar el tanque con suficiente agua.</li> <li>5. Llenar el tanque con una mezcla de agua e hipoclorito de calcio con 70% en forma de cloro, para que el resultado sea una concentración de 50 partes por millón (50 g/m<sup>3</sup>) de cloro en el agua de llenado.</li> <li>6. Dejar actuar la mezcla durante un mínimo de 24 horas.</li> <li>7. Vaciar el tanque totalmente. Permitir el desalojo del agua en el alcantarillado, si existe.</li> <li>8. Medir el cloro residual con el comparador o dispositivo de medición. Si el cloro residual resulta inferior a 0,4mg/L repetir la operación pero con la mitad del cloro utilizado en el paso número 5.</li> </ol>		

Cuadro N° 12

Operación y mantenimiento preventivo de la red de distribución	
Frecuencia	Actividad
Diaria	Compruebe si existen instalaciones clandestinas, ya sea por quejas o denuncias, por evidencias o rastros de su ejecución.

	Revise y repare fugas en todos los tramos para evitar el desperdicio de agua.
	Instruya a la comunidad para que informe oportunamente los daños o fugas a la asociación.
Semanal	Verifique si el terreno está cediendo en la zona donde está instalada la tubería. En caso de presentarse esta situación es necesario excavar porque esto generalmente es señal de que existe una posible fuga en la tubería.
	Observe si las uniones están corridas.
	Observe si hay humedad o encharcamiento sobre la zona de la tubería.
	Determine si hay desplazamiento de la tubería por topografía quebrada. Se debe verificar que el nivel del tanque de almacenamiento no baje en las horas de la noche, cuando no existe consumo en las viviendas. Si esto sucede, verifique que no sea por causa de fugas en la red, desperdicio a nivel domiciliario o uso del agua para fines distintos del uso doméstico.
Quincenal	Abra y cierre las válvulas con unas pocas vueltas para evitar que se peguen. Se recomienda aplicar, si es necesario, unas gotas de aceite lubricante.
Mensual	Por lo menos una vez al mes se deben lavar las tuberías para eliminar sedimentos que se hayan formado o acumulado. Para realizar esta actividad se deben abrir las válvulas de purga en la noche y en las horas de más bajo consumo. Si hay hidrantes, deje salir el agua por estos aparatos durante un rato.

Cuadro N° 13

Operación y mantenimiento preventivo de las acometidas domiciliarias		
Frecuencia	Actividad	Materiales a utilizar
Válvulas		
Diaria	Revise que no existan fugas; si las hay, repárelas.	Llave de boca fija, barra, pala, pico, llave inglesa.
	Si encuentra manijas trabadas o cabezotes faltantes, repóngalos.	
	Retire los elementos extraños y la suciedad que encuentre dentro de la caja de operación de la válvula.	

		Llave para operar Válvulas
Mensual	Drene y limpie las cajas que protegen las válvulas para evitar que se dañen.	Balde, cepillo. Llave para operar válvulas
Trimestral	Verifique el estado, la apertura y el cierre de las válvulas.	Aceite, destornillador, llave de boca fija, llave inglesa. Llave para operar válvulas
	Engrase los mecanismos de operación y los tornillos de las uniones de montaje.	
Anual	Pinte las válvulas para evitar la corrosión, así como las tapas de la caja de protección.	Pintura anticorrosiva, brocha, llaves para operar válvulas.
<b>Medidores</b>		
Cada vez que se realice la lectura	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revise que no existan fugas, si las hay repárelas o programe su reparación.</li> <li>✓ Verifique que el medidor registre el consumo.</li> <li>✓ Observe que no existan elementos extraños dentro de la caja; límpiela.</li> <li>✓ Revise que no haya deterioro del medidor.</li> <li>✓ Registre en el formato apropiado lo que ha podido encontrar e infórmelo a la Junta.</li> <li>✓ Verifique que el consumo en la vivienda corresponda a lo real (una forma es consultando los registros que lleva la Junta); si hay dudas, identifique la causa y repórtela tanto al propietario como a la Junta.</li> <li>✓ Si se presenta una anomalía debido al deterioro del medidor, programe su retiro para llevarlo a reparación e instale un medidor provisional.</li> <li>✓ Si la anomalía se debe al daño del medidor programe su cambio.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si se debe a una alteración en el funcionamiento normal del medidor por parte del usuario o por conexiones fraudulentas antes del medidor, informe a la Junta y actúe de acuerdo con el reglamento.</li> <li>✓ Si se debe a fugas al interior de la vivienda, recomiende al usuario/a que las corrija.</li> </ul>
Cada dos años	✓ Haga mantenimiento preventivo al medidor. De ser necesario calíbrelo.

## b. Reforestación

**Objetivo:** Conservar los mantos acuíferos que asegure el agua para el futuro y para las nuevas generaciones.

**Estrategia:** Reforestar las zonas aledañas a los mantos acuíferos para su conservación a fin de protegerlos y brindar calidad al servicio.

### Acciones:

- Generar un proyecto de conservación de los mantos acuíferos.
- Gestionar donativos de árboles que sean beneficiosos para los manantiales.
- El equipo investigador aportará ayuda para llevar a cabo este plan.

### Desarrollo:

Este plan se iniciará con el equipo investigador, ya que participaremos en la plantación en bolsa de árboles frutales y no frutales los cuales serán donados a la Asociación Comunal El Manantial. Se busca que el tipo de árbol sea de beneficio para los mantos acuíferos. Además se gestionará la ayuda con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para donativos de más plantas. Los miembros de la asociación serán los encargados de trasplantar los árboles que están en bolsa hacia el suelo, también podría hacerse participar a las comunidades o estudiantes de las escuelas beneficiadas a las cuales la asociación les brinde de manera gratuita el servicio. Esto contribuiría a hacer concientización en la población sobre toda en las nuevas generaciones. (Ver anexo 10).

### **c. Concientización a las personas beneficiadas.**

**Objetivo:** Concientizar a la población sobre el cuidado de los nacimientos de agua.

**Estrategia:** Generar un plan sobre concientizar a la población en el que se utilicen los recursos disponibles.

#### **Acciones:**

- Generar alternativas de campaña de concientización.
- Hacer del conocimiento de la población la importancia del cuidado de los mantos acuíferos.
- Que la población beneficiada se interese en apoyar y contribuir al cuidado de los nacimientos de agua.
- Diseño de boletines de información.

#### **Desarrollo:**

En la investigación de campo realizada a los usuarios se detectó que a muchos de éstos lo único que es relevante para ellos es que no les falte el servicio de agua potable, sin embargo no contribuyen al cuidado de la fuente que les proporciona este vital líquido. Por tanto, es la importancia de concientizar a la población e involucrarla en que el proyecto del sistema de agua potable continúe a largo plazo.

Por lo tanto, esta campaña se basará en hacer saber a la población beneficiada la importancia del cuidado de los mantos acuíferos. Para ello se hará mediante boletines, los cuales no se incurrirá en mayores gastos, puesto que, lo que se busca es cuidar el medio ambiente al ahorrar papelería para llevar a cabo esta campaña.

#### **Diseño**

Para asegurar que esta información sea recibida por todos los usuarios se recomiendan dos opciones:

1. Al reverso del recibo de cobro por el servicio de agua potable, se imprima un mensaje, de esta manera como anteriormente se menciona, se ahorra papel y además se aprovecha el recurso disponible. En este caso se recomienda hacer la impresión solamente a la parte que le queda como comprobante al usuario como se muestra a continuación:

**ASOCIACION COMUNAL EL MANANTIAL**  
 HORARIO Y DIAS DE ATENCION  
 LUNES A VIERNES DE 8:00 AM A 4:00 PM Y SABADOS 12:00 P  
 23136100 O AL 78510351

Nombre: **MARTA GLORIA QUINTANILLA** N. 00\*00601  
 Código: 0010220012  
 Dirección: COLONIA SANTA LUCIA  
 QUEZALTEPEQUE LA LIBERTAD

Fecha de Emision	Fecha de Vencimiento	Periodo de cobro
14/09/2015	30/09/2015	mes apagar septiembre

Total a Pagar del mes..... \$0.00  
 Saldo Pendiente Vencido..... \$0.00  
 Derecho de Agua potable..... \$0.00  
 Cuota fija..... \$8.00  
**Total a Pagar..... \$8.00**

Medidor No. 0  
 Multiplicador 0  
 Lectura Actual 0  
 Lectura Anterior 0  
 Total Consumido 0  
 Dias Facturados 30

**ASOCIACION COMUNAL EL MANANTIAL**  
 23136100 O AL 78510351

N. 00\*00601  
 Nombre: **MARTA GLORIA QUINTANILLA**  
 Código: 0010220012  
 Dirección: COLONIA SANTA LUCIA  
 QUEZALTEPEQUE LA LIBERTAD

Fecha de Emision	Fecha de Vencimiento	Periodo de cobro
14/09/2015	30/09/2015	mes apagar septiembre

Total a Pagar del mes..... \$0.00  
 Saldo Pendiente Vencido..... \$0.00  
 Derecho de Agua potable..... \$0.00  
 Cuota fija..... \$8.00  
**Total a Pagar..... \$8.00**

**A PAGAR EN BANCO AGRICOLA Y CAJA DE CREDITO QUEZALTEPEQUE**  
 NPE: 0408 0008 0000 0100 2001 20

(415)741970004080(3002)0000000600(8020)0010020012

Diseño actual del recibo. Lado derecho.  
 Al reverso está vacío.

Recicla, Reusa, Reduce,  
 toda la basura que puedas.  
 Al dañar al Medio Ambiente  
 te dañás tu mismo!


Comprobante  
 del usuario

---

Comprobante  
 de la Asociación

Propuesta. Lado reverso.

2. La impresión al lado derecho del recibo en el cual se encuentra toda la información, esto ahorraría tinta.



**ASOCIACION COMUNAL EL MANANTIAL**  
 HORARIO Y DIAS DE ATENCION  
 LUNES A VIERNES DE 8:00 AM A 4:00 PM Y SABADOS 12:00 P  
 23136100 O AL 78510351

Nombre: **MARTA GLORIA QUINTANILLA** N. **00\*00601**

Codigo: **0010020012**

Direccion: **COLONIA SANTA LUCIA**  
**QUEZALTEPEQUE LALIBERTAD**

Fecha de Emision	Fecha de Vencimiento	Periodo de cobro
14/09/2015	<b>30/09/2015</b>	mes apagar septiembre


  

Total a Pagar del mes.....	\$0.00
Saldo Pendiente Vencido.....	\$0.00
Derecho de Agua potable.....	\$0.00
Cuota fija .....	\$8.00
<b>Total a Pagar .....</b>	<b>\$8.00</b>

Medidor No.	0
Multiplicador	0
Lectura Actual	0
Lectura Anterior	0
Total Consumido	0
Dias Facturados	30



No quemes la basura orgánica.  
Haz abono, es barato y cuidas el medio ambiente


---

**ASOCIACION COMUNAL EL MANANTIAL**  
 23136100 O AL 78510351  
 N. 00\*00601



Nombre: **MARTA GLORIA QUINTANILLA**

Codigo: **0010020012**

Direccion: **COLONIA SANTA LUCIA**  
**QUEZALTEPEQUE LALIBERTAD**

Fecha de Emision	Fecha de Vencimiento	Periodo de cobro
14/09/2015	<b>30/09/2015</b>	mes apagar septiembre

Total a Pagar del mes.....	\$0.00
Saldo Pendiente Vencido.....	\$0.00
Derecho de Agua potable.....	\$0.00
Cuota fija .....	\$8.00
<b>Total a Pagar .....</b>	<b>\$8.00</b>

**A PAGAR EN BANCO AGRICOLA Y CAJA DE CREDITO QUEZALTEPEQUE**

**NPE: 0408 0008 0000 0100 2001 20**



(415)7419700004080(3902)0000000800(8020)0010020012

Para que la campaña sea más llamativa se puede estructurar una variedad de diseños para cada mes con diferentes consejos sobre cómo contribuir al cuidado de los manantiales. Esto con la finalidad que la población muestre interés en leerlos y tomarlos en consideración y hasta ponerlos en práctica. A continuación se muestra una serie de mensajes propuestos.



ACM  
Te recomienda regar las plantas con balde, y no usar la manguera para no desperdiciar el agua.



Cuando te laves los dientes cierra el chorro!!  
No desperdicies el agua porque en el futuro nos puede faltar



Cierra los chorros cuando no los estás usando, esto hará que ahorremos mucha agua para más personas.



ACM  
Te pide de favor que evites que pilas y barriles se rebalsen para AHORRAR AGUA!!



Pon baldes para captar agua lluvia. Se puede usar para el baño y regar las plantas,  
Ahorremos agua para tus hijos y nietos



No quemes la basura orgánica. Haz abono, es barato y cuidas el medio ambiente



### Descripción del gasto

Para poner en marcha este proyecto de concientización no se requiere mayor inversión ni capital, ya que prácticamente se posee todo. Únicamente el gasto podría llegar a ser un poco más de tinta, y aun así, es una cantidad ínfima. Se estima que se gastarían dos "Refill" a los cartuchos al año, y si se realizan en la asociación (comprando la tinta por litros) cada refill está valorado en \$0.04 Color negro y \$0.50 en color.

Cada litro de tinta cuesta \$8.00 aprox. Y posee 1000 CC. Y para rellenar un cartucho en color negro se utilizan 5 CC que está valorado en 0.8 centavos. De un litro de tinta podemos sacar 200 refill, valorando cada uno en 4 centavos

Para rellenar el cartucho de tinta de color se necesitan 2 cc de cada uno, y son 3 (Cian, Amarillo, y Magenta), tomando en cuenta que cada cc de tinta vale 0.8 ctvs y se usan 6 cc para rellenar, el costo del refill de tinta de color es de 4.8 centavos. Así que este proyecto costaría a la asociación alrededor de 18 ctvs al año por cada recibo.

Por lo tanto el costo mensual para la impresión de recibos se detalla de la siguiente manera:

Cuadro N° 14

Costo mensual por la impresión de recibos.

Costo por recibo anual	\$ 0.18
Costo por recibo mensual	\$ 0.015
Cantidad de recibos para impresión	1,092
<b>Costo mensual de impresiones</b>	<b>\$ 16.38</b>

Cuadro N° 15

### Propuesta de Actividades

Actividad	Descripción	Duración	Cantidad de Personas	Lugar
Elaboración del diseño mensual	Se debe hacer un diseño mensualmente con el fin de concientizar a los usuarios del uso del agua.	Esto puede demorar un máximo de 2 horas según sea la complejidad del diseño.	1 persona.	ACM
Insertar el diseño en el recibo mensual.	Se copia el diseño mensual y se pega en el formato de factura o recibo.	Esto no lleva más de un minuto	1 Persona.	ACM
Rellenar cartuchos	Los cartuchos deben estar llenos para realizar la impresión sin problemas posteriores, como hojas borrosas o de mala calidad.	De 5 a 10 minutos.	1 Persona	ACM

Impresión de recibos.	Se debe colocar el papel sobre la impresora y dar la orden a la pc para comenzar con el proceso de impresión	Menos de un minuto.	1 Persona	ACM
Distribuir los recibos o facturas	Los recibos deben ser trasladados a las personas correspondientes para que se pueda efectuar el pago.	La distribución puede tomar de 1 semana a una semana y media ya que es grande el área de cobertura.	3 personas.	En los Caseríos y cantones beneficiados por el proyecto del agua de la ACM

## F. Implementación de planes

Se entregará al presidente de la Junta Directiva de la Asociación Comunal El Manantial, la propuesta sobre los diferentes planes elaborados. Estos serán dos copias impresas. Si los miembros de la asociación solicitan asesoría sobre cada uno, el equipo investigador los expondrá. Los miembros de la asociación serán los responsables de elegir qué planes implementar, puesto que serán aquellos que se acoplen a sus necesidades inmediatas y recursos disponibles a la fecha (recurso humano, materiales, técnicos y financieros). Además se toma en consideración la participación activa de los miembros de la asociación, el interés que ellos muestren por el buen funcionamiento de ésta.

La implementación de las estrategias propuestas para mejorar el funcionamiento, desarrollo y autosostenibilidad de la asociación, se realizará en el primer semestre posterior a su aprobación, lo cual se espera se comiencen a ejecutar en el mes de Enero del año 2016.

Para ejecutar la propuesta a continuación se presenta un plan de implementación, en el cual se resumen los recursos (humanos, materiales, técnicos, financieros) y el tiempo que se tomaría llevar a cabo cada uno de los planes.

<b>Plan de implementación</b>					
<b>Actividad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos materiales</b>	<b>Recursos técnicos</b>	<b>Recursos financieros</b>	<b>Tiempo</b>
Manual de Organización	Asamblea General de Asociados y Presidente de Junta Directiva.	Papel bond.	Computadora, impresora	\$ 4.80	1 mes
Gestión de apoyo externo	Presidente y vicepresidente de la Junta Directiva	Libreta de anotaciones, lapicero, papel bond, tinta.	Computador, celular, teléfono	\$ 42.90	1 mes
Reactivación de la producción de tilapias	Presidente de la asociación, personal encargado de limpieza, alimentación y venta, vigilante.	Palas, martillos, sierra, alambre de amarre galvanizado, malla anti pájaros, nylon.	Balanza digital, hielera.	\$ 1,366.70	6 meses
Mantenimiento preventivo	Presidente de la asociación, bomberos, valvuleros, fontaneros.	Pala, aceite, rastrillo, cepillo, guantes, botas, balde, tubos, uniones, corbo, estacas, llaves, alicate, alambre, postes, grapas.	Instrumentos para aforo o medición.	\$ 200.00	1 Mes
Reforestación	Miembros de la ACM y equipo investigador.	Pala, bolsas, rastrillo, pala jardinera, azadón, pala mecánica.	Teléfono, celular	\$ 25.00	5 meses
Concientización a los usuarios	Presidente de la ACM.	Papel, tinta	Computadora, impresora	\$ 16.38	1 mes
<b>Total</b>				<b>\$ 1,655.78</b>	

## **G. Evaluación y control.**

### **1. Evaluación**

Esta acción partirá de verificar mensualmente que los planes se estén llevando a cabo según lo detallados. Es decir que, los directivos necesitan saber si las estrategias están o no funcionando bien y para saberlo deben evaluar las acciones llevadas a cabo. Esta evaluación tomará en consideración como: evaluar factores internos y externos, la medición del desempeño y aplicar acciones correctivas.

### **2. Control**

Una vez realizada la evaluación, si las estrategias desarrolladas no están funcionando bien, se deberán aplicar las acciones correctivas pertinentes, ya que cada una está sujeta a modificaciones futuras que puedan realizarse. El control se registrará en informes cada tres meses, con la finalidad de determinar el avance y efectividad de los planes desde su implementación para generar buenos resultados.

El establecimiento de las diferentes estrategias propuestas para la Asociación Comunal El Manantial, buscan contribuir al funcionamiento, desarrollo y autosostenibilidad de ésta. La propuesta se ha enfocado en las necesidades y problemas actuales de la entidad, y buscar la integración de todos los miembros de la asociación en conjunto con la comunidad es el reto que se debe lograr, puesto que juntos es como se logrará que la asociación marche con eficiencia y pueda otorgar un servicio de calidad a los usuarios. Para la formulación de cada plan, se formuló de antemano la filosofía de la Asociación, ya que no contaban con ella. Hay que recordar que un plan por más sencillo que sea, los resultados pueden ser exitosos, todo depende del interés de los involucrados, y el empeño que conlleva ejecutarlos.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Ayala Sánchez, Alfonso. Desarrollo regional: primera aproximación al caso Guanajuato. Guanajuato. México. Universidad de Guanajuato, 1982.
- Alfred Adler. "Conocimiento del hombre". 1ra edición. Editorial Espasa libros. Madrid, 1984.
- Bernal, César A. "Metodología de la Investigación". Tercera Edición. Editorial Pearson. Colombia, 2010.
- Chiavenato, Idalberto. "Iniciación a la Administración General". 1° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1993.
- Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". 7° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2006.
- Crespo Ramos, Tomás. "Administración de Empresas". Volumen II. Editorial MAD. España, 2003.
- Martínez Pedros, Daniel y Milla Gutiérrez. "La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral". Edición Ilustrativa. Editorial Díaz de Santos. España, 2005.
- David Ricardo, "Principios de economía política y tributación". Volumen I. Editorial Fondo de Cultura Económica. México, 2010
- Ramón García – Pelayo y Gross. Diccionario Larousse Usual Enciclopédico. 6ta Edición. Editorial Larousse. Argentina, 2008
- Díaz de Castro, Emilio "Administración y Dirección". Primera edición. Editorial Nuevo Día. Argentina, 1999.
- Fincowsky, Franklin y Benjamín, Enrique. "Organización de Empresas". 2° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2004.



- Fred R. David. "Conceptos de Administración Estratégica". 11° Edición. Editorial Pearson. México, 2008.
- Fred R. David. "Conceptos de Administración Estratégica". 9° Edición. Editorial Pearson. México, 2003.
- Fred R. David. "Conceptos de Administración Estratégica". 14° Edición. Editorial Pearson. México, 2013.
- Herrcscher, Enrique G. "Administración, aprender y actuar". 1ra edición. Editorial Granica. Argentina, 1998.
- Hitt A. Michael, Black Stewart y Porter Lyman. "Administración". 9° Edición, Editorial Prentice Hall Inc., México, 2006.
- Hitt A. Michael, Porter W. Lyman. "Administración". 9° Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2006.
- Horngren – Sudem – Stratton. "Contabilidad administrativa". 13° Edición. Editorial Pearson. México, 2006.
- Kenichi, Ohmae. "Gerencia de Mercadeo". 3ra Edición. Editorial VanCleave Inglaterra, 1993.
- Koontz y Odonell. "Administración". 8° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1988.
- Koontz, Harol y Weihrich, Heinz. "Administración". 9° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1990.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. "Fundamentos de Marketing". 8° Edición. Editorial Pearson.
- Lombardi, Graciela. "Conocimientos" 1° edición. 2013.
- López, José Isauro. "Diccionario contable, administrativo y fiscal". México, D.F., 2001.
- Mintzberg, Quinn y Voyer "El Proceso estratégico". 1° Edición Breve. Editorial Pearsons. EEUU, 1997.

- Munich Lourdes, “Fundamentos de Administración”. 5° Edición. Editorial Trillas. España, 1990.
- Reyes Ponce, Agustín. “Administración Moderna”. 1° Edición. Editorial Limusa. México, 2004.
- Robbins, Stephen P. y Clouter, Mery. “Administración”. 8° Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2005.
- Steiner A. George. “Planeación Estratégica”. 3° Edición. Editorial Compañía Editorial Continental. México, 1985.
- Tabel, Charles H. “Planificación objetiva”. 1ra Edición. EEUU, 1993.
- Tanaka Nakasone, Gustavo. “Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones”. Editorial Fondo. Perú, 2005.
- Terry, George y Franklin, Stephen. “Principios de Administración”. Primera Edición. Editorial Contienta. México, 2003.
- Terry, George y Franklin, Stephen. “Principios de Administración”. Edición CECSA. México, 1997.
- Vicuña, María José, “El plan estratégico en su práctica”, 3ra edición, Editorial ESIC, Madrid, 2012.
- Zabala Salazar, Fernando. “Planeación Estratégica Aplicada a cooperativas y Demás Formas Asociativas y Solidarias”. Editorial Educc. Colombia, 2005.
- Zapata Domínguez, Álvaro y otros. “Teorías Contemporáneas de la Organización y del Management”. 1° Edición. Eco Ediciones. Bogotá, D.C. 2008.

### **Trabajos de Investigación**

- “Diseño de un programa de Capacitación Administrativa para miembros de las Asociaciones Comunales del Distrito 4 del municipio de San Salvador”. Flamenco Luna, Alejandro Ernesto y otros, San Salvador, El Salvador, UES 2003.

- “Procedimiento de autorización y fiscalización financiera de las Asociaciones Comunales del municipio de San Vicente, para implementarse en el año 2008”. Lozando Galindo, Bella Isabel y otros. El Salvado UES Paracentral 2008.

### **Leyes**

- Código Municipal. Decreto Legislativo N° 274, fecha 31 de Enero de 1986, Diario Oficial N° 23, Tomo N° 290.
- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente. N° 38. 15 de diciembre de 1983. Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281.
- Estatutos de la Asociación Comunal El Manantial, cantón Platanillo, Girón y Mercedes. Decreto N° 74. 8 de agosto de 1996. Diario Oficial N° 145, Tomo N° 332.
- Regulación y perforación de pozos, extracción de agua y control de vertidos del municipio de Quezaltepeque, departamento de La Libertad. Ordenanza Municipal. Decreto N° 37, fecha 24 de Octubre de 2006, Diario Oficial N° 229, Tomo N° 373.

### **Documentos**

- “Acceso al Agua Potable en El Salvador: Tendencias, Perspectivas y Desafíos”. Nelson Cuellar. Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente PRISMA No. 42. El Salvador, 2001.
- “Acceso al agua potable”. Monográficos No. 2 Agua en Centroamérica. Secretariado Alianza por el Agua. Xavier Jené Petschen.
- “Administración, contabilidad y comercialización del agua”. Guía educativa para Juntas Administradoras de Agua. Primera Edición. El Salvador, 2011.

- “Asegurando el agua para el mañana. Guía para la planificación municipal en agua y saneamiento: orientaciones y experiencias en el contexto centroamericano”. Alianza por el Agua, Alba Sub. Impreso por Grafika Diseño e Impresión. San Salvador, 2012.
- “Derecho humano al agua”. Monográficos No. 4 Agua en Centroamérica. Secretariado Alianza por el Agua. Carlos Plaza.
- “Gestión integral del recurso hídrico: experiencias compartidas en Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala y Nicaragua”. Monográficos No. 6 Agua en Centroamérica. Secretariado Alianza por el Agua.
- “La gestión del agua en El Salvador: Desafíos y respuestas institucionales”. Nelson Cuellar y otros. Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente PRISMA. El Salvador, 2001.
- “Operación y mantenimiento de sistemas de agua potable”. CARE Internacional-Avina. Programa Unificado de Fortalecimiento de Capacidades. Módulo 5. Ecuador, Enero de 2012.
- “Plan estratégico para el sector de agua potable y saneamiento”.
- “Propuesta del Modelo de Atención al Sector Rural de El Salvador en Agua Potable y Saneamiento”. Hernández, Manuel. Gerencia de Sistemas Rurales ANDA.
- “What is Strategy?”. Porter, Michael. Harvard Business Review. Noviembre 1996.

### **Sitios Web**

- <http://www.alianzaporelagua.org>
- <http://economyadministrativa.blogspot.com/>
- <http://www.albasud.org>

- <http://nexoshidricos.org/propuestas-de-nexos/demandas-cooperacion/para-resolver-en-el-pais/126-el-salvador-demandas-de-la-asociacion-comunal-administradora-del-sistema-de-agua-potable-union-de-esfuerzos-acasapue-llano-grande-s22-s23>
- <https://blog.udemy.com/la-planificacion-en-la-gestion-planes-estrategicos-tacticos-y-operativos/>
- <http://nexoshidricos.org/red-de-acuerdos/el-salvador>
- <http://alianzaporelagua.org/documentos/MONOGRAFICO8.pdf>
- <http://nexoshidricos.org/centro-de-documentacion>
- <http://usam.salud.gob.sv/index.php/institucion/marco-institucional/historia>
- <http://planempresa.ipyme.org/InfGeneral/Paginas/PlanEmpresa.aspx>
- <http://www.tiposde.org/cotidianos/678-planes/>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Que-Es-La-Planeacion-Tactica/1729292.html>
- <http://aceproject.org/main/espanol/em/eme01.htm>
- <http://u-iii.blogspot.com/2014/03/31-niveles-de-planeacion.html>

# **ANEXOS**

## **Anexo 1.**

# **Instrumentos de recolección de información.**



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



Cuestionario dirigido a los trabajadores de la Asociación Comunal El Manantial (ACM).

Se le agradecerá su colaboración por los datos proporcionados para formular un plan estratégico que contribuya al funcionamiento, desarrollo y autosostenibilidad de la Asociación Comunal El Manantial. Toda la información será utilizada confidencialmente, porque lleva fines académicos.

**INDICACIONES:** El presente cuestionario contiene una serie de preguntas de opción múltiple, por favor seleccione marcando con una “X” la alternativa que usted considere más conveniente.

**I. DATOS GENERALES.**

a. Género: Femenino ( ) Masculino ( )

b. Edad:

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

c. Tiempo de pertenecer a la asociación.

Menos de un año	
2 – 5	
6 – 10	
11 – 15	
16 – 20	
21 - 25	



## II. DATOS DE CONTENIDO.

1. ¿Cuál cree usted que es la mayor necesidad que actualmente tiene la asociación?

- a) Financiera ( )
- b) Mejorar infraestructura ( )
- c) Mejorar la distribución del agua ( )
- d) Maquinaria ( )
- e) Materiales ( )
- f) Otros ( ) Mencione: \_\_\_\_\_

2. ¿Ha recibido alguna vez entrenamiento para desempeñar en el manejo de agua potable?

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

i. Si su respuesta es "Si", mencione qué tipo de entrenamiento ha recibido.

---

---

ii. Si su respuesta es "No". ¿Por qué motivo considera que no se le da un entrenamiento previo a desarrollar su trabajo?

---

---

3. ¿Conoce el alcance de los objetivos que pretende la asociación?

- a) Corto plazo ( )
- b) Mediano plazo ( )
- c) Largo Plazo ( )

4. ¿En qué medida se siente comprometido con la asociación?

- a) Mucho ( )
- b) Lo suficiente ( )
- c) Poco ( )

d) Nada ( )

5. ¿Cuánto conoce de la historia y la trayectoria de la asociación?

a) Mucho ( )

b) Lo suficiente ( )

c) Poco ( )

d) Nada ( )

6. ¿Cómo es la comunicación entre compañeros y con los superiores?

a) Excelente ( )

b) Muy Buena ( )

c) Buena ( )

d) Deficiente ( )

7. ¿De dónde considera usted que provienen los problemas de la asociación?

a) Decisiones administrativas ( )

b) Falta de recursos económicos ( )

c) Falta de apoyo de la comunidad ( )

d) Problemas sociales ( )

e) Otros ( ) Mencione: \_\_\_\_\_

8. ¿Quién supervisa el trabajo que usted realiza?

a) Si ( )

b) No ( )

9. ¿En qué manera le permiten participar a la solución de problemas?

a) Aportación de ideas ( )

b) Participación en la toma de decisiones ( )

c) Equipo y material en buenas condiciones ( )

d) Otros ( ) Mencione: \_\_\_\_\_

10. ¿Planifica sus actividades antes de realizarlas?

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

11. ¿Considera que el equipo y material con el que cuenta actualmente es el adecuado para realizar las actividades cotidianas de su puesto de trabajo?

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

12. ¿Según su punto de vista como se han manejado a la fecha los recursos financieros de la asociación?

- a) Eficiente ( )
- b) Deficiente ( )
- c) Puede ser mejor ( )

13. ¿Mencione qué instituciones u organizaciones les proporcionan asesoría sobre el manejo del sistema de agua potable?

---

---

14. ¿Cómo controlan la compra y consumo de los materiales?

---

---

15. ¿Se le da a la maquinaria y equipo el mantenimiento adecuado?

- a) Siempre ( )
- b) Ocasionalmente ( )
- c) Nunca ( )

16. ¿De qué manera contribuye al cuidado de los nacimientos de agua?

- a) No talar árboles ( )
- b) No desperdiciando agua ( )
- c) No tirando basura a los ríos ( )
- d) Evitar el uso de pesticidas ( )
- e) Otros ( ) Mencione: \_\_\_\_\_

17. ¿A quién acuden cuando suceden fallas o problemas en maquinaria, equipo e instalaciones?

---

---

MUCHAS GRACIAS.

Encuestó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



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



Cuestionario dirigido a los usuarios del servicio de agua potable suministrado por la Asociación Comunal El Manantial (ACM).

Se le agradece su colaboración por los datos proporcionados para formular un plan estratégico que contribuya al funcionamiento, desarrollo y autosostenibilidad de la Asociación Comunal El Manantial. Toda la información será utilizada confidencialmente, porque lleva fines académicos.

**INDICACIONES:** El presente cuestionario contiene una serie de preguntas de opción múltiple, por favor seleccione la alternativa que usted considere más conveniente.

**I. DATOS GENERALES**

a. Género: Femenino ( ) Masculino ( )

b. Edad:

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

**II. DATOS DE CONTENIDO**

1. ¿Conoce la historia de la asociación de la cual está siendo beneficiado(a)?

a) Mucho ( )

b) Bastante ( )

c) Poco ( )

d) Nada ( )

2. Como usuario, ¿Cuentan con el acceso a la información sobre la asociación?

a) Siempre ( )

b) Alguna vez ( )

c) Rara vez ( )

d) Nunca ( )

3. ¿Con qué frecuencia la asociación realiza una rendición de cuentas a la comunidad?

a) Anual ( )

b) Cada tres meses ( )

c) Cada seis meses ( )

d) Nunca ( )

4. ¿De qué manera califica el servicio ofrecido por la asociación?

a) Eficiente ( )

b) Bueno ( )

c) Regular ( )

d) Deficiente ( )

5. ¿Posee conocimiento de la forma de operar de la asociación, es decir, su estructura, su forma de distribuir el agua y la forma de consumir los recursos?

a) Mucho ( )

b) Poco ( )

c) Nada ( )

6. ¿Cómo considera que puede colaborar a una mejor administración y optimización de los recursos de la asociación?

a) Cancelar la factura a tiempo ( )

b) Ahorro de agua ( )

c) Colaborando en reuniones ( )

- d) Aportando ideas de mejora ( )
- e) Otros ( ) Mencione: \_\_\_\_\_

7. ¿De qué manera contribuye al cuidado de los nacimientos de agua?

- a) No talar árboles ( )
- b) No desperdiciando agua ( )
- c) No tirando basura a los ríos ( )
- d) Evitar el uso de pesticidas ( )
- e) Otros ( ) Mencione: \_\_\_\_\_

8. ¿Cancela en la fecha estipulada por la asociación su cuota mensual de agua potable?

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

9. ¿Cómo califica la administración actual de la asociación?

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

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

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

11. ¿Qué imagen percibe de la asociación?

- a) Excelente ( )
- b) Muy buena ( )
- c) Buena ( )
- d) Regular ( )

12. ¿Qué recomendación le daría a la asociación?

---

---

MUCHAS GRACIAS.

Encuestó: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_





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



Guía de preguntas dirigida al Presidente de la Asociación Comunal El Manantial.

Nombre: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo inició la Asociación Comunal El Manantial?
2. ¿Con cuántos miembros directivos y operarios cuenta la asociación actualmente?
3. ¿Qué fines persigue la asociación? ¿Cuáles son sus objetivos?
4. ¿Cuenta la asociación con una misión y visión?
5. ¿Existe claridad en sus metas como asociación?
6. ¿Actualmente, cuáles son las fortalezas de la asociación?
7. ¿Considera que existen oportunidades en el entorno para la asociación?
8. ¿Cuáles debilidades considera que tiene la asociación?
9. ¿Qué amenazas afectan a la asociación?
10. ¿Tiene conocimiento sobre la planeación estratégica?
11. ¿Cuál es la organización actual de la asociación?
12. ¿Qué tipo de acciones a corto plazo implementa la asociación para el cumplimiento de sus objetivos?
13. ¿Qué tipo de acciones a largo plazo implementa la asociación para el cumplimiento de sus objetivos?
14. ¿Quién toma las decisiones dentro de la asociación?
15. ¿Cuáles instituciones u organizaciones ofrecen apoyo a la asociación?
16. ¿Cuáles son las perspectivas financieras a largo plazo para la asociación?
17. ¿Da a conocer información sobre la asociación a los usuarios mediante reuniones?

18. ¿Cuál es la forma de cobro por el servicio prestado y qué porcentaje de los usuarios lo cancela en la fecha estipulada?
19. ¿Han solicitado préstamos para mejorar las instalaciones, equipo, maquinaria u otros?
20. ¿Existe una contabilidad formal?
21. ¿Quién es el responsable del manejo de las finanzas?
22. ¿Su forma de compra de equipo y materiales es al contado o al crédito?
23. ¿De qué manera protegen el manto acuífero?
24. ¿Existen nuevos proyectos por llevar a cabo?



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



Guía de observación realizada en la Asociación Comunal El Manantial.

DATOS GENERALES

Área por observar: \_\_\_\_\_

a. ASPECTOS AMBIENTALES

✓ **Higiene del lugar**

---

---

---

✓ **Vegetación**

---

---

---

✓ **Sonidos**

---

---

---

✓ **Clima**

---

---

---

b. INFRAESTRUCTURA

✓ **Oficinas**

---

---

---

✓ **Cuartos de control**

---

---

---

✓ **Tanques**

---

---

---

✓ **Cisterna**

---

---

---

✓ **Servicios sanitarios**

---

---

---

c. OTROS

---

---

---

---

## **Anexo 2.**

**Cuestionario dirigido a los trabajadores  
de la Asociación Comunal El Manantial  
(ACM).**



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



Cuestionario dirigido a los trabajadores de la Asociación Comunal El Manantial (ACM).

### III. DATOS GENERALES.

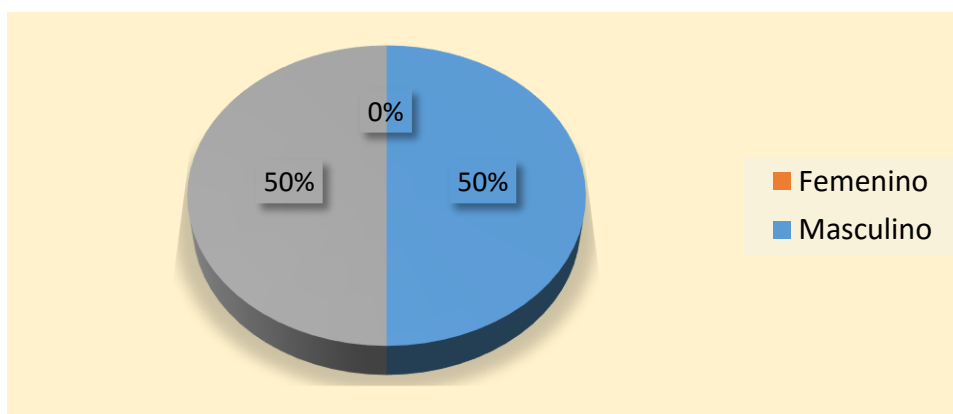
#### c. Género

**Objetivo:** Determinar cuál es el género que prevalece entre los trabajadores de la Asociación Comunal el Manantial.

**Cuadro N° 1**

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Femenino	0	0%
Masculino	10	100%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 1**



**Interpretación:** A septiembre del 2015 la Asociación cuenta con 10 trabajadores a los cuales se les realizó un censo. En su totalidad el 100% son de género masculino. Esto podría deberse al tipo de trabajo desempeñado pues es trabajo pesado como por ejemplo dar mantenimiento al sistema de bombeo o hacer las reparaciones a tuberías.

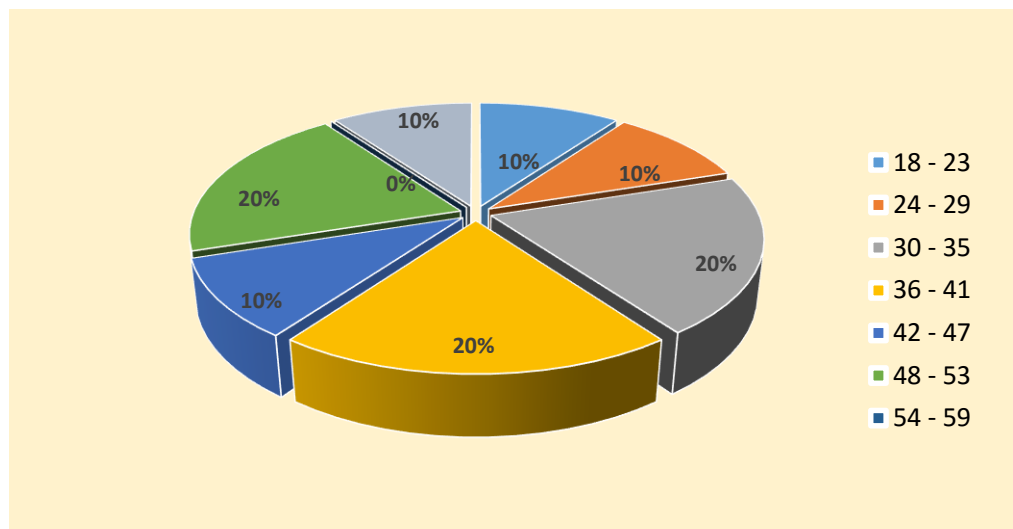
#### d. Edad

**Objetivo:** Determinar los rangos de edades de los trabajadores de la Asociación Comunal El Manantial.

**Cuadro N° 2**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
18 - 23	1	10%
24 - 29	1	10%
30 - 35	2	20%
36 - 41	2	20%
42 - 47	1	10%
48 - 53	2	20%
54 - 59	0	0%
Más de 60 años	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N° 2**



**Interpretación:** Las edades predominantes entre los trabajadores de la asociación oscilan entre tres alternativas la primera entre 30-35, la segunda entre 36-41 y la tercera entre 48-53 años. Esta información permite enfocarse en el tipo de estrategias a implementar y que se acoplen tanto a jóvenes trabajadores como adultos.

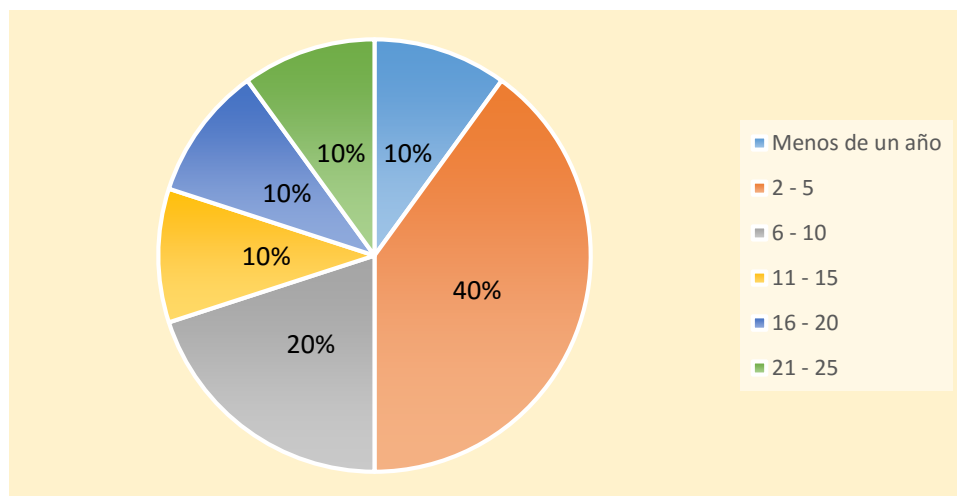
### e. Tiempo de pertenecer a la asociación

**Objetivo:** Identificar el tiempo que tienen los trabajadores de operar en la Asociación Comunal el Manantial.

**Cuadro N°3:**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Menos de un año	1	10%
2 - 5	4	40%
6 - 10	2	20%
11 - 15	1	10%
16 - 20	1	10%
21 - 25	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°3**



**Interpretación:** Los datos reflejan que el 40% de los trabajadores son básicamente nuevos, pues solo cuentan con 2 a 5 años de laborar en la asociación, caso contrario el trabajador que ha estado casi por 25 años laborando en este sistema de agua potable, es porque ha estado en esta asociación desde sus inicios, por tanto los que tienen más de 10 años en este trabajo poseen mayor conocimiento de la trayectoria de la Asociación Comunal El Manantial, y por supuesto de los problemas y necesidades que enfrenta.



#### IV. DATOS DE CONTENIDO.

##### Pregunta 1

¿Cuál cree usted que es la mayor necesidad que actualmente tiene la asociación?

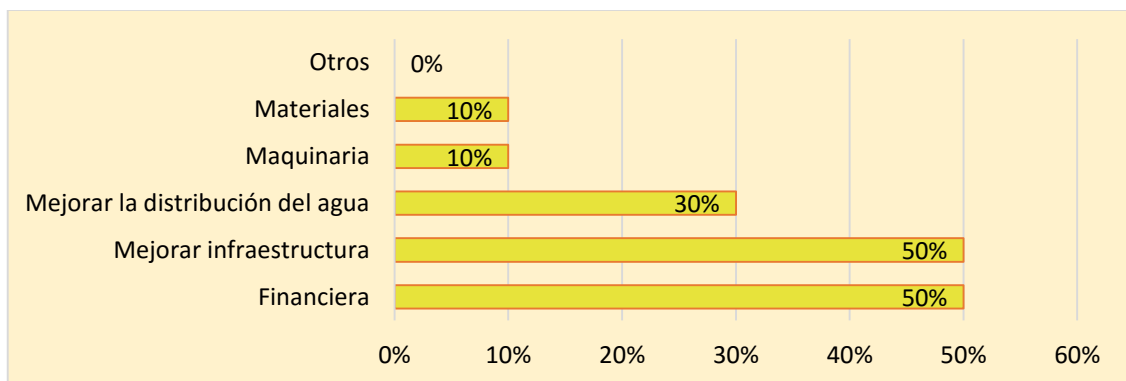
**Objetivo:** Conocer las principales necesidades que presenta la asociación para determinar la situación actual de ésta.

##### Cuadro N°4

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Financiera	5	50%
Mejorar infraestructura	5	50%
Mejorar la distribución del agua	3	30%
Maquinaria	1	10%
Materiales	1	10%

n = 10

##### Gráfico N°4



**Interpretación:** Según los trabajadores las principales necesidades que enfrenta la asociación son en primer lugar financiera esta es en parte causada porque existe un porcentaje de los usuarios que no cancelan sus facturas, por tanto perciben menos ingresos para mantenimiento, reparaciones u otros problemas que resolver. En segundo lugar es mejorar la infraestructura, puesto que donde se localiza el sistema de bombeo, puede que este finalizando su vida útil.

## Pregunta 2

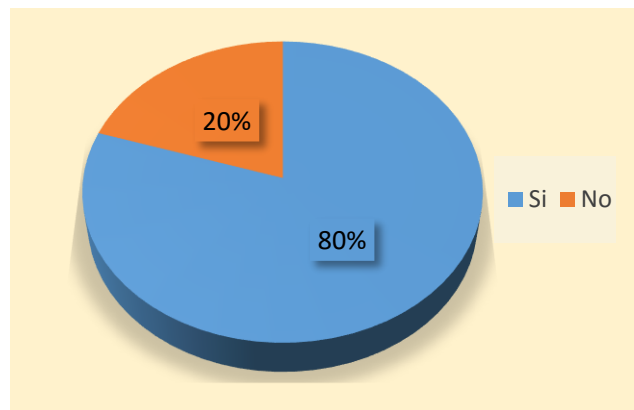
¿Ha recibido alguna vez adiestramiento para desempeñar en el manejo de agua potable?

**Objetivo:** Determinar si el personal operativo ha recibido adiestramiento para desempeñar su puesto de trabajo en el manejo de agua potable.

**Cuadro N°5**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	8	80%
No	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°5**



**Interpretación:** Del total de trabajadores la mayoría ha recibido un breve adiestramiento ya sea este de manera formal e informal. De manera formal se hace referencia a través de los Promotores del Ministerio de Salud quienes les explican cómo mantener cada una de las áreas higiénicas. Además un supervisor de la Asociación Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) les enseña a los operadores sobre presión a que rango se debe mantener el equipo, y a los valvuleros cómo se debe clorar el agua y qué medida para determinada cantidad de agua. Por otra parte de manera informal, los trabajadores que tienen más tiempo de pertenecer a la asociación les van enseñando a los nuevos y cómo hacer el trabajo. En caso contrario 2 de los 10 trabajadores respondieron que no han recibido un adiestramiento por falta de fondos.

### Pregunta 3

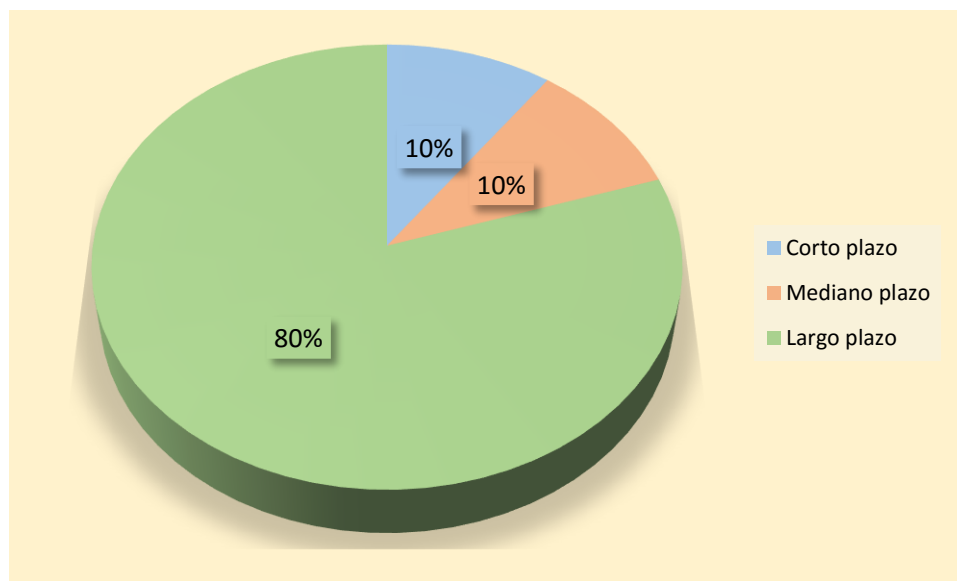
¿Conoce el alcance de los objetivos que pretende la asociación?

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

**Cuadro N°6**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Corto plazo	1	10%
Mediano plazo	1	10%
Largo plazo	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°6**



**Interpretación:** Desde sus inicios la asociación ha pretendido permanecer sirviendo a los usuarios a largo plazo, lo cual es transmitido a los trabajadores, puesto que la mayoría está consciente que la Asociación Comunal El Manantial tiene los fines de abastecer a las comunidades a través del buen cuidado de los nacimientos de agua y tener este vital líquido en el futuro.

#### Pregunta 4

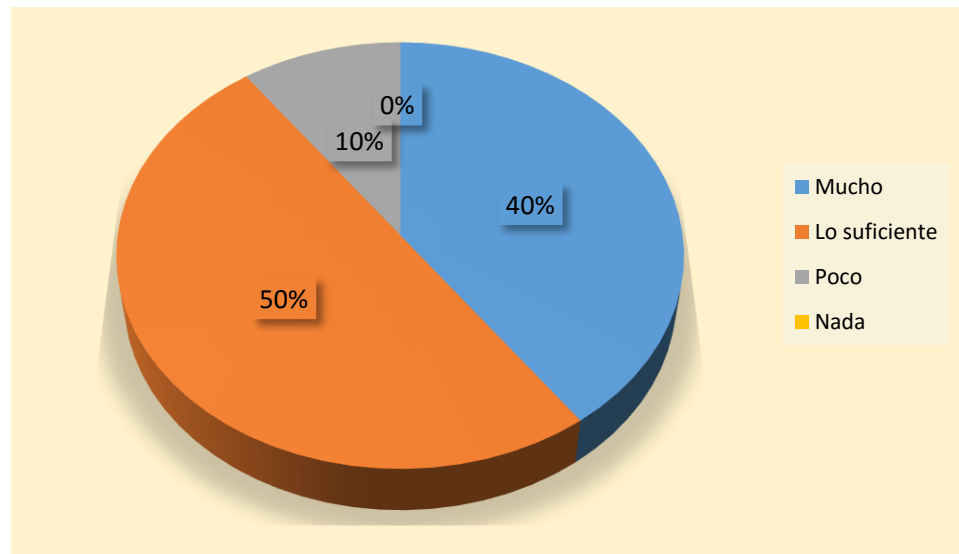
¿En qué medida se siente comprometido con la asociación?

**Objetivo:** Analizar cómo se siente identificado el trabajador con la asociación a través del grado de compromiso con que realiza sus actividades.

#### Cuadro N°7

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Mucho	4	40%
Lo suficiente	5	50%
Poco	1	10%
Nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

#### Gráfico N°7



**Interpretación:** El compromiso es la capacidad que tienen los trabajadores para sentir como propios los objetivos de la asociación, lo cual se ha visto reflejado en el gráfico que la mayoría se siente responsable de realizar su trabajo de manera eficiente y así llevar un buen servicio a las comunidades.

### Pregunta 5

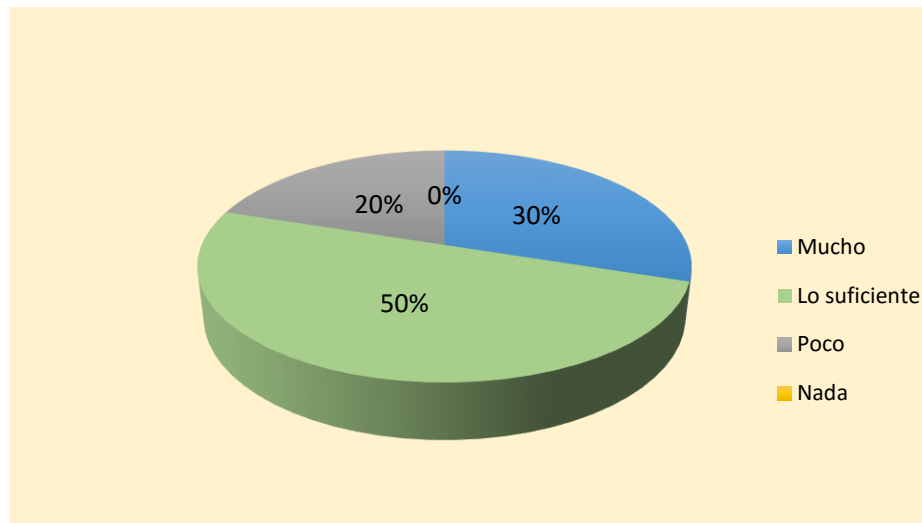
¿Cuánto conoce de la historia y la trayectoria de la asociación?

**Objetivo:** Determinar si los trabajadores tienen conocimiento sobre los antecedentes de la asociación y de esta manera se sientan identificados con las labores que realizan.

**Cuadro N°8**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Mucho	3	30%
Lo suficiente	5	50%
Poco	2	20%
Nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°8**



**Interpretación:** Hay un 80 % de los trabajadores encuestados que conocen la historia de la ACM, esto contribuye a que si se tiene un mayor conocimiento de la trayectoria de la asociación mayor será el desempeño ejercido en sus labores, puesto que se sentirán más identificados y comprometidos tanto con la misma asociación como con los usuarios. En cuanto al 20 % de los trabajadores que dicen tener poco conocimiento puede deberse al tiempo de pertenecer a la asociación.

### Pregunta 6

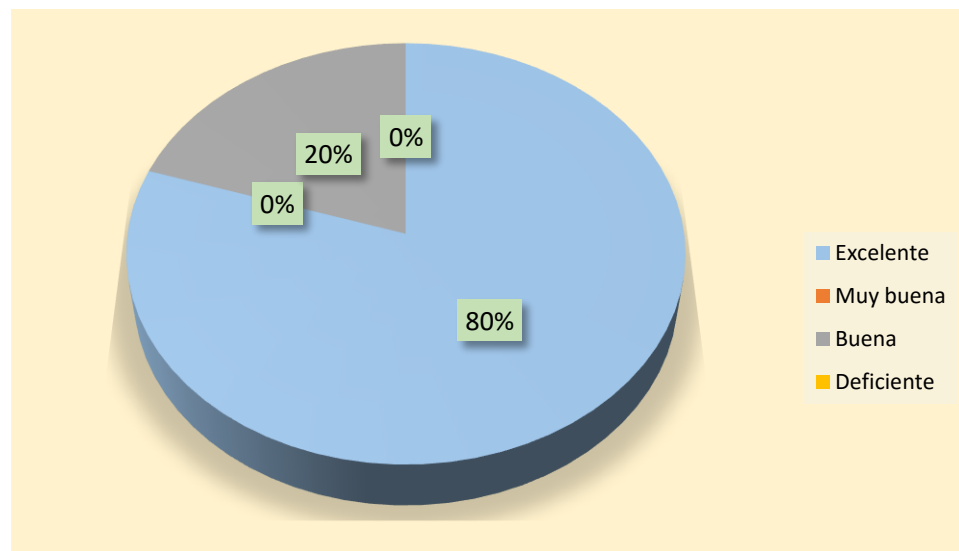
¿Cómo es la comunicación entre compañeros y con los superiores?

**Objetivo:** Conocer si existe buena relación entre compañeros y también de trabajadores con los miembros de la junta directiva, lo cual permite determinar el ambiente laboral que se tiene en la asociación.

### Cuadro N°9

Opciones	Ponderación	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	9 – 10	8	80%
Muy buena	7 – 8	0	0%
Buena	5 – 6	2	20%
Deficiente	4	0	0%
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>100%</b>

### Gráfico N°9



**Interpretación:** Según la opinión de los trabajadores, un 80 % manifiestan que existe una excelente comunicación entre los miembros de la asociación. Esto conlleva a generar un excelente clima de trabajo el cual es aceptado para que cada miembro realice cada una de sus actividades con eficiencia, lo que al mismo tiempo crea un buen compañerismo y mejor desempeño.

### Pregunta 7

¿De dónde considera usted que provienen los problemas de la asociación?

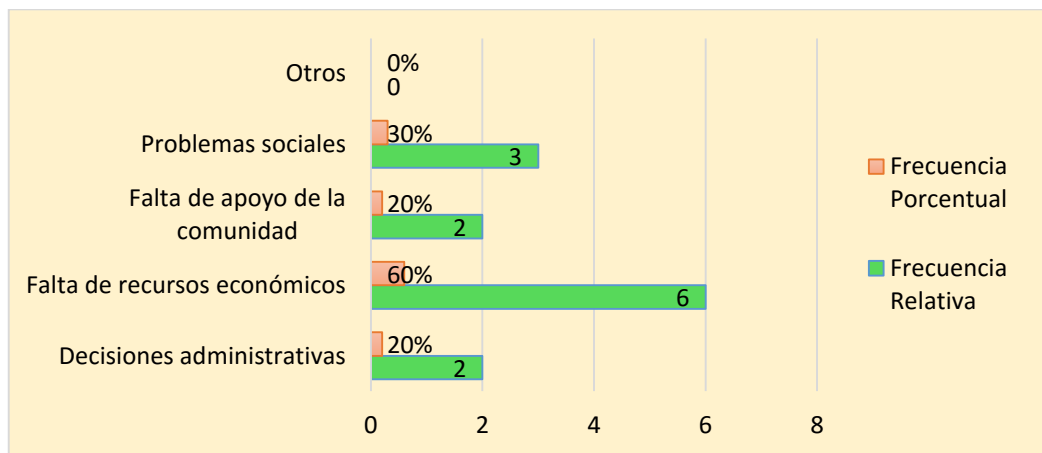
**Objetivo:** Identificar el principal factor causante de problemas que se le presentan a la asociación para así buscar alternativas de soluciones que permitan prevenir contingencias futuras.

### Cuadro N°10

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Decisiones administrativas	2	20%
Falta de recursos económicos	6	60%
Falta de apoyo de la comunidad	2	20%
Problemas sociales	3	30%

n = 10

### Gráfico N°10



**Interpretación:** Los empleados consideran que los principales problemas de la asociación radican en la falta de recursos económicos que este posee y los problemas sociales como la delincuencia, estos son los factores causantes de la problemática por los que atraviesa la asociación, aunque también indican que en su minoría los problemas se pueden estar dando por malas decisiones administrativas tomadas por los directivos de la asociación.

### Pregunta 8

¿Quién supervisa el trabajo que usted realiza?

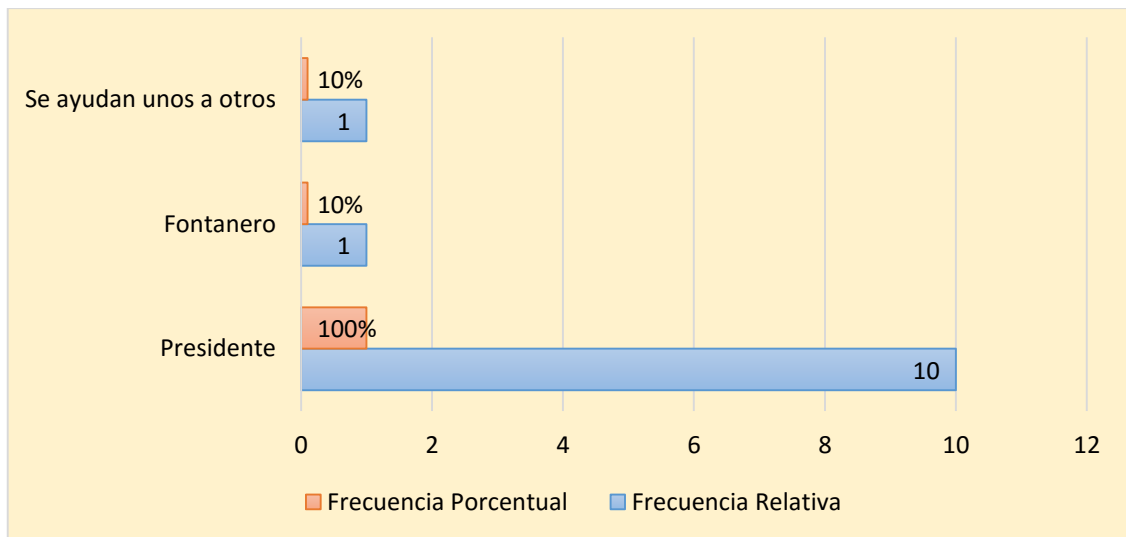
**Objetivo:** Determinar si el personal es supervisado en las labores que realiza.

**Cuadro N° 11**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Presidente	10	100%
Fontanero	1	10%
Se ayudan unos a otros	1	10%

n = 10

**Gráfico N° 11**



El 100 % de los encuestados respondieron que su trabajo es supervisado por don Antonio Servano, presidente de la Junta Directiva, quien además de formar parte de los trabajadores, es del personal administrativo. Es encargado de velar por el cumplimiento de los deberes de cada uno de los miembros de la asociación, además de tener conocimiento en cada una de las áreas de la ACM, y por consiguiente supervisar el buen funcionamiento de estas.



### Pregunta 9

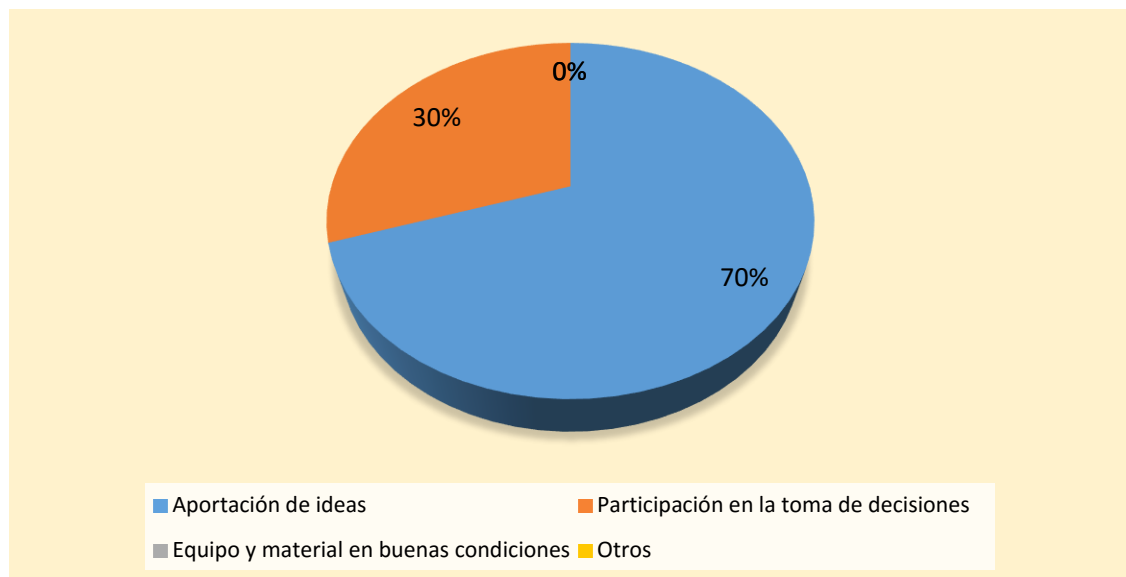
¿En qué manera le permiten participar a la solución de problemas?

**Objetivo:** Identificar la manera en que a los trabajadores se les incluye en la solución a los diferentes inconvenientes que se le presentan a la asociación.

**Cuadro N°12**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Aportación de ideas	7	70%
Participación en la toma de decisiones	3	30%
Equipo y material en buenas condiciones	0	0%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°12**



**Interpretación:** Los empleados señalan que la principal manera en que ellos pueden participar a la solución de problemas de la asociación es por medio de la aportación de ideas, ya que sólo de esta manera se puede tener una participación en la toma de decisiones que realizan los directivos para poder encontrar una pronta respuesta a los problemas que van surgiendo.

### Pregunta 10

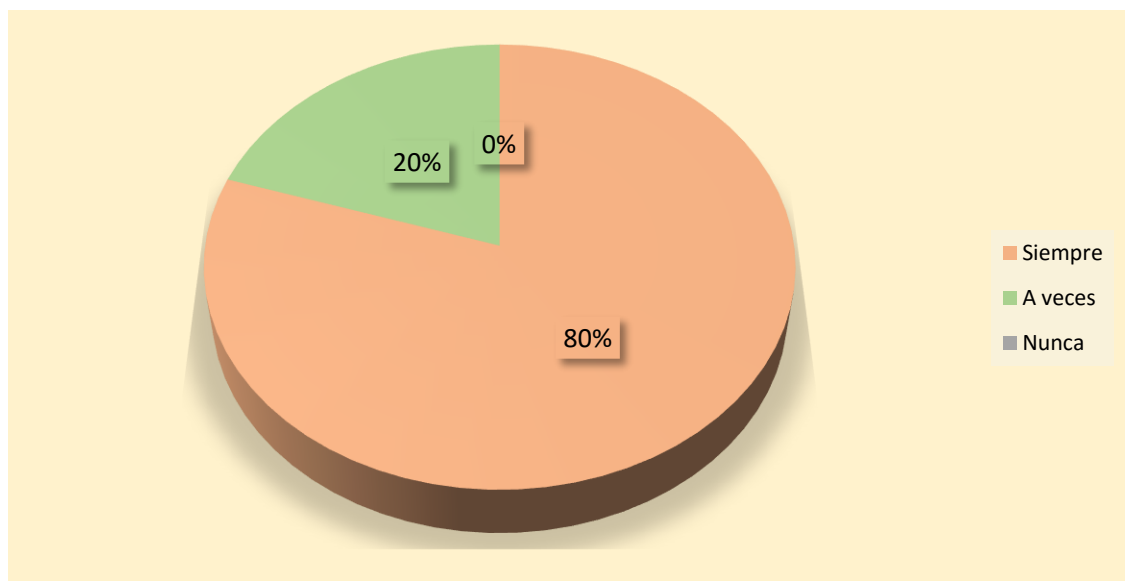
¿Planifica sus actividades antes de realizarlas?

**Objetivo:** Especificar si los trabajadores realizan una planificación antes de llevar a cabo sus actividades, sea esta planeación formal o no.

**Cuadro N°13**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Siempre	8	80%
A veces	2	20%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfica N°13**



**Interpretación:** En su mayoría los trabajadores realizan una planificación antes de realizar las actividades. Esta planificación es informal debido a que no está plasmada por escrito ni registros de ésta, no obstante los trabajadores anticipan qué materiales utilizarán o cuánto tiempo los consumirá realizar dicha actividad.

### Pregunta 11

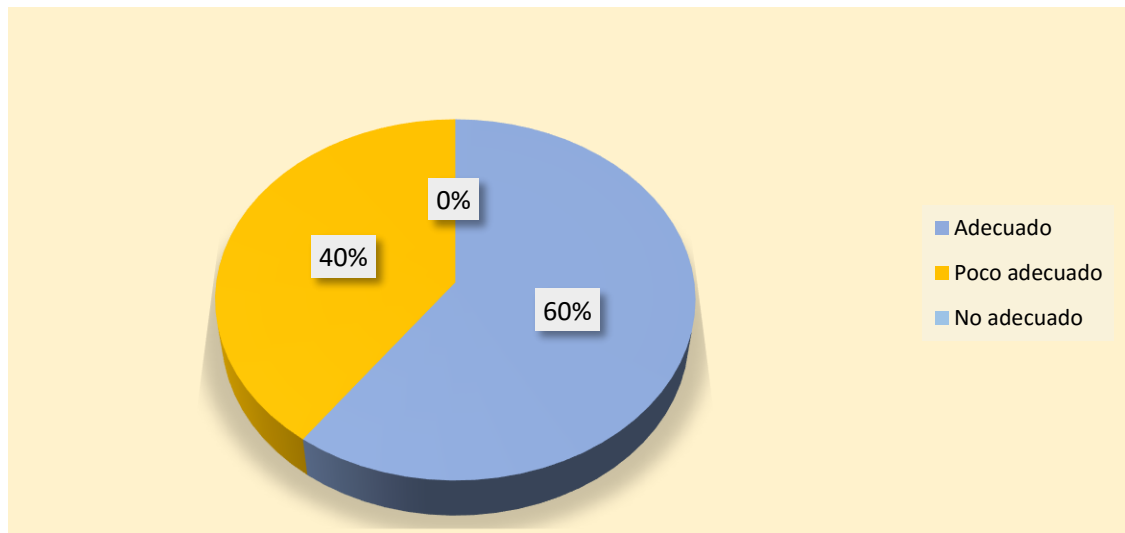
¿Considera que el equipo y material con el que cuenta actualmente es el adecuado para realizar las actividades cotidianas de su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Determinar si los trabajadores cuentan con equipo y material adecuado para realizar sus actividades.

**Cuadro N°14**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Adecuado	6	60%
Poco adecuado	4	40%
No adecuado	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°14**



**Interpretación:** El material y equipo en buenas condiciones son esenciales para que los trabajadores desempeñen sus labores cotidianas y a la perfección, por tanto el motivo de esta interrogante fue conocer si se está satisfecho con el equipo, de los cuales en su mayoría respondieron que las herramientas de trabajo otorgado por la asociación es adecuado, mientras que el 40% respondieron que es poco adecuado, esto puede deberse a que cuentan con pocas herramientas de cada tipo para trabajar.

### Pregunta 12

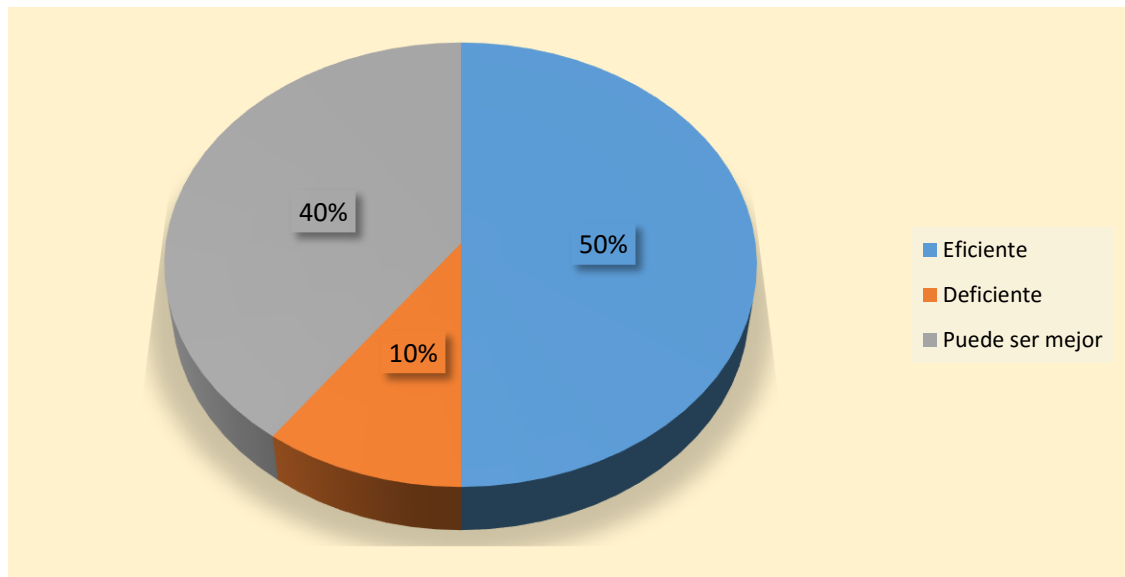
¿Según su punto de vista como se han manejado a la fecha los recursos financieros de la asociación?

**Objetivo:** Conocer el punto de vista de los trabajadores de cómo se han manejado los recursos financieros en la asociación.

**Cuadro N°15**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Eficiente	5	50%
Deficiente	1	10%
Puede ser mejor	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°15**



**Interpretación:** La mitad de los trabajadores consideran que los recursos financieros se han manejado de manera eficiente, no obstante otros también opinan que la administración de este puede mejorar, lo cual se podría lograr con una capacitación otorgada al presidente ya que es el encargado de este aspecto. Por el contrario una minoría considera que estos han sido gestionados de una manera deficiente.

### Pregunta 13

¿Mencione qué instituciones u organizaciones les proporcionan asesoría sobre el manejo del sistema de agua potable?

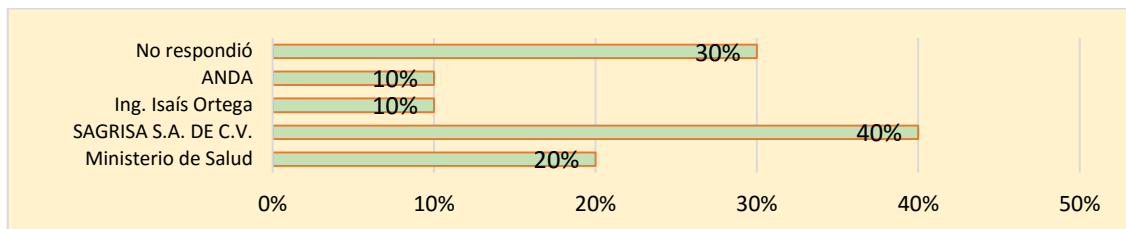
**Objetivo:** Conocer si la asociación cuenta con asesorías para el mantenimiento del sistema de bombeo, el tratamiento de agua, el funcionamiento y desarrollo.

### Cuadro N°16

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Ministerio de Salud	2	20%
SAGRISA S.A. DE C.V.	4	40%
Ing. Isaís Ortega	1	10%
ANDA	1	10%
No respondió	3	30%

n = 10

### Gráfico N° 16



**Interpretación:** Siete de los diez encuestados respondieron a esta pregunta, especificando que existen tres instituciones que les brindan asesoría o supervisión a todo el sistema de bombeo. La primera de ellas es por parte del Ministerio de Salud, quien por medio de los promotores de la zona, realizan visitas para verificar el aseo del lugar y que no exista contaminación cerca de los nacimientos de agua. La segunda que mencionaron es el Servicio Agrícola Salvadoreño, S.A. de C.V. (SAGRISA S.A. de C.V.), esta institución se encarga de proveer productos de tecnología para el sistema de bombeo y servicios de asesoría que cumplan con los requerimientos de la asociación. Y por último la ANDA, esta supervisa una o dos veces al año el sistema de bombeo, sin embargo los encargados de esta supervisión se reúnen solamente con los directivos de la asociación. Además comentan que el Ingeniero Isaís Ortega les proporciona ayuda y supervisión en los momentos que lo necesiten.

### Pregunta N°14

¿Cómo controlan la compra y consumo de los materiales y herramientas?

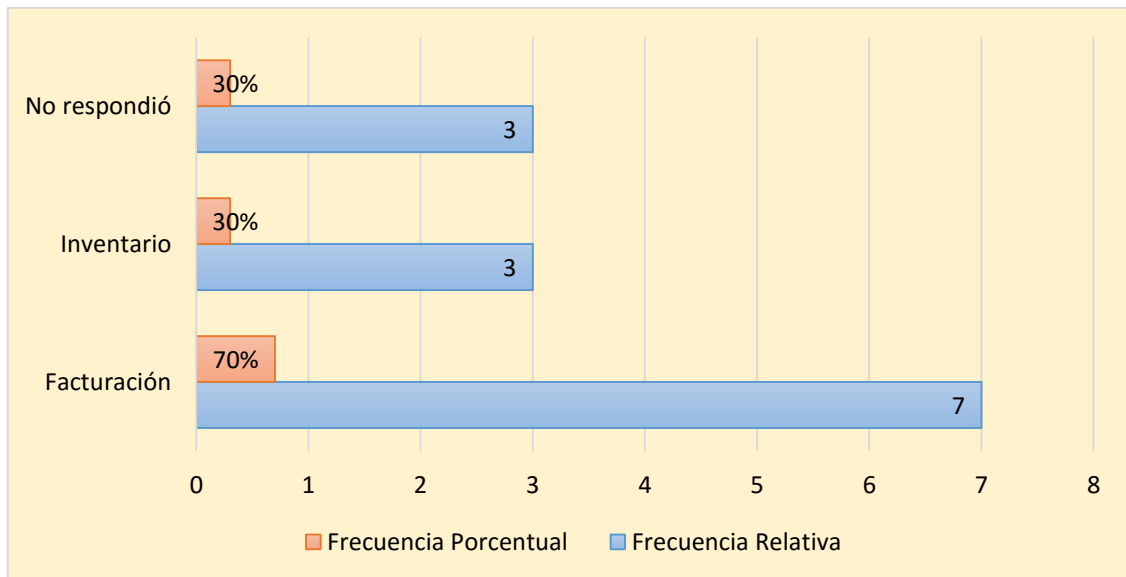
**Objetivo:** Determinar el control sobre la compra y consumo de los materiales y herramientas utilizados por el personal operativo.

**Cuadro N° 17**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Facturación	7	70%
Inventario	3	30%
No respondió	3	30%

**n = 10**

**Gráfico N° 17**



**Interpretación:** En su totalidad los trabajadores respondieron que la compra de materiales y herramientas se lleva un registro a través de la facturación. En cuanto al consumo de estos se controla por medio de un sistema de inventario.

### Pregunta 15

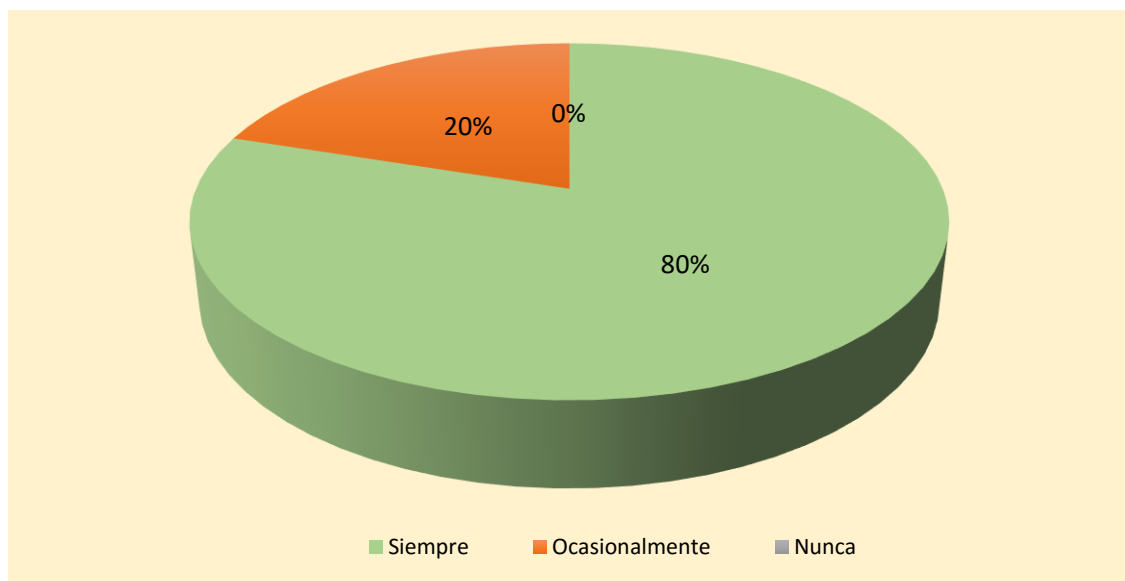
¿Se le da a la maquinaria y equipo el mantenimiento adecuado?

**Objetivo:** Conocer si el personal operativo mantiene en óptimas condiciones la maquinaria y equipo que es utilizado para la prestación del servicio de agua potable.

**Cuadro N°18**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Siempre	8	80%
Ocasionalmente	2	20%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°18**



**Interpretación:** El 80 % de los trabajadores le dan un mantenimiento adecuado a toda la maquinaria y equipo que se les proporciona, debido a que son sus herramientas de trabajo y cuentan con un número limitado de estas, cuidando de los pocos recursos que posee la asociación comunal. Por tanto esto es beneficioso para la asociación y para los usuarios debido a que el trabajo no se detiene y el servicio no es interrumpido a las comunidades beneficiadas del vital líquido.

### Pregunta 16

¿De qué manera contribuyen al cuidado de los nacimientos de agua?

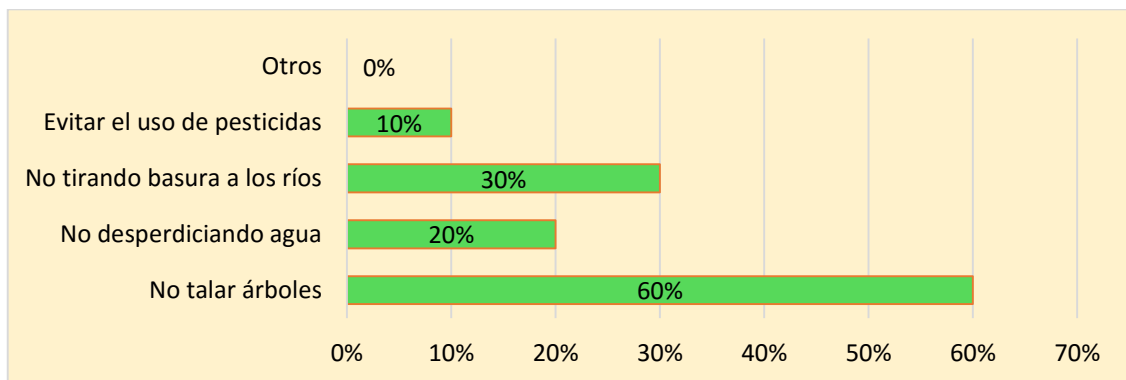
**Objetivo:** Conocer de qué manera la población cuida los mantos acuíferos y de esta manera asegurar el agua para el mañana, además de tener conciencia de desarrollo sostenible.

### Cuadro N°19

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No talar árboles	6	60%
No desperdiciando agua	2	20%
No tirando basura a los ríos	3	30%
Evitar el uso de pesticidas	1	10%

n = 132

### Gráfica N°19



**Interpretación:** La zona donde se encuentran los nacimientos de agua debe contar con una extensa vegetación que contribuya al mantenimiento de estos, es por ello que en su mayoría los trabajadores de la zona concuerdan en cuidar los árboles para continuar con el proyecto y asegurar el agua para el mañana. Además la forma de cuidar los mantos acuíferos es la de no contaminarlos ayudando de esta manera a obtener agua potable libre de cualquier bacteria. Por tanto, puede afirmarse que todos los trabajadores poseen una conciencia y responsabilidad con el medio ambiente.



### Pregunta 17

¿A quién acuden cuando suceden fallas o problemas en maquinaria, equipo e instalaciones?

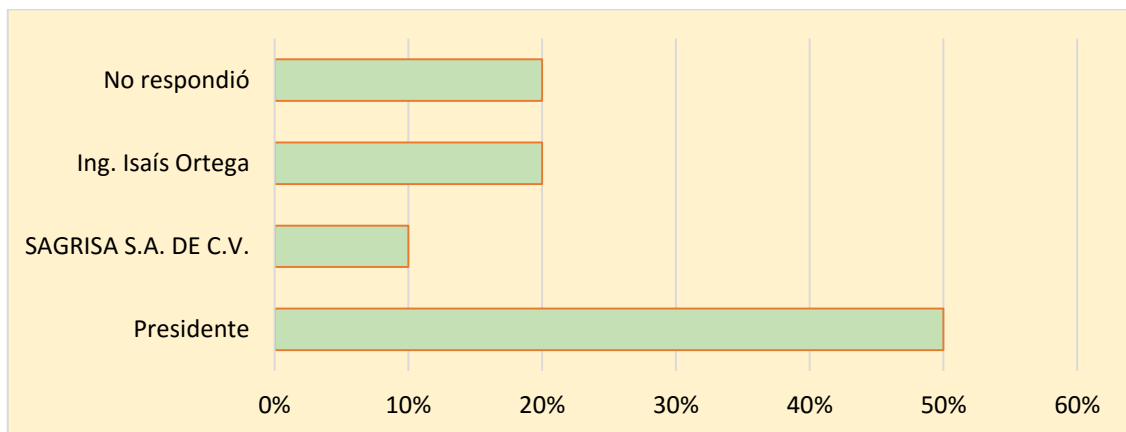
**Objetivo:** Identificar a quién acude el personal operativo cuando estos detectan fallas o problemas en la maquinaria, el equipo y las instalaciones.

### Cuadro N°20

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Presidente	5	50%
SAGRISA S.A. DE C.V.	1	10%
Ing. Isaís Ortega	2	20%
No respondió	2	20%

n = 10

### Gráfico N°20



**Interpretación:** Los trabajadores respondieron que en primer lugar acuden para la solución de algún problema a don Antonio Servano, presidente de la Junta Directiva. Si el problema es mayor, él es quien busca la ayuda a SAGRISA S.A. de C.V. o al Ingeniero Isaís Ortega. Puesto que ellos les proporcionan mayor asesoría para la solución de cualquier inconveniente en el sistema de bombeo y que requiera de ayuda capacitada.

## **Anexo 3.**

**Cuestionario dirigido a los usuarios del  
servicio de agua potable suministrado  
por la Asociación Comunal El Manantial  
(ACM).**



Cuestionario dirigido a los usuarios del servicio de agua potable suministrado por la Asociación Comunal El Manantial (ACM).

### III. DATOS GENERALES

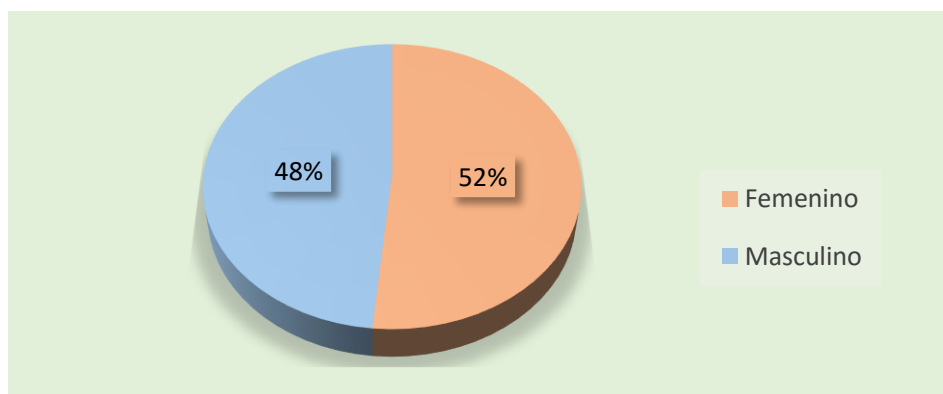
#### c. Género

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

**Cuadro N°21**

Opciones	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Femenino	68	52%
Masculino	64	48%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°21**



**Interpretación:** Del total de los 132 usuarios encuestados de cada comunidad a la que le abastece de agua potable la Asociación Comunal El Manantial, el 52 % son del género femenino y el resto del género masculino.

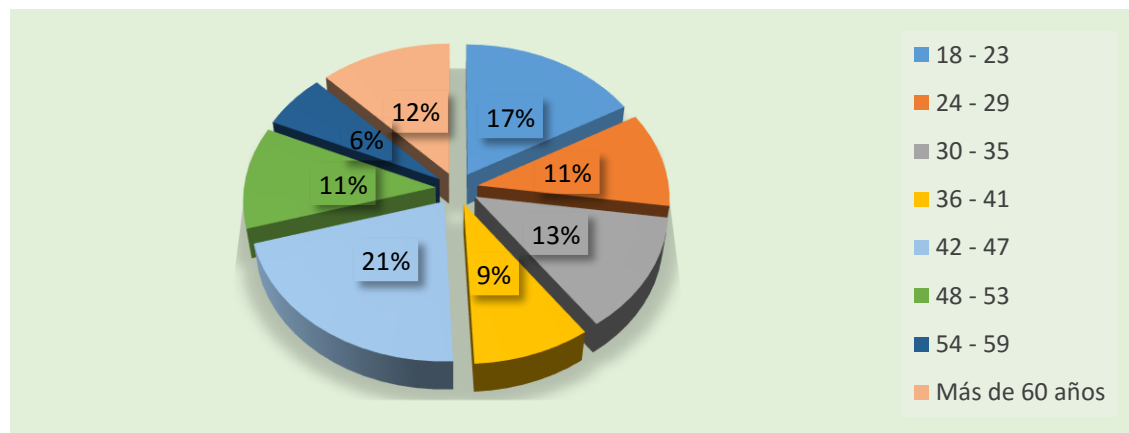
#### d. Edad

**Objetivo:** Conocer la edad predominante entre los usuarios encuestados a fin de indagar sobre diferentes opiniones que la población tiene con respecto a la administración y operación de la asociación.

**Cuadro N°22**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
18 - 23	22	17%
24 - 29	14	11%
30 - 35	17	13%
36 - 41	12	9%
42 - 47	28	21%
48 - 53	15	11%
54 - 59	8	6%
Más de 60 años	16	12%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°22**



**Interpretación:** La edad predominante entre los usuarios encuestados oscila entre 42 a 47 años de edad. Estos resultados permiten conocer diferentes opiniones que puedan contribuir a la solución de los problemas de la asociación, además de conocer el grado de interés que tiene cada sector, y la importancia que le dan a la asociación para que ésta continúe con el servicio a las comunidades.

#### IV. DATOS DE CONTENIDO

##### Pregunta 1

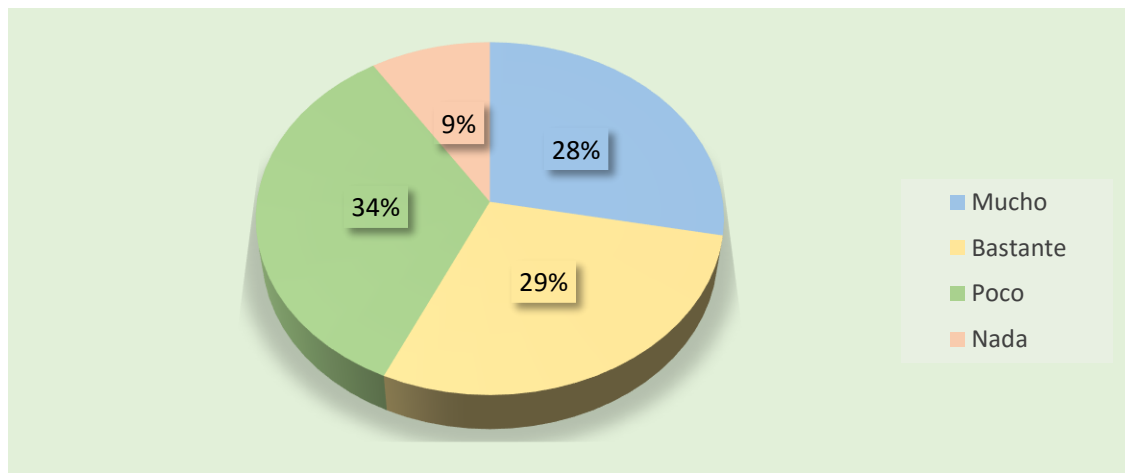
¿Conoce la historia de la asociación de la cual está siendo beneficiado(a)?

**Objetivo:** Describir el conocimiento que las comunidades tienen sobre la asociación, además de la imagen percibida por estos.

**Cuadro N°23**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Mucho	37	28%
Bastante	38	29%
Poco	45	34%
Nada	12	9%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°23**



Interpretación: Una minoría de los encuestados no conocen la historia de la asociación, esto puede deberse al tiempo de residir en la zona, caso contrario las personas que llevan más tiempo con el servicio de agua potable abastecido por la ACM tienen mayor conocimiento de los orígenes de la asociación, sobre todo las personas mayores de edad ya que ellos ayudaron a la realización de este proyecto, que tiene 25 años de contribuir con este servicio a 1092 familias.

## Pregunta 2

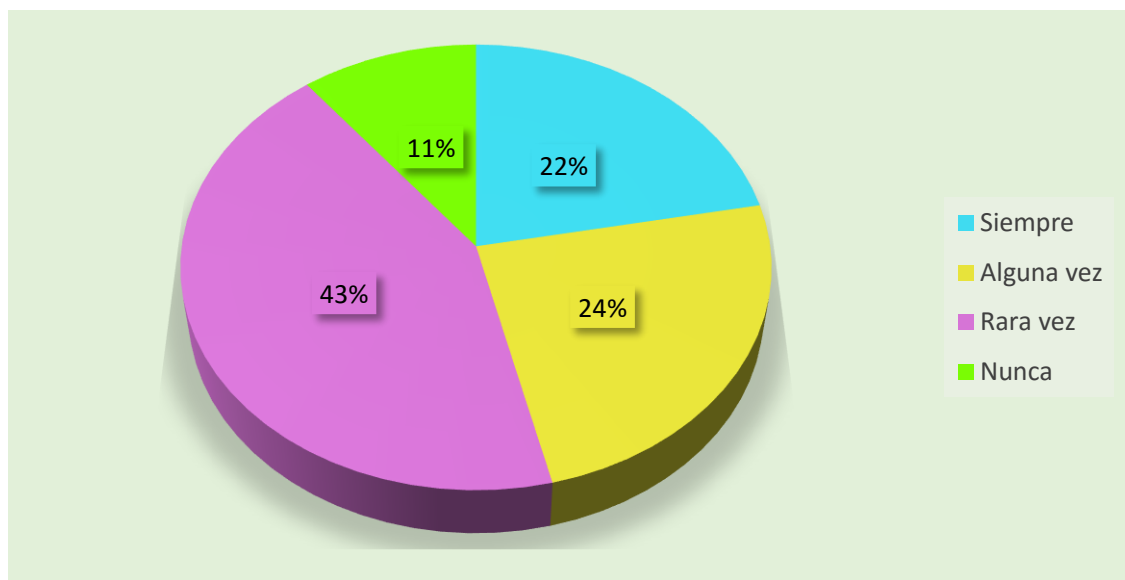
Como usuario, ¿cuentan con el acceso a la información sobre la asociación?

**Objetivo:** Conocer si los usuarios cuentan con acceso a la información de la asociación.

**Cuadro N°24**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Siempre	29	22%
Alguna vez	32	24%
Rara vez	57	43%
Nunca	14	11%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°24**



**Interpretación:** El 43 % respondió que rara vez se tiene acceso a la información, esto puede deberse a que la población no tenga interés de saber lo que pasa en la asociación y lo importante es que les llegue el servicio, o porque las reuniones ya no se realizan con frecuencia. No obstante el 22 % dice tener acceso a ella, puesto que cuando se le pregunta a un miembro de la asociación el motivo de alguna interrupción del servicio ellos explican los motivos y los montos de dinero efectuados por tal reparación.

### Pregunta 3

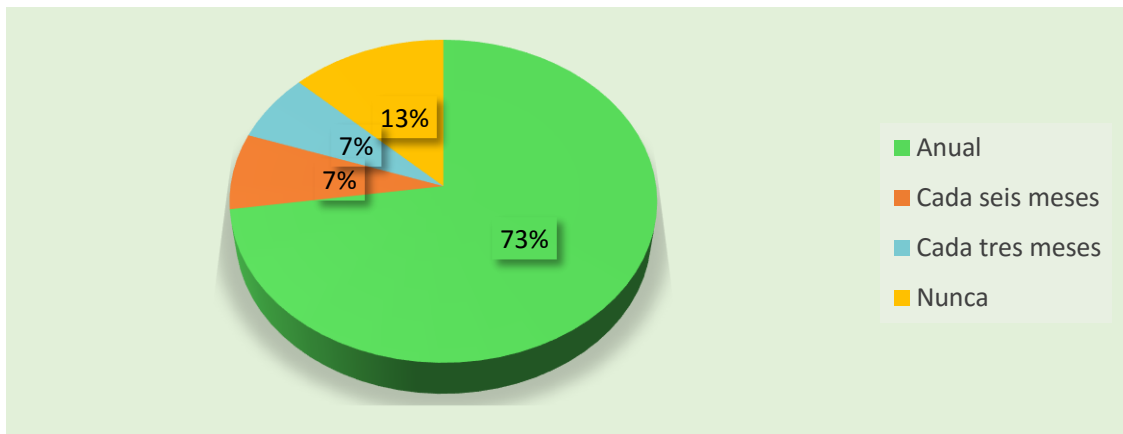
¿Con qué frecuencia la asociación realiza una rendición de cuentas a la comunidad?

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

**Cuadro N°25**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Anual	96	73%
Cada seis meses	10	8%
Cada tres meses	9	7%
Nunca	17	13%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°25**



**Interpretación:** Del total de los encuestados el 73% coincide en que las reuniones que la asociación realiza son anuales, caso contrario un 13% están de acuerdo en que nunca han realizado reuniones, esto puede deberse a los usuarios que recién han adquirido el derecho del servicio, ya que desde hace un aproximado de 3 años que estas asambleas generales ya no se realizan. Por tanto la población no está informada al 100% de lo que sucede en la asociación.

#### Pregunta 4

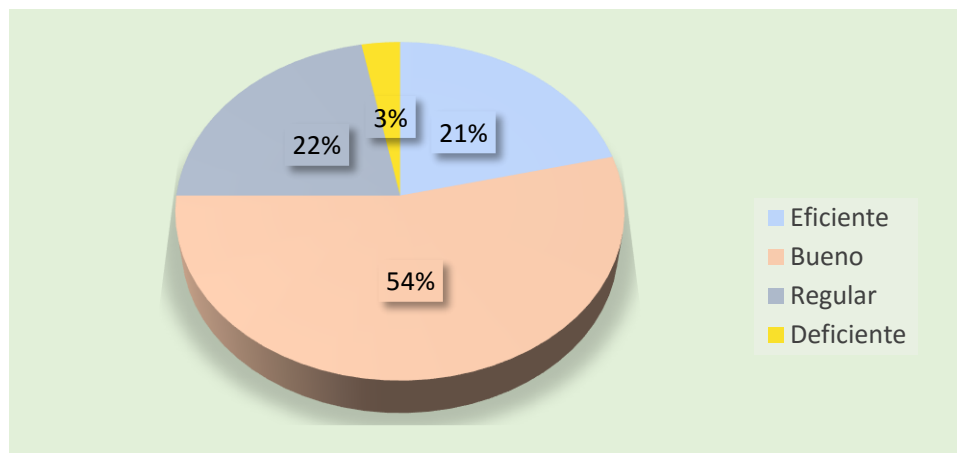
¿De qué manera califica el servicio ofrecido por la asociación?

**Objetivo:** Especificar si los usuarios se sienten satisfechos con el servicio suministrado por la asociación, lo cual permitirá conocer si se le está abasteciendo un servicio de calidad o no.

**Cuadro N°26**

Opciones	Ponderación	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Eficiente	9 - 10	28	21%
Bueno	7 - 8	71	54%
Regular	5 - 6	29	22%
Deficiente	3 - 4	4	3%
<b>Total</b>		<b>132</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°26**



**Interpretación:** En su mayoría los usuarios consideran el servicio prestado por la asociación como bueno o eficiente, ponderando estos criterios con una notas de 7 a 10 respectivamente, debido a que los miembros de la asociación realizan esfuerzos para que este recurso no falte en los hogares, además que consideran que cuando existe fuga en las tuberías se realiza su pronta reparación. Caso contrario el 4 % considera un servicio deficiente debido a la poca presión con la que el agua les llega.



### Pregunta 5

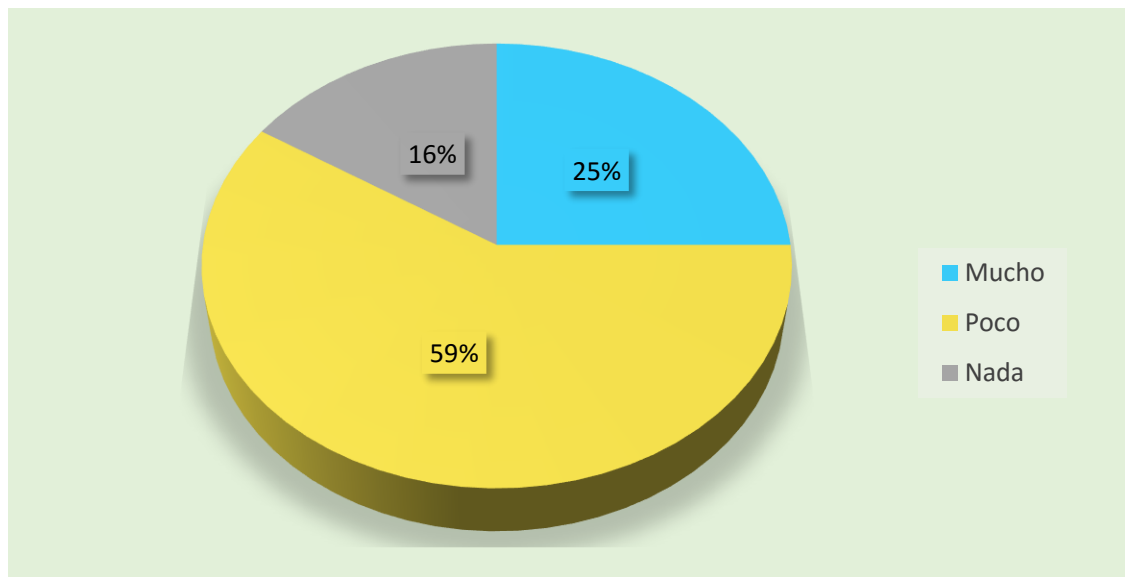
¿Posee conocimiento de la forma de operar de la asociación, es decir, su estructura, su forma de distribuir el agua y la forma de consumir los recursos?

**Objetivo:** Analizar que los habitantes de las comunidades rurales están conscientes de todo el trabajo realizado por los directivos y los trabajadores, además de la forma de operar de la asociación.

**Cuadro N°27**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Mucho	33	25%
Poco	78	59%
Nada	21	16%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°27**



**Interpretación:** El 59 % de la población encuestada conoce en cierta medida cómo opera la asociación, y cómo funciona el sistema de bombeo. Esto puede ser resultado de los años que han recibido el servicio, además de tener un poco de conocimiento sobre estos sistemas y de conocer la zona en la que está ubicado.

### Pregunta 6

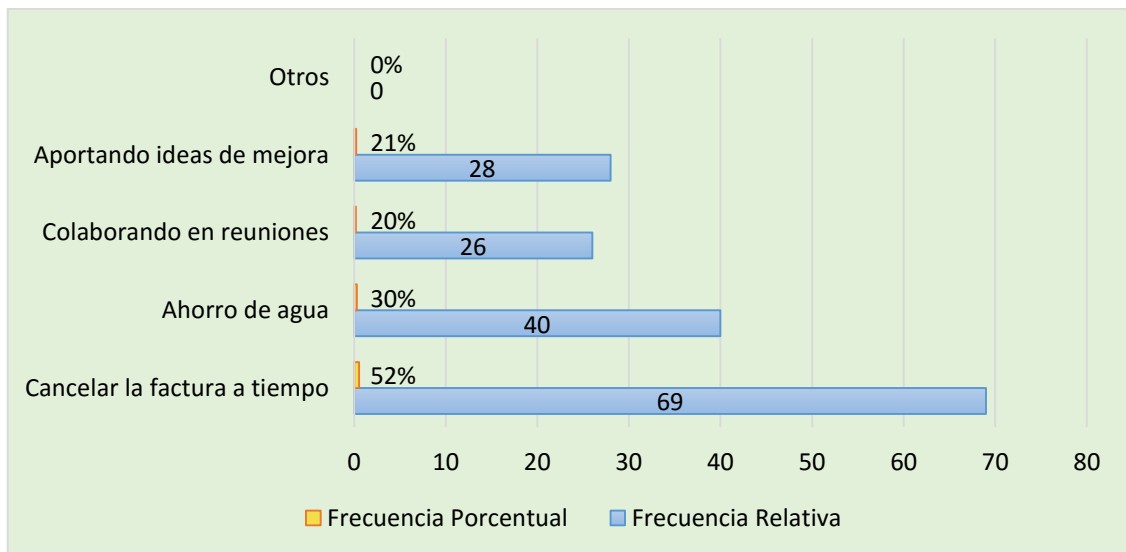
¿Cómo considera que puede colaborar a una mejor administración y optimización de los recursos de la asociación?

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

**Cuadro N°28**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Cancelar la factura a tiempo	69	52%
Ahorro de agua	40	30%
Colaborando en reuniones	26	20%
Aportando ideas de mejora	28	21%
Otros	0	0%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>123%</b>

**Gráfico N°28**



**Interpretación:** Hacer conciencia en la población contribuye a mejorar el funcionamiento y desarrollo de la asociación, pues el 52 % de los usuarios tiene conocimiento que cancelar la factura a tiempo, son recursos percibidos por la asociación y esto contribuye al sostenimiento de este importante proyecto.

### Pregunta 7

¿De qué manera contribuye al cuidado de los nacimientos de agua?

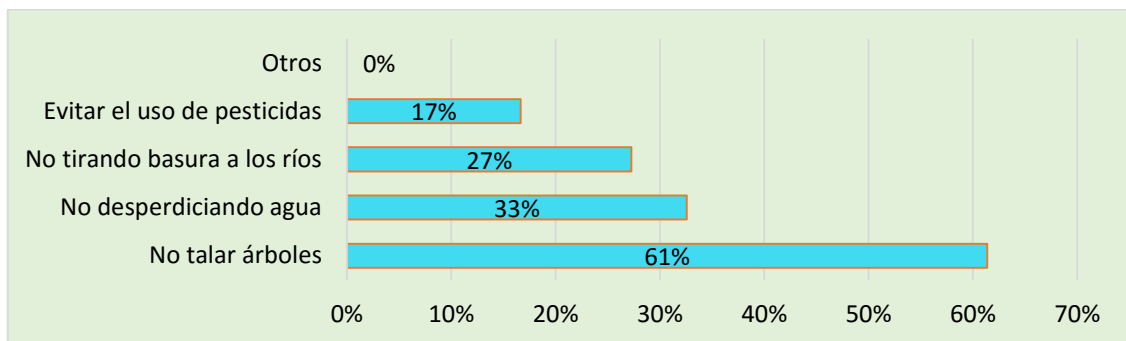
**Objetivo:** Conocer de qué manera la población cuida los mantos acuíferos y de esta manera asegurar el agua para el mañana, además de tener conciencia de desarrollo sostenible.

### Cuadro N°29

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
No talar árboles	81	61%
No desperdiciando agua	43	33%
No tirando basura a los ríos	36	27%
Evitar el uso de pesticidas	22	17%
Otros	0	0%

n = 132

### Gráfico N°29



**Interpretación:** Hacer conciencia social y ambiental en la población contribuye a asegurar la vida del mañana. Es por ello que los usuarios están conscientes que el cuidado de los mantos acuíferos les da seguridad que tendrá agua potable en un tiempo prolongado. Lo que se ve reflejado en el gráfico anterior son las diferentes maneras de lograr lo antes mencionado, y que la mayoría está de acuerdo en no deforestar tanto la zona donde está ubicado el sistema de bombeo así como también sus alrededores y el lugar donde habitan. De igual manera comparten la idea de no desperdiciar el agua sino cuidar de este vital recurso.

### Pregunta 8

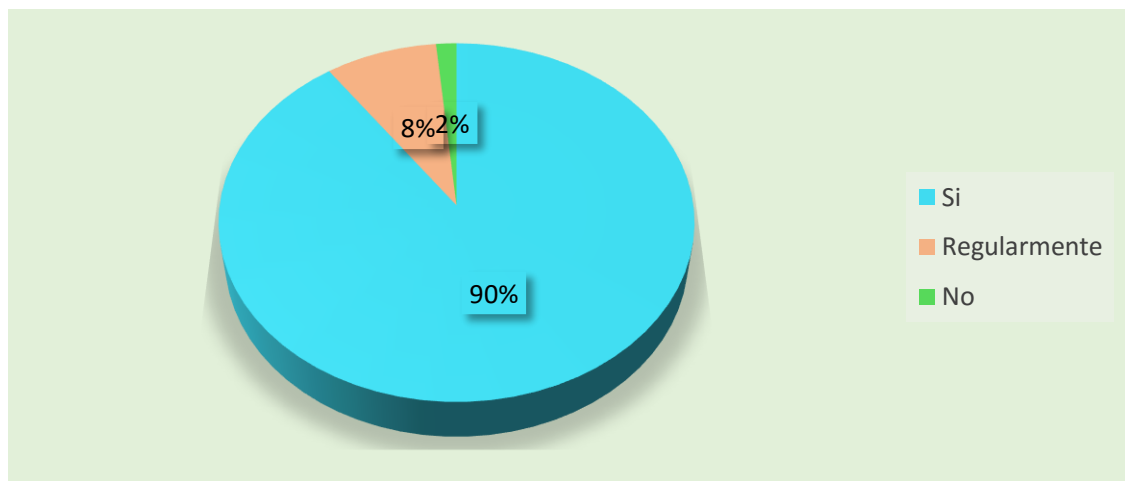
¿Cancela en la fecha estipulada por la asociación su cuota mensual de agua potable?

**Objetivo:** Evaluar la responsabilidad de los usuarios en el cancelación de sus facturas por el servicio brindado.

**Cuadro N°30**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	119	90%
Regularmente	11	8%
No	2	2%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°30**



**Interpretación:** El 90 % de la población dice cancelar sus facturas a tiempo; es decir, antes de la fecha estipulada del vencimiento de la factura. Consideran además que de esta manera se ayudan a sí mismos a continuar recibiendo este servicio, ya que es agua de mayor calidad y de fuente natural. Si el 100 % de los usuarios cancelara sus facturas en la fecha programada la asociación tendría mayores ingresos y por ende tener mayor cobertura de costos y gastos y de esta manera lograr ser autosostenibles.

### Pregunta 9

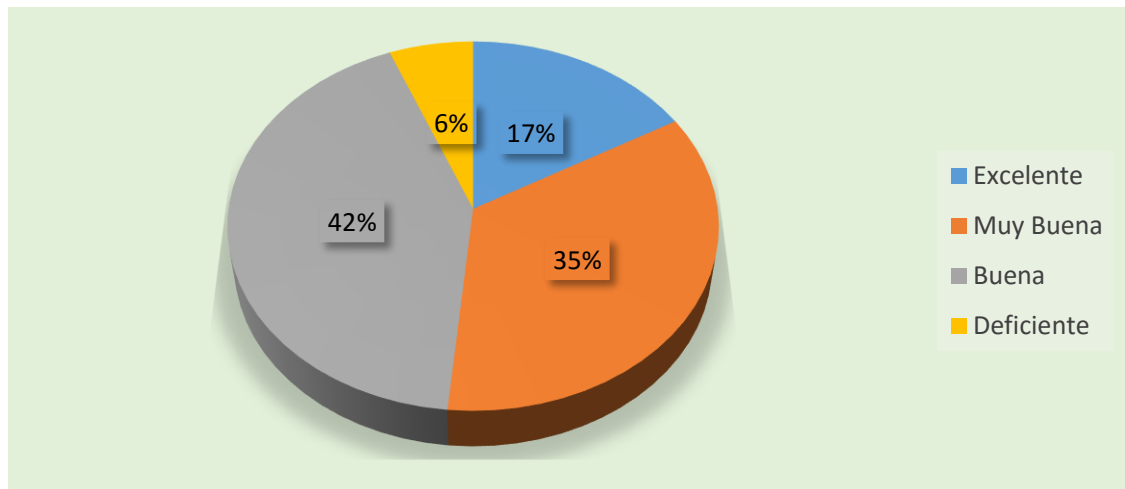
¿Cómo califica la administración actual de la asociación?

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

**Cuadro N°31**

Opciones	Ponderación	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	9 - 10	22	17%
Muy Buena	7 - 8	46	35%
Buena	5 - 6	56	42%
Deficiente	3 - 4	8	6%
<b>Total</b>		<b>132</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°31**



**Interpretación:** Un 17 % y 35 % consideran que la administración actual la califican como excelente y muy buena respectivamente, puesto que su opinión se basa a que el presidente de la junta directiva realiza el trabajo lo más eficiente posible, así mismo un 42 % está consciente que es buena y una minoría del 6 % dice que es deficiente esto puede ser a causa a que la junta actual no brinda información periódica a los beneficiados con el servicio de agua potable, además de no avisar cuando habrá una suspensión del servicio.

### Pregunta 10

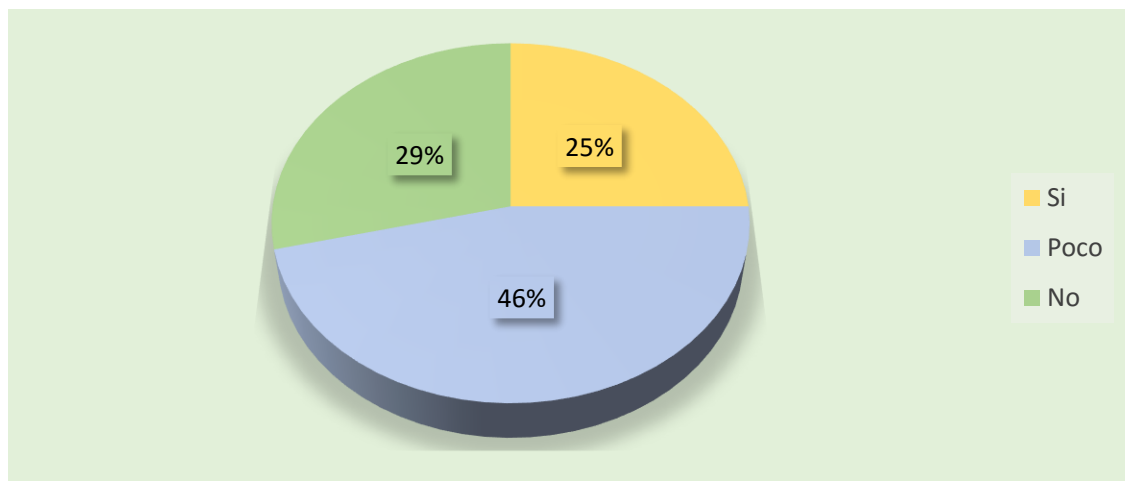
¿Tiene conocimiento de las necesidades y problemas actuales de la asociación?

**Objetivo:** Identificar si los usuarios tienen conocimiento de los problemas actuales que enfrenta la asociación.

**Cuadro N°32**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Si	33	25%
Poco	61	46%
No	38	29%
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°32**



**Interpretación:** El 46 % de los encuestados respondieron tener poco conocimiento sobre los problemas y necesidades de la asociación, esto se debe a que han llegado a tener una idea de voz en voz, mientras que otro 25 % dice no saber lo que ocurre dentro de la misma debido a que ya no se han realizado las asambleas generales por lo que no dan a conocer los hechos que ocurren, existiendo falta de comunicación a los usuarios, en el otro extremo el 29 % que dicen si conocer los problemas, puede que sean las personas cercanas a alguno de los miembros de la asociación y de esta manera han conocido lo que está ocurriendo.

### Pregunta 11

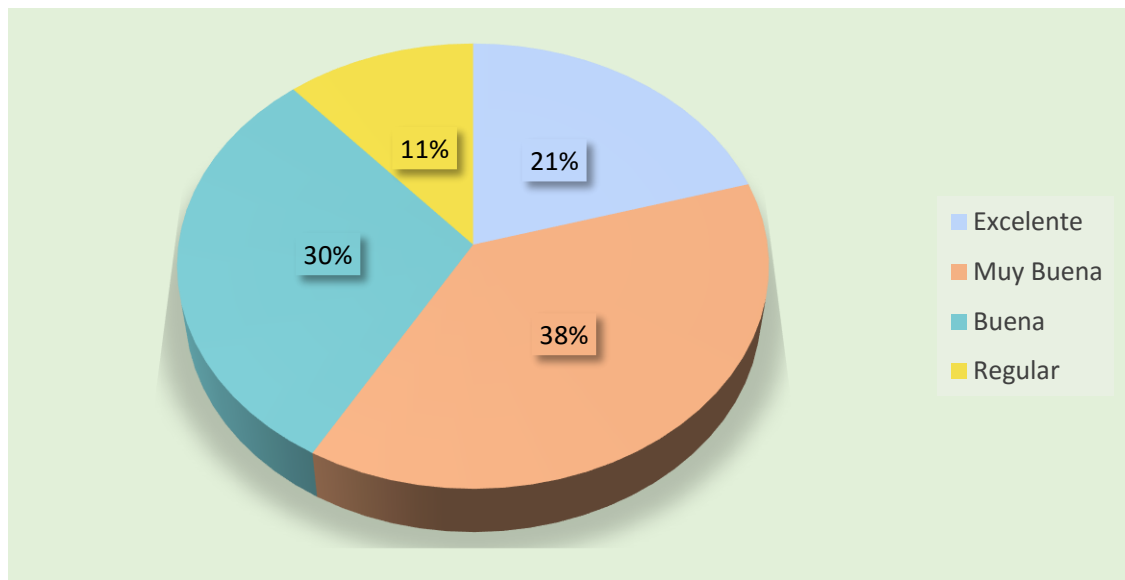
¿Qué imagen percibe de la asociación?

**Objetivo:** Conocer la percepción de los usuarios sobre la asociación, ya que su buena imagen dependerá poder expandirse al abastecimiento de agua potable hacia otros hogares.

**Cuadro N°33**

Opciones	Ponderación	Frecuencia Relativa	Frecuencia Porcentual
Excelente	9 - 10	27	20%
Muy Buena	7 - 8	50	38%
Buena	5 - 6	40	30%
Regular	3 - 4	15	11%
<b>Total</b>		<b>132</b>	<b>100%</b>

**Gráfico N°33**



**Interpretación:** La imagen que la mayoría de la población percibe sobre la asociación es muy buena considerando esta con una nota de 8 según la ponderación de la tabla N° 30, así también un 30 % la considera como excelente. Esto es debido a que los usuarios beneficiados se sienten satisfechos con el servicio que ésta proporciona.

## **Pregunta 12**

¿Qué recomendación le daría a la asociación?

**Objetivo:** Conocer ideas por parte de los usuarios que permitan un desarrollo a la asociación, ya que estas recomendaciones ayudarán a mejorar en todo aspecto la situación actual de la asociación.

A través de las encuestas se han recolectado diferentes opiniones provenientes de los usuarios del servicio de agua potable ofrecido por la Asociación Comunal El Manantial. Dichas opiniones o ideas pueden contribuir de manera positiva a la asociación.

Entre las principales recomendaciones están:

- ✓ Realizar reuniones de manera más frecuente y de esta forma percibir ideas que la población tenga hacia la asociación para contribuir al buen funcionamiento de ésta.
- ✓ Mejorar la comunicación con los usuarios, esto con el fin de mantener informada a la población sobre los problemas, necesidades o nuevos proyectos que quiere lograr la asociación. Esto contribuye al debate de soluciones.
- ✓ Realizar campañas de concientización para los usuarios y así cuidar los nacimientos.
- ✓ Mejorar la distribución del servicio, que según comentan los usuarios no a todas las colonias les llega de manera eficiente el servicio.
- ✓ Tomar en cuenta a la población para la elección de nuevas juntas directivas.
- ✓ Ser más equitativos en la cuota mensual.
- ✓ No vender más derechos de agua, ya que la capacidad de la bomba es muy limitada.
- ✓ Mejorar en aspectos administrativos.
- ✓ Escuchar propuestas e ideas que tienen los habitantes beneficiados.
- ✓ Avisar cuando interrumpen el servicio de agua.



- ✓ Realizar reuniones con los usuarios mandando circulares con anticipación e incentivar a la población a participar activamente, crear grupos de apoyo, realizar eventos y recaudar un fondo de emergencia para hacer frente a las contingencias.

Estas recomendaciones que han aportado los usuarios pueden ser de gran utilidad a la asociación para mejorar el servicio, sin embargo aunque la población haga estas recomendaciones, muchos están satisfechos con el servicio recibido, y no tienen ninguna recomendación que realizar.

## **Anexo 4.**

**Entrevista dirigida al Presidente de la  
Asociación Comunal El Manantial.**



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



Guía de preguntas dirigida al Presidente de la Asociación Comunal El Manantial.

**Nombre:** Juan Antonio Servano Marroquín

**1. ¿Cómo inició la Asociación Comunal El Manantial?**

Inició a través de una institución llamada PLANSABAR por medio del ministerio de salud, e inició con tres cantones, y luego se fueron agregando poco a poco más cantones. Los terrenos eran de ANDA pero por el conflicto armado quedó olvidado el proyecto de agua, pero PLANSABAR ayudó a que la gente tuviera agua, por ello se hizo el plan de que cada persona para tener acceso al agua debería trabajar no menos de cien días.

**2. ¿Con cuántos miembros directivos y operarios cuenta la asociación actualmente?**

Actualmente hay presidente, vicepresidente, secretario, pro-secretario, tesorero, pro-tesorero, un síndico, dos vocales, la junta de vigilancia posee dos miembros. Y como operarios hay nueve personas, anteriormente eran doce ya que algunas personas solo estaba contratadas para un proyecto de aplicación. En el pasado se tuvo un contador pero se retiró debido a otra oportunidad laboral, los procesos contables los realizó como el presidente bajo la supervisión del ex-empleado que aun apoya las labores contables cuando tiene tiempo. Los salarios van de \$200.00 a \$250.00

**3. ¿Qué fines persigue la asociación? ¿Cuáles son sus objetivos?**

La asociación tiene como fin poder mejorar el abastecimiento de agua, y poder llevar el vital líquido de mejor calidad, y para ello es necesario captar más fondos ya que

actualmente solo se cuenta con el dinero recolectado por los usuarios y muchos de ellos no cancelan sus cuotas mensuales o están comprando los derechos de agua a ANDA.

Como objetivos principales se tiene la mejora y optimización del servicio para poder seguir adelante y no cerrar operaciones al público. Otro objetivo es mejorar la captación de recursos también se tiene el proyecto de hacer un mini centro turístico en el cual se puedan recolectar más fondos.

#### **4. ¿Cuenta la asociación con una misión y visión?**

**Misión:** Servir a la población lo mejor posible, llevando agua de calidad a sus casas.

**Visión:** Ser una asociación eficiente en el abastecimiento de agua potable a las comunidades, implementando proyectos que beneficien a los usuarios y de esta manera aprovechar el recurso hídrico para obtener más ingresos.

#### **5. ¿Existe claridad en sus metas como asociación?**

Si la hay, ya que cuando la asociación se propone una meta se espera poder llegar a ella y con la mejor claridad o transparencia posible.

#### **6. ¿Actualmente, cuáles son las fortalezas de la asociación?**

Como asociación la mejor fortaleza es tener el apoyo de las personas, si bien es cierto no se tiene el apoyo al cien por ciento pero en el mayor porcentaje las personas que usan el servicio y los trabajadores están conformes con el servicio prestado.

#### **7. ¿Considera que existen oportunidades en el entorno para la asociación?**

Si hay oportunidades y como presidente hay que estar pendiente de los proyectos y mejoras que se pueden llegar a tener. Y con el recurso hídrico las posibilidades son muy grandes.

## **8. ¿Cuáles debilidades considera que tiene la asociación?**

La escasez de recursos monetarios para poder echar a andar proyectos novedosos que podrían ayudar a la asociación. Pero actualmente los gastos imprevistos no están presupuestados y si tenemos algún percance puede que no lo podamos solventar tan fácilmente.

Otra debilidad es la falta de colaboración de los usuarios ya que desperdician el agua y puede que en el futuro haya escases por los inviernos secos que está teniendo el país.

Actualmente tenemos algunas fugas de agua en las bombas que están en funcionamiento, en total tenemos 5 nacimientos de agua pero solo se está bombeando de 3 ya que dos bombas están dañadas, pero las otras 3 que están en uso ya presentan señales de poder dañarse y no se tiene el recurso para poder repararlas.

## **9. ¿Qué amenazas afectan a la asociación?**

La principal amenaza de la cual nos vemos afectados y no está en nuestras manos, es con los antisociales debido a que molestan un poco, habíamos quitado el negocio de las tilapias pero hoy en día, se ha vuelto a emprender esta entrada de dinero que nos ayudará con los gastos de la asociación. Y como les mencionaba anteriormente hasta renta pagamos.

## **10. ¿Tiene conocimiento sobre la planeación estratégica?**

A ciencia cierta no, pero se intenta hacer lo mejor ya que como presidente estoy abierto a las asesoría para poder echar a andar más proyectos.

## **11. ¿Cuál es la organización actual de la asociación?**

La organización de la asociación no es tan buena ya que hay personas que hacen más de una función como el presidente y un tesorero también trabaja como operarios y los

demás directivos solo se presentan para algunas reuniones y lamentablemente no todos llegan.

**12. ¿Qué tipo de acciones a corto plazo implementa la asociación para el cumplimiento de sus objetivos?**

Ofrecer el servicio a nuevos usuarios cuando lo soliciten y velar que la normativa de la asociación se cumpla al pie de la letra para poder estar organizados y llevar por buen camino la asociación.

**13. ¿Qué tipo de acciones a largo plazo implementa la asociación para el cumplimiento de sus objetivos?**

Por el momento no se tiene ningún proyecto a largo plazo, ya que lo que se está pretendiendo realizar son acciones a corto plazo para generar ingresos y de esta manera solventar problemas que se vayan presentando o una situación difícil que se tenga.

**14. ¿Quién toma las decisiones dentro de la asociación?**

Quienes toman las decisiones dentro de la organización son el presidente y el tesorero, nosotros planificamos los proyectos a realizar, luego se convoca a reunión a la junta directiva para darles a conocer lo planificado y de esta manera pedir opiniones acerca de lo planteado, pero al final quienes toman la decisión que si se desarrollará un proyecto son el presidente y el tesorero.

**15. ¿Cuáles instituciones u organizaciones ofrecen apoyo a la asociación?**

Por el momento no se tiene apoyo de ninguna institución, pero se planea pedir apoyo a la Alcaldía Municipal de Quezaltepeque para futuros proyectos que se puedan tener; por ejemplo, para los días que se convoca a reunión a los usuarios de todas las comunidades beneficiadas, pedir ayuda a la Alcaldía Municipal para el alquiler de sillas, local, sonido,

entre otros. Pero hasta el momento la única organización que se ha acercado para ayudarles es una ONG llamada FUNDES, fue en el 2014, ésta ofrecía una ayuda crediticia para llevar a cabo proyectos.

**16. ¿Cuáles son las perspectivas financieras a largo plazo para la asociación?**

Se tienen perspectivas financieras a largo plazo, ya que al planificar proyectos futuros se tiene la probabilidad de poder obtener más ingresos para la Asociación y de esta manera hacer que ésta se desarrolle y proporcione un mejor servicio a las comunidades beneficiadas con este proyecto. Para ello se pretenden llevar a cabo proyectos para lograr dichas perspectivas.

**17. ¿Da a conocer información sobre la asociación a los usuarios mediante reuniones?**

Se realizan asambleas generales donde se convocan a todos los usuarios de cada comunidad para poder darles un informe financiero de la asociación. Se realiza generalmente una asamblea anualmente ya que las personas no asisten a las asambleas generales cuando se les convoca y por ello para no incurrir en muchos gastos éstas se realizan una vez al año.

**18. ¿Cuál es la forma de cobro por el servicio prestado y qué porcentaje de los usuarios lo cancela en la fecha estipulada?**

Se tiene una nómina de usuarios, donde se lleva un control de cobro por el servicio prestado, ya que hay algunos usuarios que pagan \$3, otros pagan \$4, \$8, unos que tienen contador y otros que están exonerados del cobro. Existe un ingreso promedio mensualmente de \$7,000 pero existe un déficit de \$1,000; ya que hay algunos usuarios que por una u otra razón no pagan en la fecha estipulada, es decir aproximadamente un 90% de los usuarios pagan cuando corresponde.

**19. ¿Han solicitado préstamos para mejorar las instalaciones, equipo, maquinaria u otros?**

Sí, se han realizado 2 préstamos para mejorar la asociación, uno ya se canceló y el otro aún se sigue pagando, aunque como asociación nunca se ha solicitado un préstamo, los dos préstamos realizados están a nombre de mi persona como presidente de la Asociación.

**20. ¿Existe una contabilidad formal?**

No se tiene una contabilidad formal, ya que no hay un contador que firme y selle los documentos para que estos finalmente estén legalizados, quien lleva la contabilidad soy yo como presidente de la Asociación.

**21. ¿Quién es el responsable del manejo de las finanzas?**

El responsable de manejar las finanzas es el tesorero, ya que es el encargado de llevar un control de los ingresos que tiene la asociación en concepto de cobro de servicio de agua potable a los usuarios de la asociación.

**22. ¿Su forma de compra de equipo y materiales es al contado o al crédito?**

La forma de comprar los materiales y equipo de la asociación es al contado, ya que la mayoría de gastos de materiales u otras cosas recientemente no han sido tan fuertes, es por ellos que se ha tenido la oportunidad de pagarlas al contado.

**23. ¿De qué manera protegen el manto acuífero?**

Se tiene una campaña de concientización a los usuarios, para que no talen árboles y que no tiren basura a los ríos, ya que al hacerlo inmediatamente todos los desechos tirados van a dañar directamente a los nacimientos de donde proviene el agua que la Asociación utiliza para abastecer a las comunidades.



**24. ¿Existen nuevos proyectos por llevar a cabo?**

Sí, se tienen nuevos proyectos para llevar a cabo como asociación para generar más ingresos para la misma y ésta pueda desarrollarse mejor, actualmente se ha iniciado nuevamente la crianza de Tilapias y venderlas a los mismo usuarios de la Asociación, también se pretende tener un lugar turístico para que los usuarios puedan disfrutar ya que existen unas pozas donde los usuarios se pueden divertir y refrescar un momento y de esta manera recolectar fondos para mejorar la asociación.

## **Anexo 5.**

**Guía de observación realizada en la  
Asociación Comunal El Manantial.**



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



Guía de observación realizada en la Asociación Comunal El Manantial.

**Objetivo:** Anotar puntos importantes sobre la Asociación Comunal El Manantial que sirvan de apoyo a la información recolectada en la entrevista y las encuestas con la finalidad de conocer la realidad actual de la asociación.

#### DATOS GENERALES

**Área por observar:** Asociación Comunal El Manantial.

#### A. ASPECTOS AMBIENTALES

✓ **Higiene del lugar**

La asociación cuenta con una persona encargada que cumple la función de ser ordenanza del lugar. Su trabajo lo cumple de manera eficiente puesto que se observó limpieza en la zona donde está ubicado el sistema de bombeo como también sus alrededores, sin obviar el río que tiene su curso a un costado de ésta, formado por los mismos nacimientos de agua.

✓ **Vegetación**

La zona donde están ubicados los nacimientos de agua cuenta con amplia vegetación beneficiosa para el cuidado de estos mantos acuíferos. Entre los tipos de árboles que se pudieron observar son chilamates, amates, cedros, entre otros. Además les han prestado un terreno aledaño a la zona para reforestarlo. En este cuentan con plátanos, guineos, naranjas y los árboles antes mencionados. Asimismo a sus alrededores hay terrenos con

amplia vegetación, no obstante de uno en específico es que están realizando talas excesivas de árboles, lo que en un futuro puede afectar estos mantos acuíferos.

✓ **Sonidos**

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

✓ **Clima**

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

## B. INFRAESTRUCTURA

✓ **Oficinas**

La Asociación Comunal El Manantial cuenta con un espacio para el trabajo administrativo, ubicado dentro del mismo perímetro del sistema de bombeo, que funcionaba anteriormente como la oficina pero debido a problemas sociales y evitar inconvenientes la junta directiva retiró toda la documentación. Además según lo observado en el lugar, la humedad es un factor importante que tomar en consideración ya que puede perjudicar el material y equipo de oficina.

✓ **Cuartos de control**

Estos son en los que están ubicados los controles del sistema de bombeo, en este se controlan las presiones y la energía. Los aparatos han sido renovados recientemente en su mayoría por tanto están en buen estado.

✓ **Tanques**

La asociación cuenta con cinco nacimientos de agua, pero solo se tienen en uso tres de estos. Sin embargo, los tanques están llegando al final de su vida útil aunque aparentemente se encuentran en buen estado.

✓ **Cisterna**

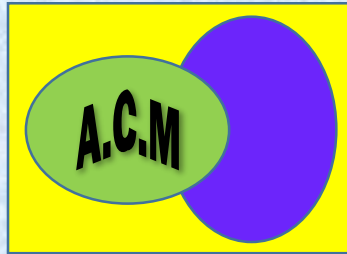
Esta está ubicada en el centro de todo el sistema, cuenta con 5 metros de profundidad. El personal de la asociación vela porque esta se encuentre en buen estado y sea aseada cada cierto tiempo.

✓ **Servicios sanitarios**

La asociación cuenta con dos servicios sanitarios, uno dentro del perímetro del sistema de bombeo y uno fuera de este. El que se encuentra fuera es de uso público, y las personas que llegan a la poza puedan utilizarlo, debido a que el que está adentro hay energía conectada a tierra y por seguridad de los visitantes que entran mojados se evitan riesgos.

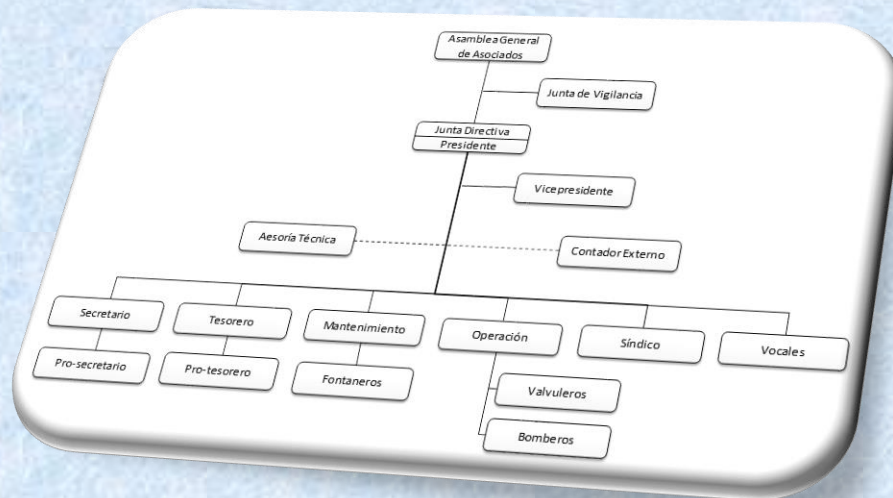
**Anexo 6.**

**Herramienta Administrativa**



Asociación Comunal EL MANANTIAL

## MANUAL DE ORGANIZACIÓN



2015

Cantón Platanillos, Quezaltepeque, La Libertad, El Salvador, C.A.




Asociación Comunal El Manantial

Manual de Organización

# **MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA ASOCIACIÓN COMUNAL EL MANANTIAL, CANTÓN PLATANILLO, GIRÓN Y MERCEDES.**


ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR



	<b>Asociación Comunal El Manantial</b>
	<b>Manual de Organización</b>

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	203
OBJETIVOS DEL MANUAL .....	204
<b>OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>204</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>204</b>
INSTRUCCIONES PARA SU USO .....	205
ÁMBITO DE APLICACIÓN .....	205
ANTECEDENTES .....	206
MISIÓN .....	207
VISIÓN .....	207
ORGANIGRAMA.....	208
DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	209

	<b>Asociación Comunal El Manantial</b>
	<b>Manual de Organización</b>
	<b>Número de Página:</b> 1 de 12


## INTRODUCCIÓN

El presente manual de organización es una herramienta administrativa que constituye una valiosa ayuda para optimizar las funciones realizadas por los diferentes puestos existentes en la Asociación Comunal El Manantial.

La implementación de este documento facilitará a una adecuada distribución de las actividades y funciones del personal, además contiene información general de la institución como los organigramas y objetivos.

Este manual tendrá como área de aplicación todos los niveles que conforman la estructura organizativa de la entidad.

Es recomendable que este documento se revise periódicamente para ajustarlo de acuerdo a las necesidades de la asociación a efectos de que no pierda su funcionalidad para la cual fue creado.

	<b>Asociación Comunal El Manantial</b>
	<b>Manual de Organización</b>
	<b>Número de Página:</b> 2 de 12


## OBJETIVOS DEL MANUAL

### OBJETIVO GENERAL

- ❖ Diseñar e implementar un instrumento técnico y administrativo para mejorar el funcionamiento y desarrollo de las actividades de la Asociación Comunal El Manantial para generar mayor eficiencia y eficacia en todas las operaciones administrativas y operativas y por consecuencia prestar un mejor servicio de calidad a la población beneficiada.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Proporcionar de forma ordenada a la Asociación Comunal El Manantial, herramientas que contribuyan a ordenar y agilizar el trabajo de los trabajadores especificando las funciones de cada uno, asimismo que pueda aprovechar los recursos humanos y materiales con los que dispone la entidad.
- ❖ Definir formalmente la estructura de las unidades de la entidad, identificando los niveles de autoridad y responsabilidad existentes en la Asociación Comunal El Manantial, de forma sencilla, directa y autorizada con el fin de facilitar la ejecución de las tareas encomendadas.
- ❖ Detectar debilidades y oportunidades con la finalidad de potencializar sus capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos.
- ❖ Contribuir con la Asociación Comunal en el desarrollo de las tareas a fin de que pueda ofrecer un servicio de calidad.

	<b>Asociación Comunal El Manantial</b>
	<b>Manual de Organización</b>
	<b>Número de Página:</b> 3 de 12


### **INSTRUCCIONES PARA SU USO**

El siguiente manual ha sido diseñado de tal manera que sea fácil su entendimiento y utilización, por lo tanto se hacen las siguientes recomendaciones para su uso en la asociación.

- a) Todo el personal de la asociación debe tener conocimiento pleno del manual.
- b) El ordenamiento de los apartados establecidos para el desarrollo de este manual es el siguiente:
  - ❖ **DEPENDENCIA JERARQUICA:** Esta indica la sección de la organización de la cual depende en forma directa.
  - ❖ **FUNCIONES:** Comprende el detalle de las tareas que le corresponden realizar en la unidad.
- c) Corresponde a la Asamblea General de Asociados autorizar toda modificación que sea necesaria al manual.

### **ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Este manual tendrá como área de aplicación todos los niveles que conforman la estructura organizativa de la asociación.

	<b>Asociación Comunal El Manantial</b>
	<b>Manual de Organización</b>
	<b>Número de Página:</b> 4 de 12

### **ANTECEDENTES**

En 1990 surgió la iniciativa entre tres comunidades (cantón Platanillos, Girón y Las Mercedes) de formar una asociación, uniéndose por la razón que no había agua potable en los cantones. Motivados a realizar las primeras gestiones que los llevaron a organizarse en directivas y contactar 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 esta manera se fue impulsando a dar inicio a este proyecto de administración y manejo de agua y saneamiento rural en donde mujeres y hombres, habitantes de los sectores beneficiados se unieron a zanjar y realizar los trabajos para la incorporación de tuberías y construcción de tanques.

El 30 de junio 1996 de este mismo año la Asociación fue inscrita en la municipalidad como Asociación Comunal EL MANANTIAL, Cantón Platanillos, Girón y Mercedes”, la cual puede abreviarse A.C.M.P.G.M., sin embargo es conocida como Asociación Comunal EL MANANTIAL (ACM). Su forma de organización parte de una Junta Directiva. Su legalidad se hizo pública junto a sus estatutos en el Diario Oficial el 8 de agosto del año antes mencionado. Es regulada por el Código Municipal, siendo así una Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCO). Cuenta con una extensión territorial aproximada de 7,000 metros cuadrados, ubicada en Cantón Platanillos al norte de esta municipalidad. La Asociación Comunal El Manantial (ACM) se dedica al abastecimiento de agua potable a dieciséis comunidades rurales del municipio de Quezaltepeque. Además, cubren seis centros escolares a los cuales les brindan el agua de manera gratuita sumándole la ayuda en materiales, mano de obra y mantenimiento.

	<b>Asociación Comunal El Manantial</b>
	<b>Manual de Organización</b>
	<b>Número de Página:</b> 5 de 12

### MISIÓN

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

### VISIÓN

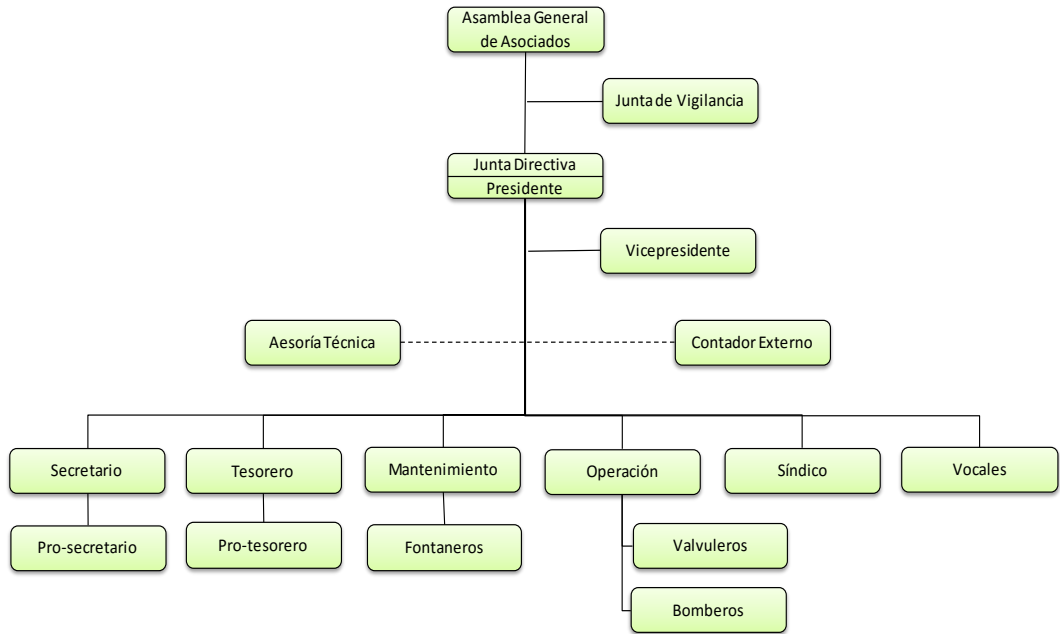
“Ser una asociación que preste un servicio eficiente de abastecimiento de agua potable para mejorar la calidad de vida de las comunidades, implementando proyectos que beneficien a los usuarios y pobladores de la localidad, además ser un ejemplo para el cuidado del medio ambiente a través del incentivo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

### VALORES

- 
**Responsabilidad**
- 
**Puntualidad**
- 
**Integridad**
- 
**Proactividad**
- 
**Disciplina**



### ORGANIGRAMA




■ Nivel Funcional  
— Línea de autoridad directa  
- - - Línea de relación Funcional

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

FECHA: \_\_\_\_\_

APROBADO: \_\_\_\_\_

	<b>Asociación Comunal El Manantial</b>
	<b>Manual de Organización</b>
	<b>Número de Página:</b> 7 de 12

### DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

<b>NOMBRE DEL ELEMENTO DE ORGANIZACIÓN</b>
Asamblea General de Asociados
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA</b>
Ninguna
<b>FUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reunirse una vez cada seis meses cuando convoque la Junta Directiva.</li> <li>✓ Participar en las actividades de la asociación.</li> <li>✓ Elegir, juramentar y dar posesión a los asociados y a las personas que sustituirán a los miembros de la Junta Directiva.</li> <li>✓ Aprobar y modificar estatutos, reglamento interno de la asociación y el reglamento para la administración y manejo del sistema de agua.</li> <li>✓ Aprobar el plan anual de trabajo y presupuestos.</li> <li>✓ Tomar decisiones en conjunto con la Junta Directiva sobre nuevos proyectos, inversiones, cambios en la presidencia y cambios de la asociación.</li> <li>✓ Cumplir y hacer cumplir los estatutos y el reglamento.</li> <li>✓ Exigir a la Junta Directiva todos los informes convenientes.</li> </ul>





## Asociación Comunal El Manantial

### Manual de Organización

Número de Página:  
8 de 12

#### NOMBRE DEL ELEMENTO DE ORGANIZACIÓN

Junta Directiva

#### DEPENDENCIA JERÁRQUICA

Asamblea General de Asociados

#### FUNCIONES

- ✓ Ejecutar acuerdos de asamblea general
- ✓ Formular el plan anual de trabajo con su respectivo presupuesto y presentárselo a la asamblea general para su aprobación.
- ✓ Acordar la afiliación y desafiliación de los asociados
- ✓ Hacer la convocatoria para asambleas generales y anunciarlas en la comunidad
- ✓ Si la organización posee salón comunal, deberá elaborar un reglamento interno para su uso y deberá ser aprobado en asamblea general.
- ✓ Representar a la asociación ante los organismos públicos y privados

#### NOMBRE DEL ELEMENTO DE ORGANIZACIÓN

Presidente

#### DEPENDENCIA JERÁRQUICA

Asamblea General de Asociados

#### FUNCIONES

- ✓ Representar legalmente a la Asociación.
- ✓ Presidir las sesiones de Junta Directiva y Asamblea General.
- ✓ Coordinar las diversas actividades y trabajos de la asociación.
- ✓ Elaborar la agenda a tratar en las sesiones.
- ✓ Presentar los informes correspondientes.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los acuerdos.
- ✓ Velar por el correcto desempeño de todos los miembros de la asociación.



## Asociación Comunal El Manantial

### Manual de Organización

Número de Página:  
9 de 12

#### NOMBRE DEL ELEMENTO DE ORGANIZACIÓN

Vicepresidente

#### DEPENDENCIA JERÁRQUICA

Presidente

#### FUNCIONES

- ✓ Asistir al presidente en el desarrollo de sus funciones.
- ✓ Sustituir al presidente en caso de ausencia.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los acuerdos.

#### NOMBRE DEL ELEMENTO DE ORGANIZACIÓN

Secretario

#### DEPENDENCIA JERÁRQUICA

Presidente

#### FUNCIONES

- ✓ Administrar los libros y documentos de la asociación.
- ✓ Atender y tramitar correspondencia.
- ✓ Llevar un orden y actualización de libros.
- ✓ Firmar conjuntamente con el presidente las actas de junta directiva y asambleas generales.

#### NOMBRE DEL ELEMENTO DE ORGANIZACIÓN

Pro-secretario

#### DEPENDENCIA JERÁRQUICA

Secretario

#### FUNCIONES

- ✓ Sustituirá al Secretario cuando por cualquier circunstancia de abandono, renuncia separación del cargo u otro motivo se vean impedidos el cumplimiento de sus funciones, sin embargo, ordinariamente se dedicarán a apoyar y colaborar en el desarrollo de las funciones de los directivos antes mencionados.

	<b>Asociación Comunal El Manantial</b>
	<b>Manual de Organización</b>
	<b>Número de Página:</b> 10 de 12

<b>NOMBRE DEL ELEMENTO DE ORGANIZACIÓN</b>
Tesorero
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA</b>
Presidente
<b>FUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Custodiar los fondos y valores de la asociación.</li> <li>✓ Rendir a la asamblea general un informe anual de tesorería</li> <li>✓ Llevar un inventario minucioso de los bienes de la asociación</li> <li>✓ Girar conjuntamente con el presidente, las sumas acordadas por la junta directiva.</li> <li>✓ Llevar los libros de tesorería (caja chica, inventarios), en el caso de que contraten un contador, manejar los libros auxiliares que recomiende.</li> </ul>

<b>NOMBRE DEL ELEMENTO DE ORGANIZACIÓN</b>
Pro-tesorero
<b>DEPENDENCIA JERÁRQUICA</b>
Tesorero
<b>FUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sustituirá al Tesorero cuando por cualquier circunstancia de abandono, renuncia separación del cargo u otro motivo se vean impedidos el cumplimiento de sus funciones, sin embargo, ordinariamente se dedicarán a apoyar y colaborar en el desarrollo de las funciones de los directivos antes mencionados.</li> </ul>



## Asociación Comunal El Manantial

### Manual de Organización

Número de Página:

11 de 12

#### NOMBRE DEL ELEMENTO DE ORGANIZACIÓN

Síndico

#### DEPENDENCIA JERÁRQUICA

Presidente

#### FUNCIONES

- ✓ Representar judicialmente y extrajudicialmente a la Asociación juntamente con el Presidente.
- ✓ Ayudar en la elaboración, revisión y actualización de los Estatutos, Reglamentos y demás normas que regulen a la asociación; y
- ✓ Velar por el cumplimiento del Código Municipal, de los Estatutos del Reglamento para la administración y Manejo del Sistema de Agua y Saneamiento Rural y acuerdos tomados por en la Asamblea General y Junta Directiva.

#### NOMBRE DEL ELEMENTO DE ORGANIZACIÓN

Vocales

#### DEPENDENCIA JERÁRQUICA

Presidente

#### FUNCIONES

- ✓ Sustituirán temporalmente por su orden, a los miembros de la junta directiva, excepto al presidente.

#### NOMBRE DEL ELEMENTO DE ORGANIZACIÓN

Operación

#### DEPENDENCIA JERÁRQUICA

Presidente

#### FUNCIONES

- ✓ Abrir y cerrar el suministro de agua.
- ✓ Bombear el agua.
- ✓ Verificar y controlar el buen funcionamiento de todo el sistema.



**Asociación Comunal El Manantial**

**Manual de Organización**

**Número de Página:**

12 de 12

**NOMBRE DEL ELEMENTO DE ORGANIZACIÓN**

Mantenimiento

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA**

Presidente

**FUNCIONES**

- ✓ Proporcionar oportuna y eficientemente los servicios que requiera la Asociación ya sean preventivos o correctivos
- ✓ Recorrer constantemente las instalaciones de la asociación para constatar el estado del equipo.
- ✓ Programar limpiezas de tuberías de manera frecuente, con el fin de brindar un servicio de calidad.

**NOMBRE DEL ELEMENTO DE ORGANIZACIÓN**

Junta de Vigilancia

**DEPENDENCIA JERÁRQUICA**

Asamblea General de Asociados

**FUNCIONES**



- ✓ Debe ser un ente contralor, el cual tiene que inspeccionar las acciones de la asociación
- ✓ Es de vital importancia para poder tener principios de imparcialidad dentro de la asociación.
- ✓ Funciones del personal de Mantenimiento
- ✓ Tiene que estar al tanto de la situación de la asociación, conocer sus fallos y averías para poder solucionarlas
- ✓ Debe solucionar los inconvenientes del equipo e instalaciones de la asociación.
- ✓ Las instalaciones deben estar en óptimas condiciones por la labor del personal de mantenimiento.

**Anexo 7.**





**Apoyo externo**


**Propuesta de contactos con ONG's que pudiesen ayudar como donantes o asesores técnicos a la Asociación Comunal El Manantial.**

Nombre de la ONG	Descripción
<p align="center">FUNDES (Fundación para el Desarrollo Sostenible)</p> 	<p><b>¿Quiénes son?</b> Son una firma de consultoría especializada en desarrollar programas para corporaciones y gobiernos que buscan generar eficacia, rentabilidad, bienestar e innovación a lo largo de cadenas de valor, sectores económicos o comunidades conformadas por micro, pequeñas y medianas empresas.</p> <p><b>Página web:</b> <a href="http://www.fundes.org/">http://www.fundes.org/</a></p> <p><b>Contacto:</b> PBX 2254-6680</p>
<p align="center">SABES (Saneamiento Básico, Educación Sanitaria y Energías Alternativas)</p> 	<p><b>¿Quiénes son?</b> Se dedica a la construcción de infraestructura sanitaria (sistemas de agua potable) y organización de las comunidades beneficiarias de los proyectos, para su administración y mantenimiento. Los miembros de la institución son las mismas personas que trabajan en los proyectos (maestros de obras, fontaneros, supervisores, colaboradores). Los fines por los cuales fue creada la Asociación son: Asesoría Técnica e instalación de Infraestructura Sanitaria. Asesoría y Asistencia Técnica en la realización y ejecución de Proyectos de Abastecimiento de Agua Potable.</p> <p><b>Página web:</b> <a href="http://www.aguasabes.org/">http://www.aguasabes.org/</a></p> <p><b>Contacto:</b> 39 Av.Norte nº 934, Urbanización Universitaria, San Salvador, EL SALVADOR, C.A. Tel: (503) 22359179 / Fax: (503) 25646346</p>
<p align="center">UNES (Unidad Ecológica Salvadoreña)</p> 	<p><b>¿Quiénes son?</b> Es una ONG que lucha por la protección y conservación del medio ambiente en El Salvador y en el ámbito regional. Defienden la naturaleza y mejoramiento de la calidad de vida de la población, potenciando la organización y participación de hombres y mujeres en el escenario nacional, regional e internacional. Formada por organizaciones ambientalistas, universidades y organizaciones de desarrollo.</p> <p><b>Página web:</b> <a href="http://unes.org.sv/">http://unes.org.sv/</a></p>

	<p><b>Contacto:</b> Calle Colima #22, Colonia Miramonte, San Salvador, El Salvador, Centroamérica. Teléfonos: (+503) 2260-1465 y 2260-1480. Fax: (+503) 2260-1675.</p>
<p>FUNDE (Fundación Nacional para El Desarrollo)</p> 	<p><b>¿Quiénes son?</b> Se ha desarrollado como una institución con personalidad e ideas propias, autónoma, respetada por diversos sectores, con capacidad de convocatoria y de facilitación de espacios de concertación. La FUNDE ha sido dotada de amplias capacidades y perspectivas para contribuir a las transformaciones que el país necesita, tiene el gran reto y la responsabilidad de contribuir, de manera eficiente y eficaz, a la generación de dinámicas y acuerdos en torno al desarrollo.</p> <p><b>Página web:</b> <a href="http://www.funde.org/">http://www.funde.org/</a></p> <p><b>Contacto:</b> Calle Arturo Ambrogi # 411 entre 103 y 105 Ave. Norte Colonia Escalón, San Salvador, El Salvador, Centroamérica PBX (503) 2209-5300 FAX (503) 2263-0454 Correo: <a href="mailto:unde@funde.org">unde@funde.org</a></p>
<p>SalvaNATURA</p> 	<p><b>¿Quiénes son?</b> Es una organización privada, sin fines de lucro y reconocida en el ámbito nacional e internacional por su exitosa labor en el tema de la conservación ambiental en El Salvador.</p> <p>Contribuyen a la conservación del medio ambiente, y la adaptación al cambio climático, para lograr el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de la población de El Salvador y de la región mesoamericana.</p> <p><b>Página web:</b> <a href="http://www.salvanatura.org/">http://www.salvanatura.org/</a></p> <p><b>Contacto:</b> 33 Av. Sur 640 Col. Flor Blanca, San Salvador, El Salvador, C.A. T: 503 - 2202 1515 / F: 503 - 2202 1500 / <a href="mailto:info@salvanatura.org">info@salvanatura.org</a></p>
<p>FONAES</p>	<p><b>¿Quiénes son?</b> Fue creado por Decreto Legislativo en junio de 1994, como una entidad de derecho público descentralizada, con autonomía en la administración de su patrimonio y en el</p>



<p>(Fondo Ambiental de El Salvador)</p> 	<p>ejercicio de sus funciones, con personalidad jurídica propia y duración indefinida, adscrita actualmente al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN).</p> <p><b>Página web:</b> <a href="http://www.fonaes.gob.sv/">http://www.fonaes.gob.sv/</a></p> <p><b>Contacto:</b> Calle La Reforma # 219, Colonia San Benito, San Salvador, El Salvador, C.A. PBX 2521-9800, FAX 2521-9827, Correo: <a href="mailto:info@fonaes.gob.sv">info@fonaes.gob.sv</a>, Facebook: Fondo Ambiental de El Salvador</p>
<p>Asociación Agua Viva</p> 	<p><b>¿Quiénes son?</b> Es un Ministerio Cristiano de Perforación de Pozos de agua potable cuya meta es vivir el testimonio de Jesucristo basado en el evangelio de Marcos 9:41. Trabajamos para proveer agua potable a comunidades pobres en El Salvador a un precio mínimo o sin costo, y a la vez proveer el agua viva del amor de Cristo a través de una actitud positiva de servicio y reflexión de la Biblia y de la vida de Jesucristo, y teniendo como misión vivir la palabra en el mundo actual.</p> <p><b>Página web:</b> <a href="http://aguavivaes.org/">http://aguavivaes.org/</a></p> <p><b>Contacto:</b> Oficina: 2420-5384 David Segovia, Supervisor De Programa Filtros 7210-1734</p>
<p>Foro del Agua El Salvador.</p> 	<p><b>¿Quiénes son?</b> Una plataforma permanente de organizaciones e instituciones que se coordinan para incidir en la gestión responsable, eficiente, equitativa y participativa. Y persiguen como objetivo único mejorar el servicio de agua potable, e impedir la privatización de este.</p> <p><b>Página web:</b> <a href="http://forodelagua.org.sv/">http://forodelagua.org.sv/</a></p> <p><b>Contacto:</b> PBX: 22348789</p>
<p>Acua. (Asociación Comunitaria Unida por el Agua y la Agricultura)</p> 	<p><b>¿Quiénes son?</b> Trabajan con un enfoque integral, popular y equitativo en la gestión alternativa de territorios, acompañando a poblaciones vulneradas y empobrecidas en el proceso de auto potenciación de sus capacidades políticas, económicas, sociales y ambientales, contribuyendo a mejorar su calidad de vida, mediante un proceso continuo de iniciativas solidarias en materia de recursos hídricos, seguridad y soberanía alimentaria</p>

	<p><b>Página web:</b> <a href="http://www.acua.org.sv/">http://www.acua.org.sv/</a>  <b>Contacto:</b> Barrio La Cruz, Avenida Monseñor Romero #31, Zaragoza, La Libertad, El Salvador, C.A.  2314-0636; 2314-0837</p>
<p>Fundación Huellas</p> 	<p><b>¿Quiénes son?</b> Es una Organización No Gubernamental constituida formalmente en El Salvador desde junio del año 2002. Su misión es gestionar y ejecutar programas y proyectos de desarrollo y bienestar social para poblaciones vulnerables, en las áreas de salud, educación, atención en emergencia y fortalecimiento humano y de fe.</p> <p><b>Página web:</b> <a href="http://fundacionhuellas.org/">http://fundacionhuellas.org/</a>  <b>Contacto:</b> Col. General Manuel José Arce, Calle Mayor Domínguez, Pol. G #9, San Salvador. Tel: (503) 2298-6804 / Tel USA: (301) 202-5767</p>

**Presupuesto de los costos en que incurrirá la asociación para la captación de fondos con las ONG's.**

<b>Actividad</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Utilidad</b>	<b>cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Contactar a las ONG's para solicitar una cita.	Saldo para celular.	Ponerse en contacto con las ONG's.	1 recarga de saldo.	\$5.00	\$5.00
Elaboración de un correo electrónico	Alquilar una PC en un cibercafé. (ya que no poseen internet en la computadora de la ACM)	Al hacer un correo electrónico y adjuntarlo en las hojas de presentación se hace más fácil el contacto con posibles donantes o colaboradores.	2 horas por semana aprox.	\$0.50 (Cada hora)	\$4.00 al mes aprox.

Elaborar una presentación escrita para las ONG's que se visitaran.	Tinta y papel	Presentar de forma ordenada e ilustrada la situación de la ACM para solicitar ayuda.	1 resma de papel. <hr/> Refill de tinta	\$3.25 <hr/> \$6.75	\$10.00
Visitar ONG.	Pasaje para transporte público.	Poder plantear la situación actual de la asociación, mediante hojas impresas para su mejor comprensión.	2 personas. (Presidente y vicepresidente de la ACM)	\$5.00	\$10.00 Aprox.
Recepción de ayuda en la ACM	Refrigerios y atención para posibles donantes que visiten la ACM.	Al concertar una visita a la ACM se debe dejar una buena impresión y ser atentos con los posibles donantes	Esto dependerá de la cantidad de personas que asistan (Estimado 5 personas)	\$2.00 Por persona	\$10.00 Aprox.
Subtotal					\$39.00
Imprevisto 10%					\$ 3.90
Total					\$42.90

### Propuesta de actividades

Actividad	Descripción	Duración	Cantidad de Personas	Lugar
Elaboración De informes para las asociaciones	Se elaboraran informes para que las posibles ONG's que podrían colaborar conozcan más acerca de la asociación.	La recopilación de información y la elaboración del informe puede durar una semana aproximadamente	1 persona.	ACM
Elaboración de un correo electrónico para estar en contacto	Se debe crear una cuenta de correo electrónico para poder darle seguimiento a los contactos con ONG's	15 Minutos lleva crear el correo electrónico y configurar una cuenta adecuada para la ACM	1 Persona	Ciber Café Cercano.
Contacto de ONG's	Se buscaran vía internet ONG's que puedan ayudar con el proyecto para poder presentarles el informe de la ACM con el fin de conseguir patrocinadores o donantes	Se estima prudente que el tiempo ideal es de 3 días para poder buscar información o llamar a las ONG's para buscar ayuda.	1 Persona debe buscar la información y contactar a las ONG's	Algún ciber café cercano a la ACM ya que no se cuenta con internet para poder hacerlo.

Realizar llamadas o escribir a ONG's	Se debe llamar a las ONG's que puedan llegar a colaborar, y concertar una cita posterior para presentar el informe escrito de la ACM	1 Persona es la que debe hacer las llamadas o contactos correspondientes	½ día es Un tiempo prudencial y conveniente para poder hacer los contactos vía llamada o correo.	En la ACM
Dar seguimiento a los contactos por correo electrónico o llamada	Una vez hechos los contactos debe darse seguimiento para verificar si están interesados en colaborar y no perder oportunidades.	1 persona. La misma que ha elaborado el informe escrito y ha realizado los contactos	1 Hora es ideal para poder verificar los contactos	En la ACM
Realizar visitas a ONG's	Al momento de realizar los contactos se debe buscar la forma de visitar las ONG's y plantearles el proyecto en persona	2 o 3 personas que estén empapadas del tema de las necesidades de las ACM	La visita puede depender del tiempo de la ONG o institución que los reciba.	En las ONG's o en algún lugar previamente acordado.
Invitar a las personas de la ONG	Las personas de las ONG's deben asistir a la ACM para	Todo el personal de la ACM debe estar presente para que se	La cantidad del tiempo de la visita puede variar según el	En ACM

institución a la ACM	poder verificar la veracidad de los informes	verifiquen sus funciones	tiempo de las personas de las ONG's	
Dar seguimiento de los avances con las ONG's	Se debe llamar nuevamente a las ONG's para poder verificar si siguen interesadas en la colaboración de la ACM y concertar citas posteriores para más detalles.	El presidente de la asociación es quien debe dar seguimiento	Esto puede durar una hora para poder hacer los contactos correspondientes.	En ACM

## **Anexo 8.**

### **Producción de tilapias**

## **Propuesta de proyecto de producción de Tilapias en la Asociación Comunal El Manantial.**

Después de concluido el capítulo anterior en el cual se hace referencia al diagnóstico de la situación actual de la Asociación Comunal El Manantial el cual sirve de insumo para el planteamiento de planes estratégicos para la asociación, es en este capítulo donde se retoma toda la información para poder desarrollar una propuesta de planes estratégicos, tácticos y operativos que ayuden al funcionamiento, desarrollo y autosostenibilidad de la Asociación Comunal El Manantial.

Entre uno de los planes propuestos para la asociación se tiene: “Propuesta de proyecto de producción de Tilapias en la Asociación Comunal El Manantial”.

Entre la información necesaria que ha de plasmarse para el desarrollo de esta propuesta, se encuentra en primera instancia el medio ambiente del proyecto, el cual se refiere a las condiciones que lo rodean y que pueden tener un grado de influencia en éste, ya que pueden tener influencia directa o indirecta en el desarrollo de las actividades del proyecto; por tanto, es necesario conocerlas para poder medir el impacto que puedan generar y prever las situaciones que podrían derivarse de un cambio en las condiciones del entorno de la Asociación Comunal El Manantial.

Al referirse al entorno que posee el proyecto de crianza de Tilapia se enfocará en algunos factores, entre los cuales se puede mencionar:

- **Factor demográfico:** en este factor se incluye un estudio estadístico de la población y su distribución; es decir, un análisis de las personas que habitan en las comunidades pertenecientes a la zona rural de Quezaltepeque las cuales utilizan el servicio de agua potable que ofrece la asociación, los cuales pueden ser los clientes potenciales para la compra de Tilapia.
- **Factor Competencia:** Actualmente en el área rural del Municipio de Quezaltepeque no existen productores artesanales de pescado que puedan



convertirse en competencia directa para el proyecto de crianza de Tilapia en la Asociación.

- **Factor Socio-Cultural:** Las costumbres y tradiciones que poseen los habitantes de las comunidades del área rural de Quezaltepeque son muy representativas ya que los gustos y preferencias de cada persona no son iguales es por ello que cuando el proyecto sea puesto en marcha, podría formar parte del consumo de las personas ya que sería una nueva opción de comida para los habitantes de las comunidades.
- **Infraestructura:** Cabe mencionar que para la crianza de Tilapias la Asociación Comunal El Manantial cuenta con una infraestructura adecuada para dicho proyecto ya que cumple con las características necesarias para producir de manera eficiente, aprovechando los recursos naturales de la zona, en lo referente al caudal del río que se forma por el agua proveniente de los nacimientos de donde se abastece el agua potable a los usuarios, formándose de esta manera un corral en la parte menos profunda del arroyo en la cual su profundidad de agua no debe exceder de 1.5 metros en la parte más honda, también se debe asegurar de que la misma nunca sea inferior a 1 metro, incluso durante la estación seca. El corral debe estar ubicado donde la corriente de agua sea suave y no rápida, tendrá que estar protegido del viento, de manera que la superficie del agua se mantenga tranquila y no se agite. El fondo del lugar elegido debe ser firme, demás se debe elegir un lugar donde se pueda construir el corral utilizando muy pocos materiales.



Lugar que se utilizará para la crianza de Tilapias en la Asociación.

- Y por último se tiene el factor **Proveedores**, ya que en cuanto a insumos y materiales para producir la Tilapia en la Asociación Comunal El Manantial se debe identificar a los principales proveedores de los cuales será necesario que sean lo más cercano posible a la asociación, ya que de esta manera se incurriría en menores gastos de transporte y el traslado de materiales sería más rápido.

**Objetivos propuestos para el proyecto de producción de Tilapia en la Asociación Comunal El Manantial:**

- Adecuar las instalaciones para la puesta en marcha del proyecto.
- Iniciar la producción de Tilapia con el fin de promocionar, distribuir y posicionarse en el mercado como una buena opción de consumo, para la puesta en marcha del proyecto.
- Realizar una campaña promocional para dar a conocer el proyecto e informar a las comunidades rurales del municipio de Quezaltepeque que el producto ya está a la venta (ofreciendo de casa en casa, en el mercado municipal de Quezaltepeque y también disponible en las instalaciones de la asociación).

- Establecer acuerdos con instituciones que fomentan el turismo para promover visitas a las instalaciones de la asociación y de esta manera generar ventas en el lugar de producción y dar a conocer el producto.
- Buscar apoyo financiero por parte de ONG's y organismos gubernamentales como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) para legalizar el proyecto y consolidarse como una microempresa productora de Tilapia.
- Fomentar la participación de las comunidades en las diferentes actividades de la asociación, para crear un sentimiento de solidaridad y preferencia ante los nuevos competidores.

#### **Requerimientos básicos para la producción de tilapias:**

##### ✓ **Infraestructura:**

1. Las instalaciones de cultivo requieren de agua abundante, de buena calidad y libre de sustancias químicas y tóxicas.
2. Las instalaciones deben limpiarse y recibir mantenimiento rutinario.
3. El corral o estanque debe construirse en lugares donde no se inunden, la entrada de agua y drenajes debe tener filtros para evitar depredadores.
4. El corral o estanque debe recibir luz solar.
5. Los corrales o estanques de reproducción y los de pre-cría se deben secar después de cada ciclo de producción para eliminar pequeñas tilapias, otros peces y organismos no deseados.

##### ✓ **Mano de Obra para el proyecto de crianza de Tilapias:** la mano de obra necesaria para producir en el proyecto se describe a continuación:

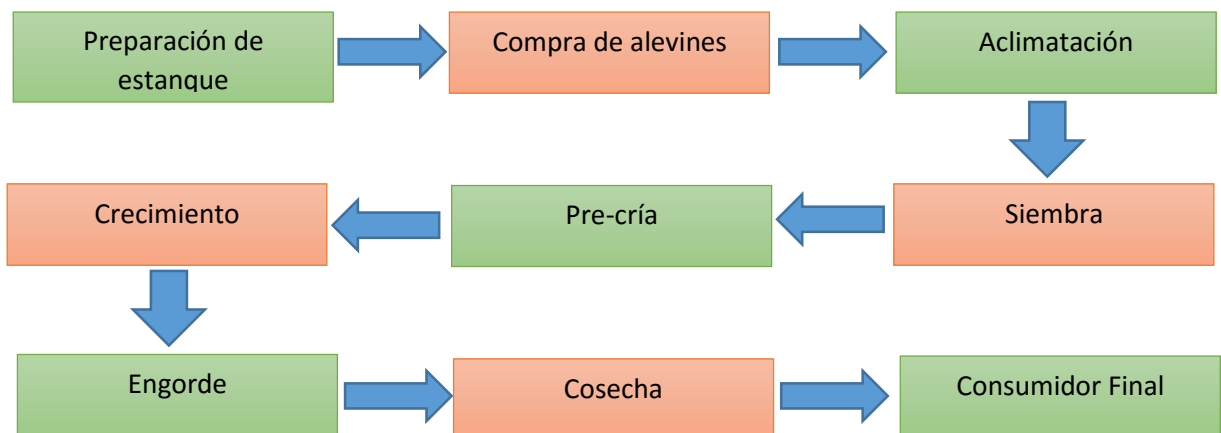
1. Un operario de día que alimente a las Tilapias, revise la cantidad de agua y que le dé el mantenimiento rutinario al estanque.

2. Un operario de noche que se encargue de cuidar la zona donde está ubicado el estanque para que no exista el robo del pez o material.

✓ **Materia Prima en insumos para utilizar en el proyecto:** los insumos que se requieren para la crianza de Tilapias son los siguientes:

1. Concentrado comercial para Tilapia.
2. Alevines sexados o reversados.
3. Agua de río.

#### Flujograma propuesto para el proyecto de producción de tilapias.



#### Descripción de la propuesta del proceso de producción de tilapias.

- **Preparación del lugar del cultivo:** Los factores más importantes que deben analizarse para delimitar la mejor localización del cultivo de la tilapia dentro de las instalaciones de la asociación, empleando infraestructura en tierra entre los cuales se tienen: agua, suelo y servicios complementarios.

1. **Agua:** Para el cultivo de tilapias se requiere de un buen abastecimiento de agua, la cantidad y calidad de ésta determinará el éxito o el fracaso de este proyecto.
  2. **Suelo:** En la construcción de estanques, la composición del suelo se considera en relación a la propiedad de retener agua, antes que por su fertilidad. Los suelos arcillosos, con un 20 a 30% de este material. Son los más apropiados por permitir una buena compactación, y al humedecerse se hinchan reduciendo porosidad, consecuentemente, evitan la filtración.
  3. **Servicios complementarios:** Para que un cultivo de Tilapias resulte seguro y rentable económicamente para la asociación, aparte de las condiciones de agua y suelo debe considerarse los siguientes factores complementarios:
    - a. **Vías de acceso:** La existencia de infraestructura vial y servicios de transporte, es un factor importante, porque influye en un acceso rápido al mercado como al centro de cultivo. Debido a que es un producto altamente perecible, es necesario llegar al mercado con un pez de buena calidad.
    - b. **Cercanía a la materia prima:** Se considera la cercanía a una estación pesquera y/o centro de acuicultura, con la finalidad de asegurar un alto porcentaje de supervivencia de los alevines durante el transporte hacia la asociación. Para el caso de alimento balanceado o de otro tipo se requiere cercanía a un centro de abastecimiento, con el fin de minimizar los costos de transporte.
    - c. **Disponibilidad de mano de obra:** Esto con la finalidad de poder tomar la mano de obra calificada y no calificada del sector.
- **Compra de alevines:** Las semillas de tilapia provienen de laboratorios y estaciones pesqueras ubicadas en la localidad, alevines que ya estén aclimatados

y que sea más fácil y segura su siembra, revertidas sexualmente a machos que cuenten con estudios ambientales aprobados y autorizados.

- **Aclimatación:** Para la aclimatación de los peces, el agua de las bolsas de transporte de los alevines se debe mezclar aproximadamente por 30 minutos con el agua del estanque que se va a sembrar.
- **Siembra:** Una vez transportadas las tilapias a su destino final, que es el estanque de cultivo, deben pasar por una aclimatación previa, realizando además un conteo preciso de una muestra total de la población.
- **Pre-cría:** Esta etapa comprende el cultivo de los alevines de tilapia, con pesos de 1 a 5g. los estanques de cultivo generalmente usados, están entre 350-800 m<sup>2</sup>. La densidad de siembra es de 100 – 150 peces por m<sup>2</sup>, con buen porcentaje de recambio de agua (10-15% día).
- **Crecimiento:** Esta fase comprende entre los 50 a 150g. Generalmente se realiza en estanques de 450 a 1500m<sup>2</sup>, con una densidad de siembra de 20 a 50 tilapias por m<sup>2</sup>, con recambio de agua constante (10-15% día). En este periodo las tilapias son alimentadas con alimento balanceado, con 40% de contenido proteico, suministrándoles la cantidad de alimento de 4 a 6 raciones al día.
- **Engorde:** En esta fase comprende el cultivo de la tilapia desde los 150g hasta el peso de cosecha. En lo posible, es necesaria mayor protección anti pájaros y seguridad contra robos debido al tamaño de la tilapia en esta fase. El alimento balanceado debe contener 32% de proteína distribuida diariamente de 3 a 4 veces.
- **Cosecha y consumidor final:** Es en esta fase donde se tiene el producto final el cual es la tilapia, ya lista para poder ser comercializada.


### Propuesta de compra de maquinaria y equipo para la producción de tilapia.

Para la ejecución del proyecto de inversión, producción y comercialización de tilapia, la principal maquinaria y equipo que se utilizará en cada uno de los procesos desde la siembra hasta la cosecha de la tilapia, se detallan a continuación:



Maquinaria y Equipo	
Nombre del equipo	Balanza digital XTAR solo peso
Marca	LEXUS
Año	2012
Serie	XTAR 3000G III
Dimensiones	Plato 18.5 (W) x 14(L) cm
Peso de la máquina	8kg
Tipo de energía	Triple batería AA
Precio	64.00 dólares
Capacidad de peso	3000g
Vida útil	10 años
Tecnología	Americana
Unidades	g, lb, oz
Funciones	Cambio de unidades, alarma de peso, calibración.
Cuerpo	Plato en acero inoxidable y cuerpo ABS.

**Fuente: Investigación directa**

<b>Maquinaria y Equipo</b>	
	
Nombre del equipo	Hielera 38
Marca	IGLOO
Modelo	45004
Capacidad	12 galones
Precio	\$ 59.90 dólares
Funciones	Mantener en buen estado los alimentos
Color	Azul con Blanco

**Fuente: investigación directa**

**Propuesta de compra de materiales y herramientas a utilizar en el proyecto de producción de tilapias.**

Como propuesta para iniciar este proyecto se tiene la siguiente lista de materiales que se necesitaran en el transcurso de vida del proyecto de producción de tilapias en la asociación.

<b>Herramientas y Materiales</b>					
Descripción	Presentación	Cantidad	P.U	Total	Unidad de medida
Malla anti pájaros (75x75mm de 1.90 x 500 mts.)	Rollo	1	\$185.0	\$185.0	Metros
Alambre de amarre galvanizado N° 16	Rollo de 22,5 kg	0.5	\$48.0	\$24.0	Kilos
Nylon N°16 mm	Rollo	5	\$2.00	\$10.00	Kilos
Palas		2	\$10.00	\$20.00	Unidad
Martillo		2	\$6.00	\$12.00	Unidad
Sierra		1	\$12.00	\$12.00	Unidad
<b>Total</b>				<b>\$263.00</b>	

**Fuente: investigación directa**



**Propuesta de compra de materia prima e insumos para el proyecto de producción de tilapias.**

La materia prima e insumos, incluye la alimentación, vitaminas y demás insumos a utilizar en la producción de la Tilapia desde la etapa inicial hasta que ésta alcance su peso de consumo. Para esta propuesta de inversión y comercialización de tilapia, se plantea trabajar con la siguiente lista de productos e insumos certificados:

<b>Materia Prima e Insumos</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Presentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P.U</b>	<b>Total</b>	<b>Unidad de Medida</b>
Carbonato de Calcio (Cal P24)	Saco de 25kg	2	\$5.50	\$11.00	Kilogramos
N2, 5-1, fertilizante completo, nitrato de sodio, nitrato de amonio, carbonato de calcio, di fosfato de amonio, ácido cítrico y meta silicato de sodio.	Saco de 30kg	0.5	\$25.00	\$12.50	Kilogramos
Alevinos	Unidad	1000	\$ 0.08	\$80.00	Unidad
Balanceado polvo T4-50	Saco de 20kg	1	\$26.30	\$26.30	Kilogramos
Balanceado desarrollo T3-80 (1/16)	Saco de 40kg	2	\$37.00	\$74.00	Kilogramos
Balanceado desarrollo T3-20 (1/32)	Saco de 40kg	2	\$ 32	\$64.00	Kilogramos
Balanceado engorde T2-80 (1/8)	Saco de 40kg	2	\$ 31	\$62.00	Kilogramos
<b>TOTAL</b>				<b>\$329.80</b>	

**Fuente: Investigación directa**

**Propuesta de costos de mano de obra para la producción de tilapias.**

<b>Descripción</b>	<b>Cargo</b>	<b>Sueldo mensual</b>	<b>Unidad de medida</b>
Administrador del proyecto y encargado de la venta	Presidente de la Asociación.	\$250	Mensual
Obrero de limpieza y alimentación.	Obrero	\$200	Mensual
Vigilante y encargado de alimentación por las noches.	Obrero	\$200	Mensual
<b>TOTAL</b>		<b>\$650.00</b>	

Conocidos todos los costos esperados, el costo de producción del proyecto sería el siguiente:

**Costos de Producción = Costos fijos + Costos Variables**

**Costo de Producción = \$ 64.00 + \$ 59.90 + \$ 650.00 + \$ 263.00 + \$ 329.80**

**Costo de Producción = \$ 1,366.70**

**Anexo 9.**

**Reforestación**

Cuidar el medio ambiente con buenas prácticas permite conservar los mantos acuíferos, asegurando el agua para el futuro y para las nuevas generaciones.  
¡Es tarea de todos

# Plan de Reforestación

Asociación Comunal El  
Manantial

Universidad de El Salvador

---



## Plan de Reforestación

### 1. Generalidades

A Octubre del 2015, luego de realizada la investigación de campo, la Asociación Comunal El Manantial ha gestionado la prestación de un terreno en el cual debe reforestar. Este terreno aledaño a los mantos acuíferos debe buscarse la contribución para cubrirlo de plantas y árboles para la conservación de éstos. Por tanto, el equipo investigador, ha diseñado un plan estratégico en el que se desarrolle lo anteriormente mencionado. No obstante se irá ejecutando de manera inmediata, ya que se tiene la aprobación de los miembros de la asociación, además se cuenta con los recursos para llevarlo a cabo. El tipo de árbol será variado, estos serán frutales y no frutales, debido a que se quiere aprovechar el espacio, y la venta de los frutos puede generar ingresos a la asociación. Considerando que el árbol permanecerá varios años, es importante elegir bien las plantas a usar y estar conscientes que será un emprendimiento a largo plazo que requiere de compromiso y continuidad.

Entre los árboles frutales se pueden mencionar limón indio, naranjas, mango, nance, guayaba entre otros. Mientras que los no frutales y beneficiosos para los mantos acuíferos están las ceibas, cerezos, chilamates, amates, almendro de río, entre otros.

### 2. Compra de materiales

Para el inicio de este proyecto se ha incurrido en los gastos siguientes:

Materiales	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Bolsas 6 x 8 pulg.	Cada una	100	\$ 0.02	\$ 2.00

### **3. Plantación**

Materiales a utilizar:

- ✓ Bolsas para plantas
- ✓ Rastrillo
- ✓ Pala
- ✓ Pala jardinera.
- ✓ Azadón

Proceso:

- ✓ Se cuenta con un terreno del cual se puede extraer tierra para llenar las bolsas. Con el rastrillo se limpia la zona, con el azadón se pica la tierra para soltarla.
- ✓ Al fondo de cada bolsa se podrá abono o compost, conformado por hojas secas, ramas, cáscara de frutas y vegetales descompuestas.
- ✓ Con la ayuda de una pala jardinera se colocará una capa de tierra.
- ✓ Se pondrá la planta en el centro de la bolsa y se terminará de rellenar con tierra fértil.
- ✓ Se dejan las plantas en bolsas en un lugar donde no les llegue sol en exceso.
- ✓ Se esperará un tiempo para que estas plantas sean donadas a la asociación.

### **4. Gestionar ayuda para donativos**

Esta actividad consistirá en el contacto que se realizará con diferentes organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para la donación de árboles. Ya que el espacio considera para la reforestación tiene capacidad para un aproximado de 1000 árboles.

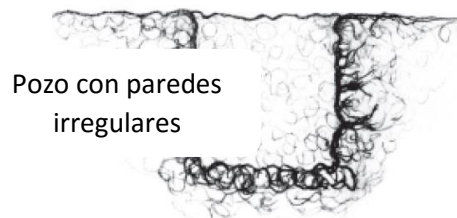
Así como también se buscará la participación de las comunidades en solicitar de manera voluntaria dar un árbol a la asociación. Este aspecto haría que las personas se involucren e intereses por cuidar los manantiales.

La manera en que esta ayuda podría solicitarse a las comunidades es mediante dos vías, la primera es de voz en voz, es decir que se les comunicará a diferentes personas de esta necesidad de la asociación y pedirles que le cuenten a sus familias, vecinos, amigos, y de esta manera abarcar a más usuarios. La segunda vía, un mensaje en el recibo de agua potable. Esta alternativa sería más efectiva puesto que se estaría consciente que el mensaje fue recibido por la totalidad de los usuarios.

## 5. Trasplante

Esta actividad está a cargo de la Asociación Comunal El Manantial. Cuando la asociación cuente con plantas disponibles para el trasplante en el terreno deben considerar lo siguiente:

- ✓ La ubicación donde hacer el pozo para plantar el árbol se denomina replanteo. Se debe considerar el tamaño que el árbol va a alcanzar en su máximo desarrollo y ubicarlo donde tenga suficiente espacio para crecer. De acuerdo a la distribución y número de plantas se puede hacer uso de hilo o alambre para lograr una ubicación más precisa, sin embargo puede ser con base a la experiencia.
- ✓ ¿Cómo hacer los pozos? Con la pala se hará un pozo de 40 cm de ancho por unos 50 cm de profundidad o del tamaño adecuado para ubicar bien las raíces de la plantas.



- ✓ Se debe hacer un abonado previo a la plantación, agregando compost o abono orgánico al fondo del pozo. De ser posible se usará compost para completar todo el pozo al plantar sino se usa la tierra más fértil disponible.

- ✓ ¿Cómo preparar la planta? Es importante que las raíces se mantengan húmedas durante todo el tiempo previo a su plantación. Al momento de sacarlas de la bolsa o envase, cortar las raíces rotas o demasiado largas, ya que no conviene que queden enroscadas.
- ✓ Colocar la planta en el centro del pozo y de forma que las raíces queden lo más extendidas posibles y distribuidas en todo el espacio.
- ✓ Requerimientos de los cuidados luego de instalada la planta:
  - Conducción y manejo: Incluyen actividades de:
    - **Poda**, implica el corte de ramas para lograr una distribución adecuada de la estructura del árbol en el espacio que se le ha asignado, se eliminarán las ramas secas, rotas o envejecidas.
    - El **abonado** se hará en la zona debajo de la copa del árbol, se aplicará compost.
    - **Controlar plagas y enfermedades**, el generar un ambiente biodiverso permite alcanzar equilibrios esto como una estrategia de manejo, además no se debe descartar el uso de preparados caseros para evitar daños graves.
    - **Cosecha en árboles frutales**, el tamaño y color del fruto son indicadores de fácil evaluación.



## **Anexo 10.**

### **Siglas utilizadas**

## Siglas utilizadas

ACM	: Asociación Comunal El Manantial.
ADESCO	: Asociaciones de Desarrollo Comunal.
ANDA	: Administración de Acueductos y Alcantarillados.
ANDAR	: Asociación Nacional para la Defensa, Desarrollo y Distribución de Agua a nivel Rural.
CARE	: Cooperativa Americana de Remesas al Exterior.
COMURES	: Corporación de municipalidades de la República de El Salvador.
CREA	: Creative Research Associatives Inc.
DIDECO	: Dirección del Desarrollo a la Comunidad.
DIGESTYC	: Dirección General de Estadísticas y Censos.
FIS-DL	: Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local.
FOCARD-APS	: Foro Centroamericano y República Dominicana de Agua Potable y Saneamiento.
ONG	: Organización No Gubernamental.
PCI	: Project Concern International Inc.
PLANSABAR	: Plan Nacional de Saneamiento Básico Rural.
PRISMA	: Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente.
SAPS	: Sistemas de Agua Potable y Saneamiento.
UE	: Unión Europea.