

REPÚBLICA DE HONDURAS

SECRETARÍA DE FINANZAS

PROYECTO DE MODERNIZACIÓN DEL SECTOR AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO (PROMOSAS)

ASISTENCIA TÉCNICA A LOS PRESTADORES DE SERVICIO DE LOS MUNICIPIOS BENEFICIARIOS DEL PROMOSAS



GUIA METODOLOGICA PARA ASISTENCIA TECNICA EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS (CONTABILIDAD ESTANDARIZADA) A LOS PRESTADORES DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO.

Fernando Figueroa

Especialista en Administración y Finanzas

Agosto 2014

CONTENIDO

I	Presentación.....	3
II	Generalidades.....	4
	2.1 Aspectos Conceptuales de Administración y Finanzas.....	4
III	Asistencia Técnica para Mejorar la Prestación del Servicio.....	10
	3.1 Importancia de la Asistencia Técnica.....	10
	3.2 Metodología para la Asistencia Técnica.....	11
	3.2.1 Definición y Planificación.....	11
	3.2.2 Implementación y Seguimiento.....	12
IV	Procesos de Administración y Finanzas a Evaluar y Mejorar.....	15
	4.1 Efectivo.....	15
	4.2 Cuentas por Cobrar.....	17
	4.3 Inventario de Materiales.....	20
	4.4 Activos Fijos.....	23
	4.5 Cuentas por pagar.....	25
	4.6 Patrimonio.....	27
	4.7 Contabilidad (Balance General).....	28
	4.8 Contabilidad (Estado de Resultados).....	31
	4.9 Presupuesto.....	33
	4.10 Equilibrio Financiero.....	34
	4.11 Razones de Liquidez.....	35
	4.12 Recursos Humanos.....	36
V	Recomendaciones.....	41
VI	Anexos.....	40
	Anexo 1.- Modelo de un Informe de Asistencia Técnica.....	40
	Anexo 2.- Formatos Estándar Utilizados en Procesos Administrativos- Contables.....	43

I Presentación

La administración de Servicios Públicos es el elemento básico para convertir los objetivos, planes y programas de las empresas Prestadoras de Servicios de Agua Potable y Saneamiento en acciones y resultados concretos, encaminados a satisfacer las necesidades más apremiantes de nuestra sociedad.

Entre sus objetivos busca “Mejorar la calidad de los servicios que presta a la población para contribuir a elevar sus niveles de vida y salud mediante el incremento de la eficiencia de los procesos, la reducción de los tiempos de respuesta, la eliminación de requisitos innecesarios y el acercamiento de las instancias gestoras”.

En este sentido, es preciso que las empresas Prestadoras de Servicios de Agua Potable y Saneamiento revise permanentemente sus trámites y servicios, a efecto de rediseñar y documentar los procesos de trabajo, medir y mejorar la calidad de los servicios, disminuir instancias de gestión, atender con oportunidad las solicitudes y demandas de sus Usuarios o Clientes y reducir el manejo de documentación a lo estrictamente necesario.- Estas acciones contribuirán a que el vínculo Usuario-Prestador se lleve a cabo de forma más sencilla, ágil, directa, ética y transparente.

Para contribuir al logro de este fin, la Secretaría de Finanzas, a través del Proyecto de Modernización del Sector de Agua y Saneamiento (PROMOSAS) y el Consorcio conformado por Latin Consult Engenharia y la Companhia de Saneamento Básico do Estado de Sao Paulo (SABESP), ha formulado la presente Guía Metodológica para que sirva de instrumento de consulta a Técnicos y profesionales de la Administración y Finanzas en el desempeño de actividades de Asistencia Técnica en aspectos de evaluación de los distintos procesos administrativos y financieros de los Prestadores de servicios de Agua Potable y Saneamiento, identificando debilidades e inconsistencias y generando simultáneamente las recomendaciones y acciones que deberán implementarse por parte del Prestador, para fortalecer y desvanecer errores y fallas de procedimiento que se han encontrado.

La aplicación de esta guía metodológica debe adaptarse a las condiciones locales de la Empresa Prestadora de servicio de agua potable y saneamiento, conforme al nivel de conocimiento y experiencia del personal involucrado, así como a la voluntad de los tomadores de decisión de implementar las recomendaciones que surjan para mejorar la calidad del servicio que la Empresa brinda a la población.

II.- Generalidades

2.1 ASPECTOS CONCEPTUALES DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

La administración del Prestador de servicio de agua potable y saneamiento integra y organiza los elementos necesarios para el cobro adecuado del servicio y control de los ingresos, para satisfacer necesidades de inversión, operación, mantenimiento y administración.

FORMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

Considerando que la Ley Marco del Sector Agua Potable y Saneamiento establece que las Municipalidades son los titulares de la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento en su municipio, estas instituciones pueden decidir si dicha prestación la realizarán en forma directa o la delegarán a otra organización. En el caso de la administración directa La Municipalidad crea una dependencia dentro de su estructura organizativa para proporcionar los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario.

Por otro lado La Municipalidad o Gobierno Local puede decidir descentralizar el servicio y crear una figura jurídica con personalidad y patrimonio propios. El organismo descentralizado podrá tomar la forma jurídica de una **empresa Prestadora de servicios de Agua Potable y Saneamiento**, cuya titularidad recaería en su Junta Directiva la cual estaría integrada por miembros de la corporación municipal y representantes de la sociedad civil. Esta forma delegada de administración es la que prevalece en los Prestadores de Servicios participantes en el PROMOSAS.

La administración del servicio de agua potable y alcantarillado suele contar generalmente con las siguientes áreas, independientemente de la forma de organización que adopte:

Área de Operación y Mantenimiento. Tiene como objetivo prever los medios para prestar el servicio, formulando planes y proyectos de construcción e implementación de procesos de operación y mantenimiento de las obras y de la prestación del servicio.

Área Administrativa. El objetivo es prestar apoyo al área operativa en cuanto a recursos humanos, financieros y materiales y servicios como transporte, comunicaciones y servicios generales.

Área Comercial. Tiene como objetivo promover la comercialización, contratación y cobro del servicio y la relación con los usuarios, como una actividad de la Sección de Atención al Cliente, detectando necesidades de mejoras y expansiones del servicio conforme a la demanda.

Área Financiera

La función financiera es controlada normalmente por el departamento de contabilidad-finanzas y se ocupa normalmente de determinar las estrategias óptimas de operación de los recursos y definir las actividades que permitan a la empresa alcanzar el éxito financiero como también los mejores resultados con la mezcla de factores productivos, niveles óptimos de venta y las estrategias para fijar tarifas de precios. Aquí se producen los informes financieros como son: el balance general, el estado de resultados, presupuesto general de ingresos y egresos, y los informes de ejecución presupuestaria. Tiene como objetivo alcanzar las metas planteadas por la Empresa con eficiencia y al menor costo posible.

Frente a la toma de decisiones el gerente general tiene la responsabilidad de transformar esos datos contenidos en los estados financieros, conocer la posición financiera de la Empresa y con esa base evaluativa, tomar las acciones necesarias para la toma de decisiones.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION Y FINANZAS EN LA EMPRESA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO

Una Empresa siempre debe estar dispuesta a mejorar determinadas áreas para lograr sus objetivos y en la busca de esa perfección debe estar pendiente de **encontrar sus fallas y corregirlas.**- Es aquí donde se manifiesta la importancia que tiene un correcto control administrativo-financiero el cual **solamente es posible si se cuenta con un sistema de información** que sirva como punto de referencia para cuantificar las fallas y los aciertos, lo cual trae como consecuencia el incremento del valor de la Empresa y su sostenibilidad económica.

Un adecuado sistema de control administrativo-financiero no solamente es útil para diagnosticar fallas, también muestra aciertos de lo administrativo, con el fin de que se aprovechen en planes a futuro.- Resulta vital conocer las fallas y los aciertos para lograr una superación constante, la que se alcanzará en la medida en que se posea un buen sistema de información administrativa y contable, estados

financieros actualizados con cifras actualizadas y razonables que permita ejercer un buen control administrativo.

Una excelente administración dirigida por gerentes, jefes intermedios y demás recurso humano idóneo, con desempeño ético y transparente en sus actuaciones, bien capacitado con fuertes pilares de control interno; proyecta a una empresa de servicios de agua potable y saneamiento a alcanzar sus objetivos con altos índices de eficiencia y al menor costo posible.

Esos objetivos se traducen en mantener altísimos niveles de cobertura, excelente calidad del servicio, continuidad del servicio, nivel bajo de reclamos, cantidad de agua distribuida etc.).

PROCESOS INTERNOS DENTRO DE LA ADMINISTRACION

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Los procesos administrativos definen las diversas funciones del administrador. Por ejemplo, **planeación, organización, dirección y control** consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas y cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

Los procesos administrativos son implementados por todos los jefes involucrados, es decir, el Gerente Administrativo, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Comercial, Contador General y el Tesorero.

El Gerente General como máxima autoridad es quien lidera la planeación, organización, dirección, coordinación y control de todas las actividades de la Empresa y por intermedio de sus jefes de mandos intermedios vigila las acciones tomadas por todos los jefes y personal subalterno en la aplicación y seguimiento de los diferentes procesos de control administrativo-financiero, cuyo fin es el logro de sus principales objetivos de la Empresa.

PLANEACIÓN

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y dinero necesarios para su realización.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define una meta, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

ORGANIZACIÓN

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una Empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

DIRECCIÓN

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el Gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el Gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los jefes intermedios, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA EJECUCIÓN.

- a. Establecimiento de manuales, reglamentos y controles internos.
- b. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- c. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- d. Motivar a los miembros.
- e. Comunicar con efectividad.
- f. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- g. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- h. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- i. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

CONTROL

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios. El control tiene

como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

POLÍTICAS

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En la práctica real, la planeación, organización, dirección y control son las 4 funciones fundamentales de la administración y están de modo entrelazado e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso, pero en una empresa en marcha, el Gerente puede encargarse del control y seguimiento en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirige y controla sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Todos estos factores determinan el funcionamiento de la Empresa los cuales se integran y se conjugan para mejorar el desenvolvimiento de las actividades organizacionales de la organización en la cual los factores trabajan y se conjugan de manera estructural para establecer condiciones de funcionamientos corporativas y empresariales dentro de una empresa.

Uno de los factores más importantes es el proceso de planeación en el cual cada empresa debe planificar sus acciones para garantizar una mejor participación por parte de los trabajadores y de los altos ejecutivos de la organización.

La toma de decisiones también es un aspecto importante debido a que es a través de ella que se puede diferenciar los diversos problemas que se presentan y de esta

manera plantear la solución más idónea para mejorar la problemática planteada y planificar una toma de decisión adecuada y sectorizada por prioridades.

Es importante destacar que todos estos elementos se conjugan e interrelacionan para lograr que la administración de gerencia sea más efectiva y programada que al azar e involuntaria.

Todo este proceso administrativo tiene que funcionar en forma interrelacionada y en conexión con las áreas de gerencia general, operación y mantenimiento, comercial, planificación y el plan operativo anual, cuyos responsables directos deben estar en pleno conocimiento de la importancia del manejo de estos temas.

INFORMES QUE SE PRODUCEN

La administración de las empresas de servicio de agua potable y saneamiento, oportuna y razonable y en forma mensual, trimestral y anual como mínimo deben producir la siguiente información administrativa financiera:

- Balance general y estado de Resultados;
- Balanza de comprobación;
- Balanza de cuentas de mayores;
- Balanza auxiliar de cuentas de diario;
- Soporte con notas explicativas de la conformación auxiliar de las cuentas más importantes contenidas en los Estados Financieros;
- Ejecución presupuestaria de los ingresos y gastos;
- Conciliaciones Bancarias.
- Informe que contiene los Indicadores de Gestión, que son de general aplicación y que son del conocimiento pleno del Profesional a cargo de la administración o la consultoría.

Esta información deberá ser remitida a la gerencia general, quien a su vez y en forma ejecutiva la presentará ante la Junta Directiva, para su discusión y aprobación.

III.- Asistencia Técnica Para Mejorar la Prestación del Servicio

3.1 IMPORTANCIA DE LA ASISTENCIA TECNICA

Muchas empresas Prestadoras de servicios de agua potable y saneamiento cuentan con diversos procedimientos para la ejecución de las funciones que tienen encomendadas, así como para la obtención de los resultados establecidos en los Programas operativos de trabajo. Estas Empresas deben revisar permanentemente sus trámites y servicios, a efecto de rediseñar y documentar los procesos de trabajo, medir y mejorar la calidad de los servicios, disminuir instancias de gestión, atender con oportunidad las solicitudes y demandas de sus Usuarios o Clientes y reducir el manejo de documentación a lo estrictamente necesario.- Estas acciones contribuirán a que el vínculo Usuario-Prestador se lleve a cabo de forma más sencilla, ágil, directa, ética y transparente. Sin embargo algunas Empresas no cuentan con procesos adecuados para prestar un buen servicio o los procesos existentes no son adecuados, por lo que requieren asistencia técnica que les permita superar sus debilidades y obstáculos; razón por la cual en esta guía se describen los procesos mínimos en las áreas de administración y finanzas que deben implementarse o fortalecerse para lograr una mejor calidad de servicio.

La asistencia técnica consiste en un asesoramiento teórico-práctico con el objetivo de colaborar en la resolución de problemas específicos de las áreas administrativo financiero y el fortalecimiento de los procesos administrativos de una empresa Prestadora de los servicios de agua potable y saneamiento. El lugar de desarrollo de la misma se efectúa en la sede de la empresa, complementada por acciones puntuales de capacitación en eventos fuera de la sede.

Los beneficiarios de la asistencia técnica dada a la empresa asistida son los gerentes, jefes de mandos intermedios, y el personal auxiliar quienes reciben capacitaciones en el ambiente administrativo-financiero quedando preparados para implementar las recomendaciones o con el compromiso de que recibirán otro tipo de capacitación para hacerlo. Cuando sea necesario será importante involucrar miembros de la Junta Directiva de la Empresa

La presente guía está diseñada para que pueda ser utilizada por la Gerencia General del Prestador de los servicios de Agua Potable y Saneamiento y por el Organismo estatal de Asistencia Técnica, en el sentido de que en forma personal él o por intermedio de un funcionario que él autorice o designe, practiquen evaluaciones internas en los diferentes procesos, e instruir sobre las acciones

correctivas que deben implementarse para subsanar los errores e inconsistencias encontradas, sin que sea necesario la intervención de profesionales externos.

Es importante que el profesional que asuma la responsabilidad de efectuar la asistencia Técnica, tenga la experiencia y conocimiento elemental en aspectos contables, administrativos, financieros y de auditoría, con el fin de asegurar que la evaluación produzca resultados satisfactorios y de beneficio para el Prestador, habida cuenta que la utilización de la guía detectará diversos problemas que se resuelven con diversas acciones y recomendaciones que formarán parte del Informe final que se dejará y que contiene un Plan de Asistencia Técnica elaborado para la Empresa visitada y que obedece a los aspectos mencionados en el informe, las conclusiones, recomendaciones y resultados de atención prioritaria.

3.2 METODOLOGIA PARA LA ASISTENCIA TECNICA

3.2.1 Definición y Planificación

Para brindar una Asistencia Técnica inicialmente se realiza un diagnóstico de la situación actual de la Empresa, para luego definir conjuntamente con la Gerencia de la Empresa receptora de la misma, la estrategia y mecanismo a implementarse, y la definición de metas con el diseño del mencionado Plan de Asistencia Técnica. Para el desarrollo del Plan se requiere la participación del gerente general y personal de mandos intermedios involucrados o responsables de los procesos a evaluar y mejorar, ya que la asistencia técnica buscará fortalecer sus capacidades y garantizar la aplicación de las mismas en la mejora de los procesos de la prestación del servicio.

Para el desarrollo y actualización del Plan de Asistencia Técnica se requiere evaluar todos los procesos implementados por la Empresa para identificar las oportunidades de mejora, definiendo metas, actividades, personal, recursos y tiempo necesario para lograr dichas metas. Las metas del Plan deben estar conectadas a los indicadores de desempeño de la Empresa (institucionales, operacionales y comerciales) y su cumplimiento dependerá del grado de participación y compromiso de implementación de las recomendaciones surgidas de la Asistencia Técnica.

La asistencia técnica se implementa con visitas de evaluación, asesoría y capacitación realizadas en la sede de la Empresa y complementadas con acciones de capacitación fuera de la sede cuando sea necesario. La cantidad y duración de las visitas dependerá del alcance y resultados deseados, así como de la rapidez de implementación de las recomendaciones dadas. Por lo anteriormente expuesto se

requiere un proceso de seguimiento y evaluación continuo para actualizar y adecuar la planificación e implementación de la asistencia técnica.

Los costos de la asistencia técnica dependerán de los honorarios profesionales del consultor, más gastos de viaje y viáticos, materiales y otros útiles de oficina necesarios en el desarrollo de los trabajos.

La comunicación debe ser permanente y eficaz entre todos los involucrados en la asistencia técnica, especialmente a nivel de tomadores de decisión.

Al efectuar el diagnóstico y la situación actual del proceso sometido a evaluación, evidencia de pérdidas económicas o de malas prácticas de procedimiento administrativo, se procede a sacar la conclusión y la respectiva recomendación si las hubiere, las cuales después de ser discutida y consensuada con el Gerente General se procede a incluirlas en el informe final que se prepara para ser entregado oficialmente en una fecha de inmediata cercanía y en donde se plantean los problemas encontrados y las acciones correctivas que deben implementarse.

Los responsables directos de los procesos evaluados y en los cuales se encontraron debilidades, deben estar conscientes de que deben reconocer el daño que esa debilidad le provoca a la Empresa e igual actuar en tiempo y forma tomando las acciones e implementando las recomendaciones que surjan en los informes de asistencia técnica que se dejen para fortalecerlas y que como ya apuntamos se verificarán en reevaluaciones de las futuras visitas que se realicen a dicha empresa.

Es importante que tanto el Gerente como el personal involucrado queden enterados que son responsables de atender y tomar las acciones recomendadas necesarias para desvanecer o fortalecer los procesos que presentaron debilidades, mismas que serán supervisadas y comprobadas en evaluaciones de próximas visitas.

Con la asistencia técnica se espera mejorar los procesos operativos de la empresa y las capacidades del personal involucrado en la implementación de dichos procesos con el propósito de lograr un mejor nivel de prestación de servicio con sostenibilidad financiera de la Empresa y satisfacción de los usuarios.

3.2.2 Implementación y Seguimiento

Conforme al Plan de Asistencia Técnica es necesario calendarizar las visitas y actividades y en la medida de lo posible cumplir dicha programación. Sin embargo toda planificación debe tener un grado de flexibilidad y adaptarse a situaciones inesperadas. Independiente de la existencia de una programación de actividades, es recomendable que con anticipación de por lo menos cinco días hábiles, la Institución

que presta los servicios de consultoría, informe a la Dirección Ejecutiva o Gerencia General de la Empresa Prestadora de Servicios de Agua Potable y Saneamiento, por medio de la vía telefónica, correo electrónico u otro medio de comunicación, indicándole que un profesional de la Institución visitará su empresa (**indicando duración de la visita, fechas**) con el propósito de brindar Asistencia Técnica en el área temática definida (en este caso administración y finanzas), solicitándole además que agende una reunión donde junto con su personal responsable de los aspectos administrativos y financieros se discutan cada tema y se definan las actividades a realizar durante la visita, importante será efectuar un nuevo llamado de recordatorio de la visita con tres días hábiles.

En las oficinas del Prestador de servicio de agua potable y saneamiento a la hora y fecha de la visita y después de la reunión inicial con el gerente general y el personal responsable, se concluye con los acuerdos, programación y metodología a seguir en el desarrollo de los trabajos, calendarización y entrevistas con cada uno de ellos; dando así por iniciado el proceso de Asistencia Técnica.

Al final de cada visita o evento de asistencia técnica, se requiere una reunión de cierre con el Gerente General y el personal involucrado para discutir los resultados obtenidos y las recomendaciones que deben ser implementadas para avanzar con la mejora de los procesos de la Empresa. El informe de la asistencia técnica brindada le será enviado en la brevedad posible y se convierte en una herramienta de verificación de próximas visitas en cuanto a las acciones implementadas por la empresa en la atención a las recomendaciones dejadas.

Como apoyo a la asistencia técnica en administración y finanzas la Empresa Prestadora debe tener disponibles y actualizados el siguiente listado de Registros y Documentos:

1. Estados Financieros año anterior y del o los periodos bajo revisión;
2. Ejecución Presupuestaria del o los periodos bajo revisión;
3. Acuerdo de Personería Jurídica;
4. Estatutos del Prestador de Agua Potable y Saneamiento;
5. Organigrama del Prestador;
6. Libros Contables autorizados;
7. Catálogo de Cuentas;
8. Integración del Consejo Directivo;
9. Manuales y Reglamentos disponibles;
10. Cantidad de Usuarios por categorías (doméstica, comercial, industrial y gubernamental);
11. Tarifas vigentes por cada categoría;
12. Numero de Cuentas Bancarias y firmas autorizadas;

13. Conciliaciones Bancarias al 31 de diciembre de o los periodos bajo revisión;
14. Análisis de Morosidad al 31 de diciembre de o los periodos bajo revisión;
15. Listado de Préstamos o Cuentas por Cobrar si los hay al 31 de diciembre de o los periodos bajo revisión;
16. Detalle y fotocopia de Certificados de Depósitos a plazo fijo (si los hay);
17. Auxiliares o detalle del Activo Fijo al 31 de diciembre de o los periodos bajo revisión;
18. Títulos de propiedad de los inmuebles que tiene el Prestador;
19. Registros Auxiliares conciliados con el Mayor General al 31 de diciembre de o los periodos bajo revisión;
20. Comprobantes de Ingresos y Egresos debidamente archivados por el o los años a revisar;
21. Planilla de Sueldo del o los periodos bajo revisión;
22. Ejemplares de los Formatos utilizados por el Prestador;
23. Carta Poder otorgada por la Junta Directiva al Gerente General;
24. Inventarios Físicos de materiales u otros bienes; y
25. Software o programa que utiliza el Prestador para el registro de sus operaciones administrativas y contables.

IV.- Procesos de Administración y Finanzas a Evaluar y Mejorar

4.1 EFECTIVO (Caja y Bancos)

Caja

Es el dinero que se tiene disponible en el cajón del escritorio, en el bolsillo y los cheques al día no consignados.

Bancos

Es el dinero que se tiene en la cuenta corriente del banco.

Es de vital importancia que los saldos de estas cuentas se mantengan actualizados en forma razonable y oportuna, puesto que de ello depende la seguridad con la que la administración toma sus decisiones en cuanto al cumplimiento de sus compromisos financieros de corto y largo plazo, evitando así que se puedan generar pagos con cheques con fondos insuficientes.

El proceso de efectivo está estrechamente vinculado con otros procesos internos como lo son: inventarios de productos y materiales, compras y suministros, adquisición de activos fijos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, tesorería, ingresos y gastos, balance general, presupuesto y contabilidad.

Los subprocesos identificados son: arqueo de fondos fijos, conciliaciones bancarias, estado auxiliar de caja y bancos, estado de cuentas del banco, Ejecución Presupuestaria de ingresos y egresos.

Los formatos utilizados o recomendados son: el del balance general, conciliaciones bancarias y flujo de efectivo verlos en (Anexo No. 2).

Los problemas comunes que se encuentran al evaluar este proceso son:

- 1.-Saldos de Cuentas de los Bancos desactualizados y no están conciliados sus saldos contenidos en los libros contables versus estado de cuentas del banco;
- 2.-No se han implementado un control financiero de efectivo como ser la herramienta de flujo de efectivo.

Las posibles soluciones a estos problemas son:

- 1.-Es necesario que mensualmente se la elaboren las correspondientes conciliaciones bancarias (ver formato en el Anexo No. 2).

2.-Es necesario que se implemente el control de “Flujo de efectivo” que consiste en la programación de los pagos atendiendo prioridades en base a los ingresos que se proyecta percibir, también previamente programados (ver formato en el Anexo No. 2).

Personal del Prestador involucrado en este proceso

Previo a dar inicio a los trabajos de evaluación de este proceso es necesario tener contacto con el Gerente Administrativo y el Contador General y en forma conjunta conocer de la problemática y las posibles soluciones.

Actividades a realizar durante la Asistencia Técnica

1. Practique un arqueo de caja chica a los fondos fijos mayores de L. 5,000.00 y asegúrese de que están debidamente reglamentados.
2. Verificar que los valores que representan los saldos de caja general hayan sido depositados en bancos de forma íntegra el día siguiente hábil, o en su defecto elaborar prueba retroactiva para asegurar la efectividad del saldo aunque esté fuera del periodo revisado.
3. Obtenga las conciliaciones bancarias de los periodos bajo revisión y realice el siguiente trabajo:
 - a. Asegúrese de su corrección aritmética;
 - b. Prepare un detalle de las conciliaciones bancarias de cuentas de cheques y de ahorro (lempiras y moneda extranjera) y compare saldo de Bancos y Libros;
 - c. Coteje el saldo según bancos al estado de cuenta original del banco;
 - d. Coteje el saldo según libros a los registros auxiliares del Prestador;
 - e. Coteje los depósitos en tránsito al estado de cuenta del mes siguiente e investigue cualquier depósito no correspondido;
 - f. Coteje los cheques de circulación a los estados de cuenta de los meses siguientes o examine la documentación de respaldo;
 - g. Determine la antigüedad de las partidas pendientes de conciliar y recomiende los ajustes;
 - h. Asegúrese de que las cuentas bancarias son de uso exclusivo del Prestador, que están a su nombre, mediante confirmación de saldos;
 - i. Comprobar que las conciliaciones se prepararon oportunamente; y
 - j. Revisión de las cuentas con sobregiro y proponer que se hagan los ajustes.
4. Realice un análisis de caja verificando que los valores recepcionados por los Bancos y cajas receptoras coinciden con los valores de los talones de facturas realmente pagadas.- que se han registrado contablemente y que están depositados en los bancos en forma diaria y oportuna.

5. Investigue si los cajeros no tienen injerencia en las labores de autorización de movimientos de los fondos, ni en las de registro contable.
6. Todas aquellas personas encargadas de la custodia de fondos y valores, deben estar afianzadas.
7. Debe solicitar si tienen en funcionamiento controles internos para el manejo de las entradas de efectivo (Directa de caja y a través de cobradores, bancos etc.).
8. Los ingresos no deben mezclarse con los fondos de caja.
9. Investigar que personas tienen facultad para autorizar pagos con los fondos de caja.
10. Determinar el número de fondos existentes, el importe de los mismos, el nombre de los responsables, su localización precisa, el destino de cada uno de ellos y si dichas personas tienen en custodia otros valores.
11. En caso de efectuar arqueo de fondos, se deben hacer por sorpresa y en presencia del encargado del fondo.
12. Al concluir el arqueo deberá obtenerse la firma del encargado del fondo indicando su conformidad con el resultado del mismo. Y
13. Los reembolsos de los fondos deberán revisarse con la amplitud que se considere necesaria, cuidando de que se estén cumpliendo con los controles establecidos (importe dentro del límite máximo, autorización antigüedad de los comprobantes y vales provisionales, documentos con sello de PAGADO, registro contable. etc.).

4.2 CUENTAS POR COBRAR (FACTURACION)/ (INGRESOS)

Es el saldo de recaudar de las ventas a crédito (facturación) y que todavía adeudan los clientes, los préstamos a los empleados. También se incluyen los valores por cobrar a bancos ya sea porque no han enterado el dinero que han cobrado por concepto de cobros a los Usuarios que llegan a esas instituciones.

Es de vital importancia que los saldos de estas cuentas se mantengan actualizados en forma razonable y oportuna, puesto que de ello depende la seguridad con la que la administración se entera que la totalidad de la facturación emitida ha sido realmente registrada como “facturación devengada” y que su disminución está relacionada con los ingresos percibidos por concepto de los pagos de sus Usuarios.

El proceso de Cuentas por Cobrar está estrechamente vinculado con otros procesos internos como lo son: tesorería, ingresos, balance general, presupuesto y contabilidad.

Los subprocesos identificados son: conciliaciones bancarias, estado auxiliar de caja y bancos, estado de cuentas del banco, rentísticos de ingresos.

Los formatos utilizados o recomendados son: el del balance general, conciliaciones bancarias y flujo de efectivo ver formatos en (Anexo No.2).

Los problemas comunes que se encuentran al evaluar este proceso son:

La facturación emitida mensualmente por concepto de ventas de agua potable, no se registra en las “cuentas por cobrar Usuarios”

Las posibles soluciones a estos problemas son:

Es necesario que en forma simultánea cuando se emite la facturación mensual de cobros, la sección de comercial informe de tal hecho en forma documentada a la sección de contabilidad, para que efectúe el registro de ese valor en las “Cuentas por Cobrar Usuarios” como cargo y un crédito a la cuenta del ingreso correspondiente y cuando los Usuarios cumplen con dichos pagos, comercial de igual manera informa a contabilidad, para que se efectúe el ingreso en efectivo a la cuenta de “Bancos” y un crédito a la cuenta de “Cuentas por Cobrar Usuarios”

Personal del Prestador involucrado en este proceso

Previo a dar inicio a los trabajos de evaluación de este proceso es necesario tener contacto con el Contador General y el Jefe de Comercial y en forma conjunta conocer de la problemática y las posibles soluciones.

Actividades a realizar durante la Asistencia Técnica

1. Obtener informes documentados sobre el total de Usuarios registrados por el Prestador de Servicio Agua Potable y Saneamiento en las diferentes categorías: a).- Doméstico; b).- Comercial; c).- Industrial; d).- Gubernamental y e).- Alcantarillado Sanitario.
2. Obtener la tabla tarifaria facturada por cada una de las categorías y copia de la resolución de Junta Directiva en amparo a dicha tabla.
3. Solicitar el informe detallado por categorías, de la facturación Bruta o devengada de los últimos seis meses anteriores a la fecha de la visita, con el propósito de establecer saldos mensuales y una media mensual de los ingresos devengados por el Prestador.
4. Solicitar un informe detallado por categorías, de los ingresos percibidos por concepto de facturación de los últimos seis meses anteriores a la fecha de la visita, con el propósito de establecer saldos mensuales y una media mensual de los ingresos percibidos por el Prestador.

5. Utilizando los datos obtenidos de los informes que anteceden en los numerales 3 y 4; se procede a preparar el índice promedio de ingresos mensuales percibidos, que resulta de la fórmula de dividir: el promedio mensual de los Ingresos percibidos sobre el promedio de la facturación bruta o devengada:

PIP= Promedio de ingresos Percibidos

PFD= Promedio de ingresos por facturación devengada

IFP= Índice de facturación cobrada o percibida

$$IFP=PIP/ PFD$$

6. Solicitar el informe del análisis de morosidad preparado por el Prestador y haga el siguiente trabajo:
 - a. Utilizando la información obtenida a través de la fórmula del numeral 5, efectuar prueba si los montos por morosidad mensual y acumulada coinciden con los promedios de facturación mensual dejada de cobrar.
 - b. Hacer una conclusión sobre el problema de la morosidad, si los factores que generan la misma se debe a: falta de una política ágil de cobranzas; falta de apoyo o recursos humanos o materiales para mejorar.
7. Investigar con el Prestador si su sistema de cobranzas es a través de Cajas receptoras o bien a través de la Banca privada y haga el siguiente trabajo:
 - a. Si es por medio de cajas receptoras; dónde están ubicadas?; qué controles de seguridad mantienen para salvaguardar los valores?; hay un funcionario que todos los días realiza un arqueo de los fondos percibidos y son depositados a más tardar al día siguiente?; se prepara el correspondiente reporte para que la contabilidad registre contablemente esos ingresos?; El receptor de los fondos no es la misma persona que elabora la factura y efectúa el depósito?;
 - b. Cualquier inconsistencia en este proceso hace necesario escribir la correspondiente conclusión.
 - c. Si es por medio de la Banca Privada o pública, verifique con el Prestador si se ha instalado un sistema de servidor electrónico que permita mantener una información en línea directa con esas instituciones bancarias y haga el siguiente trabajo:
 - 1) verifique si el departamento Comercial y la Contabilidad, (puesto que ya tienen en sus sistemas los montos de los ingresos percibidos) reciben del banco el día hábil siguiente, el

- reporte físico de los ingresos junto con todos los talones que representan el total del ingreso de ese día y si el Prestador los registra sin contratiempos como entradas de efectivo.
- 2) verifique si el departamento de comercial y la contabilidad concilian oportunamente cualquier diferencia detectada en el proceso de cobranzas.
8. Investigue si el sistema contable implementado por el Prestador, le permite tener información en línea entre el departamento de Comercial y Contabilidad y haga el siguiente trabajo:
- a. **Si no está en línea:**
 - 1) Investigar si el departamento de comercial prepara un informe en EXCEL que contenga toda la información relacionada con: facturación mensual total devengada, la facturación mensual total percibida, otros ingresos por nuevas conexiones, reconexiones, multas, recuperación de morosidad y que tales reportes los remite diariamente a la Unidad de Contabilidad para su respectivo registro contable.
 - b. **Si está en línea:**
 - 2) Asegurarse que el departamento de Comercial imprime los reportes de facturación mensual total devengada y la facturación mensual total percibida, para los efectos de archivo físico y por cualquier desperfecto del sistema contable instalado.
 - 3) Obtenga una copia de esos reportes y trasládese a Contabilidad para comparar y verificar que se han registrado correctamente los datos relacionados con la facturación tanto devengada como la percibida, cualquier diferencia obliga a tener una reunión con ambos Jefes y analizar los motivos que la provocaron y buscar una solución inmediata para desvanecer cualquier inconsistencia y si es necesario llamar a los técnicos que instalaron el sistema contable si es que el error lo está provocando dicho sistema.

4.3 INVENTARIOS DE MATERIALES

Es el saldo acumulado de todas las existencias de materiales y productos propiedad de la Empresa y que se encuentran en custodia en los almacenes de la misma.

Es de vital importancia que los saldos de estas cuentas se mantengan actualizados en forma razonable y oportuna cada mes, puesto que de ello depende la seguridad con la que la Administración se entera que la totalidad de los productos y materiales que se compran como insumos para atender los trabajos de operación y mantenimiento y de administración y funcionamiento se cargan a las correspondientes cuentas de “Inventarios” y que su utilización en los diferentes centros de costo generan la reducción de ésta misma cuenta. Otro aspecto es que el saldo de esta cuenta, al corte de cada mes contable, debe estar conciliado con el saldo del total de las tarjetas de kardex en donde el almacén registra sus existencias físicas.

El proceso de Inventarios está estrechamente vinculado con otros procesos internos como lo son: balance general, contabilidad.

Los subprocesos identificados son compras y suministros, almacenes, inventarios físicos, control de materiales, hojas de kardex.

Los formatos utilizados o recomendados son: el del balance general, órdenes de compra, requisiciones y hojas de kardex, verlos en el (anexo No. 2)

Los problemas comunes que se encuentran al evaluar este proceso son:

Las compras de productos y materiales para uso como insumos para la producción de agua potable o tratamiento de aguas residuales, se registran directamente al costo o gasto operativo y no lo cargan a una cuenta de “Inventario en almacén”

Las posibles soluciones a estos problemas son:

Es necesario que se ordene un inventario de productos y materiales existentes en el almacén, que siempre hay, y se cree la cuenta de “Inventarios” y se registre el valor de esas existencias en dicha cuenta con un crédito a una cuenta del “Patrimonio” y recomendar que a partir de la fecha cada compra que se efectúe se registre un cargo a la cuenta de “Inventario de materiales” con crédito a la cuenta de “Bancos” si es de contado o a “Cuentas por Pagar Proveedores” si es de crédito. Ver formatos de: Pedido, Cotización, Resumen de cotizaciones, Orden de compra, Orden de Pago, Control de hoja de Kardex y Requisición, todos ellos en el (Anexo No. 2).

Personal del Prestador involucrado en este proceso

Previo a dar inicio a los trabajos de evaluación de este proceso es necesario tener contacto con el Contador General y el Jefe de almacenes y en forma conjunta conocer de la problemática y las posibles soluciones.

Actividades a realizar durante la Asistencia Técnica

1. Solicite una copia del inventario físico de los materiales y productos existentes en el almacén o almacenes del Prestador de servicio de Agua Potable y Saneamiento y cerciórese que está firmado por las personas que participaron en el recuento.
2. Coteje el saldo de ese inventario físico con el saldo que a la misma fecha presenta la cuenta de “Inventarios” en el Balance general. y de haber diferencias que se investiguen y recomendar los ajustes correspondientes.
3. Consultar con el Contador General qué método utiliza para la valuación de los inventarios; asimismo verificar si se han valuado con apego a los PGGA y si el método se ha aplicado consistentemente; por ejemplo sí es el sistema **PEPS** (Primeras Entradas Primeras Salidas; **UEPS** (Últimas Entradas Primeras Salidas); o el sistema más recomendado el de **Precio Promedio**.
4. Consultar con la Gerencia Administrativa, la frecuencia con que se toman inventarios físicos; si existe un instructivo para la toma periódica de inventarios, valuación, cotejo al mayor, ajustes y autorización. Si no existe dicho instructivo proceder a su elaboración.
5. Inspeccione físicamente los almacenes donde están ubicados los materiales y productos, y la seguridad que ofrecen para evitar fugas o deterioro. Además observar si están bien estibados y no existe el riesgo de que se dañen o deterioren. Validar si existe instructivo de almacenamiento de materiales y de seguridad, y de no existir proceder a su elaboración.

Observar si existe segregación de funciones en el manejo de los inventarios (Recepción, custodia, facturación y registro), sin respetar un principio básico de control interno que manda que “la Recepción y Custodia de los Inventarios corresponde al Jefe de Almacenes; la adquisición y facturación corresponde al Jefe de Compras y Suministros; y el Registro Contable le corresponde al Contador General”.- Si estas operaciones estuvieran bajo la responsabilidad de una sola persona se corre el riesgo de pérdidas, robo o mal uso de los bienes.

1. Observar que la Administración y la Contabilidad están manejando el proceso de inventarios de tal forma que desde el primer paso que consiste en la compra, recepción, almacenaje (Hojas de Kardex), salidas (Requisiciones) y registros contables; se lleva un control eficiente que da seguridad a la Gerencia General que todos los insumos se están obteniendo al menor costo posible y evitar compras duplicadas por materiales que ya existen en bodega.

4.4 ACTIVO FIJO

Es el valor de aquellos bienes muebles e inmuebles que la empresa posee y que le sirven para desarrollar sus actividades.

- 1.-Maquinaria y Equipo
- 2.-Vehículos
- 3.-Muebles y Enseres
- 4.-Construcciones
- 5.-Terrenos

Para ponerle valor a cada uno de estos bienes, se utiliza el valor de compra.

Los activos fijos sufren desgaste con el uso. Este desgaste recibe el nombre de “depreciación”

Es de vital importancia que los saldos de estas cuentas se mantengan actualizados en forma razonable y oportuna, puesto que de ello depende la seguridad con la que la Administración se entera que la totalidad de las propiedades y equipos en poder de la empresa, además de que todas las adquisiciones se cargan a las correspondientes cuentas de “Activos fijos” y que su utilización en los diferentes centros de costo y oficinas tienen la correspondiente hoja de cargo debidamente firmada por los responsables, con identificación debidamente codificada. Asimismo es importante que se aplique la correspondiente depreciación; reconociendo el desgaste que sufre un bien por el uso que se haga de él. Cuando un activo es utilizado para generar un servicio o ingreso, este sufre un desgaste normal durante su vida útil que al final lo lleva a ser inutilizable. El método de depreciación más utilizado es el de LINEA RECTA que consiste en dividir el costo total del bien entre los años de vida útil (Ejemplo la depreciación anual de una Volqueta cuyo costo de adquisición es de Lps. 100,000.00 y si la vida útil de dicho equipo es de 10 años, entonces la depreciación anual sería: $Lps. 100,000.00/10 =$ a Lps. 10,000.00 de depreciación por cada año. La vida útil de los equipos se encuentra en la resolución No. CGR-003/2010 publicada en el Diario Oficial La Gaceta con fecha 26 de agosto del 2010, en su edición 32,300.

El proceso de Activos fijos está estrechamente vinculado con otros procesos internos como lo son: balance general, contabilidad,

Los subprocesos identificados son compras y suministros, auxiliar de activos fijos, inventarios físicos, hojas de control de activos fijos, depreciaciones.

Los formatos utilizados o recomendados son: el del balance general, órdenes de compra, auxiliar de activo fijo, verlos en el (Anexo No. 2)

Los problemas comunes que se encuentran al evaluar este proceso son:

El control de los “activos fijos” no es adecuado, no llevan registros auxiliares de las propiedades incluida su depreciación, no hay archivo con expedientes que acrediten la propiedad de los bienes.

Las posibles soluciones a estos problemas son:

Es necesario que se levante un inventario de todos los activos fijos (Inmuebles y Muebles) propiedad de la empresa de servicio de agua potable y saneamiento se valorice mismo que una vez totalizado debe coincidir con el saldo total que muestra la cuenta de los “Activos Fijos” en el balance general cortados a la misma fecha. Además a las existencias físicas de mobiliario y equipo de oficina se deben identificar con plaquitas de control pre numeradas y hacer los cargos correspondientes a las oficinas y sus responsables de uso y tenencia. Llenar las correspondientes fichas de control de inventario de mobiliario y equipo y el formato de control de adquisiciones, vida útil y la correspondiente depreciación, mantener un archivo ordenado con las escrituras de propiedad, ver formato en el (Anexo No. 2);

Personal del Prestador involucrado en este proceso

Previo a dar inicio a los trabajos de evaluación de este proceso es necesario tener contacto con el Gerente Administrativo, Contador General y el encargado de bienes y en forma conjunta conocer de la problemática y las posibles soluciones.

Actividades a realizar durante la Asistencia Técnica

1. Con el Gerente Administrativo obtenga un detalle de todos los activos propiedad del Prestador y que además de listarlos deben tener el valor de adquisición, esos detalles comprenderán:
 - a) Propiedad de Planta, Maquinaria y Equipo;
 - b) Vehículos;
 - c) Mobiliario y Equipo de Oficina; y
 - d) Herramientas de Construcción
2. Utilizando esos detalles de equipos fijos valuados, sumarcelos y coteje con los informes auxiliares de contabilidad y la respectiva cuenta de Mayor. Esos valores no deben mostrar diferencias.
3. Solicite al Contador General el archivo que contiene las escrituras de propiedad de los activos de valor significativo (Terrenos, Edificios,

Maquinaria etc.) y además de revisarlas, haga una inspección física selectiva de uno o dos de dichas propiedades, para verificar su real existencia y el estado actual en que se encuentra.

4. Solicitar al Contador General el detalle de las depreciaciones contabilizadas y cotejarlas con el Estado de Resultados para comprobar su registro contable como Gasto.

Obtener el Balance General al 31 de diciembre y el del mes que corresponde al periodo en revisión y efectuar una prueba comparativa de esta cuenta y las variaciones en más o en menos, verificar que han sido registrados contablemente, obteniendo un detalle a que equipos corresponde esas nuevas inversiones o a los que se les ha dado de baja, observando que los procedimientos utilizados se han apegado a los Principios de Contabilidad generalmente aceptados. El Principio contable utilizado en este rubro es denominado “Principio de Valuación al Costo” Este principio establece que los activos de una empresa deben ser valuados al costo de adquisición o producción, como concepto básico de valuación; asimismo, las fluctuaciones de la moneda común denominador, no deben incidir en alteraciones al principio expresado, sino que se harán los ajustes necesarios a la expresión numeraria de los respectivos costos, por ejemplo ante un fenómeno inflacionario.

Es un concepto fundamental de la Contabilidad, que dicta registrar los activos al costo que se pagó por adquirirlos. Es recomendable pre visualizar antes de grabarlos.

5. Verificar que los Equipos, mobiliario y equipo de oficina, están debidamente identificados, rotulados con placas enumeradas, con asignación a los responsables por oficina y que dichas fichas están debidamente firmadas por los usuarios directos.

4.5 CUENTAS POR PAGAR (VARIOS)

Es el valor de las deudas contraídas por compras hechas a crédito a proveedores.

Es de vital importancia que los saldos de estas cuentas en el balance general se mantengan actualizados en forma razonable y oportuna cada mes, puesto que de ello depende la seguridad con la que la Administración se entera que la totalidad de las cuentas por pagar a proveedores y otros a cargo de la empresa, además de que todas las adquisiciones de productos, materiales, equipos y otros servicios se cargan a las correspondientes cuentas de gastos y Activos y que por tratarse de

compras de crédito se acredita la cuenta de “Proveedores Varios” u “Otras cuentas por pagar”.

El proceso de Cuentas por Pagar está estrechamente vinculado con otros procesos internos como lo son: Balance General, contabilidad,

Los subprocesos identificados son compras y suministros, auxiliar de cuentas por pagar, registro de proveedores.

Los formatos utilizados o recomendados son: el del balance general, órdenes de compra, verlos en el (anexo No. 2).

Los problemas comunes que se encuentran al evaluar este proceso son:

El control de las “cuentas por pagar proveedores” y “Varios”, se observa que no llevan controles auxiliares de esas cuentas.

Las posibles soluciones a estos problemas son:

Es necesario que en contabilidad se genere un reporte auxiliar que liste en forma correcta y actualizada a todos los proveedores, funcionarios e instituciones a quienes por cualquier circunstancia se les debe, el total de ese listado auxiliar debe coincidir con el saldo que a la misma fecha de corte presenta las “Cuentas por pagar proveedores” y “Varios” en el Balance general.

Personal del Prestador involucrado en este proceso

Previo a dar inicio a los trabajos de evaluación de este proceso es necesario tener contacto con el Gerente Administrativo y Contador General y en forma conjunta conocer de la problemática y las posibles soluciones.

Actividades a realizar durante la Asistencia Técnica

1. Obtener el detalle de la composición de las cuentas por pagar, que podrían estar conformadas por:
 - a) Sueldos por pagar empleados;
 - b) I.H.S.S.;
 - c) Impuestos;
 - d) Deducciones de empleados;
 - e) Contratistas;
 - f) Proveedores varios.
 - g) ENEE
 - h) Seguros

2. Cotejar los valores de esos detalles de cuentas por pagar con los libros auxiliares de contabilidad y la cuenta de Mayor del Balance General; verificando que los totales no deben mostrar diferencias.- De ser así se hará el correspondiente análisis y se recomendarán las acciones a seguir para efectuar los ajustes necesarios.
3. Solicitar al Gerente Administrativo una copia del registro de los proveedores que tiene el Prestador, con el propósito de hacer una visita de campo para verificar su existencia.
4. Verificar que la deuda que se mantiene con la ENEE no representa un riesgo para el Prestador y que la programación de los ingresos cubren todos los gastos administrativos y de operación incluidos los gastos de energía eléctrica. De ser así, recomendar la negociación de la deuda y establecimiento de un plan de pago y reducción de deuda.

4.6 PATRIMONIO

Es el valor de las propiedades de la Empresa. Este se clasifica en: capital, utilidades de años anteriores y la utilidad del periodo.

Es de vital importancia que los saldos de estas cuentas en el balance general se mantengan actualizados en forma razonable y oportuna, cada mes. La administración se asegura que la totalidad del patrimonio más el capital, utilidades retenidas o de años anteriores, corresponde a todos los bienes con que cuenta la empresa en determinado momento. Asimismo el resultado de todas las operaciones del ejercicio fiscal producen la utilidad o pérdida y ese saldo debe ser trasladado al patrimonio de la Empresa.

Los formatos utilizados o recomendados son: el del balance general, estado de resultados, verlos en el (anexo No. 2).

Los problemas comunes que se encuentran al evaluar este proceso son:

En algunas ocasiones el balance general en las cifras que totaliza el Activo versus pasivo más capital presentan desequilibrio, quiere decir, que no están balanceados.

En el patrimonio no se presentan cifras correspondientes a la “reserva de depreciación acumulada de activo fijo”

Las posibles soluciones a estos problemas son:

Verificar que el valor que en concepto de utilidad o pérdida presentado en el Estado de Resultados, sea trasladado como parte integral del patrimonio en el balance general, ello resuelve el desequilibrio de balance.

Recomendando a la contabilidad que registre la depreciación a los activos fijos propiedad de la empresa.

Personal del Prestador involucrado en este proceso

Previo a dar inicio a los trabajos de evaluación de este proceso es necesario tener contacto con el Gerente Administrativo y Contador General y en forma conjunta conocer de la problemática y las posibles soluciones.

Actividades a realizar durante la Asistencia Técnica

1. Con los datos del Balance general al 31 de diciembre del año anterior y el correspondiente al mes que se está revisando proceder a determinar los movimientos que ha generado las cuentas del Patrimonio y con ese resultado, investigar que operaciones, inversiones o adquisición de Activos han modificado esos saldos; preparar un detalle y consultarlo con el Contador General para que nos muestre la documentación que justifican esos cambios de incremento o disminución del Patrimonio.
2. Consultar con el Gerente Administrativo si existen equipos o instalaciones que están en desuso por estar en mal estado, inservibles o con daños irreparables y que están generando una carga patrimonial para la empresa; si la respuesta es afirmativa haga el siguiente trabajo:
 - a) Efectuar una inspección física de los activos denunciados y comprobar el estado de deterioro de los mismos;
 - b) Conjuntamente con el Gerente Administrativo preparar un informe con detalle valuado de los equipos en mal estado, todas las justificantes y proponer a la Gerencia General obtenga autorización de Junta Directiva para dar de Baja a esos Activos Fijos y de tener respuesta favorable, recomendar los ajustes contables correspondientes.

4.7 CONTABILIDAD (BALANCE GENERAL)

Balance General es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a la empresa, a una fecha determinada.

Los Estados financieros son de vital importancia para la toma de decisiones de la gerencia general en su propósito de lograr los objetivos planificados por la empresa y deben producirse en tiempo y forma con saldos razonables registrados de acuerdo a normas y procedimientos y conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

El proceso de contabilidad (balance general), está estrechamente vinculado con todos los procesos internos.

Los formatos utilizados o recomendados son: el del balance general, estado de resultados, verlos en el (Anexo No. 2).

Los problemas comunes que se encuentran al evaluar este proceso son:

Estados financieros desactualizados, no mantienen auxiliares de la composición de las principales cuentas del balance general.

Las posibles soluciones a estos problemas son:

Influir en el personal administrativo y particularmente al contador general de su responsabilidad en mantener registros actualizados, auxiliares de partidas de diario, balanzas de comprobación de mayores y la producción oportuna de los Estados financieros.

Personal del Prestador involucrado en este proceso

Previo a dar inicio a los trabajos de evaluación de este proceso es necesario tener contacto con el Gerente Administrativo y Contador General y en forma conjunta conocer de la problemática y las posibles soluciones.

Actividades a realizar durante la Asistencia Técnica

1. Solicitar al Contador General los Estados Financieros del Prestador al 31 de diciembre del ejercicio anterior y el que corresponde al periodo que se está revisando, esos Reportes son:
 - a) Balance General;
 - b) Estado de Resultados;
 - c) Balanza de Comprobación;
 - d) Auxiliar de Mayores;
 - e) Auxiliares de Cuentas principales;
 - f) Ejecución Presupuestaria de Ingresos y Egresos.
2. Verificar que los Estados Financieros estén siendo elaborados oportunamente y con cifras correctas y razonables. Las normas de contabilidad generalmente aceptadas establecen que los Estados Financieros deben producirse dentro de los diez días hábiles del siguiente mes.
3. Efectuar un cotejo entre las cifras contenidas en los Auxiliares de Mayor, Balanza de Comprobación y las cuentas del Balance General y verificar que todas son coincidentes. De no ser así y de encontrarse diferencia en una o

- varias cuentas señalar qué cifras no han sido arrastradas correctamente y en una reunión con el contador general, informarle de tales inconsistencias, se analicen los errores y se hagan los ajustes que corrijan el problema.
4. Una prueba importante es asegurarse que la cuenta de **“Bancos”** está debidamente conciliada entre los saldos que contiene el Estado de Cuentas Bancario y el saldo que muestra en libros el Balance General y que todas aquellas variaciones por valores que no registra libros o el Banco, el contador general efectúa en tiempo y forma todas las investigaciones previas y genera los ajustes necesarios para mantener los saldos en Libros actualizados.
 5. Al revisar el saldo de **“Cuentas por Cobrar Usuarios”**, asegúrese de que el saldo de esta cuenta sea el resultado de registrar partidas contables con la lógica siguiente:
 - El valor de la facturación bruta o devengada durante el mes debe registrar un cargo a la cuenta **“Cuentas por cobrar Usuarios”** y un crédito a la cuenta **“Ingresos por ventas de Agua”**.
 - El valor de los ingresos percibidos por concepto de facturación cobrada ya sea por el sistema bancario o de cajas receptoras, la partida contable será un cargo a la cuenta de **“Bancos”** y un crédito a la cuenta de **“Cuentas por cobrar Usuarios”**
 - Si la contabilidad no está llevando este procedimiento en forma correcta, consultar al Contador General las razones y explicarle las ventajas de implementar los registros como se indican arriba
 6. Al revisar el saldo de la cuenta de **“Inventarios”**, asegúrese de que el saldo de esta cuenta sea el resultado de registrar partidas contables con la lógica siguiente:
 - Los valores de las compras que amparen la adquisición de materiales y productos que sirven de insumos para la Operación y mantenimiento de producción de servicio de agua potable y/o saneamiento, papelería y útiles de Oficina y herramientas menores; la partida contable será un cargo a la cuenta de **“Inventarios en Almacén”** con un crédito a la cuenta **“Bancos”** (si es de contado) o a la cuenta **“Cuentas por pagar proveedores”** (si al crédito).
 - Cuando los materiales y productos (a través de requisición) son retirados del Almacén, la partida contable será un cargo a las cuentas de **“Gastos”** y un crédito a la cuenta de **“Inventarios en Almacén”**.
 - Si la contabilidad no está llevando este procedimiento en forma correcta, consultar al Contador General las razones y explicarle las ventajas de implementar los registros como se indican en este numeral.

7. Al revisar el saldo de la cuenta de “**Activos fijos**”, asegúrese de que el saldo de esta cuenta sea el resultado de registrar partidas contables con la lógica siguiente:
 - Los valores de las compras que amparen la adquisición de maquinaria, vehículos, terrenos, edificios, equipo de bombeo, mobiliarios y equipo de oficina, mejoras y construcción de nuevas obras; la partida contable será un cargo en lo que corresponda a la cuenta de “**Activos Fijos**” con un crédito a la cuenta “**Bancos**” (si es de contado) o a la cuenta “**Cuentas por pagar proveedores**” (si al crédito).
 - Con la revisión de la cuenta de Activos Fijos, debemos asegurarnos que la contabilidad genere la correspondiente partida de “**Reserva de Depreciación**”, por lo que será necesario verificar el Auxiliar de Gastos por concepto de Depreciaciones y efectuar una prueba de cálculo global para comprobar que las cifras acumuladas mostradas en el Balance General son correctas.
8. Al revisar el saldo de la cuenta de “**Cuentas por pagar Proveedores**”, haga el siguiente trabajo:
 - El saldo de esta cuenta que es de naturaleza acreedora, obedece a que su registro se ejecuta cada vez que efectuamos una Compra al Crédito y rebaja su saldo cada vez que efectuamos un pago de las facturas a crédito.
 - En tal sentido hay que revisar el auxiliar de Proveedores y verificar que en su composición se detallan únicamente a los proveedores con los que realmente hay una cuenta pendiente de pago y que su saldo coincide con el saldo que muestra el Balance General.
 - Cualquier diferencia requiere de una revisión más profunda.

4.8 CONTABILIDAD (Estado de Resultados)

En Contabilidad, el Estado de Resultados conocido también como Estado de Pérdidas y Ganancias, es un Estado Financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado, que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

Los Estados financieros son de vital importancia para la toma de decisiones de la Gerencia General en su propósito de lograr los objetivos planificados por la Empresa y deben producirse mensualmente con saldos razonables registrados de

acuerdo a normas y procedimientos y conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

El proceso de contabilidad (Estado de Resultados), está estrechamente vinculado con todos los procesos internos.

Los formatos utilizados o recomendados son: el del balance general, estado de resultados, verlos en el (anexo No. 2).

Los problemas comunes que se encuentran al evaluar este proceso son:

Estados financieros desactualizados, no mantienen auxiliares de la composición de las principales cuentas del estado de resultados.

Las posibles soluciones a estos problemas son:

Influir en el personal administrativo y particularmente al contador general de su responsabilidad en mantener registros actualizados, auxiliares de partidas de diario, balanzas de comprobación de mayores y la producción oportuna de los Estados Financieros.

Personal del Prestador involucrado en este proceso

Previo a dar inicio a los trabajos de evaluación de este proceso es necesario tener contacto con el Gerente Administrativo y Contador General y en forma conjunta conocer de la problemática y las posibles soluciones.

Actividades a realizar durante la Asistencia Técnica

- 1) Relacionado con el Estado de Resultados, informe que contiene el total de los Ingresos, los Gastos y por diferencia de éstos la Utilidad o Pérdida del Periodo haga el siguiente trabajo
 1. Verificar que todos los ingresos devengados han sido registrados en tiempo y forma; de igual manera sucede con los gastos
 2. En lo que corresponde a los Ingresos, tome el Informe de Ejecución presupuestaria de los Ingresos y revise que el total de los ingresos que se informan en dicha ejecución, coinciden con los Ingresos que se informan en los Ingresos del Estado de Resultados

- 2) Asegurarse que del resultado que se obtenga ya sea Pérdida o Ganancia, sea trasladada íntegramente como cuenta de balance denominada "Resultados del Periodo"

4.9 PRESUPUESTO

Se le llama presupuesto al cálculo y negociación anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica de una empresa, durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año. El proceso de presupuesto, está estrechamente vinculado con todos los procesos internos.

Los formatos utilizados o recomendados son: el del balance general, estado de resultados, verlos en el (Anexo No. 2).

Los problemas comunes que se encuentran al evaluar este proceso son:

- 1.- Las sumas totales del presupuesto de ingresos y egresos no están equilibrados;
- 2.- Las sumas de los ingresos, de los costos y gastos de la ejecución presupuestaria no balancean con las cifras de ingresos, de los costos y gastos mostradas en los estados de resultados a una misma fecha.

Las posibles soluciones a estos problemas son:

Influir en el personal administrativo y particularmente al Contador General de su responsabilidad en mantener registros actualizados revisar permanentemente las cifras registradas en la ejecución presupuestaria y cruzar esa información para verificar que los saldos de las cuentas de ingresos, gastos e inversión contenidas en los rentísticos son coincidentes con las registradas en los estados de resultados.

Personal del Prestador involucrado en este proceso

Previo a dar inicio a los trabajos de evaluación de este proceso es necesario tener contacto con el Gerente Administrativo y Contador General y en forma conjunta conocer de la problemática y las posibles soluciones.

Actividades a realizar durante la Asistencia Técnica

1. Relacionado con el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Prestador, verifique lo siguiente:
 - a) Que la asignación de fondos programada para los Ingresos debe ser equilibrada con los que se han programado para los Egresos;

- b) Los informes de ejecución presupuestaria se deben producir mensualmente y será una herramienta cuyas cifras sirven de datos comparativos con las contenidas en el Estado de Resultados y el balance general de los mismos meses;
- c) Revisar que la ejecución presupuestaria por objeto del gasto no se han sobregirado y de ser así, recomendar a la administración que haga los ajustes correspondientes, previa autorización de la Junta Directiva

4.10 EQUILIBRIO FINANCIERO

Situación que se produce cuando la suma del activo circulante más los inventarios es igual o superior al pasivo exigible a corto plazo.

En otras palabras existe equilibrio financiero siempre que la empresa pueda pagar sus deudas al vencimiento, con las condiciones de no comprometer la capacidad productiva de la empresa, ni sus resultados futuros.

Los problemas comunes que se encuentran al evaluar este proceso son:

En las “cuentas por cobrar Usuarios” no se registran las facturaciones que por concepto de ventas de agua, mensualmente se emiten.

Se presentan casos en empresas que teniendo existencias físicas de productos y Materiales en el almacén, no los tiene registrados en la cuenta del Activo Circulante bajo la cuenta de “Inventarios”.

Acumulación incontrolable de las deudas a corto plazo, sin que se tenga disponibilidades de efectivo para honrar los pagos.

Las posibles soluciones a estos problemas son:

Instruir para que cada vez que se imprima la correspondiente facturación por concepto de ventas de agua, se elaborare la correspondiente partida contable cargando el devengado de esa facturación a las “Cuentas por cobrar Usuarios”

Instruir para que se elaboren los inventarios físicos del almacén, valorizarlos y correr la correspondiente partida contable cargando la cuenta de “Inventarios”

Instruir para que se implemente un control de flujo de efectivo, para evitar el endeudamiento sin una programación previa.

Personal del Prestador involucrado en este proceso

Previo a dar inicio a los trabajos de evaluación de este proceso es necesario tener contacto con el Gerente Administrativo y Contador General y en forma conjunta conocer de la problemática y las posibles soluciones.

La empresa Prestadora de Servicios de Agua Potable y Saneamiento debe tener la solvencia para cubrir sus compromisos de pago de corto, mediano y largo plazo.

Utilizando la información contenida en los Estados Financieros elaborar las pruebas de liquidez, para verificar la solidez de la Empresa. Las razones de liquidez son mostradas en la sección 4.11

Actividades a realizar durante la Asistencia Técnica

1.- Solicitar los Estados Financieros y revisar los saldos que presenta el total del activo circulante y el del pasivo circulante y desarrollar la fórmula del índice de solvencia, verla en el siguiente numeral 4.11) RAZONES DE LIQUIDEZ;

2.- Solicitar los Estados Financieros y restar del total del activo circulante el valor que presenta la cuenta de “Inventarios” y desarrollar la fórmula del índice de la prueba del ácido, verla en el siguiente numeral 4.11) RAZONES DE LIQUIDEZ

4.11 RAZONES DE LIQUIDEZ:

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las Finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes y las fórmulas más utilizadas son:

Índice de Solvencia se obtiene de la siguiente formula:

$IS = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$

Índice de la prueba del ácido se obtiene con la siguiente formula:

$\text{Prueba ácido} = (\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Circulante})$

Los problemas comunes que se encuentran al evaluar este proceso son:

Son los mismos que intervienen en las del Equilibrio Financiero: “en las “cuentas por cobrar Usuarios” no se registran las facturaciones que por concepto de ventas de agua, mensualmente se emiten”.

“Se presentan casos en empresas que teniendo existencias físicas de productos y Materiales en el almacén, no los tiene registrados en la cuenta del Activo Circulante bajo la cuenta de “Inventarios”.

“Acumulación incontrolable de las deudas a corto plazo, sin que se tenga disponibilidades de efectivo para honrar los pagos”.

Las posibles soluciones a estos problemas son:

Son los mismos que intervienen en las del Equilibrio Financiero: “Instruir para que cada vez que se imprima la correspondiente facturación por concepto de ventas de agua, se elaborare la correspondiente partida contable cargando el devengado de esa facturación a las “Cuentas por cobrar Usuarios”

“Instruir para que se elaboren los inventarios físicos del almacén, valorizarlos y correr la correspondiente partida contable cargando la cuenta de “Inventarios”

“Instruir para que se implemente un control de flujo de efectivo, para evitar el endeudamiento sin una programación previa”.

Actividades a realizar durante la Asistencia Técnica:

1.- Solicitar los Estados Financieros y revisar los saldos que presenta el total del activo circulante y el del pasivo circulante y desarrollar la fórmula del índice de solvencia.

2.- Solicitar los Estados Financieros y restar del total del activo circulante el valor que presenta la cuenta de “Inventarios” y desarrollar la fórmula del índice de la prueba del ácido.

4.12 RECURSOS HUMANOS

En la gestión de organizaciones, se llama Recursos Humanos (RRHH) al conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

La importancia del departamento de RRHH, está dada por que es quien se encarga de los procesos de la selección del personal, del reclutamiento, de las remuneraciones, etc.; y también de tratar con el recurso más importante de cualquier empresa los empleados con el departamento de RRHH, también es encargado de elaborar estrategias para mantener el clima y la cultura laboral.

Recursos Humanos como la unidad rectora encargada de la administración, gestión y dirección del personal, es una de las áreas más importantes de la Empresa.

Los problemas comunes que se encuentran al evaluar este proceso son:

Los problemas más comunes que se detectan en el proceso de recursos humanos es la falta de Reglamento Interno de Trabajo, Manual de Procedimiento y Evaluación de Puestos, falta de programas de capacitación, controles inadecuados en cuanto al archivo de los expedientes de personal.

Las posibles soluciones a estos problemas son:

Las posibles soluciones a este problema es ayudar con la elaboración de los reglamentos y manuales y la implementación de los mismos.

Personal del Prestador involucrado en este proceso

Previo a dar inicio a los trabajos de evaluación de este proceso es necesario tener contacto con el Gerente Administrativo y Jefe de Recursos Humanos y en forma conjunta conocer de la problemática y las posibles soluciones.

Actividades a realizar durante la Asistencia Técnica

1.- Efectuar una revisión a la planilla de sueldos y consultar con la Jefatura de Personal si la misma se prepara integradamente con el sistema contable de la empresa o por el contrario la elabora por medio de hojas de Excel, pero que igual esa información en forma correcta y depurada se remite a contabilidad para su registro contable; con la planilla revisar sumas, extensiones, deducciones y neto a pagar y efectuar una prueba con dos o tres expedientes.

2.- Relacionado con el Control y disciplina de los trabajadores:

Verificar la existencia de controles internos que garanticen a la empresa que los empleados están desempeñando su trabajo con eficiencia, responsabilidad y disciplina. Solicitar el Reglamento Interno de Trabajo.

3.- Relacionado con la Incorporación de personal de nuevo ingresos:

Revisar si la Empresa cuenta con un adecuado proceso para la selección y contratación de nuevos empleados a través de la preparación del perfil del puesto, selección e idoneidad y un efectivo programa de inducción y adaptación dentro de la Empresa,

4.- Relacionado con la Educación y Capacitación:

Revisar la existencia de programas de capacitación de los empleados tanto internamente como cursos y talleres fuera de la oficina; asimismo consultar con el Gerente Administrativo que impacto ha tenido la capacitación en su Empresa y que resultados favorables ha observado.

5.- Relacionado con la Evaluación del Desempeño:

Investigar si la empresa cuenta con un Manual de evaluación de desempeño de los empleados y cada cuanto se llevan a cabo dichas evaluaciones en aspectos como: responsabilidad, puntualidad, productividad, iniciativa, trabajo en equipo etc.

Revise algunas fichas de empleados que ya fueron evaluados y haga sus propios comentarios.

6.- Relacionado con el Liderazgo:

Observar si los jefes ejercen liderazgo para influir o inducir en los trabajadores para que realicen sus trabajos y tareas y cumplan los objetivos de manera eficiente, con entusiasmo y con voluntad propia. Si se detecta que no se está ejerciendo liderazgo, es propicia la oportunidad para brindar las capacitaciones necesarias para fortalecer esa debilidad, ayudaría y sería importante compartir con el equipo que lidera la empresa el siguiente apunte:

Claves del Trabajo en Equipo

Si una persona tarda una hora en realizar una tarea, ¿cuánto tardarían dos? Quizás la respuesta matemática más lógica sería: “30 minutos”. Sin embargo, cuando se trabaja en equipo, los esfuerzos de los miembros se potencian, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficacia de los resultados.

Esta forma de trabajar, en la que todos los participantes son responsables de las metas, es la más asertiva para cualquier tipo de organización. Esto no sólo porque es más fácil cumplir con los objetivos; sino también porque es la mejor manera de retener talento y fomentar un clima laboral envidiable. Por ejemplo, Richard

Branson, creador del imperio Virgin, siempre habla de “nosotros” en sus posts y comunicados; como líder sabe que dos cabezas piensan mucho mejor que una.

No importa el giro ni el tamaño de tu empresa, puedes implementar esta estrategia exitosamente. A continuación compartimos algunos consejos para dejar de operar en grupos y empezar a crear equipos que funcionen como una orquesta:

1. Construye confianza. La confianza es el elemento principal del trabajo en equipo. Crea un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo pueden ayudarse mutuamente.
2. Establece objetivos comunes. Para que tus empleados trabajen en equipo deben perseguir las mismas metas. Por ello, es importante que comuniques la misión de la empresa de manera uniforme y que defines cómo cada miembro y departamento puede contribuir a cumplirla.
3. Crea un sentido de pertenencia. Los seres humanos necesitamos sentirnos parte de algo; por eso, el factor más poderoso en la creación de equipos es el desarrollo de una identidad en común. Define qué identifica a tus equipos, fija valores y haz que cada miembro esté consciente de su impacto en el equipo.
4. Involucra a tu gente en las decisiones. Nada afecta más un trabajo en equipo que el hecho de que las decisiones sean tomadas por un líder autócrata. Para evitarlo, impulsa la generación de ideas, abre tu mente y motiva a cada empleado a compartir su opinión. Si tienes esta retroalimentación, será más fácil implementar cualquier cambio o estrategia.
5. Haz que haya un entendimiento entre las partes. Es muy fácil criticar o subestimar el trabajo de los demás cuando uno no lo conoce o no lo ha practicado. Para crear empatía entre tus trabajadores, realiza ejercicios de rotación entre áreas. Así cada miembro sabrá en qué consiste la labor del otro y cómo puede contribuir a hacerlo mejor.
6. Motiva la responsabilidad y el compromiso mutuo. Cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros. No fomentes la mentalidad de “éste no es mi problema”; haz que los problemas y los aciertos sean compartidos.
7. Impulsa la comunicación. La única manera de que todos los miembros trabajen como una orquesta es que existan los canales de comunicación adecuados. Los verdaderos equipos se escuchan y retroalimentan; están dispuestos a cambiar de opinión y a crear estrategias en conjunto.
8. Aprovecha la diversidad. Un equipo de trabajo homogéneo puede operar con eficiencia pero sin mucha innovación. Al momento de crear tus equipos procura que

haya personalidades e intereses distintos, pero que se compartan valores y un compromiso con la Empresa.

9. Celebra los éxitos grupales. Aunque es importante también reconocer el trabajo individual, es clave que las recompensas se den por resultados en equipo. Cuando algo sale bien, reúne a todos los implicados y agradéceles su trabajo. Procura destacar el papel de cada uno, pero celebrar el resultado grupal.

10. Sé un líder. Todo equipo de trabajo necesita un líder que guíe y reúna los esfuerzos individuales. No te “laves las manos” y sé tú mismo parte del equipo. Como líder tendrás que llegar a consensos y tomar decisiones, con base en las ideas y opiniones de tu equipo.

Trabajan en equipo si...

- Toman decisiones grupales. Aunque en un principio no todos estén de acuerdo, tienen la habilidad para llegar a un consenso e idear formas de que se suban al barco.
- Sostienen reuniones productivas. Después de cada junta, los asistentes saben bien qué pasos seguir y están conscientes de que su presencia fue esencial. Durante las reuniones se generan nuevas ideas y estrategias para crecer la Empresa.
- Se fomenta la creatividad y la innovación. Cuando todos los miembros saben qué hacer y conocen su impacto en la Empresa, se producen nuevas ideas e innovaciones que permiten el crecimiento y compromiso de los miembros.
- Se escuchan. Todos están en la misma página y cuando surge un problema están dispuestos a apoyar. Además, escuchan activamente las opiniones de los demás y ayudan a ofrecer soluciones.

No trabajan en equipo si...

- Tú tomas todas las decisiones.
- Cada área se preocupa por sus propias metas y culpan a los demás de no alcanzarlas.
- No se conocen o comunican continuamente entre ellos.
- Existe una competencia (no “sana”) entre áreas o individuos.
- No confían en los demás miembros o existe una falta de respeto hacia su trabajo.
- Hablas como “yo” y no como “nosotros”.

V Recomendaciones

Para darle cumplimiento y tener resultados satisfactorios en la aplicación y seguimiento de la presente guía, a continuación presentamos las siguientes observaciones:

1. La alta dirección de la Institución que rectora los equipos de profesionales responsables de las evaluaciones de los diferentes procesos de las empresas beneficiadas; deben estar conscientes de la importancia que requiere de un eficiente plan de trabajo, organización adecuada de la Asistencia Técnica y enviar al interesado y en forma oportuna los resultados contenidos en el informe que a tal efecto se ha preparado;
2. Las recomendaciones estratégicas que se deriven de los informes, deben ser concertadas con los responsables de los procesos evaluados y que presentaron debilidades con el propósito de que se generen las enmiendas y se fortalezcan los mismos;
3. Es importante que en cada informe se haga referencia a la necesidad de capacitaciones al personal técnico-administrativo y específicamente en aquellas áreas que se han identificado problemas;
4. Cuando se realicen nuevas visitas, siempre será necesario efectuar una revisión del cumplimiento de recomendaciones dejadas en el informe anterior y de las acciones que la administración está implementando para mejorar su desempeño;
5. Siempre que sea necesario, el técnico que realiza la Asistencia técnica, debe reunirse con los Jefes involucrados en los procesos evaluados y realizar talleres de trabajo relacionados con resolver en situ, los problemas que se han identificado en el transcurso de la visita;
6. Para un mejor desempeño en los trabajos realizados en la asistencia técnica, el Técnico encargado debe tener claridad de cuáles son los niveles de autoridad y responsabilidad de los funcionarios de la empresa, con el fin de asegurar resultados efectivos en la visita;
7. Para mantener una buena relación con el cliente, es importante que se informe permanentemente al Gerente sobre los temas que se están evaluando, los resultados y las recomendaciones que surjan de dicha asistencia técnica;
8. Recuerde que los trabajos que se desarrollan no se tratan de una Auditoría Externa, contrario sensu corresponde a una asesoría profesional o asistencia técnica que sugieren mantener argumentos blandos con los entrevistados para obtener resultados óptimos;

9. Las acciones correctivas y preventivas son el objetivo primordial de las asistencias técnicas y que representan la clave para empezar a reconocer en qué momento la empresa examinada, presenta mejoría en sus indicadores de desempeño; y
10. Para garantizar los resultados de la visita, la alta dirección de la Institución que dirige la asistencia Técnica, deberá de proveer de todos los recursos necesarios a su personal técnicos de campo, para asegurar y darle cumplimiento sin retrasos a la programación definida.
11. El Prestador de servicio de agua potable y saneamiento debe mantener archivo adecuado y completo de todos los documentos que sirven de soporte en amparo a las operaciones registradas en los estados financieros.
12. Para el fortalecimiento de algunos procesos evaluados, será necesario la capacitación del personal involucrado, contratación de nuevo personal, adquisición de materiales y algunos equipos.
13. Es importante que cada vez que se deja una asistencia técnica, el Gerente sea capaz de compartir con la junta directiva la situación actual en que se encuentra la empresa y solicitar apoyo relacionado con los requerimientos económicos y materiales para fortalecerla.

VI Anexos

Para darle cumplimiento y tener resultados satisfactorios en la aplicación y seguimiento de la presente guía, a continuación presentamos como soportes, los siguientes: Anexo No. 1 y anexo No. 2

ANEXO 1 Modelo de un Informe de Asistencia Técnica

No.		DETALLE DE LAS AREAS REVISADAS	Página. No.
1		<u>ANTECEDENTES</u>	
2		<u>LA ASISTENCIA TECNICA</u>	
	2.1	Objetivo.....	
	2.2	Alcance del Trabajo.....	
	2.3	Metodología.....	
3		<u>RESULTADOS DE LA EVALUACION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	
	3.1	<u>Proceso de Efectivo</u>	
	3.1.1	Situación Actual.....	
	3.1.2	Conclusiones.....	
	3.1.3	Recomendaciones.....	
	3.2	<u>Proceso de Cuentas por Cobrar</u>	
	3.2.1	Situación Actual.....	
	3.2.2	Conclusiones.....	
	3.2.3	Recomendaciones.....	
	3.3	<u>Proceso de Inventarios</u>	
	3.3.1	Situación Actual.....	
	3.3.2	Conclusiones.....	
	3.3.3	Recomendaciones.....	
	En esta forma se continúa enumerando los demás procesos que se han evaluado.....	
4		<u>Proceso de Equilibrio Financiero</u>	
	4.1	Comentarios sobre la situación financiera de la empresa.....	
5		<u>PROIRIZACION DE PROBLEMAS CENTRALES</u>	
6		<u>PLAN DE ASISTENCIA TECNICA</u>	
7.		<u>ANEXOS</u>	

ANEXO 2 Formatos Estándar Utilizados en Procesos Administrativos

A continuación se listan los nombres de los formatos que se deben emplear como mínimo por los Prestadores de servicios de Agua Potable y Saneamiento, para el registro de las cuentas de sus Estados Financieros y sus procesos administrativos:

- 1.- Formato del Balance General
- 2.- Formato de un Estado de Resultados
- 3.- Formato de una Conciliación Bancaria
- 4.- Formato de un Flujo de Efectivo
- 5.- Formato de un Auxiliar de Inventarios
- 6.- Formato de un Auxiliar de Activo Fijo
- 7.- Formato de un Pedido de Materiales
- 8.- Formato de una Cotización de Materiales
- 9.- Formato de una Orden de Compra
- 10.- Formato de una Requisición de Materiales
- 11.- Formato de Acta de Recepción de Materiales
- 12.- Formato de una Tarjeta de Kardex (Inventarios)

OTROS REPORTES LOS CUALES SON AUXILIARES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:

- 1.- Balanza de Comprobación Partidas de Diario (todas las partidas registradas durante el mes día por día)
 - 2.- Balanza de Comprobación Cuentas de Mayor (Resumen mensual de todas las partidas de diario y que pasan a conformar todas las cuentas del balance general)
 - 3.- Libros Auxiliares de Cuentas Corrientes (Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Activo Fijo e Inventario de materiales); Valores que en forma pormenorizada deben tener cuadro con los valores de la cuenta de Mayor o del balance general.
- (No se presentan formatos ya que el profesional que efectúa la consultoría tiene la evidencia en el momento de la visita)

No. 1 Formato del Balance General

PRESTADOR DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO			
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO XXXX			
ACTIVO			
Activo Circulante		XXXXXX	
Bancos	XXXXXX		
Cuentas Por Cobrar	XXXXXX		
Inventarios	XXXXXX		
PLANTA MAQUINARIA Y EQUIPO		XXXXXXXX	
Mobiliario y Equipo	XXXXXX		
Vehículos	XXXXXX		
Planta Maquinaria y Equipo	XXXXXX		
Diferido		XXXXXX	
Primas de Seguros	XXXXXX		
TOTAL ACTIVO			XXXXXXXX
PASIVO			
Pasivo Circulante		XXXXXX	
Cuentas por Pagar Proveedores	XXXXXX		
PATRIMONIO		XXXXXXXX	
Patrimonio Empresarial	XXXXXXXX		
Utilidad del Periodo	XXXXXX		
TOTAL PASIVO+CAPITAL			XXXXXXXX
GERENTE GENERAL	CONTADOR GENERAL	ADMINISTRACION	

Nota: Los datos son llenados por el Contador General

No. 2 Formato de un Estado de Resultados

PRESTADOR DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO				
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO XXXX				
INGRESOS				
Agua Potable				
Alcantarillado Sanitario				
Desechos Sólidos				
Conexiones Nuevas				
Reconexiones				
OTROS INGRESOS				
Intereses y Comisiones				
Alquiler de Volqueta				
TOTAL INGRESOS				
EGRESOS				
Sueldos y Salarios				
Papelería y Útiles de Oficina				
Energía Eléctrica				
Gastos de Operación y Mantenimiento				
Cargos por Intereses				
Combustible y Lubricantes				
TOTAL EGRESOS				
UTILIDAD DEL PERIODO				
GERENTE GENERAL	CONTADOR GENERAL	ADMINISTRADOR		

Nota: Los datos son llenados por el Contador General

No. 3 Formato de una Conciliación Bancaria

PRESTADORES DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO			
PRESTADOR DE AGUA:			
Dirección:			
CONCILIACION BANCARIA			
MES DE:			
BANCO DE:			
CUENTA DE CHEQUES/AHORRO NO.			
SALDO EN NUESTROS LIBROS			Lps. XXXXXXXXX
MAS:		Lps. XXXXXXXXX	
CHEQUES EN TRANSITO	Lps. XXXX		
	Lps. XXXX		
N/C Comisiones cobradas por Banco	Lps. XXXX		
MENOS:		Lps. XXXXXXXXX	
DEPOSITOS EN LIBROS N/oper. En Bancos	Lps. XXXX		
N/D Comisiones cobradas por Banco	Lps. XXXX		
SALDO EN BANCOS			Lps. XXXXXXXXX
OBSERVACIONES:			
Encargado Conciliacion			
Revisado Por:			

Nota: Los datos son llenados por el Contador General

No. 4 Formatos de un Flujo de Efectivo

PROGRAMACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO						
SALDO INICIAL	250.000,00					
	01/10/2012	02/10/2012	03/10/2012	04/10/2012	05/10/2012	TOTAL
INGRESOS	2.000,00	2.091,00	2.186,51	2.286,74	2.391,94	10.956,19
Recaudación por servicios	1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91	9.946,14
Otros	200,00	201,00	202,01	203,02	204,03	1.010,05
						-
EGRESOS	2.660,00	2.573,28	2.586,67	2.750,16	167.813,76	178.383,87
Servicios personales	-	-	-	-	150.000,00	150.000,00
Aportes	-	-	-	-	15.000,00	15.000,00
Servicios no personales	560,00	562,24	564,49	566,75	569,01	2.822,49
Materiales y suministros	1.200,00	1.210,80	1.221,70	1.232,69	1.243,79	6.108,98
Obras - inversiones	800,00	800,24	800,48	800,72	800,96	4.002,40
Otros	100,00	-	-	150,00	200,00	450,00
SALDO DIARIO	(660,00)	(482,28)	(400,16)	(463,42)	(165.421,82)	82.572,32
SALDO ACUMULADO	249.340,00	248.857,72	248.457,56	247.994,14	82.572,32	

EJECUCIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO												
SALDO INICIAL	250.000,00											TOTALES
RUBROS	Proyectado	Ejecutado	Proyectado	Ejecutado	Proyectado	Ejecutado	Proyectado	Ejecutado	Proyectado	Ejecutado	Proyectado	Ejecutado
	01/10/2012	01/10/2012	02/10/2012	02/10/2012	03/10/2012	03/10/2012	04/10/2012	04/10/2012	05/10/2012	05/10/2012	Proyectado	Ejecutado
INGRESOS	2.000,00	1.600,00	2.091,00	2.700,00	2.186,51	1.850,00	2.286,74	2.000,00	2.391,94	2.400,00	10.956,19	10.550,00
Recaudación por servicios	1.800,00	1.600,00	1.890,00	2.200,00	1.984,50	1.600,00	2.083,73	1.850,00	2.187,91	2.200,00	9.946,14	9.450,00
Otros	200,00	-	201,00	500,00	202,01	250,00	203,02	150,00	204,03	200,00	1.010,05	1.100,00
											-	-
EGRESOS	2.660,00	2.590,00	2.573,28	2.950,58	2.586,67	4.000,00	2.750,16	3.200,00	167.813,76	165.150,00	178.383,87	177.890,58
Servicios personales	-	-	-	-	-	-	-	-	150.000,00	148.000,00	150.000,00	148.000,00
Aportes	-	-	-	-	-	-	-	-	15.000,00	14.800,00	15.000,00	14.800,00
Servicios no personales	560,00	590,00	562,24	200,00	564,49	1.000,00	566,75	800,00	569,01	600,00	2.822,49	3.190,00
Materiales y suministros	1.200,00	1.100,00	1.210,80	1.800,00	1.221,70	1.500,00	1.232,69	1.500,00	1.243,79	1.000,00	6.108,98	6.900,00
Obras - inversiones	800,00	800,00	800,24	800,58	800,48	1.000,00	800,72	800,00	800,96	650,00	4.002,40	4.050,58
Otros	100,00	100,00	-	150,00	-	500,00	150,00	100,00	200,00	100,00	450,00	950,00
SALDO DIARIO	(660,00)	(990,00)	(482,28)	(250,58)	(400,16)	(2.150,00)	(463,42)	(1.200,00)	(165.421,82)	(162.750,00)	82.572,32	82.659,42
SALDO ACUMULADO	249.340,00	249.010,00	248.857,72	248.759,42	248.457,56	246.609,42	247.994,14	245.409,42	82.572,32	82.659,42		

Nota: Los datos son llenados por el Contador General

No. 5 Formato de un Auxiliar de Inventarios

PRESTADORES DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO				
PRESTADOR DE AGUA:				
Dirección:				
CONTROL AUXILIAR DE INVENTARIOS (Prepara Contabilidad)				
MES DE:				
NUMERO	DESCRIPCION DEL MATERIAL O PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SALDO ACTUAL
1	Cuartos de pegamento P.V.C.			
2	Valvulas H.G. de 1/2"			
3	Tubos P:V:C: de 1/2"			
4	Galones de Cloro Gas			
5	Tbos P.V.C. de 2"			
6	Tubos P.V.C. de 4"			
7	Tubos P:V:C de 6"			
8	Llaves de tubo de 4"			
9	Seguetas con Arco			
10	Capotes con gorro			
	TOTAL			
Contador General			Administrador	

Nota: Los datos son llenados por el Contador General

No. 7 Formato de un Pedido de Materiales

PRESTADORES DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO					
PRESTADOR DE AGUA:					
Dirección:					
ORDEN DE PEDIDO			NO.		
FECHA:					
No.	CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNIT.	TOTAL	A SER UTILIZADO
TOTAL					
Comentario:					
PRESUPUESTO SI (), NO ()			V.B. GERENCIA GENERAL		
SOLICITADO POR:		CARGO	FIRMA Y SELLO		

Nota: esta información es llenada por el departamento que solicita los productos o materiales.

No. 8 Formato de una Cotización de Materiales

PRESTADOR DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO			
PRESTADOR DE AGUA:			
Dirección:			
COTIZACION		NO.	
Lugar y Fecha:			
Estimados Señores:			
Su Oficina			
Sirvanse Enviarnos Cotización del siguiente Producto:			
CANTIDAD	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	PRECIO UNIT	TOTAL
	SUB-TOTAL		
	I.S.R.		
	TOTAL		
CONDICIONES DE LA COTIZACION		CREDITO	CONTADO
GARANTIA			
TIEMPO DE ENTREGA			
R.T.N.			
FIRMA Y SELLO PROVEEDOR			
GERENCIA GENERAL		ADMINISTRACION	

Nota: esta información es llenada por la Gerencia Administrativa.

No. 10 Formato de una Requisición de Materiales

PRESTADORES DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO			
PRESTADOR DE AGUA:			
Dirección:			
REQUISICION DE MATERIALES NO.			
LUGAR Y FECHA			
UBICACIÓN BODEGA:			
FAVOR ENTREGAR AL PORTADOR:			
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	CENTRO DE COSTO
Recibido por:		No. Identidad	firma:
Entregado Por:			

Nota: esta información es llenada por el departamento que solicita el retiro de los productos o materiales del almacén.

No. 11 FORMATO DE UNA ACTA DE RECEPCION DE MATERIALES

El suscrito Jefe de Almacén de Aguas de: _____, hace constar que en esta fecha hemos recibido a entera satisfacción todos los materiales contenidos en la Orden de Compra No. _____, entregadas por el Proveedor: _____ y que describo a continuación:

Cantidad	Descripción del Producto	Precio Unitario	Total
	Totales		
Firma y nombre del Jefe del Almacén			

Nota: Esta información la llena el Jefe del Almacén.

No. 12 Formato de una Tarjeta de Kardex (Inventarios)

PRESTADORES DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO									
PRESTADOR DE AGUA:									
Dirección:									
CONTROL DE SALDOS DE INVENTARIOS (kardex)									
UBICACIÓN DEL ALMACEN:									
NOMBRE DEL PRODUCTO O MATERIAL:									
CODIGO CONTABLE:									
NOMBRE DEL ALMACENISTA:									
CANT.	UNIDAD	DESCRIPCION	NO. DOC.	FECHA	ENTRADAS	SALIDAS	SALDO	PRECIO UNIT	TOTAL
JEFE DE ALMACEN									
FECHA DEL INVENTARIO FISICO:									
EFCTUADO POR:									

Nota: Esta información la llena el Jefe del Almacén.