

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOS COMITÉS DE AGUA POTABLE RURAL

Roxana Espinoza Espejo and Hector Luis Morales
Universidad de La Serena
2005

IACC Project Working Paper No. 11

Please do not quote or cite this publication without the permission of Roxana Espinoza.

Please contact Roxana Espinoza at lmorales@userena.cl.

I AGUA POTABLE RURAL

Los objetivos de las organizaciones son cambiantes en el transcurso del tiempo, las variables del entorno como las necesidades humanas ya no son las mismas desde hace un tiempo a la fecha y las condiciones de vida de las personas buscan constantemente ser mejoradas.

El agua es un bien básico indispensable para el desarrollo del hombre, de carácter monopólico en su producción, y por lo tanto, de sólo un oferente para los usuarios del servicio. Este servicio se ha perfeccionado tecnológicamente, así como también en la dirección de su marketing "atención al cliente"; de este modo, las empresas se orientan al cliente y no al producto; las plantas de aguas servidas son requisito de primer orden para una sociedad que demanda cuidados en el medio ambiente. No obstante, se desearía que todos los pueblos, localidades rurales tuviesen acceso a este bien en las mismas condiciones que en las zonas urbanas. Esto aún no es posible del todo, los comités de agua potable rural (APR) se encuentran en una posición bastante desventajosa ya sea por el proceso mismo de captación de agua, la distribución, el recurso humano que se desempeña en los comités o por la administración de estas organizaciones.

1. PROGRAMA DE AGUA POTABLE RURAL A.P.R.

En 1964, con créditos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se implementó la primera etapa del Programa A.P.R. que duró seis años. Durante este periodo, en el que la iniciativa estuvo bajo la administración de la Oficina de Saneamiento del Ministerio de Salud, se dio un importante impulso a un sector que tenía un grave atraso respecto al resto del país. Interrumpido en 1970, el Programa resurgió entre 1977 y 1981, periodo en el que se ejecutaron obras por aproximadamente US \$27 millones, financiados principalmente por el BID. Entre los años 1981 y 1986 se realizó la tercera etapa que tuvo un costo de US \$30 millones financiados nuevamente por el BID. La cuarta etapa del Programa se realizó entre 1986 y 1992, a partir de este último año, el nuevo gobierno decidió

entregar la responsabilidad de su ejecución a la CORFO y otorgarle financiamiento estatal.

En 1994, la Dirección de Planeamiento del Ministerio de Obras Públicas se hizo cargo de la iniciativa. Su traspaso coincidió con el nuevo impulso que se dio a las obras de infraestructura pública y le otorgó mayor relevancia dentro de las otras áreas de la cartera, como aeropuertos, vialidad y carreteras.

Una de las nuevas tareas de la Unidad ejecutora fue indicar y redefinir con mayor exactitud el universo de población rural concentrada, que a esa fecha tenía demasiadas demandas urgentes de agua potable. Los estudios concluyeron que el 44.7% de la población rural habitaba en localidades concentradas (más de 150 y menos de 3.000 habitantes y una concentración de 15 viviendas por kilómetro de camino) y que el 20.6% de esa población no contaba con abastecimiento de agua potable. Los análisis también arrojaron alarmantes estadísticas en relación a la escasez de infraestructura para la evacuación de aguas servidas, sólo un 16% de las personas de localidades rurales concentradas disponían de fosas sépticas, un 5.8% tenían alcantarillado público y un 78.2% utilizaba pozos negros u otras alternativas todavía más precarias.

Los servicios de agua potable y alcantarillado en Chile son prestaciones que requieren elevados montos de inversión en infraestructura, con activos fijos que no tienen usos alternativos y presentan economías de escala en la provisión del servicio.

A diciembre del año 2002 la cobertura del Agua Potable y Alcantarillado en el sector urbano del país fue de 99.8% y 99.4% respectivamente, mientras que la de tratamiento de aguas servidas fue del orden de un 42.3% según la Superintendencia de Servicios Sanitarios (SISS).

En la Región de Coquimbo ESSCO la empresa sanitaria de la región presentaba una cobertura, con una población urbana estimada al 31 de diciembre de 2002, de 511.540 habitantes, de los cuales 511.105 (99.9%) son abastecidos con agua potable. En relación al Alcantarillado la población abastecida es 485.024 (94.8%). Actualmente Aguas del Valle, la nueva empresa sanitaria regional, tiene

en la Provincia de Elqui 108.409 clientes en agua potable y 102.900 clientes con alcantarillado.¹

Con respecto a la población rural en la Región de Coquimbo la prestación del servicio de Agua Potable hacia esas localidades está sustentada bajo el Programa Nacional de Agua Potable Rural a cargo de la Dirección de Obras Hidráulicas del Ministerio de Obras Públicas, desde el 1º de enero de 2001. La entidad que presta el servicio de agua potable en las localidades rurales se denomina Comité de Agua Potable Rural (A.P.R.), organización que tiene por objeto administrar , operar y mantener el sistema de abastecimiento de agua potable de los habitantes de las localidades rurales concentradas (APR), en condiciones de calidad y cantidad aceptable, para ello los Comité se estructuran y se rigen de acuerdo al Estatuto de Programa de Agua Potable Rural de la Región de Coquimbo, el cual a su vez se sustenta en la Ley 19.418 de 20 de marzo de 1997 y la Ley N° 18.778 de Subsidios al pago de Consumo de Agua Potable y Servicio de Aguas Servidas.

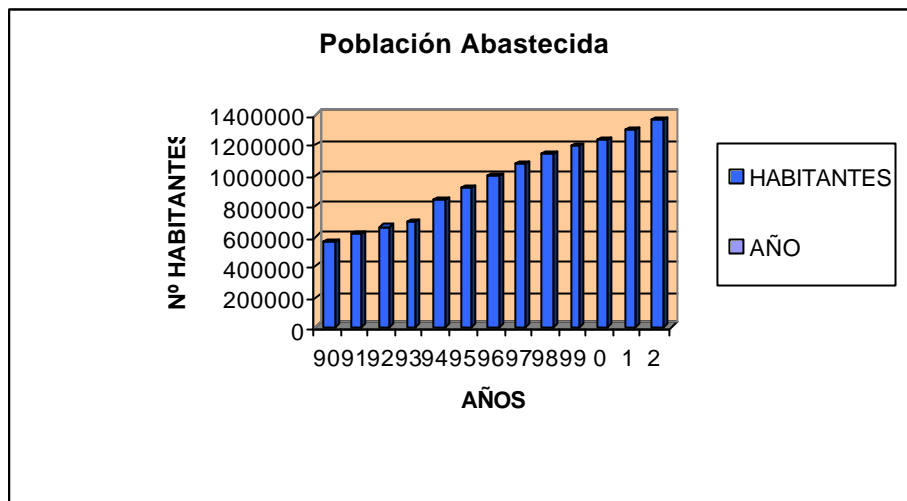
1.1 ALCANTARILLADO EN EL SECTOR RURAL²

A diferencia de los sistemas Rurales de agua potable, la ley sólo reconoce los sistemas públicos de recolección y disposición de aguas servidas, cuyo servicio es prestado a través de redes públicas exigidas por la urbanización conforme a la ley. En tal sentido, la ley se refiere al servicio prestado en zonas urbanas, definidas por el plano regulador y por el cual, los usuarios finales están obligados a pagar un precio o tarifa por la prestación. Por lo tanto, tratándose de un servicio público sanitario, el sistema de alcantarillado se encuentra afecto a las normas sobre concesiones, lo que implica que su concesión será otorgada a una empresa sociedad anónima abierta. Con la excepción de que si el sistema de alcantarillado tiene menos de 500 arranques de agua potable, no se regula por las normas de concesiones. En tal caso la responsabilidad puede recaer en un prestador distinto a una empresa sanitaria.

¹ Ver www.aguadelvalle.cl

² Ver www.siss.cl

Resumen de la Población Abastecida de agua potable rural a nivel nacional.



AÑO	HABITANTES ABASTECIDOS
1990	565.000
1991	620.000
1992	662.000
1993	695.000
1994	845.000
1995	925.000
1996	995.000
1997	1.075.000
1998	1.138.000
1999	1.194.000
2000	1.238.000
2001	1.301.000
2002	1.364.000

Fuente: Boletín de Agua Potable Rural A.P.R Año 1, Nº 3

1.2 Objetivos del Programa:

De acuerdo al Programa Nacional de A.P.R., la misión es “*abastecer de agua potable a localidades rurales concentradas*”.

- Dotar de servicios de agua potable a la población rural beneficiada en condiciones de calidad y cantidad de acuerdo a la normativa vigente.
- Disminuir las tasas de morbilidad y mortalidad, provocadas por enfermedades de origen hídrico.
- Lograr el mejoramiento de hábitos y actitud de la población beneficiada en relación al uso de agua potable.
- Promover el desarrollo económico y social de las comunidades atendidas a través del mejoramiento de las condiciones sanitarias.
- Crear conciencia, entre los habitantes, de su capacidad para resolver y enfrentar problemas comunes.

II MARCO JURÍDICO DEL AGUA POTABLE RURAL

Los Comités se estructuran y se rigen de acuerdo al Estatuto de Programa de Agua Potable Rural de la Región de Coquimbo, el cual a su vez se sustenta en la Ley 19.418 de 20 de marzo de 1997 y la Ley N° 18.778 de Subsidios al pago de Consumo de Agua Potable y Servicio de Aguas Servidas.

Los sistemas de agua potable rural están definidos como aquellos servicios que se prestan en las áreas rurales, de acuerdo con los respectivos planos reguladores, por lo tanto, no cumplen con los requisitos establecidos en el D.F.L. MOP N° 382, ya que el servicio no es prestado a través de redes públicas, exigidas por la urbanización conforme a la ley. Lo cual significa que no tienen la calidad de servicio público sanitario. Al estar eximidos de constituirse como concesionarios de un servicio público sanitario, tienen entonces, el carácter de servicios particulares.

De acuerdo con lo que establece el D.F.L. MOP N° 382, los sistemas rurales si deben cumplir con las normas relativas a la prestación de servicios sanitarios, esto es, garantizar la calidad y continuidad del servicio. Dado que los sistemas rurales tienen la calidad de servicios particulares, su constitución y fiscalización está sometida a los respectivos Servicios de Salud del Ambiente, ello de acuerdo con el código sanitario.

Los sistemas rurales no están sujetos a fijación de tarifas, por cuanto el servicio no es prestado por un servicio o empresa pública. En consecuencia, no se rigen por el D.F.L. MOP N° 70, de 1988 Ley de Tarifas de Servicios Sanitarios, por lo que el cálculo de sus tarifas no se aplican las fórmulas tarifarias determinadas por la SISS y aprobadas por el Minecom (Ministerio de Economía).

III ESTATUTOS DE LOS COMITÉS DE A.P.R. PROVINCIA DE ELQUI³

Los Comité de A.P.R. se estructuran y se rigen de acuerdo al Estatuto de Programa de Agua Potable Rural de la Región de Coquimbo, el cual a su vez se sustenta en la Ley 19.418 de 20 de marzo de 1997 sobre Juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias y la Ley N° 18778 de Subsidios al pago de Consumo de Agua Potable y Servicio de Aguas Servidas.

Los Comité se definen, según este Estatuto, como una organización comunitaria de carácter funcional, sin fines de lucro, de duración indefinida, con ilimitado número de socios. Siendo el objetivo de los Comités administrar, operar y mantener el Servicio de Agua Potable.

3.1 OBJETIVOS DE LOS COMITÉS:

- a) Distribuir agua potable a los socios, de acuerdo a la capacidad técnica del Servicio y a las normas sanitarias vigentes.

³ Ver Estatutos de Programa de A.P.R. De la Región de Coquimbo

- b) Recaudar y custodiar los fondos provenientes de la explotación del Servicio, con el compromiso de destinarlos exclusivamente a administrar, operar y mantener el Servicio, así como de crear un fondo para la reposición, mejoramiento y ampliación de sus instalaciones.
- c) Adquirir bienes muebles e inmuebles para la consecución de sus objetivos.
- d) Adquirir los materiales necesarios para la reposición, mejoramiento y la ampliación de las instalaciones del Servicio.
- e) Ejecutar todos los actos y celebrar todos los contratos, convenios y acuerdos, que sean indispensables y necesarios para la realización de sus objetivos.
- f) Promover la participación de los socios en todas las actividades que tiendan al cumplimiento de fines específicos, relacionados con la marcha del Servicio o de beneficio propio.
- g) Fomentar entre los socios la responsabilidad y el sentido de pertenencia hacia el servicio, con el objeto de lograr que cumplan con regularidad con las obligaciones económicas contraídas.
- h) Promover entre los socios la solidaridad y el esfuerzo común, para el logro de metas que propendan a mejorar su nivel de vida.

3.2 PRINCIPAL GRUPO DE INTERÉS: LOS SOCIOS DE LOS COMITÉS

Los socios del Comité son todas aquellas personas naturales que soliciten el suministro de agua potable y cumplan con inscribirse en el libro de Registro de Socios y pagar la cuota de incorporación respectiva, no importando la situación de tenencia de la vivienda. También pueden ser socios las personas jurídicas de derecho público o privado que requieran del agua potable para el funcionamiento de sus instituciones y para lo cual solicitan su incorporación al Comité mediante sus representantes, los cuales actúan como socios mientras

se mantengan en sus cargos, en caso de cesar en sus funciones los suceden sus reemplazantes. Se adquiere la calidad de socio ya sea por:

- Suscripción del Acta constitutiva del Comité en calidad de socio fundador ó
- Ingreso al Comité, previo pago del valor de los materiales y mano de obra que involucre la instalación de su arranque domiciliario. Todo ello además, de pagar la cuota de incorporación al Comité.

3.2.1 Obligaciones de los Socios de los Comités:

Las obligaciones de los socios de acuerdo a los Estatutos de A.P.R. son las siguientes:

- a) Servir los cargos para los cuales sean elegidos y desempeñar las tareas que se les encomienden.
- b) Conocer, acatar y cumplir el reglamento.
- c) Participar en toda actividad en beneficio de los objetivos del Comité.
- d) Asistir a todo acto o reunión convocada por el Directorio, incluyendo las actividades educativas. La inasistencia será multada.
- e) Pagar oportunamente las cuotas por los consumos de agua potable, en base a los valores fijados para tal efecto.

3.2.2 Derechos de los socios

- a) Participar en las asambleas que se lleven a efecto, con derecho a voz y voto.
- b) Elegir y poder ser elegido para servir los cargos representativos del Comité.
- c) Hacer uso del Servicio de agua potable
- d) Gozar de todos los beneficios sociales que otorgue el Comité.
- e) Presentar cualquier iniciativa o proyecto al Directorio, sobre materias que sean de beneficio para los asociados.

- f) Proponer censura a cualquiera de los miembros del Directorio, en conformidad a los Estatutos.
- g) Tener acceso a los Libros de Actas, de Registro de socios y Contabilidad del Comité.

3.3 ASAMBLEAS

Las asambleas, es la principal autoridad del Comité y está constituida por la reunión del conjunto de sus afiliados. Tiene carácter soberano en sus decisiones. Existen Ordinarias y extraordinarias.

Las asambleas ordinarias se celebrarán por lo menos una vez al año y en ellas podrá tratarse cualquier asunto relacionado con los intereses del Comité. La Asamblea General Ordinaria se celebra a más tarde en el mes de marzo, se deben tratar obligatoriamente los siguientes temas:

- Cuenta de balance y Memoria del año anterior
- Elección del Directorio, lo que corresponde cada dos años.
- Elección de la Comisión Fiscalizadora de Finanzas.
- Presentación del Proyecto del Plan Anual de Actividades del Comité y de otras materias que no sean causal de llamar a una Asamblea Extraordinaria.

3.3.1 Asambleas Extraordinarias

En estas asambleas se tratan asuntos especiales en los que se requiera para su resolución mayoría absoluta.

En ellas se pueden tratar, entre otras, las siguientes materias.

- La Reforma de los Estatutos
- La adquisición, enajenación y gravamen de los bienes raíces del Comité.
- La aprobación de las cuotas extraordinarias.
- La exclusión o la reintegración de uno o más socios.

- La elección del Primer Directorio definitivo.
- La convocatoria a elecciones y nominación de la Comisión Electoral.
- La Disolución del Comité.
- La incorporación a una Unidad Comunal de Comités de Agua Potable Rural o el retiro de la misma.
- La aprobación del Plan Anual de actividades.

3.4 DIRECTORIO DEL COMITÉ

El directorio tendrá a su cargo la dirección y la administración superior del Comité y servicio. Se constituye por cinco miembros titulares, Presidente, Secretario, Tesorero y dos Directores. Su cargo dura dos años pudiendo ser reelegidos por una sola vez.

3.4.1 Funciones del Presidente

- Ejercer la representación judicial y extrajudicial del Comité.
- Citar a Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias y a reuniones de Directorio.
- Presidir las reuniones de Directorio y las Asambleas Generales.
- Firmar, en representación del Comité, el Convenio para la Administración, Operación y Mantenimiento del Servicio a suscribirse con el organismo ejecutor.
- Firmar la correspondencia del Comité.
- Autorizar los pagos que tengan relación con la operación y la administración del servicio.
- Firmar conjuntamente con el Tesorero todo tipo de documentación financiera.
- Elaborar la memoria y rendir cuenta anual a la asamblea de la inversión de los recursos que forman parte de del patrimonio del Comité.

- Suscribir los contratos para la compra de bienes y materiales y para la contratación del personal que se requiera para la explotación del servicio.
- Ejecutar los acuerdos de la Asamblea y todas las labores encomendadas por el Directorio.

3.4.2. Funciones del Secretario

- Subrogar al Presidente, en caso de inasistencia de éste.
- Elaborar las actas de las reuniones de Directorio y de las Asambleas Generales y registrarlas en el Libro respectivo.
- Llevar el Libro de Registro de Socios.
- Mantener un registro con la asistencia de los socios a las Asambleas.
- Llevar un registro de solicitudes de incorporaciones aceptadas y pendientes.
- Citar a Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias y a reunión de Directorio, conforme a instrucciones del presidente.
- Preparar lista y realizar compra de materiales requeridos para el Servicio.
- Confeccionar y mantener al día, el Inventario de los bienes del Comité.
- Preparar anualmente un Balance para ser sometido a la consideración de la Asamblea General.

3.5 COMISIÓN ELECTORAL

Esta comisión tiene a su cargo la organización y dirección de las elecciones internas del Comité. Le corresponde velar por el normal proceso electoral y de los cambios de Directorio. Está formada por cinco miembros que deberán tener a lo menos cinco años de antigüedad, salvo en casos que se trate de la primera comisión constituida.

3.6 COMISIÓN FISCALIZADORA DE FINANZAS

Se elige cada año por la asamblea y su función es revisar las cuentas e informar a la Asamblea General sobre el Balance, Inventario y Contabilidad del Comité. Además de investigar cualquier irregularidad de orden financiero-contable que se le denuncie o se conozca, debiendo el Directorio facilitarle toda la información que se requiera, de los resultados debe informar a la asamblea.

IV INVERSIÓN AÑO 2003 PROGRAMA DE A.P.R. D.O.H.

Durante el año 2003 la Dirección de Obras Hidráulicas del Ministerio de Obras Públicas, dentro del contexto del Programa de Agua Potable ejecutó actividades de apoyo a los Comité de A.P.R., así como también, la ejecución de proyectos de mejoramiento.

A continuación se detallan las tareas realizadas en la región:(*D.O.H. IV Región*)

- Se efectuaron 485 Asistencias Técnicas a 140 Comité y Pro-Comité de A.P.R.
- Se asistió a 68 Asambleas Generales de Comité de A.P.R.
- Se realizaron 411 Asistencias Administrativas- Contables a 145 Comité de Agua Potable Rural.
- Se confeccionaron 2107 certificados de Factibilidad y 3273 Certificados de Dotación.
- Se participó en 116 Reuniones de Coordinación con diferentes entidades relacionadas con el Programa de Agua Potable Rural en la IV Región de Coquimbo.
- Se continuó con el Programa de Control de Calidad de Aguas en los Sistemas de Agua Potable Rural.
- Se logró que los Comité de A.P.R. utilizaran las franquicias SENCE para la capacitación del personal de los Comité.

En el año 2003, la Dirección Regional de Obras Hidráulicas ejecutó Proyectos que venían del año anterior, cuyo financiamiento corresponde a ISAR-

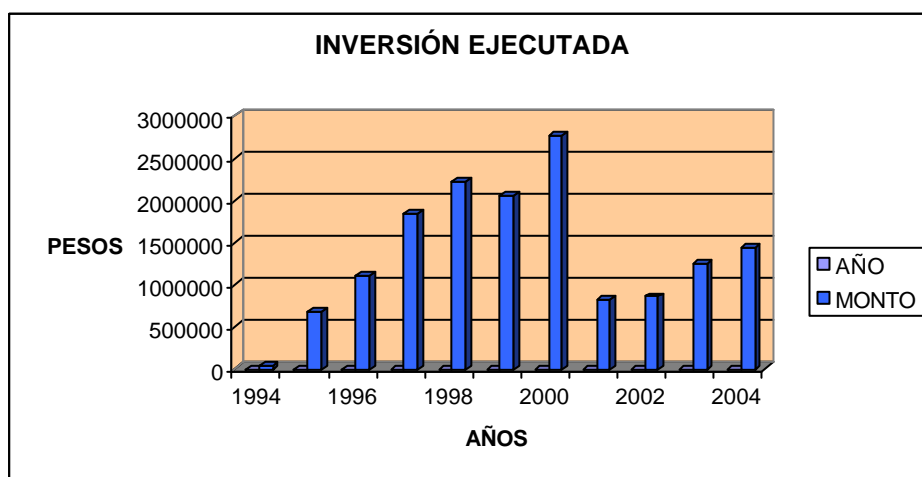
MOP, Fondo Nacional De Desarrollo Regional F.N.D.R. e Ilustre Municipalidad de La Higuera.

4.1 INVERSIÓN EJECUTADA

Desde el año 1994 a la fecha la Inversión en miles de \$, en el Programa de A.P.R. en la Región ha sido la siguiente:

Inversión del Programa de A.P. R. ejecutada durante los últimos 10 años

AÑO	MONTO
1994	43.207
1995	679.925
1996	1.098.292
1997	1.846.196
1998	2.215.533
1999	2.058.545
2000	2.764.942
2001	826.041
2002	857.072
2003	1.243.584
2004	1.449.086
Total	15.082.423



Fuente: Programa Agua Potable Rural, Informe año 2003, D.O.H. IV Región de Coquimbo. Enero 2004.

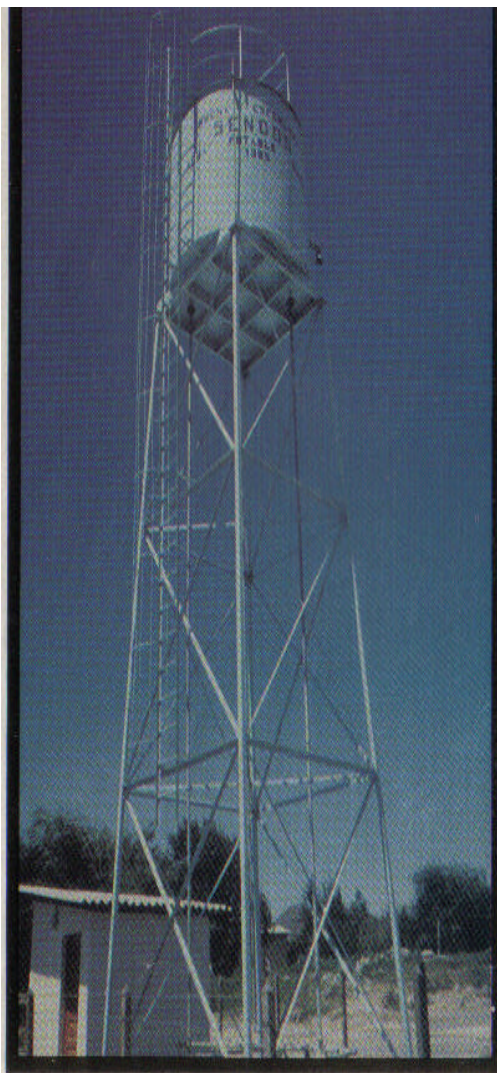
En el gráfico de la Inversión Ejecutada es posible advertir el descenso en la inversión pública en este sector después del año 2000, sin embargo, la tasa de crecimiento muestra una curva levemente ascendente. Esto puede indicar que el Estado, pretende a futuro disminuir la inversión pública y talvez propiciar un escenario para el sector privado, o también, en la medida que los Comité sean sustentables, reducir el presupuesto hacia ellos.

4.2 PROYECCIÓN INVERSIÓN AÑO 2004 EN ADELANTE

- I) Sistema de Agua Potable Rural : \$6.230.149 (en Miles de \$)
- II) Saneamiento Rural: \$5.492.000 (en miles de \$)
- III) Tratamiento de Aguas Ciudades: \$19.416.800 (en miles de \$)

V MODELO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El objetivo principal de este estudio consiste en transformar los Comité de Agua potable Rural en Empresas sustentables en el tiempo, para ello se diseña el siguiente Esquema.



Establecimiento de la Misión

- *Definición del Negocio*
- *Objetivos a largo Plazo*

Revisión del Ambiente Externo

- *Ambiente Industrial, Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*
- *Macroambiente*
- *Evaluación de oportunidades y amenazas*

Revisión del Ambiente Interno

- *Análisis de la Cadena de Valores*
- *Análisis Financiero*
- *Evaluación de Fuerzas y Debilidades*

Definición de Estrategias Empresariales

5.1 ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN

a) DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

El establecimiento de la misión de una organización describe el carácter y el marco por el cual se desarrollarán sus actividades futuras en las cuales se tomarán las decisiones estratégicas. Debe considerar aspectos tales como:

- Una definición del negocio
- La visión y una exposición de las principales metas de la empresa
- La exposición de la filosofía corporativa

La misión permite además que los clientes, proveedores, comunidad, organizaciones gubernamentales, y todos los grupos estratégicos conozcan la identidad de la empresa u organización.

Los Comités de A.P.R. no tiene una misión establecida, sin embargo, su objetivo actual es captar, distribuir y entregar el servicio de agua potable a los socios de las comunidades rurales en condiciones de seguridad, continuidad y de higiene ambiental. Este objetivo es: “entregar de servicio de agua potable”, por lo tanto, la misión deberá estar orientada al principal grupo de interés:” los socios”, que en definitiva corresponden a los habitantes de las localidades rurales.

La misión de los Comités de A.P.R. es ofrecer en condiciones de continuidad, seguridad, sustentabilidad y con el cumplimiento de la normativa ambiental, el servicio de agua potable; y administrar la organización social en forma económica y eficiente que permita garantizar la permanencia del Comité y el desarrollo de éste en conjunto, con satisfacer la necesidad básica de la comunidad y especialmente de los socios: el consumo de agua potable.

Para lograr lo anterior se debe:

- Ofrecer el agua en condiciones de higiene y seguridad ambiental, de buen sabor y clara.
- Garantizar la distribución hacia toda la comunidad.
- Administrar eficientemente los recursos del Comité.
- Maximización de los recursos hídricos y reducción de costos.
- Ofrecer tarifas actualizadas.

- Motivar a los socios en proyectos y en la creación de nuevos servicios.
- Crecimiento económico y social de la localidad rural.
- Establecer una política asociada a los cambios climáticos y a los riesgos que esto conlleva, por ejemplo los períodos de sequías o de lluvias prolongadas.

b) OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Los objetivos a largo plazo permiten que la empresa se proyecte a futuro, generalmente en un plazo de tres o cinco años. Se orientan más bien al enfoque estratégico que al logro de objetivos específicos, éstos deben ser claros, verificables, viables, flexibles y congruentes.

Para los Comités de Agua Potable Rural se han fijado los siguientes objetivos:

- Ajustar las tarifas de Agua Potable cada vez que sea necesario.
- Reducir los costos de administración en el primer año de implementación del Plan estratégico.
- Establecer un Plan anual de Presupuesto para reparaciones, mejoramiento y mantención del sistema.
- Ser una empresa sanitaria rural al cabo de dos años.
- Innovar en nuevos productos derivados del agua con investigación y apoyo del organismo ejecutor y demás organizaciones gubernamentales.
- Atraer Inversión en el ofrecimiento de nuevos servicios desde el primer momento en que se inicie la conversión de los Comités.
- Convertirse en socio estratégico de grandes empresas de servicios públicos.
- Ser reconocidos a nivel regional y nacional por la capacidad de administrar un servicio de Agua potable con una base organizacional comunitaria rentable y sustentable.
- Respetar el medio Ambiente y optimizar el uso del Recurso Hídrico.

- Crear una cultura del Agua en las localidades donde están insertos los Comités.

5.2 REVISIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO

Para implementar un Plan estratégico se debe analizar el ambiente externo de manera objetiva con el fin de detectar las amenazas y oportunidades que se presentan o que se pueden generar. Nos encontramos en un mundo altamente globalizado y con una crisis de agotamiento de fuentes acuíferas, por lo que analizar la realidad de los Comités desde un punto local o regional, llevaría a establecer soluciones erradas y fuera de contexto.

5.2.1 AMBIENTE INDUSTRIAL, MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER⁴

El Modelo de Porter permite analizar el ambiente de la industria. Para este estudio la Industria la componen los Comités de la Provincia de Elqui.

a) Riesgo de Ingreso de potenciales competidores.

Al tratarse de un monopolio natural no existen competidores que ofrezcan un producto sustituto, sin embargo, si podría existir el ingreso de competidores en la administración de los Comités. Para evitar tal situación, es necesario que se establezcan barreras de entrada:

- Lealtad a la marca: Esto quiere decir que los socios, clientes, sean capaces de preferir la entrega del servicio de agua potable a través de los Comités. Para ello los Comités mediante la calidad del agua, un servicio de venta dirigido al socio y usuarios, un servicio de post venta que refuerce la relación entre los socios y el Comité, información oportuna y adecuada, la entrega de nuevos servicios adicionales que satisfagan las necesidades de la población, podrán

⁴ Ver Mintzberg Henry , El Proceso Estratégico

establecer una barrera hacia una nueva Dirección externa. Sin embargo, mediante una política gubernamental nada se podría hacer frente a ello, sólo un profundo malestar local.

- Ventajas de Costos Absoluta: Uno de los principales factores que se oponen al ingreso de competidores para los Comité es la experiencia y los efectos de aprendizaje con que cuenta el personal y los dirigentes, generalmente todos los socios conocen el sistema en su área técnica, en algunas ocasiones el operador del Comité es quien ha trabajado toda su vida en el Comité desde que se inició, por lo tanto, su experiencia es muy amplia y su capacitación es de tipo autodidacta. Cuentan con el Know how del manejo técnico de la producción y distribución del agua potable.
- Economías de Escala: Ciertos Comité han sido capaces de distribuir los costos fijos de producción entre el número de socios asociado a sus consumos. Entre más alto sea el número de socios menor serán los costos fijos, se reducen los costos administrativos y hay una mayor eficiencia del trabajo. En palabras más simples se produce más a un menor costo.

b) Rivalidad entre compañías establecidas

La rivalidad de las compañías que están en el mercado depende de:

- Estructura competitiva de la Industria: El monopolio natural tiene una estructura de competencia imperfecta en el cual su ingreso medio es igual al precio. Al tratarse los Comité de organizaciones comunitarias sin fines de lucro, sólo podría manifestarse una competencia mediante el ingreso de una empresa que pretenda obtener utilidades, pero como se ha señalado, para que ello ocurra se debería establecer una legislación que así lo avalare. Se vuelve a indicar que el análisis es más bien por el lado organizativo que por el producto en sí.

- Condiciones de la Demanda: la elasticidad precio del bien natural es de tipo inelástica, debido a que aumento o disminución del precio por el agua la demanda se mantiene constante, no varía. Sin embargo, cabe considerar , que si se toman factores externos como los señalados cambios climáticos, el recurso hídrico podría transformarse en un producto altamente costoso, por lo que es necesario tener una visión clara a largo plazo de cómo se comportaría la demanda de este bien.
- Barreras de Salida: Los principales activos de los Comité son altamente especializados, las plantas y equipos no tienen usos alternativos. Además existe una elevada inversión estatal que dificulta la salida. En cuanto a la administración una barrera de salida puede constituir el rechazo de la comunidad a la llegada de un nuevo ente administrador.

c) Poder de Negociación de los compradores

Los compradores son en este caso los socios de los Comité, los cuales a su vez tiene un alto poder porque ellos pueden no aceptar un aumento de p recio, alza de tarifa, dificultando la competencia del Comité y trayendo consigo la inestabilidad económica y financiera de la organización. Esto constituye una gran amenaza, el poder decidor de los socios influenciado por una negativa percepción de la entrega del servicio no es una buena combinación. Otro comprador que también presenta un poder indirecto, es la Municipalidad respectiva debido a que es ésta quien efectúa el pago de los subsidios de consumo de agua y el pago de las cuentas de las escuelas, postas, etc. Cuando estos pagos no se efectúan en los plazos correspondientes dificultan la entrada de recursos para el Comité.

d) Poder de negociación de los Proveedores

Los proveedores de los Comité tienen un poder considerable en el sentido que los equipos que ofrecen son muy especializados. En la región los proveedores de los Comité no son muchos, en el caso de los Análisis bacteriológicos todos los Comité utilizan al mismo proveedor. La diferenciación del producto también se convierte en una amenaza.

e) Amenaza de los Productos Sustitutos

El agua no tiene sustituto, no obstante su manejo y distribución pudiera efectuarlo una empresa sanitaria en las localidades rurales, ofreciendo talvez, agua de otra fuente de procedencia.

5.2.2 MACROAMBIENTE.

La determinación de la estrategia adecuada para cualquier empresa se inicia con la identificación de las oportunidades y los riesgos de su entorno. Los comités de A.P.R. no están ajenos a ellos, el medio ambiente donde se desarrollan influye sobre las decisiones estratégicas que son necesarias implantar sobre todo si la meta u objetivo principal que se quiere conseguir es la sustentabilidad y la permanencia en el tiempo. Por lo tanto, quienes son los encargados de dirigir los comités: la directiva y el personal de la D.O.H. en asesoría deben tener en consideración los diversos factores que son susceptibles a los cambios del medio ambiente.

A continuación se analizan individualmente:

a) Tecnología: Los desarrollos tecnológicos no son sólo los más rápidos, sino los de mayor alcance ampliar o restringir las oportunidades para las empresas. En el caso de los comités, el uso de tecnología permitirá utilizar con eficiencia un bien limitado como es el agua. Sin embargo, los costos son altísimos para la realidad de algunos o en su gran mayoría de comités, la inversión inicial es considerable ya sea por la instalación de motobombas, sistemas de extracción de agua, de investigación de nuevos pozos y/o también del uso de computadores en la

administración. De acuerdo a una encuesta realizada por la D.O.H. sobre informática, el uso de computadores o mejor dicho de la existencia de ellos en el trabajo administrativo es bajísimo, aún cuando el interés por tener un computador para el uso de los comités es alto. Se manifestó en aquella oportunidad la necesidad de contar con un computador así como también de la capacitación que se requiere.

Es decir, la necesidad existe por lo que una implementación tecnológica beneficiaría el desarrollo de los comités, tal vez la problemática radica en ¿cómo se pueden financiar todos estos requerimientos?, la respuesta es un tanto compleja, pero para ello existe o debe existir la creatividad e ingenio de los estrategas y de los directivos respectivos.

Este factor genera oportunidades de desarrollo para los Comité desde el punto de vista organizativo como técnico. Mediante la utilización de equipos especializados la producción de agua potable es mucho más eficiente y los niveles de pérdida disminuyen considerablemente. La gestión mejoraría si todos los Comité contaran con computadores, la comunicación y la rapidez de la información establecerían canales expeditos y de oportunas soluciones sobre todo para casos en los que se produzcan eventos inesperados. Internet es una herramienta indispensable en el mundo actual.

b) Demografía: En ciertas localidades rurales en que están insertos los Comités, la población presenta tasas significativas de habitantes mayores de 65 años, las tasas de emigración son altas por lo que representa una amenaza a la permanencia de la organización. (Ver censo 2002). Por otro lado, existen localidades en que ha aumentado la población y la red de abastecimiento de agua necesita urgentemente ser ampliada.

c) Ecología: El aumento de la sensibilidad hacia el impacto sobre el medio ambiente físico requiere de especial atención, más aún cuando se trata de un recurso no renovable y limitado. Se debe tener en consideración que la captación de agua en casi todos los comités es a través de pozos por lo que su dependencia

hacia el medio es innegable, de ahí deriva la importancia de buscar nuevas alternativas de captación y del especial cuidado hacia el entorno. Se ha destacado en esta investigación la importancia de tener una política global hacia la sustentabilidad y la preparación de las comunidades rurales a los impactos ambientales que, provocan que sean zonas más vulnerables a sus impactos por la relación de su economía basada principalmente en los recursos naturales.

d) Economía: Los comités, la directiva y quienes asesoran debieran tener un conocimiento acabado de la economía de sus localidades. Los índices de desempleo, el nivel de ingresos son algunos factores que inciden en el funcionamiento de los comités, sobre todo en las cuentas de morosidad de los socios, el endeudamiento, los proyectos de mejoramiento, etc. Las consecuencias de tales factores permiten formular mejoras estratégicas mucho más consistentes y viables. La tasa de crecimiento de la economía es un factor a considerar, el desempleo en las localidades rurales crece en época de invierno.

e) Industria: En general, las empresas tienen una mayor información acerca del medio industrial; las directivas de los comités, también debieran tener un conocimiento general de cómo funcionan sus pares, a fin de poder imitar lo positivo y las ventajas competitivas que se generan y además de eliminar los riesgos inherentes a la actividad.

Un sistema de información entre todos los comités y la D.O.H. facilitarían enormemente el trabajo, debido a que promovería la eficiencia y la oportunidad de la información.

f) Sociedad: El desarrollo social es importante para toda la directiva, no se debe estar ajeno a la influencia mutua entre la sociedad y los individuos. Las condiciones sociales de las personas que habitan y consumen agua deben ser conocidas, para la toma de decisiones y para los proyectos que se puedan efectuar en el futuro. Los cambios sociales que se han originado en el país por la apertura de los mercados y los tratados de libre comercio que Chile ha contraído

últimamente generarán la llegada de inversionistas que ven oportunidades de llevar a cabo negocios como plantaciones de productos agrícolas o criaderos en estas localidades rurales. Si se cuenta con un servicio de agua que sea competitivo orientado al cliente significa, entonces, un aliciente para aumentar la productividad y la creación de nuevos empleos. La tendencia hacia lo natural, el turismo rural también presentan ventajas para estas localidades.

La localidad es la principal afectada por un mal o un buen funcionamiento de los comités, es patrimonio de todos y para todos.

g) Política: La relación de asignación de recursos que existe entre el gobierno y los comités es de tipo directa, ya que es el gobierno regional a través de las respectivas municipalidades, quien entrega subsidios al consumo de agua potable y recursos para proyectos de mejoramiento, ampliación. Si bien es cierto, existe un compromiso social del gobierno actual, en el futuro no son predecibles las conductas de los gobiernos posteriores.

Este factor está pendiente en el Programa de A.P.R. , es necesario que los legisladores consideren al sector rural y diseñen una normativa especial para los Comité de A.P.R.. De acuerdo a los estudios sobre la escasez de agua que se proyecta como un factor de crisis en el futuro, se debiera tener una política que señalara procedimientos y limitaciones en el uso y manejo del agua. Aún cuando en el primer capítulo se trata el tema de la Legislación Ambiental en Chile, con respecto a los Comité de A.P.R. sólo existe Los Estatutos del Programa basado en la Ley de Organizaciones sociales y la Ley de Subsidios al Consumo de Agua potable.

El cambio de políticas gubernamentales sobre todo en la reducción de gastos públicos involucra una preocupante amenaza para el sector.

Al analizar estos puntos, se plantean ciertas interrogantes que permitirán hacer notorias las oportunidades y los riesgos en el presente y una predicción del escenario futuro de los comités:

¿Cuáles son las características esenciales de índole técnica, económica y física del medio en la que participan los comités?

¿Qué tendencias que sugieren cambios futuros en las características técnicas y económicas son observadas?

¿Cuál es la naturaleza de la competencia, si existe, entre los comités?

6. EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

6.1 Oportunidades

Tal como se presentan amenazas provocadas por el ambiente externo a la organización, también se generan oportunidades, y es aquí en dónde los Comité deben estar atentos para aprovecharlas al máximo y en dónde deben ser capaces de proyectar una visión de futuro. Entre las oportunidades para los Comité se señalan:

- Convertirse en organizaciones sólidamente estructuradas administrativamente.
- Ser unidades económicas de negocios.
- Ser empresas auto-gestionables.
- Contar actualmente con financiamiento para proyectos de mejoramiento y ampliación del M.O.P.
- Constituir Asociaciones que permitan tener un mayor peso en la exigencia de recursos financieros y de asesoramiento por parte del Estado.
- Capacitar al personal a través de las franquicias SENCE.
- Mejorar la gestión de las Directivas a través de capacitación y asesoramiento de las actividades a desarrollar por parte del organismo ejecutor.
- Contar con apoyo en el diagnóstico de irregularidades, fallas técnicas, aspectos sociales por parte de la D.O.H.
- Atraer inversión privada en nuevos negocios que se puedan desarrollar.
- Conseguir a través de alternativas privadas y con un marcado compromiso social apoyo para los comités.
- Desarrollar proyectos que vayan en directo beneficio de los socios del Comité y de la localidad rural a la cual pertenecen.

- Proporcionar a otros Comité del país una entrega de experiencia que les permita masificar la estructura administrativa.
- No cuentan los comités con competencia, por lo tanto, la entrega de este servicio por tratarse de un bien monopólico natural (agua) permite obtener utilidades que pueden ser reinvertidos por el bien de la sociedad a la que pertenecen.
- Establecer políticas de crédito relacionadas con las cuentas incobrables y las cuentas por cobrar.
- Al lograr ser entidades, los comités deben ser capaces de administrar eficientemente los recursos y la entrega de agua potable para que sus localidades puedan transformarse en zonas atrayentes turísticamente.
- Mejorar las condiciones de vida de los habitantes de las localidades.
- Llegar a desarrollar un modelo de desarrollo para la localidad, como tema central el recurso agua.

6.2 Amenazas

Las amenazas que afectan actualmente y en un futuro, la sustentabilidad de los Comité, son las siguientes:

- Cambio de política Fiscal hacia el sector del Agua Potable Rural y básicamente al financiamiento del Programa de A.P.R.
- Legislación que modifique la actual estructura administrativa de los Comité y que mediante alguna licitación u otro mecanismo de adjudicación, sea el sector Privado quien administre y controle el Sistema de Agua Potable Rural.
- Adjudicación de la Administración del Sistema de A.P.R. a las empresas sanitarias.
- Cambio en los Planos Reguladores de las ciudades.
- Escasez progresiva de los Recursos Hídricos.
- Cambios climáticos que afecten considerablemente los sectores rurales (sequías, inundaciones, terremotos).
- Limitación y Restricción del consumo de Agua por norma a nivel país.

- Alta tasa de población que emigra a centros urbanos.
- Desincentivo económico para establecer nexos comerciales con otras empresas.
- Disminución de la inversión social por parte del gobierno actual y los gobiernos futuros.
- Condiciones sociales y económicas, las fuentes de trabajo en su mayoría son estacionales.
- El envejecimiento de la población.
- El clima de incertidumbre económica a nivel de país, aumento del desempleo y disminución de la tasa de crecimiento.
- La concentración de recursos y alternativas de trabajo en las zonas urbanas.

7. REVISIÓN DEL AMBIENTE INTERNO

7.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALORES

La Cadena de Valor plantea que cada actividad que se desarrolla en la empresa u organización agrega valor al producto o servicio. Estas actividades de la empresa se pueden dividir en dos:

a) Actividades Primarias: Estas actividades están relacionadas con:

- Fabricación: Los Comité de A.P.R. realizan un proceso de producción de extracción y potabilización bajo estrictas normas sanitarias, cada tres meses envían muestras a un laboratorio químico y constantemente están siendo fiscalizados por el Servicio de Salud Coquimbo. De acuerdo a la SISS el agua potable distribuida por los servicios públicos debe cumplir con los requisitos bacteriológicos de desinfección, físicos, químicos y radiactivos establecidos en la norma NCh 409 Of 84 y su control debe realizarse conforme a los procedimientos de inspección y muestreo detallados por esta norma.
- Marketing: Esta actividad no está desarrollada en los Comité.

- Venta: Las ventas se califican como la entrada principal de recursos de los Comités. Sin embargo, no existe un servicio post-venta o una adecuada atención al Cliente. Ver Encuesta dirigida a los socios de los Comités, pregunta N° 7.
- Distribución: El sistema de Distribución de los Comités está colapsado en un 80%, en la práctica es común ver las factibilidades denegadas por este motivo.
- Servicio de post-Venta: Tal como se indicó anteriormente, la misión de los Comités está orientada al producto, por lo que no ha existido una preocupación por los clientes. El Servicio post-venta no está desarrollado.

b) Actividades de Apoyo: Corresponden a las tareas funcionales que sirven y permiten llevar a cabo las actividades primarias, desde la fabricación al servicio post-venta. Entre las principales actividades de apoyo para una empresa productiva se encuentran:

- Logística y administración de materiales: Se encarga de la adquisición y administración de materiales y suministros. La eficiencia con que se realice este proceso puede disminuir los costos de creación de valor. Esta actividad no se ha realizado, la adquisición de materiales se lleva a cabo cuando existen emergencias, no cuentan los Comités con un stock o con una planeación respecto a la necesidad de materiales o insumos. No existe presupuesto.
- Investigación y Desarrollo: Se encarga de nuevas tecnologías de fabricación y de las innovaciones de procesos, así por tanto, puede afectar a la fabricación y al marketing, y a través de ellas a la creación de valor. La investigación es muy necesaria en el área en que trabajan los Comités, el recurso hídrico debiera ser considerado como un recurso escaso e ilimitado, pero no hay tal desarrollo o conocimiento sobre la problemática del agua y por lo tanto, no existe un cuidado y una protección hacia el agua y menos aún una optimización del recurso.

- Recursos Humanos: Asegura que la empresa tenga el personal adecuado, calificado y motivado. El recurso humano de los Comités en el área técnica es especializado, salvo excepciones. Con respecto al desempeño de las secretarías(o) administrativas(o) el desempeño es bastante deficiente, cumplen una labor de recaudación más que administrativa.
- Finanzas: Se encarga de la valorización al máximo de la empresa de obtener financiamiento y de la política de distribución de dividendos. El financiamiento principal lo constituyen los recursos propios otorgados por las ventas, proyectos de mejoramiento impulsados por el gobierno. No hay planificación a largo plazo, esto puede deberse a que las directivas de los Comités están en sus cargos por dos años y pueden ser reelegidos por un período más.
- Infraestructura (Estructura y Liderazgo): La infraestructura debe organizar a la empresa con eficiencia y ser capaces de ejercer un liderazgo. Los Comités no cuentan con líderes preparados en administración de recursos y de organizaciones, por lo tanto, se presentan deficiencias que se traducen en gestiones ineficientes.

7.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Este análisis suele consistir en un análisis completo de las razones de los estados financieros existentes en las organizaciones.

7.2.1 Legislación Tributaria

Las organizaciones comunitarias tanto territoriales como funcionales, éstas últimas corresponden a los Comités de A.P.R., están exentos de todas las contribuciones, impuestos y derechos fiscales y municipales.

Por lo tanto, los comités quedan exentos respecto de todas las prestaciones que hagan sus asociados de tributar IVA, y así mismo los ingresos que perciban no constituirán renta, como las constituirán las diferentes en el resultado operacional. Todo contribuyente está obligado a llevar una contabilidad por

disposiciones del SII, por tanto, aún cuando los comités estén exentos deben llevarla. Para estos casos los libros, boletas y facturas deben ser timbrados por SIII. (*Archivos D.O.H*)

En este contexto, la primera materia que debe preocuparse el contador es el trámite RUT de iniciación de actividades, acompañando el formulario N° 4415 del SII, documento de personería jurídica, Cédula de identidad del Representante legal y aquellos que acrediten domicilio.

7.2.2 Informes Contables

La contabilidad efectuada a los Comité es preparada en términos contables simples. Los contadores efectúan mensualmente la presentación del libro de ventas a S.I.I., y al final de cada período (año) entregan un Estado de Resultados y un Balance. Sin embargo al efectuar el análisis, se detectó la ausencia de valorización de los activos fijos en los balances y errores en las cuentas, los valores contabilizados en los Estados de Resultados no coinciden con los balances confeccionados en algunos casos.

Los Informes contables que se llevan en la contabilidad de los Comité son los siguientes:

a) Comprobantes de Ingreso

Este documento es de uso interno, recoge todos los ingresos que se producen en el día, debe llevar el máximo de detalles como: fecha, número desde y hasta de las boletas emitidas en el día, naturaleza del ingreso (venta de agua, aportes, multas, etc.). Una vez cerrado el libro de ventas se hace una sola anotación en el Libro de Caja Tabular. En casos en que por su naturaleza no se emita boleta o factura los comprobantes de ingreso pueden servir como recibo de dinero o de documentos (cheque, letras, vale vista). En los Comprobantes de ingresos se anotan claramente el nombre de la persona o institución de quien se recibe y el motivo, también debe figurar el nombre, cédula de identidad de quien recibe el pago.

b) Comprobantes de Egresos

Este documento contable interno recoge todos los gastos que se producen en el día, los que deben anotarse uno a uno, en caso a que correspondan a una misma cuenta se pueden agrupar en un solo comprobante de egreso. En el comprobante de egreso se debe señalar en detalle la naturaleza del pago, a quien se paga, la fecha, los montos y el número de boletas y facturas.

Las boletas y facturas se deben anexar ala comprobante de egreso, si fuera necesario el nombre, cédula de identidad y firma de la persona a quien se está pagando.

Todos los Comprobantes de Ingresos y Egresos deben tener respaldo.

c) Libro Caja Tabular

Este libro tiene como objetivo mantener un registro adecuado, y llevar un control en todas las operaciones que se originan en la administración del Comité. Representa los movimientos de los recursos financieros.

El libro tiene un rayado que permite que los registros se realicen en forma ordenada, día a día, en orden cronológico y correlativamente. No se deben hacer borrones y demarcaciones, por tratarse de un libro formal. En caso de error se dejará una anotación errónea entre paréntesis y se anotará en la columna o línea siguiente lo que corresponda.

En el lado izquierdo corresponde anotar los ingresos y en el lado derecho los egresos.

d) Libro de Compras y Ventas

En este libro se anotan todas las boletas emitidas cada día, es decir, de la boleta N° 01 hasta la última boleta emitida en el día, por un solo total, en la columna total. Las facturas se anotan una a una, ya que se individualizan con N° de RUT y nombre a quien se emitió, llevando la cantidad final a la columna total. Tratándose de los ingresos por consumo de agua potable, estos deben registrarse en la columna "ventas no afectas". Al finalizar el mes se procede a cerrar el libro haciendo una sumatoria general.

e) Encuesta Contable Mensual

La Dirección de Obras Hidráulicas solicita a los Comité la entrega de una Encuesta Contable Mensual, la cual no es entregada por todos los comité. Tiene como objetivo llevar un control mensual de todos los movimientos que se realizan en el comité, además de llevar un detalle de los deudores morosos. Esto último es sumamente importante, sobre todo por que indica como funcionan las políticas de cobranza, las cuales en general se cumplen, salvo en casos, en que no se tiene definido un plan a seguir en materia de morosidades.

f) Balance

Es el informe contable más difundido, por ser exigido en el S.I.I. para cualquier empresa. El balance general tributario consta de ocho columnas, siendo las más relevantes las cuatro últimas denominadas Cuentas Inventario y Cuentas de Resultado. Las cuentas de Inventario muestran el patrimonio, las deudas y el capital que tiene el Comité. Las Cuentas de Resultado indican el resultado del comité en un año comercial (01 de enero a 31 de diciembre).

g) Estados de Resultados

Este informe contable permite compara los resultados del ejercicio de los últimos años y detectar deficiencias económicas que se hayan producido, analizar las ventas, evolución de los gastos e ingresos.

7.3 REVISIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

7.3.1 Análisis de la estructura administrativa de los comités.

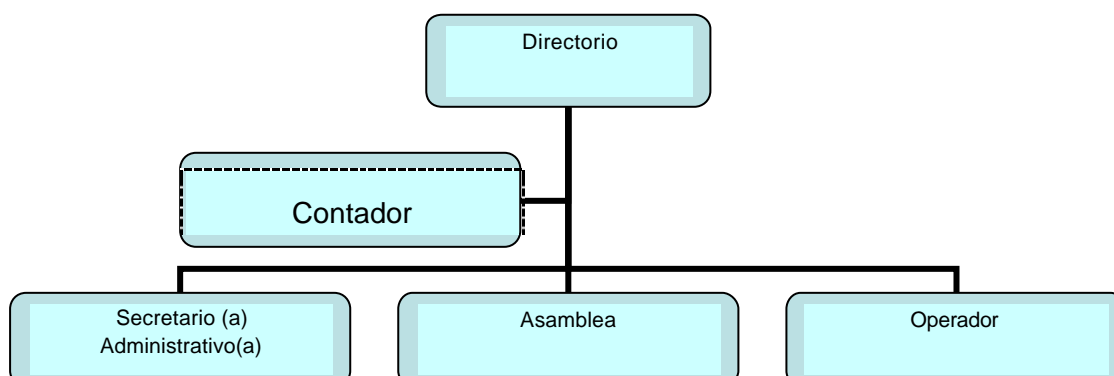
Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar objetivos, la administración ha sido esencial para la coordinación de los esfuerzos individuales. Para ello es necesario que en el proceso de diseño organizacional se cumplan las funciones administrativas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

a) Planeación: implica la selección de objetivos y las estrategias que permitan lograrlos, requiere la toma de decisiones. En esta primera etapa fundamental para adoptar cursos a seguir en un futuro que permitan la preparación de planes de contingencia, los Comités de A.P.R. están en una situación deficiente. Salvo unas pocas excepciones, los Comités no planifican, no establecen objetivos alcanzables en un corto, mediano o largo plazo, y generalmente están a merced de las casualidades y de los imprevistos. Si bien es cierto, que el futuro no se puede predecir con exactitud, no es menos cierto que un proceso planificado con una estrategia real del Comité, permitirían lograr los objetivos fijados con un costo razonable, es decir, eficientemente.

b) Organización: Esta parte de la administración implica establecer una estructura intencional de roles que las personas desempeñarán en una organización. Esto conduce a que las tareas estén asignadas a cada uno, por lo tanto, está definida su función en la organización.

La estructura organizacional de los Comité es de tramos amplios, lo que significa que existe un directorio, quien dirige al Comité; personal remunerado, que desarrolla funciones ejecutoras; una asamblea, quienes son en definitiva quienes toman las decisiones.

Organigrama de los Comité de A.P.R.



Directorio

Las funciones del directorio, según Estatutos de Programa de A.P.R. se describen a continuación:

- Requerir al presidente, por al menos dos de sus miembros, la citación a Asamblea General Extraordinaria.
- Proponer en la Asamblea General Ordinaria, el Plan Anual de Actividades y el Presupuesto de Ingresos y Gastos.
- Colaborar con el Presidente en la ejecución de los acuerdos de la Asamblea.
- Colaborar con el Presidente en la elaboración de la cuenta anual a la Asamblea.
- Cumplir y hacer cumplir lo establecido en el Reglamento y en los instructivos que establezca la Dirección o el Organismo ejecutor.
- Acordar anualmente con la Dirección o con el Organismo ejecutor, el valor de la cuota de incorporación y las cuotas por los consumos de agua potable, las cuales deberán generar los ingresos suficientes para financiar los gastos que se originen por el funcionamiento del servicio.
- Recaudar y administrar los fondos provenientes de las cuotas de incorporación, consumo, etc. Estos fondos y los saldos mensuales que resulten después de cubrirse estos gastos, deberán depositarse en un banco. Los miembros del Directorio son responsables hasta la culpa leve en el ejercicio y la responsabilidad penal que pudiere afectarles.
- Autorizar y/o suspender el suministro domiciliario de agua potable.
- Velar por el funcionamiento del Servicio, ejecutando las obras necesarias para su mantenimiento, reposición y ampliación y fomentar la utilización adecuada de agua potable mediante un control periódico de pérdidas de agua.

- Colaborar con la Dirección o con el organismo ejecutor en los programas de educación y capacitación.
- Contratar los servicios del personal necesario para la administración, operación y mantenimiento del Servicio.
- Llevar un estado mensual de los ingresos y egresos del Servicio y rendir cuentas al organismo ejecutor.
- Administrar los bienes del Comité, abrir y cerrar cuentas de ahorro, corrientes, de depósito o de crédito en instituciones financieras.
- Representar al Comité en los casos en que expresamente lo exija la Ley.

Secretaria (o) Administrativa (o)

La Secretaria(o) Administrativa(o) en los Comité tiene una función administradora muy importante, y de acuerdo a su desempeño implicará una gestión de buen nivel para el Comité. Esto es porque es ella o él quien lleva las cuentas diarias, maneja todos los movimientos de entradas y salidas de dinero, y además porque es quien muestra la imagen corporativa del Comité. Su rol, en términos contables es esencial, por la transparencia y cuidado con que se deben realizar las tareas encomendadas y las de iniciativa propia, todas ellas en beneficio del Comité y de todos sus socios.

Sus funciones son las siguientes:

- Recibir los pagos efectuados por concepto de consumo de agua, derechos de incorporación, aportes, etc.
- Entregar las respectivas boletas y comprobantes de pago a quienes los efectúen.
- Llevar un correcto registro de los socios del Comité, subsidios, consumo de agua, pagos, etc.
- Hacer entrega del dinero recaudado diariamente al Tesorero del Comité, junto con el respectivo comprobante de egreso, con todos los detalles: monto, número de boletas, conceptos.

- Tener una correcta atención a los socios del Comité, el marketing está orientado hacia el cliente y no al producto.
- Conjuntamente con el Secretario del Comité deben realizar las notificaciones de próximas asambleas antes de cinco días a la fecha de su realización, diseñar carteles, avisos radiales, etc.
- Recibir y despachar correspondencia.
- Trasladarse hacia instituciones, oficinas y otros a los que se les haya enviado a realizar acciones estrictamente relacionadas con el Comité.
- Cumplir íntegramente la jornada de trabajo en las condiciones de higiene aceptadas.
- Cuidar y mantener en perfecto estado la oficina del Comité, los materiales de oficina y equipos.
- Tener un manejo de computación y conocimientos básicos contables, para llevar a cabo eficientemente la organización del Comité.
- Para efectuar cualquier salida de dinero, debe pedir autorización al Presidente y Tesorero del Comité. Los Comprobantes de egresos deben contar con la firma de ambos.
- Se le debe asignar un valor por viático, debidamente respaldado.
- Realizar arqueos de caja.
- Completar diariamente el Libro de Compra y Ventas, el Libro de Caja Tabular del Comité.
- Llenar y hacer llegar a la D.O.H. la Encuesta Contable Mensual.
- Firmar el Libro de Asistencia.

Operador:

Generalmente este cargo lo desempeña un hombre, su rol está estrechamente ligado al sistema de agua potable en su parte técnica, por lo tanto, es de extrema necesidad de que exista un operador suplente, que tenga condiciones y conocimientos aptos para el cargo.

Sus funciones son las siguientes:

- Hacer funcionar el equipo que se utiliza en el sistema del agua potable de manera adecuada, con el fin de mantener la continuidad en el servicio de agua.
- Vigilar y velar por el buen funcionamiento de: Estanque, red de distribución, equipo de cloración, elevación, las fuentes de captación, arranques domiciliarios, revisión de la matriz, tablero.
- Lavado mensual de estanque, redes cámara corte presión, desarenados y cualquier otra instalación anexa al sistema.
- Efectuar una pródiga revisión del total de las instalaciones a fin de determinar su estado de limpieza, funcionamiento y conservación, para estos efectos se ceñirá rigurosamente a las instrucciones establecidas en el manual de operaciones entregado por el organismo asesor.
- Reparar desperfectos de fuga de agua que se produzcan en las redes, matrices e impulsión.
- Reparar roturas de arranques domiciliarios entre la red de distribución y el medidor.
- Asesorar o realizar cambios en la red de distribución, traslado de arranques o la propia instalación de arranques nuevos.
- Debe estar atento a desperfectos en los medidores de agua potable, como así mismo notar fugas de agua.
- Efectuar el control de cloro en el estanque y redes del sistema con el fin de potabilizar el agua.
- Deberá proceder a efectuar los cortes y reposición de suministros de agua, toda vez que sea avisado.
- Proceder una vez al mes a tomar el estado de lectura de los medidores.
- Ejecutar el reparto de citaciones a próxima asamblea y la entrega de notificaciones del consumo a los socios.
- Confeccionar la planilla de datos básicos y otros informes que se les encomiende.
- Comunicar inmediatamente al Comité sobre fallas en el equipo eléctrico, de moto bomba, etc.

- Contar con disponibilidad inmediata ante las emergencias que se pudieran producir.
- Tener un excelente trato y dar respuestas completas satisfactorias a los socios.
- Cumplir con su jornada de trabajo.
- Firmar el Libro de Asistencia.

Contador

Es quien es contratado por el Comité para asesorar en la contabilidad y realizar los informes contables. Lleva la documentación mensual al SII.

Entre sus funciones se destacan:

- Preparar de manera fiel y sobre los principios contables El Balance y Estado de Resultado.
- Asesorar en la contabilidad, manejo y registro de datos.
- Detectar irregularidades financieras y en caso de existir, informarlas al organismo asesor.

c) Integración de Personal: Implica llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados. Esto se hace al identificar los requerimientos de fuerza laboral, al inventariar a las personas disponibles, al reclutar, seleccionar, asignar, ascender, planificar la carrera, al remunerar y capacitar o desarrollar tanto a los candidatos como a los titulares del puesto para realizar sus tareas de manera eficiente.

En materia de capacitación los Comité están muy atrasados, aún cuando existen mecanismos para desarrollarlas, como las franquicias SENCE. Éstas consisten en un incentivo tributario que se ha convertido en el principal instrumento legal para promover el desarrollo de programas de capacitación al interior de las empresas.

Básicamente, esta franquicia permite a las empresas que se encuentren clasificadas por el SII, como contribuyentes en primera categoría de la ley de Impuesto a la Renta, sea que tributen por Renta Efectiva o Renta Presunta, o se encuentren exentas de pago por pérdida del ejercicio, hacer uso de un descuento o rebaja tributaria, u obtener la recuperación de la Inversión en Capacitación, al momento de presentar su declaración anual de impuestos a la renta en el SII.

El límite de Franquicia Tributaria que otorga el Estado a las empresas que se acogen a esta modalidad, tiene un tope máximo de 1 % de la Planilla de Remuneraciones Imponibles Anuales. En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas, cuyo 1 % de las remuneraciones imponibles sea inferior a 13 UTM, pueden descontar, anualmente, hasta esa suma por concepto de capacitación.

Las empresas pueden ejecutar acciones de capacitación en forma interna (cursos de empresa y cursos Inter. empresa) o bien en forma externa, contratando los servicios de Organismos Técnicos Capacitadores, OTEC, autorizados y evaluados por SENCE, o a través de Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación OTIC.

Para mejorar la gestión de los Comité y convertirse en empresas que sean viables es urgente capacitar a los dirigentes y al personal. El objetivo es que la administración se profesionalice y que el negocio del sistema de agua potable rural sea rentable. Para ello se debe partir por la dirección, luego por el personal, estos deben comprometerse con el Comité para así proyectar una imagen sólida y con visión de futuro.

Como se trató en el primer capítulo sobre la escasez de recursos hídricos a nivel mundial, es necesario también orientar políticas de cuidado sobre el recurso vital a nivel rural. No obstante, ello no es posible si el Comité como estructura organizacional no funciona apropiadamente.

d) Dirección: Consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan en la obtención de las metas de la organización y del grupo. Implica motivación, estilos, enfoques de liderazgo y comunicación.

Un buen *LÍDER* es capaz de llevar a una organización a trabajar en forma conjunta con todos los agentes externos e internos. Es ser el máximo comunicador y quien se retroalimenta con las observaciones, ideas y acciones de las demás personas que trabajan en la organización.

La ausencia de líderes, señalan algunos expertos, es una realidad generalizada por el sistema actual de vida que llevan las personas, el descontento, la presión, las bajas remuneraciones, la competitividad, etc., influyen en que no existan personas comprometidas y dispuestas a trabajar o dirigir una organización sin fines de lucro, o por un bien social.

Es necesario, entonces, que la entidad asesora realice cursos de liderazgo al interior de los Comités, sesiones de motivación de personal y la entrega de información actualizada sobre la satisfacción laboral. Como se trata de la entrega de un servicio básico, se cree equivocadamente, que la mera entrega del agua potable en el hogar es suficiente, empero, el servicio post-venta, el marketing directo, la abertura de nichos de mercado permitirían a los Comités obtener utilidades considerables, lo que a su vez sustentaría el sistema en sí.

e) Control: Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados con el fin de asegurarse que los hechos se ajusten a los planes. Mide el desempeño en comparación con las metas y planes, muestra donde existen desviaciones negativas y al poner en marcha acciones para corregirlas ayuda a asegurar el logro de los planes.

Al no existir planificación es difícil controlar, si no existen metas que se puede revisar y corregir. En los Comités esta situación se presenta, sobre todo en el área contable y de manejo de recursos. No hay un control exhaustivo por parte del Directorio sobre las cuentas que se llevan, la destinación de los recursos y menos aún sobre planeación estratégica. Establecer mecanismos de control es indispensable y la detección de irregularidades, tal como señala el Estatuto del Programa de A.P.R., debe ser dada a conocer a la asamblea, al organismo asesor y en caso de que sea necesaria la comparecencia ante la justicia.

No es posible que una empresa pierda recursos de manera tan fácil y reiterativa. La responsabilidad no se delega sólo la autoridad, por lo tanto, a los Comités les corresponde diseñar una completa reingeniería de la actual gestión sobre el sistema de agua potable.

6.3.2 Evaluación de Fuerzas y Debilidades

En el Análisis Interno es necesario determinar cuales son las fortalezas y debilidades de la organización con el objeto de poder diseñar e implementar estrategias que sean coherentes con el accionar de ella.

a) Fortalezas

- Un alto nivel de experiencia y efectos del aprendizaje del personal remunerado de los Comités.
- Sistema de Agua Potable con activos Fijos especializados y modernos.
- Existe una Inversión Pública en el Sector.
- Exención de Pago de IVA. No obstante, esto también puede transformarse en una amenaza, por el escaso y casi nulo control financiero.
- Ahorro periódico en cuentas de Banco.
- Entrega de subsidios por consumo de agua por parte del Estado.
- Cuentan con asesoría especializada en las tres áreas social, técnica, contable por parte de la D.O.H.
- Conocimiento general de las disposiciones que rigen a los comités.
- Directivas electas por los miembros de cada comité.
- Interés compartido por un bien indispensable como es el agua.
- Asesoría contable contratada por los propios comités.
- Análisis de los problemas existentes al interior de los comités.
- En la mayoría de los comités se cumplen con las leyes laborales.
- Empresas sin fines de lucro.
- Autonomía en la toma de decisiones.
- El sistema adecuadamente administrado es viable económicamente.

b) Debilidades

- Escaso y casi nulo control sobre los recursos financieros al interior de los Comités.
- No existe planificación a corto ni largo plazo.
- No hay planificación estratégica.
- Poca participación de la comunidad y de los socios en tareas de directivas.
- Falta de Líderes.
- Escasa Motivación de los socios a participar y contraer responsabilidades en el Comité.
- Ausencia de conocimientos contables y administrativos de los dirigentes de los Comités.
- Falencias administrativas, roles y cargos no desempeñados óptimamente.
- Deficiencia organizacional al interior de los comités.
- Ausencia de liderazgo en ciertos comités.
- Falta de una ley propia de los Comités.
- Misión actual orientada al producto.
- Conflictos internos en algunos Comités entre socios y dirigentes.
- Los costos superan reiterativamente a los ingresos por venta.
- Informes contables deficientes en su preparación, no valorización de activos fijos por ejemplo.
- Falta de exigencia por parte de los socios en la entrega del servicio, en un 90% de los Comités no existen Libros de Reclamos y/o sugerencias.
- Desconocimiento parcial del estatuto de A.P.R.
- Realidad socioeconómica precaria en muchas localidades.
- Fiscalización contable por parte de la D.O.H. M.O.P. no efectuada oportuna ni eficientemente.
- Conflictos interpersonales al interior de los comités.
- No se entregan oportunamente y en general, simplemente no se entregan a la D.O.H. los informes contables mensuales y las planillas de cloro y producción por parte de los comités.

- Ausencia de infraestructura como por ejemplo: sede propia, computador, etc.
- En gran parte de los comités no se cuenta con los terrenos legalizados de donde se encuentran la caseta o estanques de agua, por lo que el patrimonio de los comités es ínfimo.
- Falta de conocimientos informáticos de las directivas de los comités y del personal remunerado; la secretaria administrativa y el operador.
- Desconocimiento de cada una de las funciones que les corresponde a la secretaria administrativa y al operador
- Mayor capacitación para la secretaria y el operador.
- Requerimiento de capital necesario para una fuerte inversión.
- Deficiente o nulo control sobre la contabilidad del comité por parte de la directiva.
- Ausencia de estrategia corporativa en los comités.
- La entrega de subsidios se efectúa a través de las municipalidades respectivas a las cuales pertenecen las localidades rurales, estos no se entregan en la fecha correspondiente sino con atrasos y en algunos casos como en La Serena, La Higuera se entregan con varios meses de desfase.
- Alto índice de cuentas por cobrar, sobre todo en los meses de invierno.

8 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES : PROPUESTA PARA LOS COMITÉ DE A.P.R.

Cada organización es única en lo que se refiere a su naturaleza administrativa, cada una presenta diversas debilidades y potencialidades diferentes al resto de la Industria, se puede establecer que en los Comités, de acuerdo a su desarrollo administrativo, manifiestan las mismas necesidades: Mejorar la Gestión Administrativa, Financiera y aumentar la Capacidad del Sistema.

El presente Estudio tiene como objetivos diagnosticar y sugerir un Modelo que sea aplicable a todos los Comité de A.P.R. Para ello se ha diseñado un modelo que busca convertir a las localidades rurales en zonas capaces de producir nuevos bienes y servicios a través del Desarrollo óptimo de los Comités de Agua Potable Rural.

La eficiencia productiva es objetivo esencial en cualquier organización, no obstante, los Comités de A.P.R. tienen una gran limitante que les obstaculiza alcanzar un desarrollo empresarial, y es precisamente, la legislación que los regula, que aún no siendo específica y dirigida a los Comités de A.P.R., los trata como organizaciones sociales que no pueden convertirse realmente en microempresas.

Ciertamente, ésta es una preocupación latente de los Comités el no contar con una legislación propia, sin embargo, se ha analizado que estos comités se puedan convertir en cooperativas, que de acuerdo a la modificación a la ley general de cooperativas se le otorgaría un rol empresarial a dichas organizaciones.

Esta transformación de los comités trae consigo los siguientes beneficios:
(*Boletín A.P.R, N° 2*)

- Contar con una ley específica que los rija.
- Mayor solidez jurídica ante instancias públicas y privadas.
- Mayor autonomía para dirigir su estructura interna.
- Asimilarse a una empresa y no a una junta de vecinos.
- Obtención de créditos por parte de la banca privada.

- Perseguir fines de lucro y desarrollar otras actividades económicas.
- Generar negocios de servicios en las localidades rurales, como entrega de correspondencia, servicios de biblioteca, internet, centro de pago de otros servicios, reciclaje de basura, productoras de agua mineral, destilada, etc.
- Contar con el apoyo y supervisión de una autoridad especializada, el Departamento de Cooperativas.
- Beneficios económicos para los socios (sobre los excedentes y reservas voluntarias).
- Posibilidad de contratación de administrativos para la dirección del Comité.
- Exenciones tributarias.

8.1 MODELO DE CONVERSIÓN DE LOS COMITÉ EN UNIDADES ECONÓMICAS DE NEGOCIOS

8.1.1 Clasificación de los Comité de A.P.R.

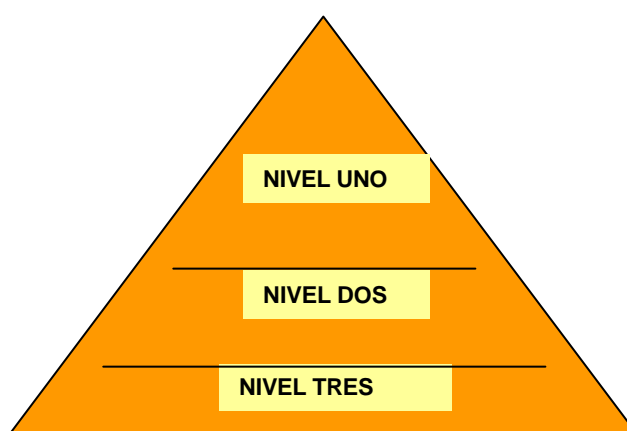
Las organizaciones sociales y los individuos que las conforman presentan diversos intereses y problemáticas. De esto se deriva la importancia de realizar mesas de trabajo entre los Dirigentes de cada Comité, organismos asesores (D.O.H.) y grupos de interés (socios, autoridades) para establecer cuales son las reales necesidades de los Comités y cuales son las expectativas de todos los participantes.

Estas sesiones de trabajo deben ser capaces de generar objetivos que reflejen fielmente las necesidades de los grupos de interés, y no tan sólo las necesidades internas de las instituciones o de sus dirigentes. Menos aún, las de las autoridades. Al mismo tiempo deben limitarse las expectativas, ya que éstas deben quedar enmarcadas dentro de lo que es posible alcanzar producto de los resultados de las discusiones.

Las Organizaciones comunitarias como los Comités tienen deficiencias en cuanto a la administración que realizan, en lo que respecta a la asignación de recursos y al control que debieran ejercer sobre los mismos. De acuerdo a este estudio se pudo comprobar en terreno las deficiencias de capacidad de gestión de

los dirigentes y del personal remunerado. Si bien es cierto, existe un interés de los dirigentes en participar en los Comités, también es cierto, que no es suficiente sólo ese interés; para poder convertirse en empresas y ser sustentables en el tiempo se requiere una reingeniería, la cual pueda definir cuales son los lineamientos a seguir por cada Comité, definir cargos, etc..

Para establecer una clasificación de los Comités y poder enfocar las capacidades desde ese punto de partida es que se ha establecido criterios de nivelación que indican en que lugar podrían ubicarse.



Pirámide de nivelación

8.1.2 PATRÓN DE MEDICIÓN:

Para estos niveles se ha diseñado un patrón de medición, el cual reúne características en las distintas áreas administrativas, Financiera, Recursos Humanos e Infraestructura. Para cada área existe una tabla de preguntas, en relación a las respuestas que sean positivas se determinará en que nivel se clasifican.

a) Administración: La administración no sólo consiste en dirigir una organización, sino que es una tarea mucho más compleja, se trata de obtener junto a todos los individuos que trabajan en dicha organización, la consecución eficiente de objetivos que se hayan planeado, en un ambiente adecuado. Los Comités presentan lo siguiente:

CARACTERISTICAS	SI	NO
Dirigentes que Presentan un Plan de trabajo a la Asamblea al momento de asumir el cargo.		
Dirigentes que tienen conocimiento de los Estatutos que Rigen el Programa de Agua Potable Rural.		
Dirigentes que tienen una capacitación administrativa o contable.		
Cumplimiento de más de dos Directivos en sus funciones al interior del Comité.		
Dirigentes que no han cometido algún tipo de irregularidad.		
Dirigentes que son líderes destacados en las localidades rurales.		
Dirigentes que participan activamente con las redes gubernamentales		
Dirigentes capaces de elaborar proyectos para beneficio del Comité.		
Dirigentes que tiene conocimiento técnicos o de nivel superior en áreas administrativas ó contables. Ej. Contador, técnico en administración, etc.		
Directiva que es capaz de solucionar conflictos al interior del Comité.		
Directiva que se reúne periódicamente para analizar, discutir y plantear temas de interés del Comité.		
Directiva que prepara cada Asamblea ya sea de tipo Ordinaria o extraordinaria.		
Directiva que realiza planes de contingencia.		
Directiva que evalúa periódicamente el desempeño del personal del Comité.		
Directiva que busca nuevos desafíos para el Comité como organización.		

b) Financiera: El manejo de los recursos en forma eficiente es una necesidad de toda organización lucrativa o no, la maximización de estos es esencial en organizaciones que tienen un flujo pequeño o mediano de ingresos, por lo tanto, su administración, asignación y control sobre ellos debe ser lo más transparente posible.

CARACTERÍSTICAS	SI	NO
Orden Contable		
Valorización de los activos fijos del Comité.		
No presentan Correcciones y alteraciones de documentos contables.		
Gastos debidamente respaldados.		
Sin Irregularidades financieras.		
Control sobre los ingresos de parte de la directiva del Comité.		
Control exhaustivo de gastos.		
No cuentan ni han contado con alguna detección de anomalías financieras por parte del Organismo Asesor.		
Presentan Presupuesto de gastos.		
Tienen actualizadas las Tarifas del Sistema.		
Tienen control de inventario.		
Presentan algún tipo de conocimiento de los activos fijos que cuenta el Comité.		
Se realizan Auditorias o revisiones periódicas.		
El contador externo entrega la información oportuna y cada vez que se requiera.		
La información contable que se entrega a los socios es clara y de fácil entendimiento para ellos.		

c) Recursos Humanos: El recurso humano es un elemento que debe ser considerado para el logro de objetivos y como parte de la estructura organizacional de la empresa u organización, es entonces, evidente especificar el desempeño y funciones que deben cumplir. En los Comités que se clasifican en este nivel, el Recurso Humano se caracteriza por:

CARACTERÍSTICAS	SI	NO
Personal calificado para las funciones que fue contratado.		
Secretaria que realiza labores administrativas que le son encomendadas.		
Secretaria que tiene conocimientos computacionales		
Secretaria que no ha cometido algún tipo de irregularidad financiera.		
Secretaria que tiene conocimientos de contabilidad básica.		
Secretaria que cumple con su cargo, según contrato de trabajo		
Secretaria que ha recibido cierto tipo de capacitación.		
Secretaria que cuenta con título profesional o técnico		
Secretaria con iniciativa y capaz de proponer ideas para el funcionamiento del Comité.		
Operador que no ha cometido algún tipo de irregularidad en el sistema.		
Operador que respeta la autoridad de la Directiva.		
Operador que tiene conocimientos electromecánicos.		
Operador que tiene título técnico.		
Operador capaz de solucionar emergencias en un periodo de tiempo determinado.		
Operador que cumple horario de trabajo, asiste a emergencias o cumple con sus funciones según contrato de trabajo.		

d) Infraestructura: Para este análisis se considera infraestructura lo relacionado con los activos fijos con que cuenta el Comité como organización.

CARACTERISTICAS	SI	NO
El Saneamiento de terrenos y títulos de dominio, derechos de agua se encuentran en una etapa final o ya se encuentran regularizados.		
El comité cuenta con oficina propia y habilitada.		
El Comité posee computador.		
El sistema de distribución de agua no presenta deficiencias.		
La fuente de abastecimiento de agua no presenta problemas cuando aumenta la demanda de recursos hídricos.		
La fuente de abastecimiento de agua no presenta problemas de contaminación.		
Existen proyectos a futuro de mejoramiento del sistema de agua potable.		
El comité presta servicios de alcantarillado.		
El comité cuenta con inventario de materiales para enfrentar emergencias.		
Presenta la oficina libro de reclamos y sugerencias.		
La oficina del Comité está en buen estado (limpia, ordenada).		
Tiene un horario de atención definido el Comité.		
El equipo del Sistema de Agua Potable está funcionando sin dificultades.		
Se hace periódicamente una mantención del Sistema de Agua Potable.		
Se conoce claramente cuanto y qué equipo posee el Comité.		

De acuerdo a las respuestas positivas que se obtengan de cada área la clasificación será la siguiente:

Nivel Tres: Están en esta clasificación aquellos Comité que en cada área tengan entre 0 y 5 respuestas positivas. Es decir, el máximo de puntaje o de respuestas positivas para este nivel será de 20, equivalente a un 33.33%

Nivel Dos: Lo constituirán los Comités que en cada área tengan entre seis y diez respuestas positivas. Es decir, el puntaje o respuestas positivas para este nivel comprenderán entre 21 y 40. Es decir, superior al 33.33% y hasta un 66.66%.

Para el Nivel Uno: Lo constituirán los Comités que en cada área tengan entre 11 y 15 respuestas positivas. Es decir, el puntaje o respuestas positivas para este nivel comprenderán entre 41 y 60, lo que equivale a un intervalo entre 66.66% y el 100%.

9. ESTRATEGIA PARA CADA NIVEL DE CLASIFICACIÓN DE LOS COMITÉS.

Objetivo General: Convertir a cada Comité en una empresa rentable y que sea capaz de generar unidades económicas de negocios.

9.1 Diagnóstico para el Nivel TRES:

En este nivel los Comités presentan debilidades en las áreas analizadas. Deficiencias que se pueden superar tras una puesta en marcha de planes a seguir. Los Comités tienen una administración deficiente, principalmente porque la gestión de la directiva no ha sido la más adecuada, hay poca participación de ésta en tareas del Comité, e incluso notoria falta de propuestas de mejoramiento del sistema. Están incluidos también los comités que presentan falencias financieras, escaso o nulo control de recursos y deficiente sistema de captación y distribución de agua. El Recurso humano no está calificado, la secretaria cumple un rol de recaudadora y el operador no tiene conocimientos básicos de electromecánica. Para el nivel Tres, de acuerdo al instrumento de medición, los

Comités poseen características mínimas de desarrollo, sólo funcionan como organizaciones sociales encargadas de distribuir agua potable a los socios en condiciones sanitarias aceptables.

9.1.1 Estrategia a aplicar para el Nivel TRES:

Para poder superar este nivel inferior se proponen los siguientes planes:

- Llevar a cabo una capacitación a los directivos en las áreas administrativa y contable. Las que incluyan administración de recursos humanos y financieros, enfrentamiento de conflictos, cultura y desarrollo organizacional, contabilidad de costos y preparación de presupuestos, además de legislación tributaria.
- Realizar una sesión de trabajo en el que se establezca una estrategia de desarrollo para el Comité que incluya el objetivo general.
- Corregir deficiencias encontradas al interior del Comité en un plazo no mayor a nueve meses.
- Establecer un control de evaluación de los cambios al tercer mes de la puesta en marcha de la reestructuración del Comité.
- Gestionar alianzas estratégicas con empresas de servicios. Esto se refiere a que el Comité pueda ofrecer a los socios y a la comunidad en general otros servicios como el pago de la luz, correo, biblioteca, etc. y mediante esto las empresas puedan interesarse en esta oferta. Además, los Comités pueden llegar a convertirse en una empresa no sólo de servicios sino que también productoras y asesoras para otros Comités.

Políticas y Programas:

- Política administrativa del Comité
- Política financiera
- Política de contingencia técnica
- Política de Recursos Humanos
- Política de Marketing.

Programas:

Diseñar un plan de conductas, responsabilidades y normas a seguir al interior del Comité; Reforzar los Estatutos; Capacitación administrativa, contable, técnica, tributaria al recurso humano del Comité; Definición de cargos; Planeación estratégica al interior de los Comités; Establecer redes de cooperación; Planes de acción frente a eventos climáticos y naturales; Plan de cultura del agua; Programa de marketing para el Comité.

Estrategias:

El nivel tres es la base de la pirámide y para ellos se han formulado estrategias genéricas:

“Reestructurar la administración del Comité de A.P.R. basados en el recurso del agua como desarrollo sustentable”.

“Convertirse en líderes en costos y buscar nichos de mercado para realizar alianzas estratégicas con otras empresas”.

“Desarrollar un marketing mix para el Comité como unidad económica de negocios”.

9.2 Diagnóstico para el Nivel DOS

En este nivel los Comités se encuentran en una etapa intermedia, más bien regular. Presentan características mayores de desarrollo organizacional que el nivel Tres, sin embargo, no es óptimo, existen deficiencias administrativas como de participación de dirigentes, preparación de las asambleas, de plan de trabajo, en ocasiones concentración de poder en un sólo dirigente; En el área financiera si bien es cierto, no presentan irregularidades y tienen cierto control de los recursos que se producen, distan bastante de tener un control eficiente para una organización. En infraestructura cuentan con computador y oficina habilitada. Existen proyectos de mejoramiento del sistema y una disposición positiva a enfrentar nuevos desafíos en bienestar de la organización y asociados, no obstante, se ven entrampados en cuanto a conocimientos teóricos que se necesitan para llevar a cabo una buena gestión. El Recurso Humano no está

100% calificado, sin embargo, se desempeñan relativamente bien en sus funciones.

9.2.1 Estrategia a aplicar para el Nivel DOS:

Para los Comités de este nivel se proponen los siguientes planes:

- Capacitar a los directivos en las áreas que sean necesarias.
- Fortalecer las características positivas con que cuenta el Comité y corregir deficiencias que se hayan detectado en un plazo no mayor a los seis meses.
- Establecer una estrategia de desarrollo para el Comité que incluya el objetivo general.
- Realizar un control a los tres meses de la puesta en marcha de la reestructuración.
- Establecer alianzas estratégicas con otras empresas privadas y estatales.

Políticas y Programas:

- Política financiera
- Política de contingencia técnica
- Política de marketing y nuevos productos.

Programas:

Nivelar el conocimiento y capacitar en áreas administrativas al Recurso humano del Comité; Establecer planeación financiera; Programa de presupuestos; Control de inventarios; Programas de contingencia a eventos climáticos y naturales; Programas de cultura del agua; Programas de marketing, Programa de factibilidad de asociación con empresas externas.

Estrategias:

Una de las estrategias para este nivel debe ser de tipo competitiva de liderazgo en costos, es decir, reducir costos eficientemente basados principalmente en la experiencia. El objetivo principal de los Comités que se clasifican en este nivel debe ser en primer lugar reducir los costos que son

administrados de manera ineficiente y establecer un control mediante el cual los costos sean controlados estrictamente. Para ello se han diseñado las siguientes estrategias genéricas:

“Fortalecer la administración del Comité, convertirse en líderes en costos y buscar nichos de mercado”.

“Desarrollar un marketing mix para el comité que permita establecer alianzas estratégicas con otras empresas de servicios y de productos”

9.3 Diagnóstico para el Nivel UNO

En este nivel los Comités se encuentran en una etapa superior al resto de los Comités. Cuentan con una mayor solidez administrativa, existe un plan de trabajo de los dirigentes, hay mayor participación de éstos en los cargos y existe un mayor compromiso con el Comité, la gestión es mejor, esto se traduce en que el Comité funciona adecuadamente en las áreas financiera y de infraestructura, no hay irregularidades financieras, hay un control mayor en las cuentas que se generan, existen propuestas de desarrollo del Comité, son emprendedores con visión de futuro, no obstante, tienen limitaciones en términos de capacidad profesional, falta una preparación técnica de los dirigentes y de los empleados, tales que les permitan superar barreras de crecimiento productivo, en cuanto al sistema de agua potable, éste no tiene problemas de colapso o de contaminación de la fuente.

9.3.1 Estrategia a aplicar para el nivel UNO:

Para los Comités que se encuentran en este nivel se proponen los siguientes planes:

- Capacitar a los directivos en las áreas que sean necesarias.
- Fortalecer las características positivas con que cuenta el Comité y corregir deficiencias que se hayan detectado en un plazo no mayor a los seis meses.
- Establecer una estrategia de desarrollo para el Comité que incluya el objetivo general.

- Realizar un control a los tres meses de la puesta en marcha de la reestructuración.
- Establecer alianzas estratégicas con otras empresas privadas y estatales.

Políticas y Programas:

- Política financiera
- Política de contingencia técnica
- Política de marketing y nuevos productos.

Programas:

Capacitar en áreas en el cual el conocimiento sea menor del Recurso humano del Comité; Establecer planeación financiera; Programa de presupuestos; Control de inventarios; Programas de contingencia a eventos climáticos y naturales; Programas de cultura del agua; Programas de marketing, Programa de factibilidad de asociación con empresas externas; Programas económicos y de formulación de Proyectos.

Estrategias:

La estrategia para este nivel debe ser de tipo competitiva y de enfoque, los comités que se clasifican en este nivel debieran ser capaces de mantener y fortalecer costos eficientes, utilizando de buena forma la curva de la experiencia. El enfoque va dirigido hacia la satisfacción de clientes rurales en los cuales se encuentran insertos los Comités, es otorgar una nueva perspectiva de generación de negocios que les permita convertirse en empresas sólidas y consolidadas. Para esto:

“Fortalecer la administración del Comité, convertirse en líderes en costos y buscar nichos de mercado”.

“Desarrollar un marketing mix para el comité que permita establecer alianzas estratégicas con otras empresas de servicios y de productos”

Las políticas y programas que se proponen deben ser revisados anualmente con el objeto de determinar si conducen a los resultados esperados.

Recomendaciones Estratégicas:

Siempre que se analiza un entorno determinado para una organización determinada, se tiene que considerar que éste siempre es cambiante ya sea por las fuerzas endógenas o por las exógenas que interactúan; cada Comité tiene una realidad distinta de otra, sin embargo, existen características comunes y repetitivas que permitieron que se pudiera efectuar una investigación genérica. El rol de los Dirigentes y de los organismos asesores es vital para el buen funcionamiento de los Comités de Agua Potable Rural y de su desarrollo organizacional. Generalmente se cree que liderazgo y administración son lo mismo, no obstante, un buen líder será siempre un administrador eficaz, es por ello la necesidad de contar con personas competentes que puedan ser capaces de lograr que el cambio que se propone para los Comités sea posible, de nada sirve que los Comités mantengan su actual funcionamiento, sin una estrategia de desarrollo real ni con planes de crecimiento, porque entonces, se verán enfrentados a un futuro muy pesimista sobre todo con la carencia de recursos hídricos que se estiman se producirán. De acuerdo a la clasificación que se estableció en esta investigación se señala lo siguiente:

De los 14 Comités seleccionados para el estudio, actualmente un 42.86% se encuentra en el nivel tres y un 57.14% en el nivel dos. Cabe mencionar que existen dos comités que estuvieron muy cerca de clasificar en el nivel Uno. Empero, esta clasificación no es un instrumento inflexible, sino que permite detectar más rápidamente en que nivel de organización se encuentra cada Comité y así poder perfilarse como una organización sólida y rentable.

