

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS  
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**



**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO DE CONTROL EN LA  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE AGUA Y DRENAJES DE LA  
MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS**

**TESIS**

**PRESENTADA POR**

**ANGÉLICA ALEJANDRA ARRIOLA MIRANDA**

**CARNÉ 201647364**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL GRADO ACADÉMICO DE:  
LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**ASESORA Lcda. Patricia del Rosario Fuentes Figueroa**

**REVISORA Lcda. María Alejandra Juárez Mérida**

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**San Marcos 2023**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SAN MARCOS**



**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO DE CONTROL EN LA  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE AGUA Y DRENAJES DE LA  
MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS**

**TESIS**

**PRESENTADA POR**

**ANGÉLICA ALEJANDRA ARRIOLA MIRANDA**

**CARNÉ 201647364**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

**ASESORA Lcda. Patricia del Rosario Fuentes Figueroa**

**REVISORA Lcda. María Alejandra Juárez Mérida**

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

**San Marcos 2023**

## CONSEJO DIRECTIVO

Msc. Juan Carlos López Navarro

Presidente

Lcda. Astrid Fabiola Fuentes Mazariegos

Secretaria Consejo Directivo

Ing. Agr. Roy Walter Villacinda Maldonado

Representante Docentes

Lic. Oscar Alberto Ramírez Monzón

Representante Estudiantil

Br. Luis David Corzo Rodríguez

Representante Estudiantil

## COORDINACIÓN ACADÉMICA

Dr. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador Académico
Ing. Agr. Osberto A. Maldonado de León	Técnico en Producción Agrícola e Ingeniero Agrónomo con Orientación en Agricultura Sostenible
Lic. Antonio Etihel Ochoa López	Coordinador Carrera de Pedagogía y Ciencias de la Educación
Lcda. Aminta Esmeralda Guillén Ruíz	Coordinadora Carrera de Trabajo Social, Técnico y Licenciatura
Ing. Víctor Manuel Fuentes López	Coordinador Carrera de Administración de Empresas, Técnico y Licenciatura
Lcda. María Daniela Paiz Godínez	Coordinadora Carrera de Abogado y Notario y Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales
Dra. Jenny Vanessa Orozco Minchez	Coordinador Carrera Médico y Cirujano
Lic. Nelson de Jesús Bautista López	Coordinador Pedagogía Extensión de San Marcos
Lcda. Julia Maritza Gándara González	Coordinador Extensión de Malacatán
Lcda. Mirna Lisbet de León Rodríguez	Coordinador Extensión de Tejutla
Lic. Marvin Evelio Navarro Bautista	Coordinador Extensión de Tacaná
Dr. Robert Enrique Orozco Sánchez	Coordinador del Instituto de Investigación

Lic. Mario René Requena	Coordinador de Área de Extensión
Ing. Oscar Ernesto Chávez Ángel	Coordinador Carrera de Ingeniería Civil
Lic. Carlos Edelmar Velásquez González	Coordinador Carrera Contaduría Pública y Auditoría
Ing. Miguel Amilcar López López	Coordinador Extensión Ixchiguán
Lic. Danilo Alberto Fuentes Bravo	Coordinador Carrera Profesorado en Educación Primaria Bilingüe Intercultural
Lic. Yovani Alberto Cux Chan	Coordinador Carreras Sociología, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

## TRIBUNAL EXAMINADOR

Director	Msc. Juan Carlos López Navarro
Coordinador Académico	PhD. Robert Enrique Orozco Sánchez
Coordinador de Carrera	Lic. Carlos Edelmar Velásquez González
Asesor	Lcda. Patricia del Rosario Fuentes Figueroa
Revisor	Lcda. María Alejandra Juárez Mérida

## COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Licenciado Carlos Edelmar Velásquez González	Presidente
Licenciada Patricia del Rosario Fuentes Figueroa	Secretaria
Licenciado Gustavo Ernesto Juárez Bautista	Vocal I
Licenciada María Alejandra Juárez Mérida	Vocal II
Licenciada Ileana María de León Oliva	Vocal III



San Marcos 10 de julio de 2023

Comisión de Trabajos de Graduación  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría  
Centro Universitario de San Marcos

Respetables Profesionales de la Comisión de Trabajos de Graduación:

Reciban un cordial saludo deseando éxitos en sus labores cotidianas. En atención al nombramiento como asesora del trabajo titulado: "**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO DE CONTROL EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE AGUA Y DRENAJES DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS**" presentado por la estudiante Angélica Alejandra Arriola Miranda identificada con carné 201647364.

Por este medio me permito informarles en calidad de asesora lo siguiente:

- El presente trabajo reúne los requisitos técnicos y metodológicos requeridos para este proceso.
- Se realizó el análisis respectivo y se respetó el criterio del autor, considerando que el mencionado trabajo reúne los requisitos establecidos en el Normativo de Trabajos de Graduación de la carrera.

Por las razones expuestas en los párrafos precedentes, me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, para que el presente trabajo continúe con el trámite respectivo.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Patricia del Rosario Fuentes Figueroa', written over a horizontal line.

Lcda. Patricia del Rosario Fuentes Figueroa  
Asesora



San Marcos 16 de octubre de 2023.

Señores Miembros  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Contaduría Pública y Auditoría  
Centro Universitario de San Marcos

Estimados Licenciados:

Reciban un cordial saludo deseando éxitos en cada una de las actividades que como comisión realizan.

En atención al nombramiento como revisora del trabajo titulado **“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO DE CONTROL EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE AGUA Y DRENAJES DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS”**, presentado por la estudiante: **Angélica Alejandra Arriola Miranda** quién se identifica con el Carne No. **201647364**.

El trabajo realizado ha sido objeto de una minuciosa revisión, la estudiante ha atendido las recomendaciones realizadas a efecto de cumplir con los requisitos exigidos por las leyes académicas de la universidad de San Carlos de Guatemala y de los requisitos establecidos en el Normativo de Trabajos de Graduación de la carrera. Por las razones expuestas se emite **DICTAMEN FAVORABLE** al trabajo presentado, para que continúe con los trámites correspondientes,

Atentamente:

“Id y enseñad a todos”

Licda. María Alejandra Juárez Mérida  
REVISOR



Comisión Trabajos de Graduación  
Contaduría Pública y Auditoría USAC - CUSAM

La Infrascrita secretaria de la Comisión de Trabajos de Graduación de la Carrera de Contaduría Pública y Auditoría, del Centro Universitario de San Marcos de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

**CERTIFICA**

Que ha tenido a la vista el libro de Actas de la Comisión de Trabajos de Graduación, en donde se encuentra el Acta No. 26-2023 la que literalmente dice: .....

Acta No. 26-2023. En la ciudad de San Marcos, siendo las diecisiete horas del día viernes veintisiete de octubre del año dos mil veintitrés reunidos en el Salón de Reuniones de la carrera de Profesorado de Educación de Bilingüe Intercultural del Centro Universitario de San Marcos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en cumplimiento a los artículos 26, 28, 29 y 44, el Honorable Tribunal Examinador de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, integrado por los siguientes profesionales: Presidente: Licenciado Carlos Edelmar Velásquez González; Asesora: Licenciada Patricia del Rosario Fuentes Figueroa; Revisora: Licenciada María Alejandra Juárez Mérida (Titulares); Licenciada Ileana María de León Oliva (suplente); así mismo, Profesor Integrante de la Comisión: Licenciado Gustavo Ernesto Juárez Bautista. Con el objeto de practicar el Examen Privado de Trabajo de Graduación de la estudiante: Angélica Alejandra Arriola Miranda, identificada con registro académico 201647364. Procediéndose de la siguiente manera: **PRIMERO:** La sustentante practicó la evaluación oral correspondiente, de conformidad con el Normativo General de Opciones de Graduación de la carrera. **SEGUNDO:** Después de efectuadas las preguntas necesarias, los miembros del tribunal examinador procedieron a la deliberación, obteniendo la estudiante una nota promediada de 78 puntos, habiendo sido dictamen favorable. **TERCERO:** En consecuencia, la sustentante APROBÓ sin observaciones el examen privado de trabajo de graduación para que continúe con los trámites administrativos, según título sexto de dicho normativo, previo a otorgarle el título profesional de LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA. **CUARTO:** No habiendo más que hacer constar, se da por finalizada la presente, en el mismo lugar y fecha una hora después de su inicio, firmando de conformidad, los que en ella intervinieron.

Y para los usos legales que a la interesada convengan, se extiende, firma y sella la presente CERTIFICACION en una hoja membretada de la Comisión de Trabajos de Graduación de la Carrera de Contaduría Pública y Auditoría del Centro Universitario de San Marcos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala a los treinta días del mes de octubre del año dos mil veintitrés.

Certifica

  
Lcda. Patricia del Rosario Fuentes Figueroa  
Secretaria Comisión Trabajos de Graduación

Vo.Bo.

  
Lic. Carlos Edelmar Velásquez González  
Coordinador de Carrera



"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

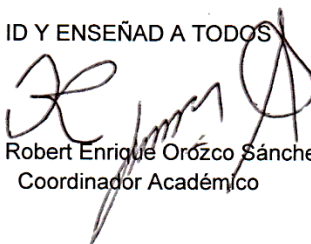
**ESTUDIANTE:** ANGÉLICA ALEJANDRA ARRIOLA MIRANDA  
**CARRERA:** LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA.  
CUSAM, Edificio.

Atentamente transcribo a usted el Punto **QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS, inciso a) subinciso a.38) del Acta No. 020-2023**, de sesión ordinaria celebrada por la Coordinación Académica, el 8 de noviembre de 2023, que dice:

**“QUINTO: ASUNTOS ACADÉMICOS: a) ORDENES DE IMPRESIÓN. CARRERA: LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA. a.38)** La Coordinación Académica conoció Providencia No. CPA-CUSAM-19-2023, de fecha 2 noviembre de 2023, suscrita por el Lic. Carlos Edelmar Velásquez González, Coordinador Carrera Auditoría, a la que adjunta solicitud de la estudiante: ANGÉLICA ALEJANDRA ARRIOLA MIRANDA, Carné No. 201647364, en el sentido se le **AUTORICE IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO DE CONTROL EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE AGUA Y DRENAJES DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS**, previo a conferírsele el Título de LICENCIADA EN CONTADURÍA PUBLICA Y AUDITORÍA. La Coordinación Académica en base a la opinión favorable del Asesor, Comisión de Revisión y Coordinador de Carrera, **ACORDÓ: AUTORIZAR IMPRESIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO DE CONTROL EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE AGUA Y DRENAJES DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, SAN MARCOS**, la estudiante: ANGÉLICA ALEJANDRA ARRIOLA MIRANDA, Carné No. 201647364, previo a conferírsele el Título de LICENCIADA EN CONTADURÍA PUBLICA Y AUDITORÍA.”

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

  
Ph.D. Robert Enrique Orozco Sánchez  
Coordinador Académico



c.c. Archivo  
REOS/esje

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Porque el Señor concede la sabiduría y de su boca brotan el saber y la prudencia.  
Prov. 2:6
- A mi madre:** Isabel Arriola, por estar siempre a mi lado, por su apoyo, consejos y palabras de exhortación. Este logro es el reflejo de tu triunfo como madre.
- A mi hermano:** Alejandro, por acompañarme en las noches de desvelo, y brindarme su apoyo y amor incondicional.
- A mi familia:** Porque con sus consejos me impulsaron para llegar hasta este lugar. Siempre agradecida por todo su cariño.
- A mis amigos:** A todas esas personas invaluableles que han contribuido de manera especial para fortalecer mi personalidad, y me han acompañado en cada ocasión especial de mi vida. Motivándome siempre para alcanzar esta meta.
- A mis maestros:** A todos aquellos licenciados, maestros y amigos que han compartido su conocimiento conmigo sin egoísmo alguno.

**A la Universidad de San  
Carlos:**

Mi casa de estudios, institución que me ha  
brindado los conocimientos necesarios  
para formarme académica y  
profesionalmente.

## Índice

Resumen Ejecutivo .....	i
Introducción.....	ii
CAPÍTULO I .....	1
MARCO CONCEPTUAL .....	1
1.1. Denominación del problema.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.3. Definición del problema.....	2
1.4. Delimitación del problema .....	3
1.4.1. Espacial .....	3
1.4.2. Temporal .....	4
1.4.3. Teórica.....	4
1.5. Antecedentes .....	4
1.6. Justificación.....	10
CAPÍTULO II .....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Auditoría Administrativa .....	12
2.1.1. Antecedentes de la auditoría administrativa .....	12
2.1.2. Definición .....	15
2.1.3. Objetivos de la auditoría administrativa .....	18
2.1.4. Importancia de la Auditoría administrativa .....	20
2.1.5. Principios de la auditoría administrativa .....	22
2.1.6. Metodología de la auditoría administrativa .....	23
2.1.7. Campo de Aplicación .....	28
2.2. Estructura Organizacional.....	29

2.2.1. Definición .....	30
2.2.2. Objetivos de la estructura organizacional .....	35
2.2.3. Clasificación de la estructura organizacional .....	37
2.2.4. División de la estructura organizacional .....	41
2.2.5. Elementos de la estructura organizacional .....	43
2.2.6. Evaluación de la estructura organizacional.....	45
2.2.7. Importancia de la auditoría administrativa en la evaluación de la estructura organizacional.....	46
2.3. Caracterización de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.....	47
2.3.1. Gobierno municipal.....	50
2.3.2. Caracterización del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez DEAGUAS .....	54
2.3.3. Base legal .....	54
2.3.4. Marco Jurídico Nacional .....	55
2.3.5. Funciones generales del DEAGUAS .....	56
CAPÍTULO III .....	60
MARCO METODOLÓGICO .....	60
3.1. Objetivos.....	60
3.1.1. Objetivo General.....	60
3.1.2. Objetivos Específicos .....	60
3.2. Variables.....	60
3.3. Definición de variables .....	61
3.4. Operacionalización de variables .....	62
3.5. Enfoque de Investigación.....	63
3.6. Tipo de Investigación: .....	63
3.7. Diseño de Investigación .....	63

3.8. Unidad de Análisis .....	63
3.9. Población .....	63
3.10. Tratamiento de los datos.....	64
3.11. Instrumentos .....	64
3.12. Procedimiento .....	64
3.13 Cronograma de actividades .....	66
3.14 Presupuesto.....	67
3.14.1 Recursos.....	67
CAPÍTULO IV.....	69
RESULTADOS.....	69
4.1. Presentación y análisis de los resultados .....	69
CAPITULO V.....	84
DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	84
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES .....	97
CAPÍTULO VI.....	98
PROPUESTA .....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	139
ANEXOS .....	142

## Índice de gráficas

Gráfica 1. Elementos relacionados con la importancia de la auditoría administrativa... 21	21
Gráfica 2. Etapas de la Auditoría Administrativa .....	28
Gráfica 3. Ejemplo de organigrama.....	36
Gráfica 4. Estructura Organizacional Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. ....	49
Gráfica 5. Estructura Organizacional DEAGUAS. Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. ....	59
Gráfica 6. Pregunta 1 .....	69
Gráfica 7. Pregunta 2 .....	70
Gráfica 8. Pregunta 3 .....	71
Gráfica 9. Pregunta 4 .....	72
Gráfica 10. Pregunta 5 .....	73
Gráfica 11. Pregunta 6 .....	74
Gráfica 12. Pregunta 7 .....	75
Gráfica 13. Pregunta 8 .....	76
Gráfica 14. Pregunta 9 .....	77
Gráfica 15. Pregunta 10 .....	78
Gráfica 16. Pregunta 11 .....	79
Gráfica 17. Pregunta 12 .....	80
Gráfica 18. Pregunta 13 .....	81
Gráfica 19. Pregunta 14 .....	82
Gráfica 20. Pregunta 15 .....	83

## **Resumen Ejecutivo**

La investigación, tuvo como objetivo general verificar la forma en que la auditoría administrativa funciona como instrumento de control en la estructura organizacional del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, para ello, se realizó con un enfoque cualitativo, diseño descriptivo y de tipo transversal, la técnica utilizada fue el cuestionario confeccionado con 15 ítems operados de acuerdo a las dimensiones de las variables auditoría administrativa y estructura organizacional, el cual se aplicó a la población total del Departamento de Agua y Drenajes. Los resultados obtenidos demuestran que la auditoría administrativa es un instrumento de control indispensable en la estructura organizacional para la implementación de mejoras en los servicios que presta esta dependencia municipal a los usuarios, razón por la que mantienen un alto nivel de satisfacción en su aplicación de parte de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

## Introducción

La auditoría administrativa puede ser utilizada como un instrumento de control interno, así como los resultados que se obtengan de la misma, estos últimos permiten retroalimentar los objetivos y las metas propuestas por la organización. Para que los resultados puedan ser más objetivos y válidos, es recomendable tomar en cuenta la estructura organizacional para hacer la evaluación y medición, ya que esta especifica claramente como están distribuidos los Departamentos y las actividades que realiza cada uno de los miembros del personal que labora en ellos. Ésta puede ser realizada tanto en organizaciones privadas, públicas, autónomas o semiautónomas, en este caso, las municipalidades. La investigación realizada tuvo como objetivo general verificar la forma en que la auditoría administrativa funciona como instrumento de control en la estructura organizacional del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos.

Para el desarrollo del trabajo se recopiló información teórica, sobre todo, lo relativo a la estructura organizacional y la auditoría administrativa. Para la comprobación de los objetivos de investigación se utilizó el enfoque de investigación cualitativo, con un diseño descriptivo y de tipo transversal, como objetivos específicos se establecieron: determinar la importancia de la auditoría administrativa como instrumento de control; establecer como se aplica y comprobar el nivel de satisfacción de los colaboradores del Departamento de Agua y Drenajes. Para la obtención de los resultados se aplicó un cuestionario con una escala de Lickert, con 15 preguntas de acuerdo a las dimensiones de las variables, a la población total que labora en el Departamento de Agua y Drenajes de dicha municipalidad. Los datos obtenidos fueron procesados para su respectivo análisis estadístico e interpretación mediante el sistema operativo Microsoft Office Excel.

En el Capítulo I de la tesis, se presenta el marco conceptual que comprende principalmente la denominación, planteamiento y definición del problema; así como los antecedentes y justificación de la investigación. El Capítulo II, refiere al marco teórico, que incluye estudios anteriores sobre el tema de investigación, base teórica científica de

las variables de investigación. Así mismo, la caracterización de la institución donde se realizó el trabajo de investigación. El Capítulo III, comprende la metodología utilizada en la investigación, para la comprobación de los objetivos planteados en la investigación, así como la definición, conceptualización de las variables, señala la población y muestra a emplear, los métodos, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la estadística a utilizar y por último el método de análisis de datos obtenidos en la presente investigación estadística a utilizar y la forma en que serán presentados los resultados.

En el Capítulo IV se presentan los resultados en gráficas. El Capítulo V, da a conocer la presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones a que llevó el estudio de las variables como una contribución importante para el campo de la Contaduría Pública y Auditoría. Por último, en el Capítulo VI, se presenta la propuesta de la investigación y la bibliografía consultada; y finalmente los anexos, ficha metódica del instrumento y el cuestionario aplicado.

# CAPÍTULO I

## MARCO CONCEPTUAL

### 1.1. Denominación del problema

Auditoría Administrativa como instrumento de control en la estructura organizacional del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

### 1.2. Planteamiento del problema

La auditoría administrativa como herramienta de evaluación y medición puede ser realizada como un instrumento para el control de las actividades que se realizan en cualquier institución que funciona en base a una estructura organizacional, para verificar el adecuado funcionamiento y cumplimiento de las metas y objetivos, así como, de los procedimientos y procesos que deben desarrollar los colaboradores en el puesto de trabajo, por ser utilizada con un enfoque sistemático, disciplinado para evaluar y medir la eficacia y la eficiencia de la institución a la que es aplicada, también en determinado momento es necesario verificar la forma en que ésta es aplicada, razón por la cual, surgen las siguientes preguntas de investigación:

¿En qué forma la auditoría administrativa funciona como instrumento de control en la estructura organizacional del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos?

¿Cuál es la importancia de la auditoría administrativa como instrumento de control en la estructura organizacional del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos?

¿Cómo se aplica la auditoría administrativa como instrumento de control en la estructura organizacional del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos?

¿Qué nivel de satisfacción tienen los colaboradores del Departamento de Agua y Drenajes sobre la aplicación de la auditoría administrativa como instrumento de control en la estructura organizacional de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos?

### **1.3. Definición del problema**

En la alcaldía municipal de San Pedro Sacatepéquez, se encuentran diferentes departamentos dentro de la estructura organizacional, la cual tiene la función de establecer la jerarquía entre estos y cumplir con la misión, la visión, las metas y los objetivos establecidos, como toda institución organizada y especialmente por prestar servicios públicos, requiere de instrumentos de control que permitan evaluar y medir, la eficacia y la eficiencia de los procedimientos y procesos que se realizan a nivel de cada una de las unidades de las que está integrada, así como de cada uno de los colaboradores en el puesto de trabajo para detectar las deficiencias y poder encontrar las estrategias necesarias para la mejora de éstas y lograr un mayor desarrollo y crecimiento.

Si bien es cierto, la Contraloría General de Cuentas y la auditoría interna realizan frecuentemente auditorías financieras, de gestión, de cumplimiento y especiales; así mismo establecen hallazgos y recomendaciones en el aspecto administrativo, para el buen funcionamiento de la institución, pero no evalúan lo relacionado al cumplimiento de metas y objetivos de la entidad, y si las acciones y estrategias implementadas están dando los resultados deseados.

Sin embargo, al no tener un control administrativo, difícilmente se pueden detectar los errores en los procedimientos, procesos, cumplimiento de normas y políticas establecidas en el manual de normas y procedimientos, manual de funciones y el reglamento interno de la institución por parte de los colaboradores en cada una de las unidades que conforman la municipalidad.

Por lo que es necesario la aplicación de una herramienta de evaluación y medición que permita a los gobiernos municipales realizar cambios de alto nivel, siendo la auditoría

administrativa la que aporte con la presentación de resultados la toma de decisiones que permitan transformar y corregir de manera efectiva los hallazgos, así como darle continuidad a las fortalezas encontradas después de su aplicación, análisis y difusión de resultados. Dentro de las principales ventajas de su aplicación, se encuentran: el examen integral de la estructura y desarrollo organizacional, puede ser realizada de forma mixta (a nivel interno y externo), se permite la participación de un representante de las unidades a evaluar, los instrumentos se construyen en base a indicadores e índices obtenidos de los manuales de normas y procedimientos, funciones y reglamento interno de la institución, se realiza de forma objetiva con presencia en el lugar de trabajo, se entrevista a los colaboradores y sobre todo los resultados permiten la mejora de los servicios que se prestan en cada departamento lo que conlleva a que la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez cumpla con los estándares internacionales de calidad.

Es por ello, que de aquí nace la necesidad de establecer si la aplicación de la auditoría administrativa como instrumento de control de la estructura organizacional del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, actividad que también podrá establecer la satisfacción de los colaboradores de este departamento con la aplicación de esta herramienta de evaluación y con los resultados hacer una propuesta al concejo y alcalde municipal de un Manual para la aplicación de la Auditoría Administrativa centrada en la estructura organizacional en dicha institución.

## **1.4. Delimitación del problema**

### **1.4.1. Espacial**

La investigación se llevó a cabo en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, siendo la unidad de análisis el área administrativa del Departamento de Agua y Drenajes.

### **1.4.2. Temporal**

El trabajo dió inicio con la revisión y redacción de los antecedentes y el marco teórico en el mes de septiembre del año 2022, en documentos, artículos, revistas académicas, tesis y libros relacionados con el tema de investigación, en el mes de enero se construyó el instrumento que se aplicó a los colaboradores del departamento de agua y drenajes, en el mes de marzo se tabuló y redactó el análisis de resultados y en el mes de abril y mayo se procedió a realizar el informe final para ser presentado a la asesora del trabajo de investigación, para su revisión y aprobación en el mes de junio del mismo año.

### **1.4.3. Teórica**

La investigación se basará en el estudio y análisis de las variables de investigación auditoría administrativa y estructura organizacional para esto se aplicaron técnicas de investigación documental en libros relacionados con éstas, para redactar el marco teórico de la investigación.

## **1.5. Antecedentes**

Dentro de los estudios o investigaciones anteriores en relación a la auditoría administrativa como instrumento de control en la estructura organizacional, se pueden mencionar los siguientes:

A nivel hispanoamericano, se encuentra el trabajo de tesis de grado realizado por Luna (2020), sobre: la auditoría administrativa como instrumento de control para optimizar la gestión de la Municipalidad distrital de Pacanguilla- 2017, en la Universidad Señor de Sipán, Perú y que tuvo como objetivo general, demostrar que la auditoría administrativa como instrumento de control optimizaría la gestión de la Municipalidad Distrital de Pacanguilla – 2017. El trabajo lo realizó con una muestra de 5 trabajadores de los 18 que conforman el personal administrativo de la institución a quienes se les aplicó una entrevista para conocer el funcionamiento y las oportunidades de mejora en

la calidad de bienes y servicios, así como la revisión de documentos. Los resultados demostraron que la Municipalidad Distrital de Pacanguilla no cuenta con controles adecuados para asegurar y se encuentren disponibles los documentos e información para utilizarlos, cuando y donde se necesite. Por lo cual se concluyó que es importante implementar la auditoría administrativa para mejorar el proceso administrativo y de esta manera realizar un plan de procesamientos e identifiquen en qué condiciones se encuentran, para luego tomar en cuenta que es de gran importancia tener bien definidos los instrumentos de organización, capacitación a su personal y su gestión administrativa.

En otro trabajo de investigación de tesis de grado, Velásquez (2018), desarrolló el tema: Auditoría Administrativa como instrumento de control para la evaluación de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Cajamarca-2017, Tesis de Grado, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Contabilidad, Universidad César Vallejo, cuyo objetivo principal fue evaluar la auditoría administrativa como instrumento de control para la evaluación de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el período 2017, se trabajó con una población de 10 colaboradores del área de contabilidad, se les aplicó un cuestionario con base a la escala de Likert, los resultados mostraron que el 64% estuvo totalmente de acuerdo que el nivel de auditoría es apropiado en la municipalidad, el 3% indiferente y el 33% está totalmente en desacuerdo. Por lo que concluyó que la auditoría administrativa de la Municipalidad Provincial de Cajamarca es un instrumento de control para evaluar la gestión administrativa, puesto que proporciona un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa.

En el informe de práctica profesional dirigida, que realizó Lorenzo (2016) en la Supervisión Educativa del Distrito No. 0901201 del Municipio de San Martín Sacatepéquez, del departamento de Quetzaltenango, que contiene todos los lineamientos que se llevaron a cabo desde el diagnóstico y el proceso de dicha práctica, en el que se dió a conocer todas las dificultades y problemas que enfrenta la Supervisión Educativa del distrito y todos los establecimientos a cargo del Supervisor Educativo en el área administrativa, técnico, financiero y cultural, así como las posibles soluciones, por

medio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que pueden contribuir a disminuir éstos, después de aplicar la auditoría administrativa como herramienta para la evaluación y medición de los aspectos mencionados, se llegó a tomar la decisión de implementar ésta por ser de carácter integral y en la que se puede verificar libros de control de actas, conocimientos, inventarios, caja, libro de asistencia, manejo de correspondencia entre otros. Dejando como propuesta un cuadro matriz que contempló el objetivo general, objetivos específicos, indicadores e índices como medios de verificación, forma de presentar resultados, redacción de informes, actividades y por último resumen de costos para la aplicación de una adecuada auditoría administrativa.

En el trabajo de investigación de Tesis de grado, Castillo y Castro(2017) presentaron el tema: La Influencia de la Auditoría Administrativa la Eficiencia y Eficacia en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Cachicadán, año 2015, la Universidad Privada Antenor Orrego de Perú, el objetivo fue aplicar la Auditoría Administrativa y dar a conocer su influencia en la eficiencia y eficacia en la gestión administrativa del área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Cachicadán y comprobar la hipótesis la Auditoría Administrativa de Personal influye mediante la evaluación objetiva y sistemática en la mejora de la eficiencia y eficacia del área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Cachicadán. La población objeto de estudio estuvo compuesta por 82 trabajadores, para lo cual, se realizó la evaluación objetiva, independiente y sistemática de las funciones, procesos y procedimientos del personal en general, orientada a mejorar la eficiencia y eficacia del Personal, además se aplicó como técnica de recopilación de datos el cuestionario, los que fueron procesados con la estadística descriptiva por medio del Programa Excel. Los resultados que se obtuvieron que la municipalidad distrital no contaba con un sistema para el proceso de registro de personal, pero cumple con el proceso de evaluación y selección para la contratación del personal, los beneficios de ley que tiene cada uno, el índice de rotación del personal interno es alto debido al cambio constante de los colaboradores.

Saavedra (2014), en la tesis de grado sobre: Auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital Note Chico del Departamento de

Lambayeque en el período 2011 y propuesta de un sistema de mejor gestión, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú. Cuyo objetivo fue contribuir a mejorar los sistemas de gestión del área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital Norte Chico, la investigación fue de tipo aplicada propositiva con un diseño descriptivo longitudinal, en la que, se aplicó un cuestionario a una muestra de 10 trabajadores y una encuesta al jefe del área y finalmente se realizó la auditoría de gestión en el área de recursos humanos de la entidad en mención en el periodo 2011, con los resultados se verificó que la entidad presenta algunas deficiencias en sus procesos de selección de personal por la razón de no contar con la normatividad de reglamentación, gestión de control y sistemas de gestión adecuados y eficientes para el recurso humano pertinente por parte de la administración y se recomendó al alcalde implementar normativas como el Manual de Políticas y procedimientos referidos a los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Con respecto a la estructura organizacional y la importancia que representa para las municipalidades, se encontraron los siguientes trabajos realizados en diferentes países de Hispanoamérica:

En la investigación realizada por Olano (2020), para la publicación científica, documentos y aportes en Administración Pública y Gestión Estatal de Argentina y que tuvo como objetivo formular la propuesta de un modelo estructural de organización municipal orientado a la mejora de la calidad de servicios públicos del Gobierno Local de San Ignacio, del departamento de Cajamarca, año 2019. El tipo de investigación fue cuantitativa, no experimental, con alcance descriptivo proyectiva, con una muestra de 56 colaboradores de la municipalidad, donde se aplicó una encuesta a los usuarios, una entrevista a los funcionarios y una lista de cotejo para la observación directa de la situación actual de la gestión, obteniendo como resultado que los trabajadores no están distribuidos correctamente de acuerdo a su perfil o grado de especialidad, lo que origina que no se atiendan correctamente los requerimientos de los usuarios ocasionando demora en los trámites, quejas, incumplimiento en pago de tributos y por ende un mal servicio. La gestión municipal es deficiente. La calidad de servicio que brinda es percibida en un

nivel bajo, puesto que no se atiende adecuadamente al usuario, así como no se da las guías adecuadas para los procedimientos. Como propuesta se presentó una estrategia para la implementación del nuevo modelo propuesto para la Municipalidad Provincial de San Ignacio, basando la estructura orgánica en el trabajo por especialización, jerarquía garantizada por la unidad de dirección, comunicación, corporativa y responsabilidad social; donde por medio de juicio de expertos se confirmó la validez del modelo.

Renfigo (2018), en la tesis de grado: Propuesta de Estructura Organizacional para la Contraloría del municipio Los Salias, basado en un modelo de gestión pública, de la Universidad Andrés Bello, que tuvo como objetivo diseñar una propuesta de estructura organizacional para la contraloría del Municipio Los Salias, basado en un modelo de gestión pública, para lo que se utilizó una investigación de tipo descriptivo, con un diseño de campo, la población la constituyó 21 funcionarios de diferentes niveles organizacionales a los que se aplicó una encuesta con una escala de Likert, que se validó por medio del juicio de expertos, el proceso estadístico permitió la agrupación de los datos en cuadros y gráficos para reflejar los valores frecuenciales y porcentuales de cada ítem de acuerdo a las variables. Los resultados permitieron encontrar que la organización carecía de un modelo de gestión organizacional apegado a los principios innovadores de gestión pública proactiva, esto generaba la desmotivación y apatía del personal en todo lo concerniente a las actividades laborales realizadas en la institución, por lo que se recomendó la revisión del estudio para impulsar el modelo de gestión pública propuesto por los investigadores.

En el trabajo de tesis de grado Valiente (2016), sobre el análisis organizacional de la Municipalidad de San Pedro Carchá, Alta Verapaz, Año 2015, de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, el objetivo consistió en identificar la estructura organizacional de la municipalidad basado en el análisis de las dependencias que funcionan para el servicio y atención a la población, se inició con la realización de un inventario de puestos del personal que labora en la municipalidad determinando posibles inconsistencias en el organigrama actual, así como establecer el nivel de conocimiento que poseen sobre su puesto y el de los demás y posteriormente se evidenció las discrepancias; información

que fue de útil para el diseño del perfil y descriptor de puestos contenidos en el manual de funciones. La investigación fue de tipo descriptiva, se diseñó un instrumento para compilar los datos de 325 colaboradores, a continuación, se tabularon los datos en hojas electrónicas y una revisión documental del manual de funciones se comparó cada puesto descrito en los documentos y los que fueron encontrados según el instrumento que se utilizó. Con esto se elaboraron perfiles y descriptores de puestos que no se evidenciaron dentro del manual. Como resultado se presentó un inventario para actualizar la base de datos de todas las dependencias de la municipalidad, además se presentó una propuesta para el organigrama institucional, perfiles y descriptores de puestos.

En la tesis de grado de Tintín (2015) sobre: Estructura organizacional y la gestión administrativa del gobierno autónomo descentralizado municipal de San Pedro de Pelileo, de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, cuyo objetivo fue investigar de qué manera incide la estructura organizacional y la gestión administrativa del GAD Municipal de San Pedro de Pelileo, la metodología que se utilizó para el trabajo fue la encuesta, la misma se aplicó a 203 colaboradores de la institución, para la investigación se utilizó un enfoque Cualitativo-cuantitativo con un paradigma crítico y un diseño descriptivo, las técnicas utilizadas para la recopilación de datos fue la revisión bibliográfica y el estudio de campo. Los resultados demostraron que no posee una estructura organizacional adecuada, lo cual no le permite la supervisión y coordinación de las actividades que se realiza en cada uno de los departamentos dentro de la institución. Por lo tanto, se recomendó diseñar un manual de organización que ayude a instruir a los miembros que conforman el GAD Municipal de San Pedro de Pelileo, sobre la información de un área o unidad administrativa y la descripción de puestos de trabajo, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o control de las funciones, lentitud y complicaciones innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención a los clientes, desconocimiento de los procesos administrativos entre otros.

En otro trabajo de tesis de grado, presentado por Pérez, Rivera y Ruano (2013) titulada: Propuesta de modernización de la estructura organizacional de la Corte de

Cuentas de la República de El Salvador, de la Universidad de El Salvador, cuyo objetivo fue realizar una investigación diagnóstica de la estructura organizacional de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador para modernizar su estructura funcional y organizativa, la investigación se elaboró con un diseño descriptivo, se trabajó con 125 empleados de la institución de diferentes niveles jerárquicos, los métodos utilizados fueron la observación, la entrevista y la encuesta, los resultados demostraron que los empleados no lograron especificar claramente los conocimientos y habilidades técnicas para desarrollar el puesto, además, que la mayoría de los empleados sufren de estrés por la carga laboral; debido a que la institución no cuenta con un plan de capacitación que proporcione técnicas que ayuden a mantener un clima laboral que favorezca la salud mental de sus empleados. Por lo que se presentó la propuesta de actualización del Manual de Puestos y Funciones y del Programa de Capacitación para la comprensión de dicha herramienta técnica

## **1.6. Justificación**

Todas las organizaciones, instituciones públicas o privadas cada cierto tiempo deben de realizar una evaluación de la forma en que se están desarrollando las actividades laborales dentro de la misma, lo que les permite tener un diagnóstico de las fortalezas o debilidades que presenta en la estructura organizacional, actividad que les permitirá determinar si los recursos humanos cumplen con las actividades establecidas en los manuales de funciones, normas y procedimientos, así como del reglamento interno para prestar un servicio óptimo a los usuarios, además si el uso de los recursos económicos, materiales y tecnológicos se apegan a los requerimientos establecidos por la auditoría interna y Contraloría General de Cuentas, como es el caso de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos.

La presente investigación persigue establecer la forma en que se planifica, ejecuta, se presentan los resultados y la satisfacción de los colaboradores de la auditoría administrativa como instrumento de control en la estructura organizacional del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del

departamento de San Marcos, así como las estrategias que se realizan para implementación de las medidas correctivas ante los hallazgos encontrados posteriormente a la realización de la evaluación y medición en esta entidad municipal. Con la realización de la investigación se contribuirá a mejorar los procesos administrativos de control y que éstos cumplan con las normas o estándares de calidad exigidas en la actualidad en las organizaciones, instituciones públicas o privadas y puedan de alguna manera alcanzar los objetivos propuestos y metas establecidas en la planificación estratégica, plan operativo anual y planificación del departamento donde se desarrollará la actividad.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa se considera como una evaluación y medición integral de la estructura de una organización, esto se debe a que utiliza indicadores e índices para llevarla a cabo, puede ser utilizada en organizaciones, empresas o instituciones privadas o gubernamentales, en su conjunto o en cualquier departamento, unidad o sección. Esta incluye la evaluación y medición de los puestos de trabajo, cumplimiento de normas, procedimientos o procesos, métodos de control, de operación y el uso o distribución de los recursos financieros y materiales.

#### 2.1.1. Antecedentes de la auditoría administrativa

Se considera que la auditoría administrativa dió inicio en tiempos tan antiguos como la administración misma y sus teorías, pero no fue sino hasta los años ´90, que fue considerada como una herramienta específica para el examen y evaluación de las organizaciones, con el fin de implementar las mejoras necesarias con base en las recomendaciones presentadas en el informe posterior a su aplicación. A continuación, se presenta la línea de tiempo con los antecedentes de la Auditoría Administrativa:

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Aporte</b>
1925	Henri Fayol	Consideró la auditoría administrativa como uno de los mejores métodos para examinar los procesos que se realizan dentro de una organización y determinar si están adecuadamente atendidos.
1935	James O. McKinsey	Sugirió la importancia de evaluar las organizaciones periódicamente en las diferentes áreas que la constituyen en el presente y el futuro. Afirmó que la auditoría administrativa es la herramienta más comprensiva y poderosa de las técnicas para detectar problemas, porque busca en forma general descubrir y corregir errores de administración.
1949.	Billy E. Goetz	

1953	George R. Terry	La verificación periódica de los procedimientos y procesos administrativos en las organizaciones es esencial para comprobar que las operaciones se realizan con éxito.
1955	Harold Koontz y Cyril O'Donnell	Proponen la auto evaluación como técnica de control del desempeño total para evaluar la posición de la empresa y verificar en qué lugar se encuentra y hacia dónde va con los programas.
1958	Alfred Klein y Nathan Grabinsky	Utilizan el Análisis Factorial, como método para identificar y cuantificar los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.
1959	Víctor Lazzaro	Publica el libro Sistemas y Procedimientos y presenta la contribución de William P. Leonard con el nombre de auditoría administrativa.
1959	Instituto Americano de Administración	En el Manual de Gestión de Excelencia integra el método para auditar empresas con y sin fines de lucro, tomando en cuenta la función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa.
1962	Roberto Macías Pineda	En el programa de doctorado en ciencias administrativas, en la asignatura Teoría de la Administración, destina un espacio para presentar un trabajo de auditoría administrativa.
1965	Edward F. Norbeck	Da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para su aplicación y la diferencia de la Auditoría Financiera.
1966	José Antonio Fernández Arena	Presenta el texto La Auditoría Administrativa, desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa y presenta una propuesta propia a partir de la propia visión de la técnica.
1971	Agustín Reyes Ponce	En la obra Administración de Personal dedica un apartado para tratar el tema, ofreciendo una visión general de la auditoría administrativa.
1971	William P. Leonard	Publica el libro Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos, en donde incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.
1977	Patricia Diez de Bonilla	Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa, propone aplicaciones viables de llevar a la práctica
1977	Jorge Álvarez Anguiano	en Apuntes de Auditoría Administrativa incluye un marco metodológico que permite entender la auditoría administrativa de manera por demás accesible.

1978	Asociación Nacional de Licenciados en Administración	Difunde el documento Auditoría Administrativa, el cual reúne las normas para su implementación en organizaciones públicas y privadas.
1984	Robert Thierauf J.	Presenta el documento Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo para aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, ambiente de trabajo y sistemas de información.
1988	La oficina de la Contraloría General de los Estados Unidos de Norteamérica	Edita las Normas de Auditoría Gubernamental, que son revisadas por la Contraloría Mayor de Hacienda, las cuales contienen los lineamientos generales para la ejecución de auditorías en las oficinas públicas.
1988	Brink V. Whit H.	Define los fundamentos de la Auditoría Administrativa.
1995	Jorge Álvarez y Mario Compean Toledo	Desarrollan un proyecto de Auditoría administrativa por computadora.
2004	Francisco Arturo Montoño Sánchez	Propone la auditoría administrativa como principal elemento de las fases de planeación y control de la organización y se complementa con auditorías de estados financieros
Actualidad		Existen diferentes tipos de auditoría (por origen, área interés) y está apoyado por las TIC

Fuente: Propia con base en Franklin F., E. B. (2007, p. 2).

De acuerdo a los antecedentes presentados, estos se pueden dividir en dos corrientes:

1º. Examen de la estructura de control: están a favor de esta corriente sostienen que la auditoría operativa (no aceptan el término administrativa) debe ser considerada un examen de los controles o medios utilizados para realizar la función de que se trate. Principales exponentes: Cadmus, Choi, Churchill y Cyert, Seiler, entre otros.

2º. Examen total de la estructura y comportamiento de un organismo social: principales exponentes: Leonard, Norbeck, Buckley, Compeled, Chapman y Alonso, Fernández Arena y Perel, entre otros.

La auditoría administrativa es una herramienta efectiva para lograr la eficacia y la eficiencia en una organización, le permite además competir en el mercado, ya que

permite por medio de los hallazgos y recomendaciones la posibilidad de corregir las debilidades y amenazas, con lo que, se podrán lograr los objetivos trazados.

### **2.1.2. Definición**

Se pueden encontrar diversidad de definiciones con respecto a lo que es la auditoría administrativa, en su mayoría la identifican como una evaluación cualitativa y una medición cuantitativa de la forma en que las organizaciones, instituciones o empresas realizan las diferentes funciones en las diferentes etapas del proceso administrativo. El principal objetivo es brindar una perspectiva de la estructura organizacional auditada y registrar el grado de eficiencia y efectividad con que opera cada departamento, unidad, área o sección que la integran. En forma sencilla, se puede establecer que con la aplicación de esta herramienta se podrán detectar las fortalezas y debilidades dentro de la organización, como también prevenir o corregir situaciones consideradas críticas que pueden generar costos adicionales por las ineficiencias, que en algún momento puedan poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

Dentro de las definiciones de lo que es la auditoría administrativa, se presentarán las principales que se encontraron, en primer lugar, Melo, señala:

es la intervención que se realiza al interior de los departamentos de la organización con el fin de observar, medir y cuantificar, que tan oportuna es la dirección dentro de la misma. Otras de las observaciones que realiza este proceso al interior es verificar que el horizonte de la empresa se cumpla, que los objetivos y metas que tiene la organización sean los más constructivos apoyados desde el talento humano que ejerce procesos gerenciales. (2017, p. 11).

La autora, menciona que la auditoría administrativa se realiza dentro de las instituciones, la auditoría se realiza por medio de técnicas como la observación e instrumentos como la escala de Likert u otra y los resultados se presentan por medio de gráficas e índices con los cuales se verifica si se cumplen los objetivos y las metas que se ha trazado la

organización, esto se realiza con el apoyo de los jefes inmediatos de los colaboradores de los departamentos que se evalúan.

Por otro lado, Sotomayor, afirma que existen dos enfoques fundamentales para la evaluación administrativa:

el primero es el de proceso administrativo, evaluación diseñada de acuerdo con las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. Un ejemplo de este tipo de enfoque es la evaluación de la forma en que la administración ejerce control. El segundo es el enfoque de aspectos administrativos, que está relacionado con evaluaciones de temas sujeto de examen, e identifica sus características, de operatividad, contribución o resultados. La evaluación de rendimiento de un área, de procedimientos o actividades son ejemplos de este tipo de enfoque. (2008, p. 9)

La definición, con relación a lo que plantea la auditoría administrativa, puede que sea una de las más completas, ya que toma en cuenta en primer lugar la realización de la evaluación de todos los aspectos administrativos funcionales y en segundo lugar, los procedimientos o procesos que debe desarrollar cada colaborador en el puesto de trabajo, en ambos casos con la finalidad de verificar que es necesario corregir, para mejorar los servicios que se prestan y así cumplir con los objetivos y las metas trazadas por el departamento o sección a la que se aplica.

Franklin (2007) afirma, que la auditoría administrativa, “es una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable”. (Pág. 11). En esta definición, el autor reafirma que el objetivo principal de la evaluación de la organización en forma integral es medir el desempeño de los colaboradores dentro de la institución y con los resultados hacer las innovaciones, mejoras o correcciones que correspondan, para poder alcanzar un nivel competitivo con otras empresas.

Resalta lo que indica Wong (1996, p. 9), cuando afirma:

es una función de evaluación de eficiencia con carácter imparcial. Dedicada a analizar las operaciones con mentalidad de director y propietario del negocio para apoyar a la gerencia en el logro de los objetivos. No le interesa señalar errores pasados, su objeto es asegurar mejores resultados en el futuro, es más preventiva que curativa.

Esto se debe a que en la definición se menciona algo muy importante, la imparcialidad de los resultados ya que los resultados únicamente apoyarán a la organización para tomar decisiones de mejora hacia el futuro, pues el propósito principal es que esta, mejore los servicios y con las mejoras pueda obtener los resultados esperados de los objetivos que fueron trazados.

En lo que respecta al tema, Anaya Sánchez, afirma:

es la técnica que tiene por objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa. La revisión de la empresa se puede llevar por áreas o en forma total. El informe es el resultado del examen de la empresa en donde se darán las recomendaciones que lo ameritan, de acuerdo con los elementos de juicios que tenga el auditor. (1993, pág. 22).

Se resalta en la definición de Anaya Sánchez, que señala la auditoría administrativa como una técnica, en este caso, de evaluación y medición en la que se puede realizar por áreas o en su totalidad la misma, lo que permite a la institución con los resultados hacer los cambios que se sugieren para la mejora del funcionamiento de la organización.

Parafraseando otra definición, con respecto a la auditoría administrativa, en la que:

se refiere también como una técnica, pero esta con el agregado que es de control y proporciona a la gerencia una forma de valorar la eficiencia y efectividad de la forma en que se llevan a cabo los procedimientos de operación y los controles de nivel interno en la organización. Esencialmente, el autor afirma a la vez, que el trabajo no consiste en un programa de auditoría que realicen específicamente auditores, sino, el objeto de la auditoría administrativa no consiste en diseñar

programas a las gerencias de la estructura organizacional y una plataforma para entender los aspectos generales de esta disciplina. (Norbeck, 1992, p. 15).

En otras definiciones como las de Leonard (1983), Rivera (1991) , Fernández Arena (1990) y Rodríguez Valencia (1990), se pueden resumir en: el examen comprensivo y constructivo total o parcial de funcionamiento administrativo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo para precisar la corrección de sus políticas y el cumplimiento con el máximo de eficiencia de los objetivos por medio de la aplicación de diversos procedimientos, con la finalidad de evaluar en cuanto a operación y participación individual y colectiva de los integrantes del proceso las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar establecidos.

Por lo tanto, se puede determinar que la auditoría administrativa es una técnica que se aplica en las organizaciones para buscar el mejor desempeño individual y colectivo de los colaboradores de una organización, o como en este caso una institución, utilizando los recursos más adecuados y pertinentes para poder hacerlo, lo que la convierte en un elemento de apoyo imprescindible para el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad en la que se desarrolla.

### **2.1.3. Objetivos de la auditoría administrativa**

La auditoría administrativa busca descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las áreas de la organización que se examina e indicar las acciones que se deben implementar para lograr que los servicios que se prestan sean eficientes y eficaces, con el fin de impulsar el crecimiento, por medio de la óptima utilización de los recursos, evaluación y medición del grado de satisfacción de los usuarios, análisis de las funciones de cada división y el estudio de la organización como un todo de acuerdo a su modelo de gestión. Los objetivos cuando se realiza una auditoría administrativa se deben redactar en forma clara, equitativa y precisa en todas las áreas que se vayan a evaluar,

especialmente se debe dar importancia para establecer los problemas, las causas y los efectos que impiden el desarrollo adecuado y el progreso en la organización, debido a la adaptación que se debe tener en la actualidad por las situaciones que se viven en el contexto donde se desenvuelven y las complicaciones que genera la prestación de servicios públicos por la responsabilidad que como servidores públicos se tiene.

Algunos criterios para lograr objetivos congruentes, según Melo, que encaminan las tareas hacia resultados específicos son:

- Control: este proceso nos permite alinear y afianzar todas las energías en sus procesos y a su vez permite visualizar como se encuentra con los patrones o modelos diseñados para la misma.
- Productividad: en este proceso permite dinamizar todas las expectativas y optimiza los recursos de la acción activa de la planta organizacional.
- Organización: seleccionar al personal adecuado para evaluar la competencia de un proceso dentro de la misma.
- Servicio: observar profundamente como se realiza el proceso de los clientes internos y externos, desde sus múltiples aplicativos.
- Calidad: es importante que los estándares de calidad sean los más relevantes al momento de impactar en todos los procesos de la organización.
- Cambios: se pide que todos los procesos sean transparentes al momento de ejecutarse, esto permite dar credibilidad en sus procesos.
- Aprendizaje: se requiere que la organización esté en permanente capacitación y actualización, esto le permite estar actualizados en materia administrativa.
- Toma de decisiones: es uno de los componentes que requiere de precisión y firmeza en sus presentaciones, ya que cualquier medida mal tomada genera malas decisiones. (2017, p.11).

La auditoría administrativa es una herramienta preventiva de los efectos negativos que ocasiona la mala coordinación, relación y la valuación de cada uno de los elementos

que forman la gestión gerencial de la empresa. Su contribución permite a la administración anticiparse ante las amenazas que se presentan.

#### **2.1.4. Importancia de la Auditoría administrativa**

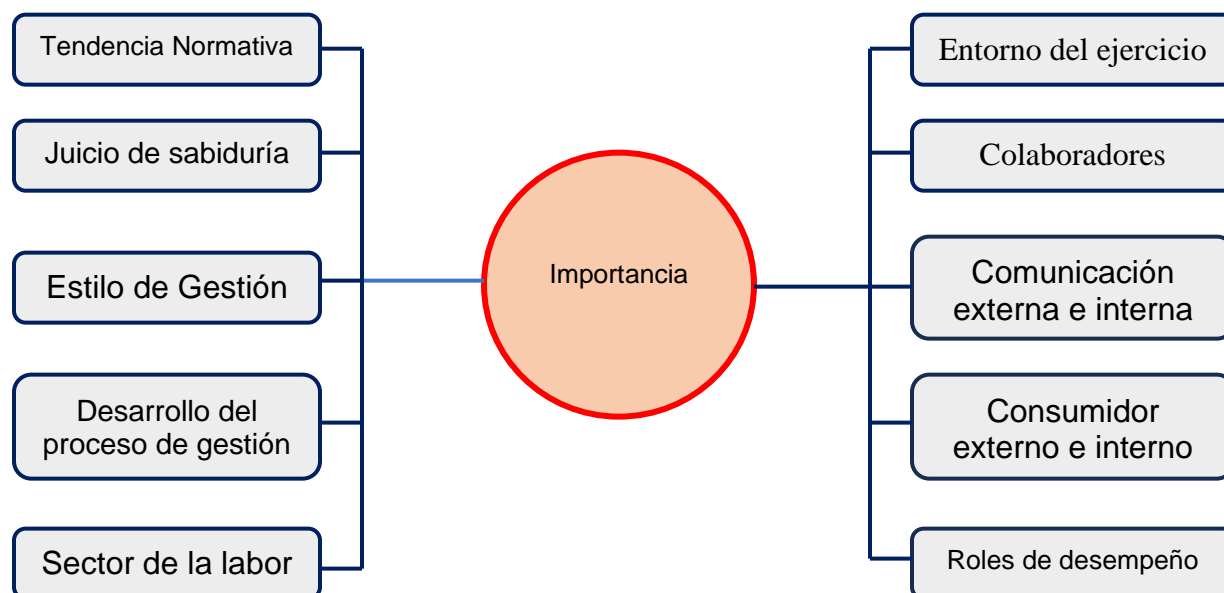
La importancia de la auditoría administrativa radica en la necesidad de evaluar la eficiencia de una entidad en relación a su proceso administrativo, por medio de la detección de fallas, problemas y debilidades, y así proporcionar sugerencias y soluciones que contribuyan a mejorar el desempeño dentro de la organización. La auditoría al brindar información sobre cómo son, cómo funcionan y con qué cuentan las organizaciones se convierte en una herramienta confiable, veraz y oportuna. La importancia que se le dé a la auditoría será de acuerdo a los resultados que se obtengan, pues de ellos depende la toma de decisiones que marcará el futuro de la organización.

La realización de una Auditoría Administrativa se puede enfocar en los siguientes elementos:

- a. Planes y objetivos de la empresa.
- b. Estructura orgánica.
- c. Políticas y prácticas.
- d. Sistemas y procedimientos.
- e. Métodos de control.
- f. Formas de operación.
- g. Recursos materiales y humanos.
- h. Medición de los resultados.

Algunos de los elementos que son parte de la importancia de la auditoría administrativa, son los siguientes:

Gráfica 1. Elementos relacionados con la importancia de la auditoría administrativa.



Fuente: Melo (2017, p. 11).

Dentro de la importancia, se puede mencionar el área de influencia que abarca la auditoría administrativa, la cual comprende la totalidad de una organización en lo relativo a la estructura, niveles, relaciones y formas de actuación, los que, incluyen estos aspectos:

- Naturaleza jurídica: análisis del fundamento legal, comprende la revisión de los acuerdos de creación y los reglamentos internos que rigen las actividades de la empresa.
- Estilo de administración: los patrones de conducta quienes ocupan puestos administrativos, la forma como se comunican, toman decisiones, supervisan y motivan a los trabajadores, los estilos tienen una mezcla de dirección de tareas, toma de decisiones y generación de relaciones.
- Sector de actividad: conjunto de actividades económicas creadas de acuerdo con la esencia de las tareas o actividades que realizan las organizaciones.
- Giro industrial: concepto que se utiliza para designar el tipo de actividades productivas y económicas que tienen las organizaciones.

- **Ámbito de operación:** son todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de la misma que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes.
- **Tamaño de la empresa:** dimensión de la empresa expresada por el tamaño, número de trabajadores, capacidad de producción, ventas, infraestructura y sucursales, con lo que se explica lo que es y lo que hace como unidad económica.
- **Número de empleados:** se refiere a la cantidad de empleados que laboran en la empresa y las actividades a las que se dedica.
- **Relaciones de coordinación:** la coordinación de esfuerzos mediante la comunicación y la resolución de problemas con los compañeros de otros departamentos, unidades o secciones, en lugar de enviarlos a los niveles superiores de jerarquía para que sean ellos los que emitan una resolución.
- **Nivel de desempeño:** comprobar el grado de cumplimiento de las expectativas y los objetivos propuestos a nivel individual en el manual de funciones de la organización.
- **Entorno:** se refiere a los factores externos que influyen en la empresa y su actividad. (Franklin, 2007, p. 13)

El alcance de la auditoría administrativa determina lo amplio y profundo que será la evaluación a desarrollar, ya sea que abarque un área, departamento o la entidad en su totalidad. Por medio de la aplicación de la auditoría administrativa se determina el estado actual de una entidad, así como la manera de mejorar o mantener su funcionamiento y calidad en los bienes y servicios que ofrecen.

### **2.1.5. Principios de la auditoría administrativa**

Los tres principios fundamentales de la auditoría administrativa para Franklin (2007, p. 15) son los siguientes:

- **Sentido de la evaluación,** la auditoría administrativa se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad individual y colectiva de las personas responsables de la administración, con el fin de ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren el cumplimiento de los planes y objetivos.

- Importancia de la verificación, una auditoría eficaz no solo fundamenta sus conclusiones en la información obtenida, sino que ofrece medios científicos para interpretar y comprobar que se trate de una evaluación fidedigna.
- Pensar en términos administrativos, el auditor deberá ubicarse en la posición del administrador, y pensar como este lo hace o debería hacerlo.

Para Norbeck (1992, p. 8), la auditoría administrativa puede tener otros principios, estos son:

- Legalidad: Toda actividad administrativa debe ajustarse a la legislación vigente.
- Imparcialidad: Los auditores deben mantener una posición neutral y objetiva en todo momento.
- Eficacia: La administración pública debe buscar el máximo beneficio para la ciudadanía con el mínimo gasto.
- Eficiencia: La administración pública debe realizar sus actividades de la manera más eficiente posible.
- Transparencia: Toda actividad administrativa debe ser pública y accesible a todos los ciudadanos.

Estos principios garantizan que la auditoría administrativa se realice de una manera objetiva, imparcial y eficiente como se espera, con lo cual, los resultados no se dudan, contribuirán a solucionar los inconvenientes que se presenten en los departamentos, las secciones o las unidades que comprende la organización.

#### **2.1.6. Metodología de la auditoría administrativa**

La metodología se refiere a los pasos o procedimientos empleados para alcanzar una meta u objetivo, en este caso son los lineamientos generales que utiliza la auditoría administrativa para obtener los propósitos deseados. La metodología de la auditoría administrativa, como manifiesta Franklin (2007, p. 13), tiene el propósito de: “servir como

marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática”.

Previo a realizar la auditoría administrativa, se realiza un análisis general de la organización, institución o empresa, de esta forma los evaluadores tendrán una mejor comprensión de cómo funcionan los procedimientos, procesos y los objetivos, para lo cual deben de tomar en cuenta lo siguiente:

- Marco jurídico: se refiere al contexto legal que regula la empresa, la actuación y forma en se asocia con otras organizaciones.
- Regulación interna: se revisa la información que ha sido obtenida dentro de la propia entidad como mecanismo de autorregulación, reglamentos, acuerdos y resoluciones, entre otras.
- Estructura organizacional: con el objetivo de comprender cuál es el orden jerárquico, la división del trabajo y la forma en que están alineados los niveles de la organización, que incluye la misión, visión, valores, cultura organizacional, tecnología, entre otros.

Con los resultados, se puede hacer el diagnóstico de la siguiente manera:

- Posición de la organización auditada.
- Contexto donde se encuentra.
- Objetivos organizacionales.
- Actividades que realiza.
- Estructura de la empresa.
- Recursos con los que cuenta.
- Presupuesto.

Dentro de las actividades a realizar también se deben de tomar en cuenta los riesgos, es decir, considerar las amenazas y los puntos de vulnerabilidad que se pueden presentar y a los que está expuesta la organización y evitar que estos se materialicen o por lo menos, mitigar el impacto que puedan provocar.

Posteriormente se continua con las etapas de:

- Planeación: lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante. Los aspectos importantes en una planeación de auditoría son: a) alcance de los objetivos; b) priorización de áreas a auditar; c) resultados parciales a considerar; d) plazos para la ejecución del trabajo; y e) equipo de auditoría.

En auditoría administrativa es necesario establecer factores que se consideran fundamentales para el estudio, análisis y comprensión de la organización, siendo estos factores el proceso administrativo integrado por las etapas de planeación, organización, dirección y control, con el fin de determinar las medidas que se deben tomar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada.

- Instrumentación: etapa donde se seleccionan y aplican las técnicas de recolección de información factibles; así como la selección de instrumentos de medición a emplear; el manejo de los papeles de trabajo y la evidencia de acuerdo a las circunstancias de la auditoría, y una supervisión adecuada para que la coordinación del trabajo sea efectiva. Las técnicas de recolección de información son el medio por el cual el auditor se relaciona con los miembros de la entidad para obtener la información necesaria que le permita alcanzar los objetivos planteados en la auditoría. Entre las técnicas de recolección a emplear, se encuentran:

- Investigación documental: revisar la documentación gerencial y de los departamentos, unidades o secciones de la institución.
- Observación directa: recoger datos por medio de la observación directa o en forma presencial de quien la ejecuta.
- Confirmación: establecimiento de la evidencia obtenida mediante papel, soporte electrónico u otro medio.

- Recálculo: comprobar la exactitud de los cálculos aritméticos de los movimientos contables o estados financieros, incluidos en los documentos o registros, esto se puede realizar manualmente o por medios electrónicos.
- Reejecución: aplicación de procedimientos o controles que anteriormente realizó el personal de la entidad en los controles internos de la empresa.
- Procedimientos analíticos: consiste en evaluaciones de la información financiera y no financiera realizadas a través del análisis de las relaciones que razonablemente contenga suponer que existan entre estos datos.
- Entrevista: recolección de datos primarios por medio de preguntas a una o varias personas.
- Cuestionarios: técnica de recolección de datos por una serie de preguntas con un orden determinado, formuladas por escrito.
- Indagación: búsqueda de información financiera o no financiera mediante fuente bien informada tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

Durante la recopilación de información se debe considerar todo tipo de hallazgo y evidencia que permita realizar una evaluación objetiva de la entidad, evitando incurrir en errores que obliguen a recapturar información.

- Examen: consiste en el análisis de los elementos, componentes, unidades o áreas bajo revisión, diagnosticando problemas que deben evaluarse con el fin de conocer la naturaleza, características y causas que originaron la debilidad o amenaza. Por medio del examen se reúnen elementos de decisión, en esta etapa se procede a formular las conclusiones, atendiendo el siguiente orden:

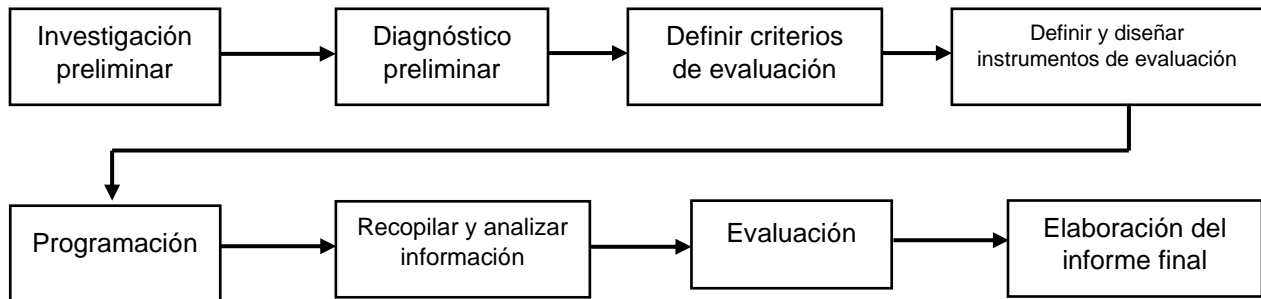
1. Recopilar los datos contenidos en informes escritos o verbales que le fueron proporcionados, así como los papeles de trabajo elaborados, a fin de proceder a su clasificación.
2. Clasificar los datos obtenidos para proceder a la evaluación de resultados, de tal manera que le sirvan de guía para formular sus conclusiones.

3. Evaluación de los resultados: hacer una justa, de las situaciones y problemas investigados y así considerar los problemas importantes que merecen mayor atención para una correcta solución.
4. Determinar la solución, las observaciones y recomendaciones.

Los instrumentos de medición en una auditoría administrativa se visualizan desde dos perspectivas, medición de forma por medio de las escalas de medición, en donde los hechos se evalúan relacionándolos con una estrategia de acción, la cual se relaciona con la composición del proceso administrativo. La medición de fondo consiste en los componentes del proceso administrativo, elementos específicos e indicadores.

- Informe: narración escrita sobre los resultados y hallazgos que se consignan sobre los resultados de la auditoría, así como, las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es necesario brindar la suficiente información sobre lo encontrado y estar sustentado por evidencia competente y relevante, la cual debe estar documentada en los papeles de trabajo del auditor. La presentación y contenido del informe debe reunir los siguientes requisitos: a) redactado en forma sencilla, clara y precisa; b) conclusiones apoyadas con argumentos razonados y convincentes, motivando la acción correspondiente; c) acompañar los documentos formulados como resultado del trabajo. El contenido de cada informe de auditoría debe ser discutido con los responsables de la entidad o con la unidad administrativa auditada, para asegurar el cumplimiento de las recomendaciones.
- Seguimiento: es la última fase en la realización de una auditoría administrativa, su objetivo principal es completar cualquiera de los aspectos que se indican en las recomendaciones que son sugeridas en el informe de auditoría. Aporta elementos de crecimiento que hacen posible que las sugerencias se lleven a la práctica en fechas y términos establecidos con los responsables de la entidad, y así alcanzar los resultados esperados, facilitando la toma de decisiones, al finalizar la revisión se debe rendir un nuevo informe en donde se constate que las acciones se llevaron a cabo.

Gráfica 2. Etapas de la Auditoría Administrativa



Fuente: Cano F., M. & García L. T. (2003, p. 9).

### 2.1.7. Campo de Aplicación

Las auditorías administrativas se realizan en todas las organizaciones, instituciones o empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes y en todas las unidades, departamentos o secciones, con el fin de alcanzar la mayor eficacia y eficiencia en la estructura organizacional. El campo de aplicación de la auditoría administrativa se divide en dos sectores esenciales, que son:

- Público: en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base en esos criterios, las instituciones del sector se clasifican en:
  - a. Dependencias de los organismos del Estado.
  - b. Instituciones Autónomas y semiautónomas.
- Privado: se toma en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre la base de las siguientes características:
  - a. Tamaño de la empresa.
  - b. Sector de actividad.
  - c. Naturaleza de sus operaciones.

Con lo anteriormente expuesto, se puede determinar que la aplicación de la auditoría administrativa en las organizaciones, instituciones o empresas públicas o privadas, puede tomar diferentes cursos de acción, depende de la estructura organizacional, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, grado y forma de delegación de autoridad, aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y ubicación geográfica de las áreas y mecanismos de control establecidos, serán la base para la realización de líneas de acción capaces de provocar y promover el cambio institucional o personal que sean necesarios con la realización de la auditoría administrativa y esta se constituya como un proyecto que promueva un cambio o transformación que permita competir con otras.

La calidad en la Auditoría Administrativa se reflejará por la solidez y puntualidad con la que se proporcione, para lograrlo, las organizaciones, instituciones o empresas deberán seguir y apearse a las normas aceptadas, de esta forma se contará con la seguridad de que la aplicación, los resultados y la implementación de las recomendaciones sugeridas, no respondan a circunstancias o criterios preferenciales, sino a todo el marco de referencia definido y con sustento basados en objetivos, principios, estrategias, técnicas y resultados obtenidos en actividades realizadas con probada eficiencia.

## **2.2. Estructura Organizacional**

Para funcionar correctamente, las organizaciones, instituciones o empresas, tendrán que decidir la forma en que van a operar, en lo interno deberá planificar la estructura jerárquica, ubicación de los puestos, las tareas y responsabilidades y la evaluación de los colaboradores que la integran, mientras que a nivel externo, tendrá que tomar en cuenta el contexto y el grado de competencia, cada una es clara, lo hará de una forma diferente, con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos que se proponga, con la seguridad de que esto sea con eficiencia y eficacia, estas actividades permiten la concreción de lo que se conoce como, estructura organizacional, ya que con esto, podrá:

- Determinar los departamentos, unidades, áreas o secciones de funcionamiento que la integrarán.
- Crear el sistema jerárquico entre los diferentes puestos de trabajo y áreas de responsabilidad.
- Delinear los perfiles de puestos para definir las tareas y responsabilidades de cada miembro de la organización.

Sin duda, todo esto facilita que se dé una correcta división de tareas y esto permite evitar el surgimiento de confusiones y conflictos.

### **2.2.1. Definición**

Para iniciar es necesario comprender el significado etimológico de los vocablos que conforman el término estructura organizacional, que la palabra estructura, proviene del latín *structus*, que significa construido, y la partícula *ura*, que quiere decir resultado o actividad. La estructura es un sistema que se conforma por la unión de varios elementos, ordenados de tal manera, que cada uno de ellos realiza una función o actividad específica y relacionados unos con otros, por medio de una jerarquía, lo que permite que pueda ser eficiente y eficaz para cumplir los propósitos para lo cual fue diseñada; y organización, que se entiende como el ordenamiento sistemático entre personas con un propósito determinado y lograr los resultados esperados. Se origina del griego *organon*, que se traduce como, utensilio, herramienta, instrumento o aquello con lo que se trabaja.

Organizar es un proceso que requiere elementos fundamentales, donde la estructura organizacional refleje:

- Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
- La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.

- El ambiente que la rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas. La estructura debe ser diseñada para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. Una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.
- Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, no quiere decir que la estructura debe diseñarse de acuerdo a los individuos, debe ser conforme a las metas y actividades, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará. (Koontz, 2012, p. 7)

Al momento de organizar se deben considerar los siguientes pasos, los cuales permitirán que la entidad sea capaz de cumplir con el fin para la cual fue creada:

- Establecer los objetivos de la empresa.
- Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
- Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Agrupar las actividades de acuerdo a los recursos humanos y materiales disponibles, y utilizarlos de la mejor manera.
- Delegar la autoridad a la cabeza de cada grupo para desempeñar las actividades.
- Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

En forma sencilla, se puede establecer que organizar es asignar tareas, recursos y responsabilidades, establecer una estructura de relaciones de modo que los colaboradores se agrupen en departamentos, áreas, unidades o secciones, para

que pueda interactuar y cooperar para alcanzar las metas u objetivos de la organización, institución o empresa.

La estructura organizacional se refiere entonces, a la división ordenada y sistemática de divisiones de trabajo que definen las tareas y responsabilidades de cada una de las unidades que la integran, así como de los colaboradores que ocupan los puestos de trabajo en cada una de ellas, así como la forma en que pueden comunicarse. Es claro, que esta, se basa en las habilidades y capacidades humanas para cooperar, orientar, concertar y conciliar la personalidad y el temperamento de cada uno de ellos en el grupo que conforman y en conjunto desempeñarse de la mejor manera, en el puesto de trabajo, cumplir con responsabilidad las tareas asignadas.

A continuación, se presentan las principales definiciones:

Para Castellanos, la estructura organizacional, se refiere “al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúen entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa”. (2014, p. 7). Lo que señala, es que la organización se conforma por una serie de estructuras que van a depender de la forma en que el personal y el ambiente se desenvuelvan para el logro exitoso de las actividades previstas, para lo cual será necesario contar con una administración adecuada del personal y los recursos que posee para que alcance el nivel de calidad requerido.

Por otro lado, Robbins y Coulter, indican que es la manera en que:

las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan. Los gerentes tienen que considerar seis elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión de control, centralización y descentralización y formalización. (2013, p.234).

La estructura organizacional es una parte fundamental en las organizaciones, instituciones o empresas, que establece la división de las actividades y que se adapta a las tareas que realiza el talento humano, el cual interactúa en forma positiva para realizar las funciones esenciales en el puesto de trabajo, con el fin de que sean desarrolladas de forma eficaz y eficiente para contribuir al logro de las metas y objetivos planteados. Lo que obliga a los gerentes para estructurar y sistematizar de forma objetiva los recursos que posee la organización con el fin de que se haga posible conseguir los propósitos desarrollados.

Chiavenato (2006, p. 18), quien considera a la estructura organizacional “como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad”. Los elementos a los que se refiere el autor son los departamentos, unidades, áreas o secciones que se conforman en la organización, institución o empresa, con el fin de cumplir las metas y los objetivos, así como las tareas y responsabilidades de cada una de las personas que ocupan esos puestos de trabajo. Para la adecuada comunicación, se establece una jerarquía o cadena de mando, cuyo objetivo principal es la correcta delegación de funciones y una adecuada flexibilidad, promover el buen desempeño y la comunicación efectiva entre las áreas y el personal.

Mientras que para Hodge (2002, p. 34), se representa por:

un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” [...]. Además, describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización.

En esencia, lo que señala el autor es de importancia, establecer una jerarquía o niveles de mando, para mantener el control sobre los diferentes niveles de la estructura, las tareas y las personas que las realizan, de manera que se pueda verificar con facilidad la forma en que se cumplen los objetivos, las funciones, se distribuyen las tareas y las

necesidades que tiene la organización para mejorar los procesos y procedimientos que realiza. Por lo que, una estructura organizacional diseñada correctamente, podrá superar todas las dificultades o problemas que se presentan y para obtener una mayor productividad por medio del orden, control y coordinación.

Dentro de las definiciones que se presentan sobre la estructura organizacional se pueden mencionar tres componentes claves, estos son:

- Distinguir el grado de jerarquía del talento humano que constituye la organización y el control que deben de ejercer los niveles gerenciales.
- Delegar las actividades que se deben de ejecutar en los departamentos o áreas correspondientes a la empresa.
- Dar paso a que exista una excelente comunicación entre los integrantes de los diferentes departamentos de la empresa. Así mismo se permite la integración de los esfuerzos laborales.

La estructura organizacional se diseña con el propósito de establecer un marco de trabajo que permita a una organización alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Algunas de las razones por las que se diseña una estructura organizacional son:

- Facilitar la toma de decisiones, porque una estructura organizacional clara y definida ayuda a los miembros de la organización a entender quién es responsable de qué decisiones y cómo se toman.
- Fomentar la eficiencia y la productividad, a través de la definición clara de las responsabilidades de cada individuo y grupo en la organización, evitando así confusiones y superposiciones, lo que aumenta la eficiencia y la productividad.
- Promover la especialización, una estructura organizacional bien diseñada permite a los empleados especializarse en áreas específicas de la organización y desarrollar habilidades y conocimientos concretos.

- Permitir la coordinación y colaboración, una estructura organizacional adecuada permite que los diferentes departamentos y equipos de trabajo colaboren entre sí y coordinen sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.
- Facilitar el crecimiento y la expansión, una estructura organizacional bien diseñada puede adaptarse fácilmente a los cambios en el tamaño y la complejidad de la organización, lo que permite una expansión más fácil y una gestión más efectiva.

Una estructura organizacional se diseña para establecer un marco de trabajo claro y eficiente que permita a la organización alcanzar sus objetivos y metas, promoviendo una clara definición de roles y responsabilidades, una comunicación efectiva y una coordinación adecuada entre las diferentes áreas y niveles de la organización.

### **2.2.2. Objetivos de la estructura organizacional**

La estructura organizacional es el modelo jerárquico que una empresa usa para facilitar la dirección y administración de sus actividades. A través de la estructura organizacional la empresa fija roles, funciones y responsabilidades; establece objetivos; crea procesos y define protocolos; y diseña estrategias de mejoramiento. La estructura organizacional genera orden en una empresa identificando y clasificando las actividades de la empresa, agrupando en divisiones o departamentos, asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento. Para que una estructura organizacional cumpla con sus propósitos debe:

- Tener objetivos precisos, reales y medibles.
- Determinar los distintos departamentos y áreas de funcionamiento que integran la organización.
- Definir puntualmente la jerarquía, deberes y actividades en los diferentes puestos de trabajo y áreas de responsabilidad de cada colaborador dentro de la organización.
- Delinear los perfiles de puestos para definir las tareas y responsabilidades de cada miembro de la organización.

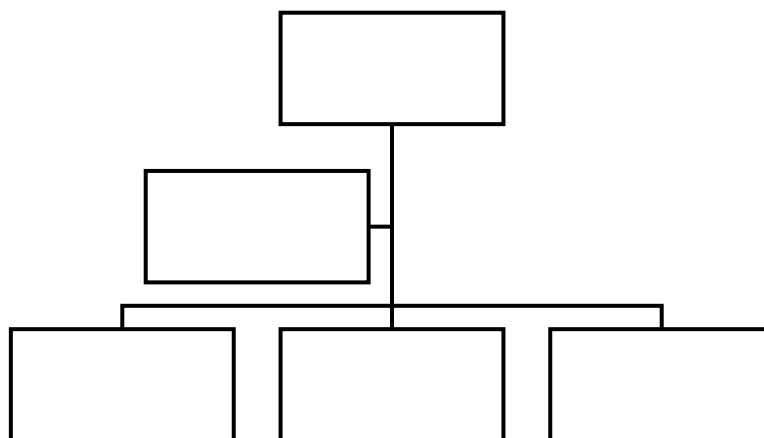
- Mejorar las operaciones, procedimientos, procesos y la productividad a través del orden, control y coordinación.

Según la formalidad de la organización esta se puede dividir en:

A. Organización formal:

Se caracteriza por contar con sistemas y estructuras bien definidas, las cuales son esenciales para la toma de decisiones y el cumplimiento de las actividades de manera organizada, en este tipo de organizaciones se gestiona de manera adecuada los procesos administrativos. Como es la planificación, organización, dirección y el control. A partir de esta estructura organizacional se puede identificar de manera precisa las funciones que tienen que desarrollar cada uno de los miembros de la organización. Se representa por un organigrama, este dependerá de la naturaleza y dimensión de la actividad a la cual se dedica por medio de una gráfica que establece la jerarquía de la organización, los cargos, funciones, las líneas oficiales de comunicación e interacción, así como la forma en que deben comunicar los departamentos, unidades, áreas o secciones de la organización, institución o empresa.

*Gráfica 3. Ejemplo de organigrama.*



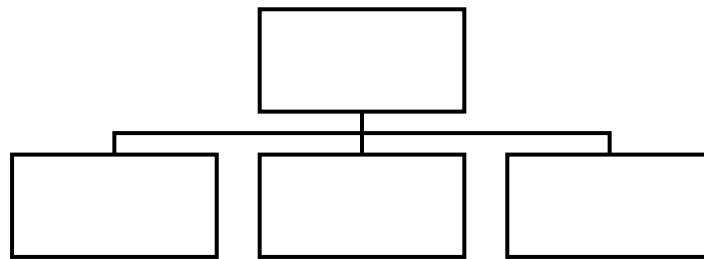
Fuente: propia, 2023.

Existen varios modelos de clasificación de modelos organizacionales, a continuación, se presentan cada uno de ellos.

### 2.2.3. Clasificación de la estructura organizacional

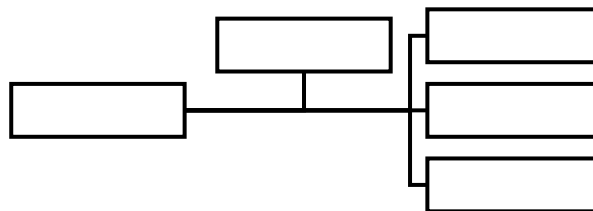
Entre los modelos de estructura organizacional más comunes que una entidad puede aplicar, se citan los siguientes:

- Lineal: el jefe superior es quien tiene la responsabilidad del mando, toma todas las decisiones, asigna y distribuye el trabajo entre los subordinados, los que, deben reportar únicamente a quien jerárquicamente se encuentre en el cargo arriba de él. Ejemplo:



Fuente: propia, 2023.

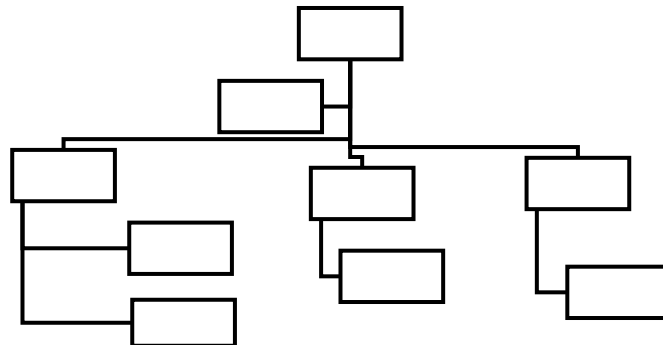
- Horizontal, es una forma de organización que se caracteriza por tener pocos niveles jerárquicos y una distribución del poder más horizontal. Ejemplo:



Fuente propia. 2023.

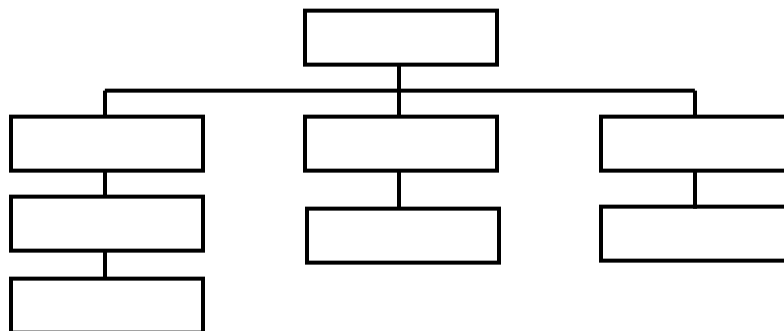
- Funcional: se caracteriza por agrupar a los empleados de una organización según las funciones especializadas, cada departamento está formado por expertos en una determinada área de trabajo. Es útil para organizaciones que requieren una

alta especialización y una clara división del trabajo, contribuye a mejorar la eficiencia y la coordinación entre los departamentos, lo que conduce a una mayor productividad y rentabilidad. Ejemplo:



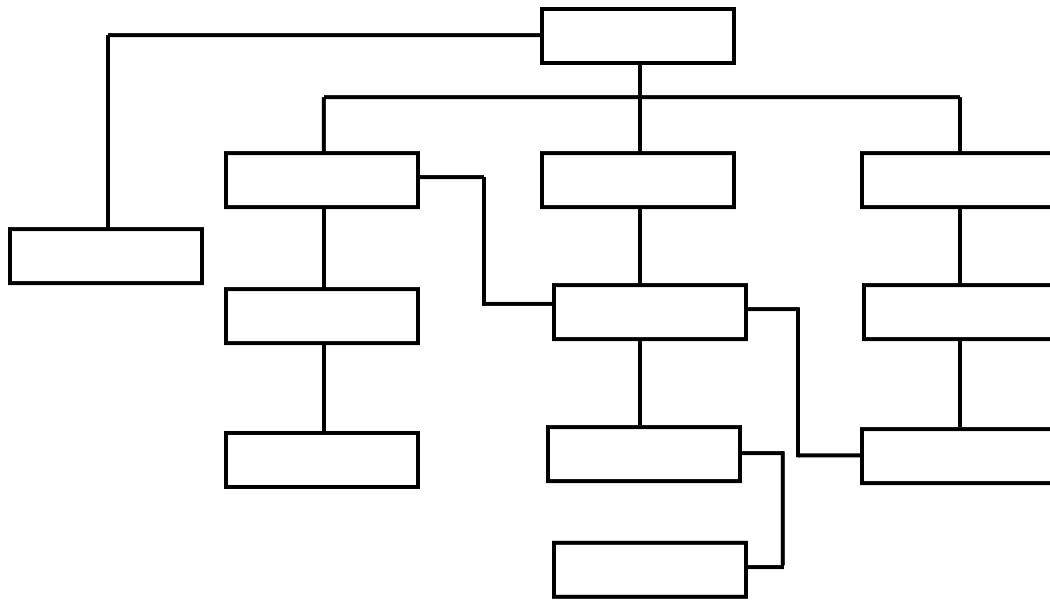
Fuente: propia, 2023.

- Divisional: se caracteriza por dividir la organización en unidades autónomas o divisiones, cada una de las cuales se enfoca en un producto o servicio específico. Ejemplo:



Fuente propia. 2023.

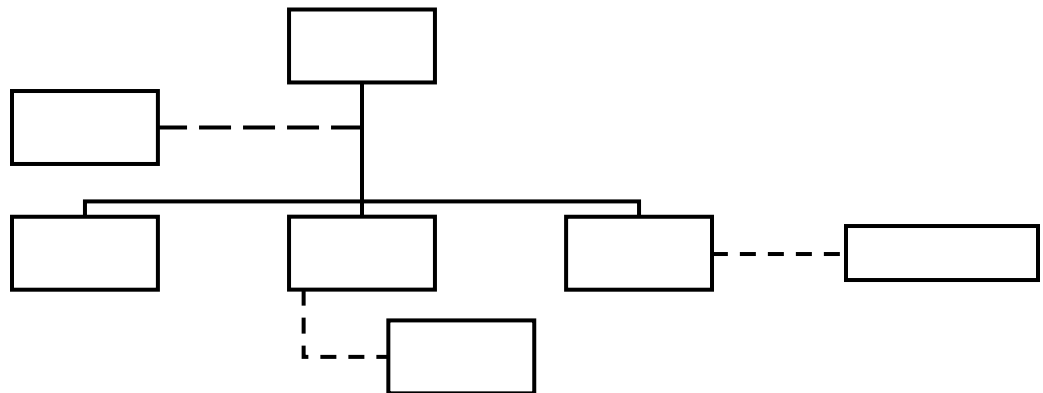
- Matricial: la organización divide el esquema de trabajo tanto por cada área de funciones como por los tipos de proyecto que se desarrollan. Funciona como una matriz en la que cada empleado reporta a dos jefes inmediatos, un supervisor de proyecto y un supervisor de funciones.



Fuente propia. 2023.

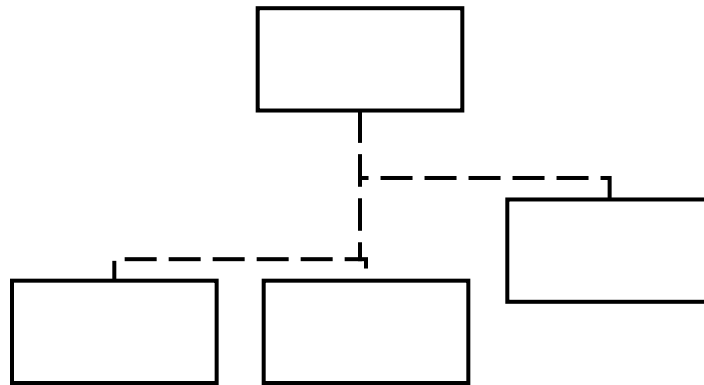
- Staff: Se orienta hacia adentro para asesorar a las demás áreas. Su actividad consiste en planear, pensar, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

Ejemplo:



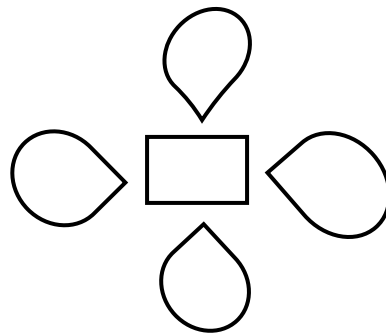
Fuente propia. 2023.

- Virtual: Promueve la realización de alianzas temporales entre personas, instituciones y empresas, con el propósito de realizar tareas específicas enlazadas mediante el empleo de las tecnologías de información. No es una estructura permanente y es pensada para ofrecer un producto o servicio específico. Ejemplo:



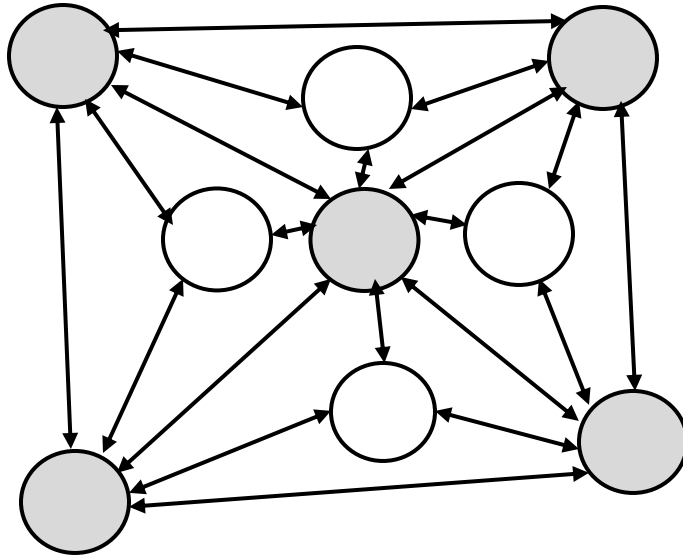
Fuente propia. 2023.

- Virtual de trébol: también puede ser realizada por medio de una organización que subcontrata determinadas actividades a otras empresas y traslada parte del proceso a los clientes.



Fuente: Giner y Gil (2014; p. 97).

- Virtual por redes: se trata de una selección de empresas independientes que colaboran para producir un bien o servicio, algunas con una sola función y que se coordinan por contratos y acuerdos.



Fuente: Giner y Gil (2014; p. 100)

#### 2.2.4. División de la estructura organizacional

- Centralizada: hace referencia al grado en que la toma de decisiones se concentra únicamente en un punto de la organización, está articulada, ordenada y acomodada bajo un estricto régimen jurídico, con el objetivo de mantener el mando, toma de decisiones, la acción y la ejecución en un solo ente. Según Gordillo (2010, p.), se refiere a

todas las cuestiones de importancia son resueltas por los órganos centrales de la administración pública y superiores de ésta, por lo que el conjunto de las competencias administrativas, se unifica en uno o más órganos superiores de la administración. En este caso, los órganos de la administración no están dotados de personalidad jurídica propia e independiente de la personalidad jurídica del Estado, y tienen entre si una relación jerárquica con diferentes grados y niveles, pero respetando las instrucciones y directivas que imparte el órgano superior.

La centralización organizacional se divide en:

- Centralización departamental: se refiere a la concentración de obligaciones en un departamento especializado.
- Centralización de desempeño: es cuando un departamento de la empresa es ubicado en un lugar geográfico por ser estratégico para sus operaciones.
- Centralización como aspecto gerencial: es este caso, las decisiones son tomadas por la alta gerencia, y las demás gerencias o departamentos apoyan con la ejecución de las tareas.

En general, la estructura organizacional central puede ser ventajosa para entidades que necesitan una gestión más controlada y eficiente, especialmente en situaciones en las que la toma de decisiones debe ser rápida y coordinada.

- Descentralizada: proceso de otorgar la autoridad y mayor autonomía en la toma de decisiones en otras direcciones, departamentos, unidades, áreas, secciones o en empleados de niveles inferiores. En la administración pública la descentralización se realiza cuando diversos órganos con competencias determinadas, pueden llevar a cabo las funciones del Estado y permite conocer y solucionar asuntos propios de ese ente, lo que permite el descongestionar la burocracia. Esta se divide en:
  - a) desconcentración: distribuye la autoridad en regiones, departamentos o municipios para tomar decisiones y obligaciones financieras y administrativas entre los diferentes niveles del gobierno central, con el objetivo de fortalecer la capacidad administrativa local.
  - b) delegación: es una forma más amplia de descentralización en la que se transfiere la responsabilidad para tomar decisiones y administrar funciones públicas a organizaciones semiautónomas que el gobierno central no controla totalmente, pero es responsable en última instancia.
  - c) restitución: que se efectúa cuando el gobierno central delega funciones y transfiere la autoridad para la toma de decisiones, finanzas y gestión en las dependencias semiautónomas del gobierno local con estado corporativo. Generalmente, esta se realiza a los departamentos y municipios que eligen alcaldes y concejos, para

aumentar los ingresos propios y tener la facultad de invertir, estos gobiernos tienen límites geográficos y están legalmente reconocidos en los que ejercen autoridad y ejercen funciones públicas, se considera más como una política.

## B. Organizaciones informales

No están construidas de manera oficial dentro de la empresa, sin embargo, su presencia tiene gran influencia en la toma de decisiones, comunicación y control dentro de la misma, esto se debe a que la dinámica se genera en muchas ocasiones de manera espontánea y se debe principalmente por las relaciones interpersonales de los miembros de la organización.

### **2.2.5. Elementos de la estructura organizacional**

Como lo mencionan Robbins y Coulter (2013, p. 234), los elementos de la estructura organizacional, son:

- División del trabajo: fracciona el trabajo de la organización en tareas y puestos. Supone conocer qué tareas hay que realizar y que puesto debe llevarla a cabo. Esta se puede llevar a cabo por una:
  - División horizontal: consiste en la distribución de la actividad organizativa en diferentes tareas y determinar de qué unidad dependerá cada una de ellas. Se realiza dentro del mismo nivel jerárquico no sólo a nivel individual (puesto de trabajo) sino colectivo (departamentos, unidades, áreas o secciones).
  - División vertical: establece el número de niveles jerárquicos, el grado de centralización y el ámbito de control entre uno y otro nivel.
- Integración: coordinación de las diferentes tareas y puestos para poder alcanzar los objetivos, se realiza por diversos mecanismos de coordinación y control, como:

comunicación informal (adaptación mutua), la supervisión directa o jerarquía y la normalización.

- Especialización del trabajo: se refiere al grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas, la esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas, y cada etapa la concluye una persona diferente.
- Departamentalización: consiste en la creación de departamentos bajo la dirección de un gerente, director o supervisor a los trabajadores especializados en un campo específico de labor. Se pueden distinguir cinco clases de departamentalización, estas son:
  - a. Funcional: agrupa las tareas o actividades según las funciones desempeñadas.
  - b. Geográficamente o por lugar: las funciones se relacionan con la zona geográfica dependiendo de donde se encuentren situados los clientes, bajo el mando de un directivo.
  - c. Por procesos: agrupa los trabajos según la función de las habilidades para cada fase del proceso productivo del servicio.
  - d. Por producto: centra la atención en los principales productos de la empresa, bajo la autoridad de un directivo.
  - e. Por cliente: los trabajos se realizan en función de los diferentes clientes de la empresa, ya que, cada uno de ellos tiene una necesidad especial de atención.
- Cadena de mando: es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados determinar a quién pueden recurrir, ante quién son responsables, entre otros.
- Extensión de control: determina en gran medida el número de niveles y gerentes que tiene una organización.
- Formalización: se refiere al grado en que las tareas de la organización están estandarizadas para que las normas y procedimientos guíen el comportamiento de los

empleados. Son dos las formas de organización que pueden presentarse y estas son totalmente opuestas:

- a. Mecanicista o burocrática: modo de organización que tiene como función establecer un orden, a través de la división del trabajo y de una estricta cadena de mando en la que se ejerce un control jerárquico.
- b. Orgánica: sistema de gestión organizacional que permite delimitar las funciones de cada una de las áreas administrativas que componen a una compañía, así como sus niveles jerárquicos.

#### **2.2.6. Evaluación de la estructura organizacional**

Por la dinámica de la economía a nivel global y local, las organizaciones deben estar atentas a los cambios que se realizan para poder competir en el mercado en que se desenvuelven y mantener el posicionamiento en el que se encuentran. Es por eso que la evaluación organizacional, se considera un procedimiento normal que debe ejecutarse regularmente, esta se caracteriza por el procedimiento de recopilar información que sea segura y permita identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, para determinar las estrategias de mejora e iniciar la implementación de una planificación que pueda responder a las nuevas exigencias de la competencia. La evaluación organizacional, se comprende como el proceso de juzgar y medir la forma en que se encuentra y funciona la institución o empresa, por medio de un examen sobre las diferentes partes que la conforman, con relación a los procedimientos, procesos y desempeño de los colaboradores, se realiza a nivel interno por una comisión específica de la institución o externo una empresa especializada en este campo.

La evaluación de la estructura organizacional, implica analizar, cómo una entidad está organizada y cómo sus componentes interactúan entre sí. Esta evaluación puede ser útil para identificar áreas en las que se pueden mejorar la eficiencia, productividad y rentabilidad. Para evaluar la estructura organizacional, se pueden seguir los siguientes pasos:

- Identificar los objetivos de la organización, es importante tener una comprensión clara de los objetivos de la organización antes de evaluar su estructura. Esto permitirá determinar si la estructura actual está bien diseñada para alcanzar esos objetivos.
- Analizar la estructura actual, esto implica examinar la jerarquía organizacional, las funciones y responsabilidades de los empleados, los procesos de toma de decisiones y los canales de comunicación.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la estructura actual, una vez que se ha analizado la estructura organizacional, es importante identificar sus fortalezas y debilidades. Esto puede involucrar considerar cosas como la eficiencia, flexibilidad, innovación y la capacidad de respuesta a los cambios.
- Desarrollar opciones de mejora, en base a los resultados de la evaluación, se pueden desarrollar opciones para mejorar la estructura organizacional. Estas opciones pueden incluir cambios en la estructura jerárquica, la implementación de nuevas políticas, o incluso la eliminación de algunas funciones o puestos de trabajo.
- Implementar cambios y evaluar resultados, una vez que se han seleccionado las opciones de mejora, se deben implementar los cambios necesarios en la estructura organizacional. Es importante monitorear y evaluar los resultados para determinar si los cambios han tenido el impacto esperado y para identificar cualquier problema o desafío que pueda surgir.

La evaluación de la estructura organizacional es un proceso clave para mejorar la eficiencia, productividad y rentabilidad de una entidad, al seguir los pasos mencionados anteriormente, es posible identificar las fortalezas y debilidades de la estructura actual y desarrollar opciones para mejorarla y lograr los objetivos de la organización.

### **2.2.7. Importancia de la auditoría administrativa en la evaluación de la estructura organizacional**

La Auditoría Administrativa es una técnica que utiliza diversos procedimientos especializados, entre ellos se encuentra la investigación, que se realiza por medio de actividades sistemáticamente organizadas, planificadas y estandarizadas, con lo que garantiza el éxito de resultados, ya que se obtienen por medio del análisis y la verificación

de cada actividad planificada, lo que asegura una valoración objetiva que permite controlar los errores, reducir costos y establecer estrategias de mejora. La metodología permite realizar un diagnóstico administrativo real, que no solo permite determinar los puntos con mayor vulnerabilidad, sino también asegurar que estos sean corregidos y fortalecidos, con el tratamiento adecuado y así puedan alcanzar una eficiencia y efectividad en la práctica. Las principales herramientas que utiliza son: la observación, la interrogación oral y escrita, esta información la proporcionan los gerentes y colaboradores de la organización, en los departamentos, unidades, áreas o secciones que son objeto de evaluación.

Como se mencionó anteriormente, también permite prever las amenazas y vulnerabilidades de la organización, para establecer las estrategias que permitan resolver los inconvenientes que estas conlleven y poder seguir siendo competitivos en el campo en el cual se desenvuelve y hacer frente a la competencia nacional e internacional. Con su aplicación se puede llegar a coordinar las actividades de los trabajadores y así lograr que los recursos sean optimizados y de una excelente calidad en el manejo, al poder realizarse de dos maneras, la interna que ayuda a la organización principalmente a cumplir con los objetivos al evaluar, mejorar y optimizar la eficacia en la gestión y control, además, se puede utilizar la externa que es realizada por personal ajeno a la organización por medio de una consultoría y que se encargará de verificar las actividades que se realizan por medio de tiempos y resultados para esto utilizará indicadores e índices enfocados a la evaluación, con los resultados se podrán hacer las recomendaciones para la mejora del funcionamiento de la organización.

### **2.3. Caracterización de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez**

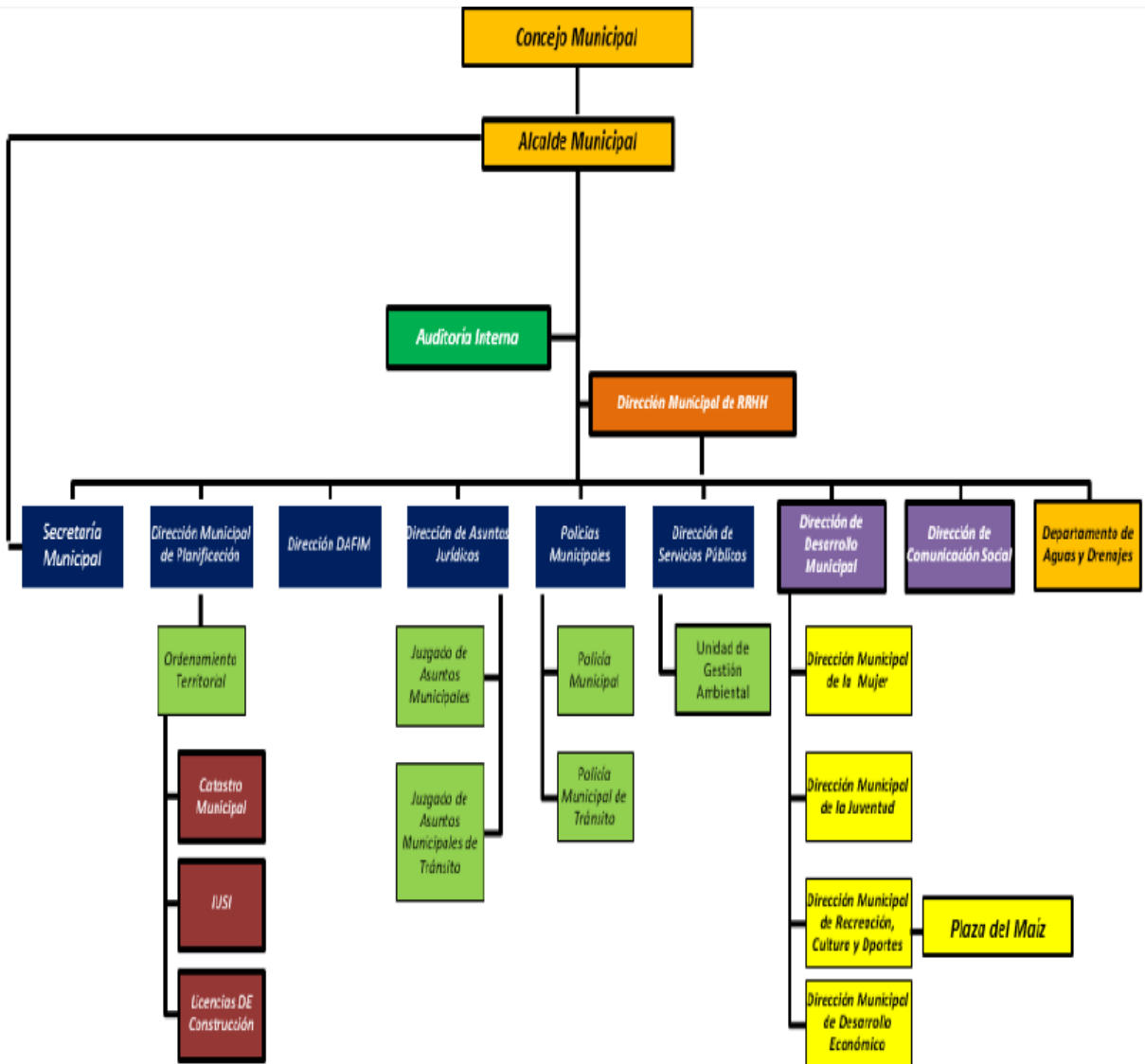
El Municipio de San Pedro Sacatepéquez está situado en la parte central del departamento de San Marcos, se encuentra a 250 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala la principal vía de acceso terrestre es la Ruta Nacional 1, en su totalidad asfaltada y recorre gran parte del occidente del país, la otra es la ruta departamental 1 que recorre la zona costera, y la otra es la que une el altiplano norte por la ruta

departamental 1 con partes asfaltadas y de terracería. Al norte colinda con el municipio de San Lorenzo, al sur con los municipios de San Cristóbal Cucho, La Reforma y El Tumbador, al este con el municipio de San Antonio Sacatepéquez y los municipios de Palestina de los Altos y San Juan Ostuncalco del departamento de Quetzaltenango, al oeste con el municipio de San Marcos y Esquipulas Palo Gordo. Tiene una extensión territorial de 253 kilómetros cuadrados, su clima es variado, por la orografía que presenta posee dos zonas climáticas, en la parte norte el clima es más frío, en la parte sur templada y una franja cálida que colinda con las zonas costeras de los departamentos de San Marcos y Quetzaltenango.

La cabecera municipal, está situada a 2,330 metros sobre el nivel del mar, el clima varía de templado a frío con una temperatura promedio de 18 grados centígrados, las estaciones del año comprenden una seca en los meses de noviembre a abril y la lluviosa de mayo a octubre. El territorio del Municipio de San Pedro Sacatepéquez se divide en una ciudad, que corresponde a la cabecera municipal, en el área urbana cuenta con 8 cantones, en el área rural 17 aldeas y 83 caseríos, en la actualidad se encuentran legalmente inscritas 40 alcaldías auxiliares, distribuidas en 17 aldeas y 23 caseríos. La administración del municipio está a cargo de una alcaldía municipal, considerada de segunda categoría, La autoridad del municipio, la ejerce el concejo municipal, presidido por el alcalde, los concejales y síndicos, elegidos por sufragio universal, directo y secreto por un período de cuatro años, con derecho a reelección. El concejo municipal autoriza los proyectos a realizar y el alcalde se encarga de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos.

La municipalidad como entidad de servicio público está constituida por varias dependencias administrativas, que son las que se encargan de prestar y administrar los servicios municipales a los habitantes del municipio. La estructura municipal, está comprendida por una Auditoría interna, la Secretaría Municipal, ocho direcciones y un departamento, cada una de ellas con departamentos específicos para la realización de las actividades laborales.

Gráfica 4. Estructura Organizacional Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.



Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez (2023).

El municipio de San Pedro Sacatepéquez, integra desde el año 2003, la MANCUERNA de la cuenca del río Naranjo en el occidente de Guatemala, la cual, está conformada por 8 municipios que están ubicados en la parte alta, 5 pertenecen al departamento de San Marcos y 3 pertenecen al departamento de Quetzaltenango, estos son: San Marcos, San Pedro Sacatepéquez, San Antonio Sacatepéquez, Esquipulas Palo Gordo, San Cristóbal Cucho, Palestina de los Altos, San Juan Ostuncalco y San Martín Sacatepéquez.

### 2.3.1. Gobierno municipal

El gobierno municipal comprende la organización política y social que establece relaciones sociales entre las autoridades con facultades de mando e instituciones públicas, privadas y habitantes de las comunidades de un territorio específico, con distinto tipo de cohesión social, organización social, política y económica, con intereses, demandas y necesidades propias. Se encarga de administrar los asuntos y servicios públicos de un municipio, se conforma por ciudadanos elegidos democráticamente, que se encargan de tomar decisiones y acciones de beneficio para la comunidad. El objetivo principal de las funciones de los funcionarios municipales es satisfacer las necesidades y demandas de los habitantes y proporcionar los servicios y bienes públicos esenciales que garanticen el bienestar común de la comunidad.

Los municipios de Guatemala se encuentran regulados en diversas leyes, en ellas se establece la forma en que pueden organizarse y la forma en que pueden conformar los órganos administrativos y los tributos que pueden establecer en la jurisdicción que atienden. Aunque se identifican como entidades autónomas, se encuentran sujetos a la legislación nacional y las principales leyes que los rigen, se encuentran reguladas en la Constitución Política de la República, en el Capítulo VII, Régimen Municipal, artículos 253. Autonomía, y dentro de otras funciones les corresponde:

- a. Elegir a sus propias autoridades; b. Obtener y disponer de sus recursos; y c. Atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios; y para los efectos correspondientes emitirán las ordenanzas y reglamentos respectivos. (1985, p. 64).

Artículo 254. Gobierno Municipal, (Reformado). “El gobierno municipal será ejercido por un concejo el cual se integra con el alcalde, los síndicos y concejales, electos directamente por sufragio universal y secreto para un período de cuatro años, pudiendo ser reelectos”. (1985, p.64)

Artículo 255. Recursos económicos de las municipalidades, que indica:

las corporaciones municipales deberán procurar el fortalecimiento económico de sus respectivos municipios, a efecto de poder realizar las obras y prestar los servicios que les sean necesarios. La captación de recursos deberá ajustarse al principio establecido en el Artículo 239 de esta Constitución, a la ley y a las necesidades de los municipios. (1985. P.64).

Artículo 257. Asignación para las municipalidades. (Reformado), que señala:

El Organismo Ejecutivo incluirá anualmente en el Presupuesto General de Ingresos ordinarios del Estado, un diez por ciento del mismo para las municipalidades del país. Este porcentaje deberá ser distribuido en la forma en que la ley determine y destinado por lo menos en un noventa por ciento para programas y proyectos de educación, salud preventiva, obras de infraestructura y servicios públicos que mejoren la calidad de vida de los habitantes. El diez por ciento restantes podrá utilizarse para financiar gastos de funcionamiento. Queda prohibida toda asignación adicional dentro del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para las municipalidades que no provenga de la distribución de los porcentajes que por ley les corresponda sobre impuestos específicos. (1985, p. 65).

Y en el Decreto 12-2002 del Congreso de la República de Guatemala, Código Municipal, se encuentran las funciones específicas para la gestión administrativa de ámbito municipal y cumplimiento de las competencias establecidas en el Artículo 68. Competencias propias del municipio, que pueden ser cumplidas por el municipio, dos o más municipios cuando exista un convenio específico, o por una mancomunidad de municipios, pueden ser las siguientes:

- a. Abastecimiento domiciliario de agua potable debidamente clorada; alcantarillado; alumbrado público; mercados; rastros; administración de cementerios y la autorización y control de los cementerios privados; limpieza y ornato; formular y coordinar políticas, planes y programas relativos a la recolección, tratamiento y disposición final de desechos y residuos sólidos hasta su disposición final;
- b. Pavimentación de las vías públicas urbanas y mantenimiento de las mismas;

- c. Regulación del transporte de pasajeros y carga, y sus terminales locales;
- d. La autorización de megáfonos o equipos de sonido a exposición al público en la circunscripción del municipio;
- e. Administrar la biblioteca pública del municipio;
- f. Promoción y gestión de parques, jardines y lugares de recreación;
- g. Gestión y administración de farmacias municipales populares;
- h. La prestación del servicio de policía municipal;
- i. Cuando su condición financiera y técnica se los permita, generar la energía eléctrica necesaria para cubrir el consumo municipal y privado;
- j. Delimitar el área o áreas que dentro del perímetro de sus poblaciones puedan ser autorizadas para el funcionamiento de los siguientes establecimientos: expendio de alimentos y bebidas, hospedaje, higiene o arreglo personal, recreación, cultura y otros que por su naturaleza estén abiertos al público;
- k. Desarrollo de viveros forestales municipales permanentes, con el objeto de reforestar las cuencas de los ríos, lagos, reservas ecológicas y demás áreas de su circunscripción territorial para proteger la vida, salud, biodiversidad, recursos naturales, fuentes de agua y luchar contra el calentamiento global; y,
- l. Las que, por mandato de ley, le sea trasladada la titularidad de la competencia en el proceso de descentralización del Organismo Ejecutivo.
- m. Autorización de las licencias de construcción, modificación y demolición de obras públicas y privadas, en la circunscripción del municipio. (2002, p. 25).

Los funcionarios y empleados municipales, deberán prestar, en lo que les corresponda, la colaboración necesaria para el cumplimiento de las atribuciones del alcalde comunitario o alcalde auxiliar. El Concejo Municipal sesionará, cuando menos dos (2) veces al año, con los alcaldes comunitarios o auxiliares del municipio, para coordinar actividades.

Con lo que respecta propiamente a la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, se puede mencionar que las principales normas establecidas en el Plan Estratégico son:

## Visión:

Ser un municipio sostenible, generando desarrollo a través de la gestión interinstitucional y con el aporte de la inversión nacional, fortaleciendo la economía y creando infraestructura básica de manera participativa y organizativa, logrando mejorar la calidad de vida de la población con equidad, recuperación y respeto a valores y creencias, todo en armonía con el medio ambiente y la prevención de los desastres, antropogénicos y naturales; con el apoyo idóneo del personal municipal.

## Misión:

Brindar servicios públicos y administrativos eficientes, eficaces y oportunos, que coadyuven a mejorar el desarrollo económico, social, cultural y educativo del municipio en general, a través de la ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos; para satisfacer las necesidades de la población rural y urbana del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

## Objetivos Institucionales

- a. Propiciar un ambiente de trabajo aceptable, cómodo y atractivo tanto para funcionarios, empleados, y usuarios.
- b. Lograr que las relaciones interpersonales y de trabajo sean efectivas y eficientes.
- c. Promover una gestión eficiente, eficaz y transparente en el gobierno local.
- d. Asegurar la provisión de recursos económico – financieros para la ejecución sostenible de los proyectos.
- e. Asegurar la gobernabilidad democrática para la gestión del desarrollo integral
- f. Promover la inversión pública y privada en áreas estratégicas.
- g. Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
- h. Gestionar una eficiente recaudación tributaria.
- i. Mejorar la seguridad ciudadana.
- j. Promover el desarrollo económico del municipio.

- k. Implementar, mejorar y mantener la infraestructura pública.
- l. Desarrollar una adecuada gestión de riesgos de desastres.
- m. Fortalecer el núcleo familiar y social.

### **2.3.2. Caracterización del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez DEAGUAS**

El departamento Deaguas, dió inicio en el año 1943, con la construcción del primer sistema de agua de la ciudad, es uno de los departamentos que pertenece a la estructura organizacional de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; a continuación, se describirá el fundamento legal y las actividades que realiza en el municipio. En la actualidad, se atienden los servicios de agua en el área urbana de 11,419 viviendas, 9,921 de ellos, con agua entubada, lo que representa el 86%, con drenaje 4,036, lo que representa un 35.34%, cuenta además con una planta de tratamiento de desechos líquidos que está funcionando, se busca obtener la sostenibilidad de operación y mantenimiento. Las principales fuentes de desechos líquidos son: aguas domiciliarias, rastros y pequeñas industrias. (Barreno, 2011, p. 9-10).

### **2.3.3. Base legal**

#### **Marco Jurídico Internacional**

Entre los compromisos internacionales ratificados por el Estado de Guatemala, están:

- Resolución de la Asamblea General de Naciones Unidas de 2010 (A/64/L.63/Rev.1 de 2000), que declara el derecho al agua y saneamiento como un derecho humano.
- Década Internacional de Agua Potable y Saneamiento 1990, New Delhi, llamada específica a incrementar la toma de decisiones de las mujeres y su participación en la administración de los recursos del agua.
- Conferencia Internacional sobre el Agua Dulce, Bonn, Alemania. 2001.

### **2.3.4. Marco Jurídico Nacional**

Aparte de los mencionados en el inciso anterior, que corresponden a las municipalidades, en el Decreto 12-2002, Código Municipal, se establecen los siguientes artículos que las facultan para la creación de las unidades técnicas y administrativas que ayuden a la gestión del territorio y la conservación del patrimonio natural:

- Artículo 3. Autonomía: Atienden los servicios locales, ordenamiento territorial, emisión de ordenanzas y reglamentos. (2002, p. 3).
- Artículo 35. Atribuciones generales del Concejo Municipal: son atribuciones del Concejo Municipal la creación, supresión o modificación de sus dependencias, empresas y unidades de servicios administrativos, para lo cual impulsará el proceso de modernización tecnológica de la municipalidad y de los servicios públicos municipales o comunitarios, así como la administración de cualquier registro municipal o público que le corresponda de conformidad con la ley. (2002, p. 11).
- Artículo 68, Competencias propias del municipio, en el inciso a) lo relativo al agua: abastecimiento domiciliario de agua potable debidamente clorada; alcantarillado; alumbrado público; mercados; rastros; administración de cementerios y la autorización y control de los cementerios privados; limpieza y ornato; formular y coordinar políticas, planes y programas relativos a la recolección, tratamiento y disposición final de desechos y residuos sólidos hasta su disposición final. (2002, p. 24).

### **Misión**

Mejorar la gestión del servicio de agua potable para la población de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, bajo criterios de calidad, continuidad, asequibilidad y un manejo adecuado del recurso hídrico. Así como lograr la confianza en los usuarios, brindándoles un servicio de agua potable de calidad y cantidad, garantizando el desarrollo sostenible.

## **Visión**

Ser una empresa económicamente fuerte, sostenible y sustentable, con un manejo adecuado del recurso hídrico, proveyéndole a nuestros usuarios agua potable los 365 días del año, las 24 horas del día, logrando con ello la satisfacción total de nuestros usuarios.

### **2.3.5. Funciones generales del DEAGUAS**

El DEAGUAS debe velar por el cumplimiento de las siguientes funciones generales:

1. Administrar, operar y mantener los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario y plantas de tratamiento de aguas residuales, que provee la municipalidad, basada en la priorización de acciones y planificación operativa anual, convenida con las dependencias municipales que intervienen en estos procesos.
2. Coordinar con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-, el monitoreo en la calidad del agua (Acuerdo Gubernativo 178-2009), especialmente la desinfección del agua y seguimiento al cloro residual del sistema de agua de forma periódica.
3. Coordinar con el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales -MARN- el monitoreo del funcionamiento de las plantas de tratamiento de aguas residuales, de acuerdo con la legislación nacional vigente.
4. Organizar, reconocer y avalar el funcionamiento de las Comisiones de Agua y Saneamiento –CAS- a nivel periurbano y rural.
5. Brindar asistencia técnica para la planificación, administración, operación y mantenimiento de los sistemas de agua urbana y periurbana, así como del área rural a través de las Comisiones de Agua y Saneamiento.
6. Gestionar medidas de mitigación del recurso hídrico en coordinación con el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales -MARN-, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-, Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres -CONRED-Instituto de Fomento Municipal -INFOM-, entidades No Gubernamentales, Comisiones de Agua y Saneamiento, DMP y demás entidades especializadas y

dependencias Municipales, con el fin de mejorar la cantidad y calidad del agua, prevenir riesgos hídricos, deslaves e inundaciones y buen funcionamiento de los sistemas de tratamiento de aguas residuales.

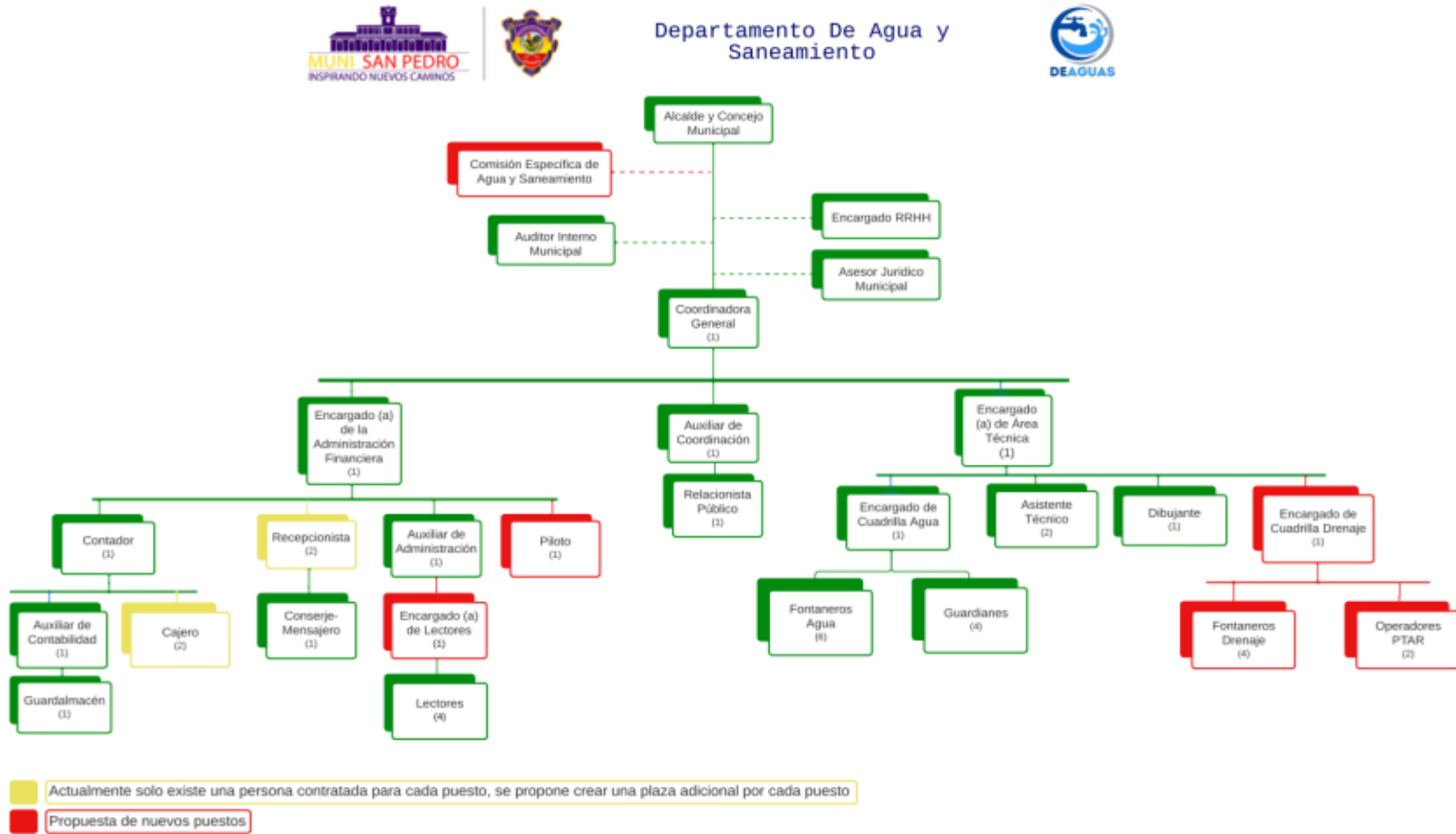
7. Identificar y sistematizar prácticas sociales de gestión y gobernanza del agua, así como Normas de Derecho Consuetudinario e Indígena en las comunidades del municipio.
8. Brindar asesoría al Concejo Municipal en la mediación y resolución de conflictos relacionados al tema de agua con los vecinos.
9. Las demás que se deriven de la prestación del servicio o que estén complementadas en las disposiciones legales vigentes, relacionadas con la prestación de abastecimiento de agua potable, alcantarillado sanitario y plantas de tratamiento de aguas residuales, que emita el Concejo Municipal, necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

El personal ha sido capacitado para el mantenimiento de los instrumentos para el control de monitoreo y mantenimiento de la calidad del agua, así como de los tanques y las fuentes de agua del municipio. En los últimos años se ha observado la disminución del caudal de las fuentes de agua, la escasez de agua afecta a la población de todo el municipio, así como a las actividades agrícolas, pecuarias y comerciales. Como estrategia para mejorar la situación, se han realizado reforestaciones a nivel municipal con las plantas de los viveros forestales comunales que reciben el apoyo de la municipalidad, aunque se deben realizar campañas de sensibilización en el uso del agua, cuidado de los bosques, y el aprovechamiento del agua de lluvia. Las corporaciones y alcaldes municipales han realizado proyectos desde el año 1983 para aumentar el caudal de agua captado y así satisfacer la demanda de los usuarios, con el traslado del agua proveniente del astillero municipal y la construcción de tanques de almacenamiento o reserva.

En el 2,004, perforó el primer pozo mecánico cerca de los tanques de distribución de Ojo de Agua, el segundo pozo se hizo al costado del cementerio municipal y empezó a funcionar después de la tormenta tropical Stan, en el 2007 se construyó el tercer pozo

con apoyo y se inauguraron las oficinas del departamento de agua y drenajes, que a partir del 2008, funciona con un presupuesto independiente al de la municipalidad y con personal propio, lo que permitió mejorar la atención a nuestros usuarios y el uso de los recursos, con la colaboración del Proyecto Xloka, de la Cooperación Austriaca. Del año 2012 al 2018, se han continuado con los esfuerzos, para fortalecer el departamento de agua, se cambió la totalidad de tubería de cemento asbesto, lo que garantiza la calidad del agua suministrada a los usuarios, se han implementado mejores controles de calidad de la misma, en lo administrativo se han implementado controles administrativos eficientes con lo que se garantiza la fidelidad de la información de cada usuario y agilizar los trámites realizados en este departamento.

Gráfica 5. Estructura Organizacional DEAGUAS. Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.



Fuente: DEAGUAS, Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez (2023).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Objetivos**

##### **3.1.1. Objetivo General**

Verificar la forma en que la auditoría administrativa funciona como instrumento de control en la estructura organizacional del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos.

##### **3.1.2. Objetivos Específicos**

Determinar la importancia de la auditoría administrativa como instrumento de control en la estructura organizacional del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos.

Establecer como se aplica la auditoría administrativa como instrumento de control en la estructura organizacional del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos.

Comprobar el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores del Departamento de Agua y Drenajes sobre la aplicación de la auditoría administrativa como instrumento de control en la estructura organizacional de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos.

#### **3.2. Variables**

Auditoría administrativa.

Estructura organizacional.

### **3.3. Definición de variables**

Auditoría administrativa: es la intervención que se realiza al interior de los departamentos de la organización con el fin de observar, medir y cuantificar, que tan oportuna es la dirección dentro de la misma. Otras de las observaciones que realiza este proceso al interior es verificar que el horizonte de la empresa se cumpla, que los objetivos y metas que tiene la organización sean los más constructivos apoyados desde el talento humano que ejerce procesos gerenciales. (Melo, 2017, p. 11).

Estructura organizacional: se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúen entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa. (Castellanos, 2014, p. 7).

### 3.4. Operacionalización de variables

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índices</b>
Auditoría administrativa.	Intervención que se realiza al interior de los departamentos de la organización con el fin de observar, medir y cuantificar, que tan oportuna es la dirección dentro de la misma. (Melo, 2017, p. 11).	Planeación de la Auditoría Administrativa. Evaluación interna y evaluación externa. Participación de colaboradores. Recolección de información. Aplicación de instrumentos. Tratamiento de riesgos. Dictamen de la Auditoría. Informe final de la Auditoría. Presentación de resultados a los colaboradores.	Número de respuestas del cuestionario.
			Número total de participantes.
Estructura organizacional	Establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúen entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa. (Castellanos, 2014, p. 7).	Departamento de Agua y Drenajes. División departamental. Ámbito de control.	Número de respuestas del cuestionario.
			Número total de participantes.

Fuente: elaboración propia con base en Saquimux (2022).

### **3.5. Enfoque de Investigación**

La investigación cualitativa es un conjunto de técnicas de investigación que se utilizan para obtener una visión general del comportamiento y la percepción de las personas sobre un tema particular. Genera ideas y suposiciones que pueden ayudar a entender cómo es percibido un problema por la población objetivo, así como a definir o identificar opciones relacionadas con el problema. (Hernández Sampieri & otros 2014, p. 15).

### **3.6. Tipo de Investigación:**

El tipo de investigación que se utilizó fue descriptivo, ya que el objetivo de la investigación fue examinar un tema o un problema poco estudiado. (Hernández Sampieri & otros, 2014, p. 15).

### **3.7. Diseño de Investigación**

Se utilizó un diseño transversal ya que el trabajo de investigación se realizó en un tiempo de 6 meses y los mismos sujetos. (Hernández Sampieri & otros, 2014, p. 155).

### **3.8. Unidad de Análisis**

El trabajo se realizó en el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez departamento de San Marcos.

### **3.9. Población**

Se trabajó con la población total del personal administrativo del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez departamento de San Marcos, que consiste en 14 trabajadores.

### 3.10. Tratamiento de los datos

El objetivo de la estadística descriptiva es recoger datos, tabularlos, procesarlos, realizar gráficas, interpretar los resultados y analizarlos para establecer la situación del problema de investigación. En este trabajo los datos obtenidos por medio de valores absolutos, serán convertidos en valores relativos y en base a ellos se realizaron las gráficas de sectores y con base a esto se hizo la interpretación, análisis y discusión de resultados.

La fórmula que se utilizó fue:

$$P = \frac{n * 100}{N}$$

Siendo:

P= porcentaje.

n= número de caso.

N= Número total de casos.

### 3.11. Instrumentos

Por el enfoque, tipo y diseño de investigación se construyó un cuestionario con una Escala de Lickert, el instrumento presentó 15 enunciados, 14 de ellos, con cuatro opciones de respuesta, el trabajador debió elegir una de ellas y una pregunta abierta para establecer la experiencia con respecto a la evaluación o medición de los procedimientos, procesos, funciones o servicios en el Departamento de Aguas y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

### 3.12. Procedimiento

- a. Elección del tema de investigación.
- b. Presentación del tema de investigación.
- c. Aprobación de tema.

- d. Búsqueda de antecedentes de tesis relacionadas con el tema de investigación.
- e. Elaboración del Marco Contextual.
- f. Elaboración del Marco Conceptual.
- g. Lectura y redacción del Marco Teórico.
- h. Definición del Marco Metodológico de la investigación.
- i. Construcción de los instrumentos para la recolección de datos.
- j. Aplicación de los instrumentos a los sujetos de investigación.
- k. Procesamiento de datos.
- l. Elaboración de gráficas.
- m. Interpretación de resultados.
- n. Discusión de resultados.
- o. Redacción de Conclusiones y Recomendaciones.
- p. Redacción de la propuesta.
- q. Elaboración de referencias bibliográficas.
- r. Presentación de anexos.

### 3.13 Cronograma de actividades

No.	ACTIVIDADES	AGOSTO	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
	<b>Fase de selección del tema</b>									
1	Presentación y revisión del tema	■								
2	Correcciones del tema	■								
3	Aprobación del tema	■								
	<b>Fase de ejecución</b>									
4	Inicio del trabajo de campo (Presentación y pláticas preliminares)		■	■						
5	Revisión bibliográfica		■	■						
6	Elaboración del marco teórico		■	■						
7	Revisión de avances (primer borrador del marco teórico)		■	■						
8	Determinación del personal a entrevistar				■					
9	Preparación instrumentos de recolección				■					
10	Revisión de avances (segundo borrador del marco teórico)				■					
11	Aplicación de instrumentos					■				
12	Revisión de avances y aprobación (tercer borrador del marco teórico)					■	■			
	<b>Fase de Informe</b>									
13	Sistematización de información (Análisis e interpretación)							■		
14	Organización y redacción del capítulo I y III							■	■	
15	Revisión de avances (primer borrador del marco metodológico)							■	■	
16	Organización y redacción del capítulo IV							■	■	
16.1	Descripción de los resultados							■	■	
17	Organización y redacción del capítulo V							■	■	
17.1	Conclusiones							■	■	
17.2	Recomendaciones							■	■	
18	Revisión de avances y aprobación							■	■	
19	Organización y redacción del capítulo VI							■	■	
19.1	Elaboración de la propuesta							■	■	
20	Revisión de avances y aprobación de la propuesta							■	■	
21	Revisión del informe final									■
22	Correcciones del informe final									■
23	Presentación del informe final									■
24	Aprobación del informe final									■

### **3.14 Presupuesto**

El presupuesto es la estimación detallada de los costos que se necesitarán para llevar a cabo el proyecto de investigación, incluyendo materiales, equipo, software, servicios profesionales, viajes, alojamiento, alimentación, entre otros que la investigación amerite. Esto permite el uso adecuado de los recursos financieros.

#### **3.14.1 Recursos**

##### **Humanos**

- Un estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría del Centro Universitario de San Marcos.
- Un asesor para apoyo en la elaboración de la investigación.
- Un revisor para la elaboración de la investigación.

##### **Materiales**

- Papel bond
- Cuadernos
- Lapiceros y lápices
- Tinta para impresora
- Resaltadores
- Transporte

##### **Tecnológicos**

- Calculadoras
- Computadoras
- Teléfonos
- Memorias USB
- Impresora
- Recargas electrónicas

### **Institucionales**

- Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de San Marcos USAC-CUSAM.
- Departamento de Agua y Drenajes -DEAGUAS- del municipio de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos.

### **Bibliográficos**

- Libros de texto, tesis, diccionarios, revistas especializadas, periódicos, estadísticas, presupuestos, costos, folletos y libros relacionados al tema de investigación.

### **Financieros**

- La investigación y realización de la presente tesis será financiada por el propio estudiante.

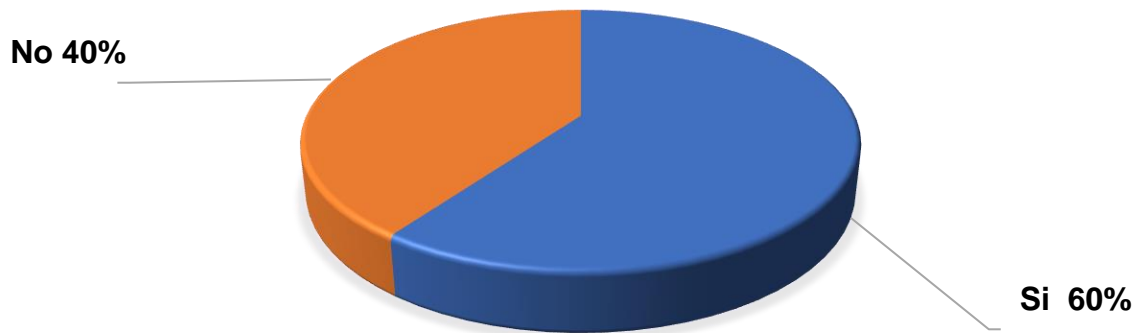
## CAPÍTULO IV RESULTADOS

### 4.1. Presentación y análisis de los resultados

A continuación, se dan a conocer los resultados obtenidos en el área administrativa del departamento de agua y drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos:

**Gráfica 6. Pregunta 1**

La Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez cuenta con políticas, estrategias, herramientas o programas que permiten evaluar, medir y controlar la forma en que se realizan las actividades, funciones, procesos y procedimientos del personal del área administrativa en el Departamento de Agua y Drenajes.

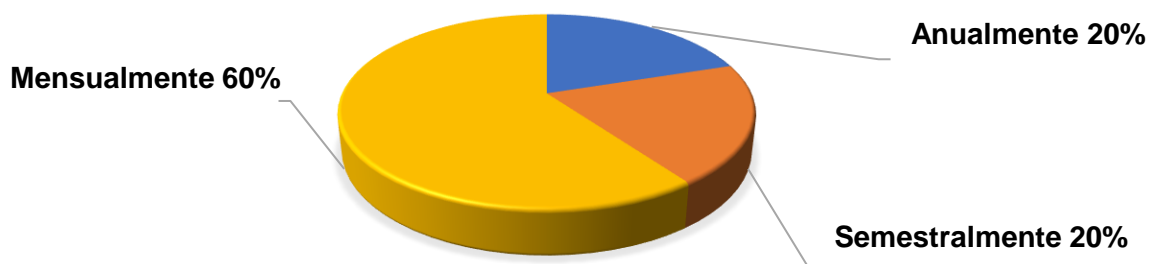


Fuente: investigación de campo 2023.

El 60% de colaboradores respondió que SI, se cuenta con políticas, estrategias, herramientas o programas para evaluar, medir y controlar la forma en que se realizan las actividades, funciones, procesos y procedimientos del personal del Departamento de Agua y Drenajes. El 40% indicó que NO. La evaluación del personal ayuda a asegurar que las funciones, procesos y procedimientos que realizan los colaboradores estén alineados con los objetivos y la visión de la organización, lo que contribuye a una mayor eficiencia y eficacia en su logro, así como un mejor desempeño en el trabajo.

### **Gráfica 7. Pregunta 2**

Cada cuánto tiempo realiza la evaluación, medición y control de las actividades, funciones, procesos y procedimientos del personal del Departamento de Agua y Drenajes

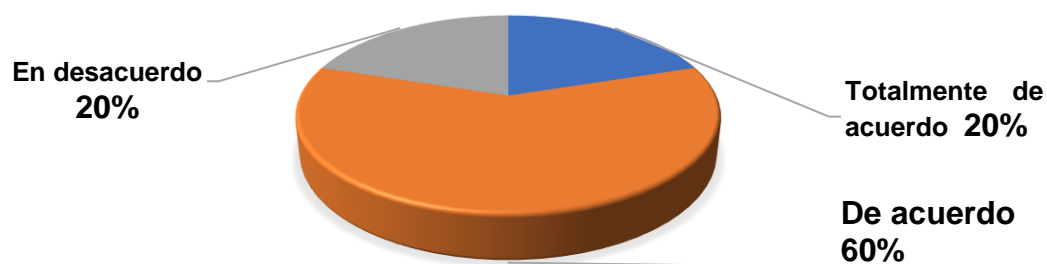


Fuente: investigación de campo 2023.

El 60% mencionó que la evaluación, medición y control de las actividades se realiza mensualmente. El 20% indicó que se realiza anualmente y 20% semestralmente. La frecuencia de esta actividad varía según la necesidad de la institución, sin embargo, se requiere que sea de manera regular para detectar las deficiencias y planificar la mejora de éstas.

### **Gráfica 8. Pregunta 3**

Las políticas, estrategias, herramientas o programas de evaluación, medición y control de las actividades, funciones y procedimientos que utiliza el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez son estandarizados.

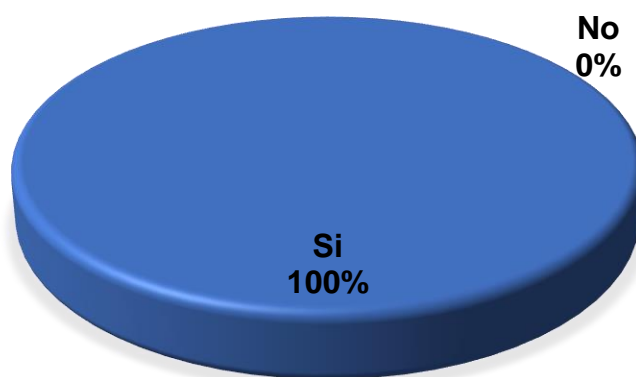


Fuente: investigación de campo 2023.

El 60% están de acuerdo con que las políticas y la evaluación son estandarizadas. El 20% totalmente de acuerdo y 20% en desacuerdo. Esto permite la integración de indicadores e índices para que los resultados sean confiables y válidos lo que proporciona una base sólida para la gestión de una evaluación y medición efectiva y eficiente.

### **Gráfica 9. Pregunta 4**

Tiene conocimiento de lo que es la Auditoría Administrativa y la forma en que se aplica para medir o evaluar los procedimientos, procesos, funciones o servicios que prestan las instituciones públicas o privadas.

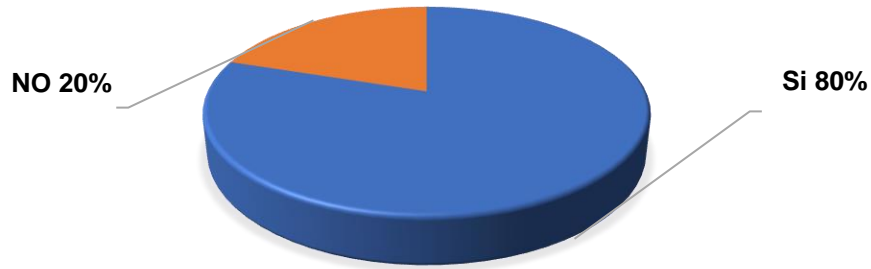


Fuente: investigación de campo 2023.

El 100% de los colaboradores afirmó que conoce lo que es auditoría administrativa y la forma en que se aplican los procedimientos para evaluar y medir las actividades y servicios que realizan en la institución. La auditoría administrativa proporciona una evaluación sistemática e imparcial de las prácticas, procedimientos administrativos, así mismo, garantizar el cumplimiento normativo y legal; identificar fortalezas y deficiencias, estimar la gestión de riesgos, verificar como se realizan los procesos; promover la transparencia y la rendición de cuentas para proveer de estrategias de mejora que permitan alcanzar la eficiencia y eficacia dentro de la institución.

### Gráfica 10. Pregunta 5

Se ha utilizado la Auditoría Administrativa para medir o evaluar los procedimientos, procesos, funciones o servicios que presta el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

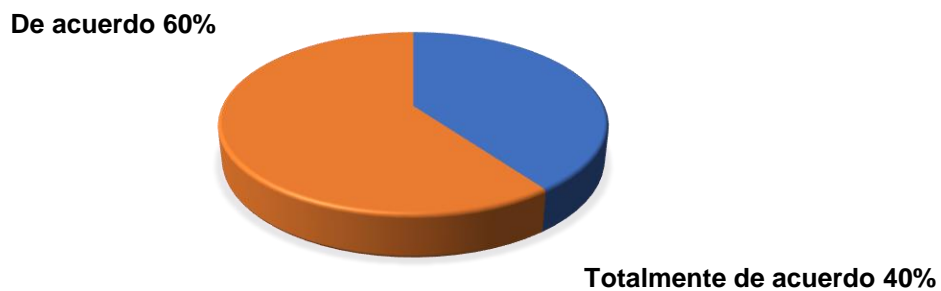


Fuente: investigación de campo 2023.

El 80% afirma que si se utiliza la auditoría administrativa para evaluar o medir los servicios. El 20% respondió que no. Como herramienta, la auditoría administrativa genera un impacto positivo en los colaboradores, ya que, les brinda la oportunidad de aumentar la productividad personal en el cargo que desempeñan, mejorar la estructura organizacional cuando se realizan de manera regular, se puede optimizar el funcionamiento y garantizar el cumplimiento de los objetivos y estándares establecidos por la institución.

### **Gráfica 11. Pregunta 6**

La auditoría administrativa puede ser la mejor alternativa para brindar a la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez y especialmente al Departamento de Agua y Drenajes la mejora en los procedimientos, procesos, funciones o servicios, así como transformar las experiencias de los trabajadores en conocimiento para alcanzar eficacia y eficiencia en las actividades que realiza.

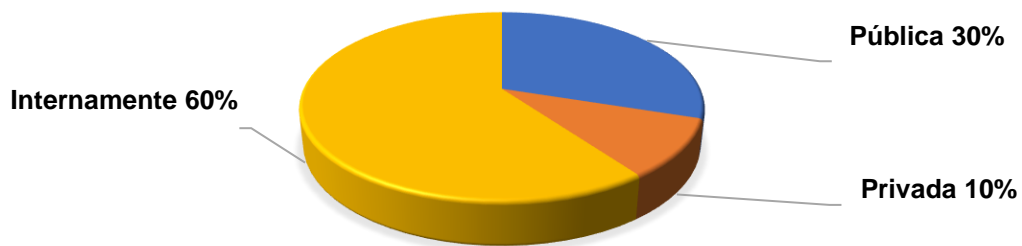


Fuente: investigación de campo 2023.

El 60% afirma que la auditoría administrativa es una buena alternativa para la mejora en los servicios e intercambio de experiencias y conocimiento. El 40% totalmente de acuerdo. Esta es una herramienta esencial para alcanzar la eficiencia y eficacia en una institución, la importancia radica en evaluar de manera sistemática y objetiva los procedimientos y procesos.

### Gráfica 12. Pregunta 7

La realización de las políticas, estrategias, herramientas o programas de evaluación, medición y control de las actividades, funciones y procedimientos que utiliza el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez las realiza una institución:

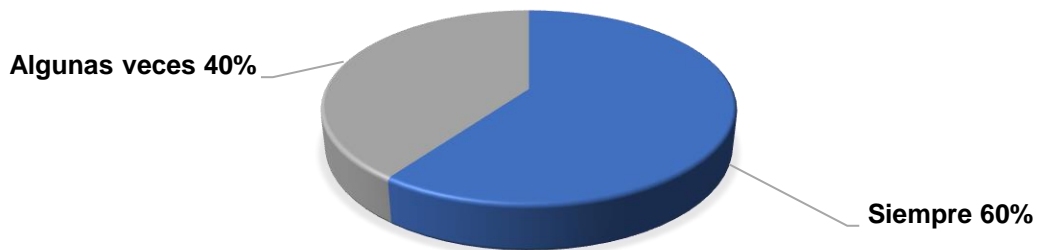


Fuente: investigación de campo 2023.

El 60% respondió que se realizan internamente. El 30% que lo hace una entidad pública y el 10% una entidad privada. Estas actividades de evaluación y medición para que se realice en forma eficiente y efectiva debe ser mixta, ya que al contrastar los resultados se pueden obtener estrategias de mejora en las áreas o secciones que se necesitan.

### **Gráfica 13. Pregunta 8**

En la realización de las políticas, estrategias, herramientas o programas de evaluación, medición y control de las actividades, funciones y procedimientos del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, participa un representante de los trabajadores de este Departamento.

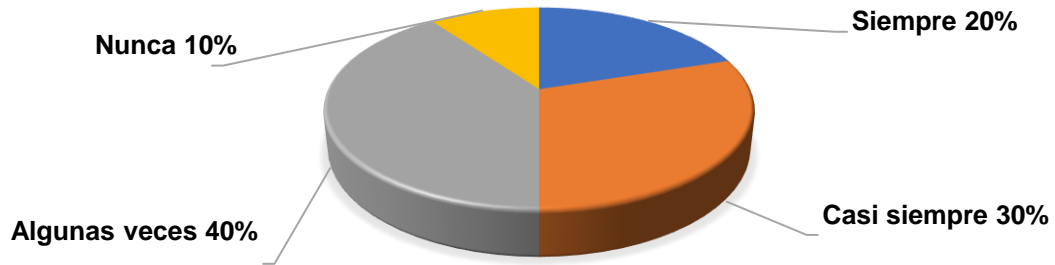


Fuente: investigación de campo 2023.

El 60% afirmó que siempre participa un representante de los trabajadores. El 40% que algunas veces. Esta representación, da la categoría de justa a la evaluación y medición, además de garantizar una toma de decisiones en conjunto entre colaboradores y la administración.

### Gráfica 14. Pregunta 9

La Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez después de la evaluación o medición de las actividades, funciones y procedimientos del Departamento de Agua y Drenajes comparte los resultados obtenidos.

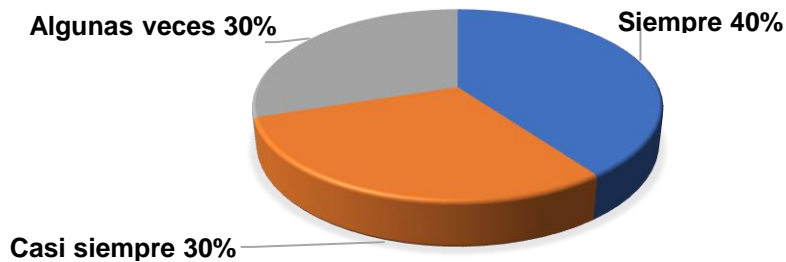


Fuente: investigación de campo 2023.

El 40% afirma que algunas veces se comparten los resultados obtenidos de la evaluación o medición. El 30% indicó que casi siempre, 20% siempre y 10% nunca. La comunicación de resultados de la evaluación o medición es de suma importancia en la organización porque permite brindar retroalimentación y dar a conocer a los empleados la forma en que se desempeña y con esto, buscar el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados.

### **Gráfica 15. Pregunta 10**

Después de compartir los resultados de la evaluación o medición realizada en el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez se aplican estrategias y acciones que permiten tomar medidas correctivas en los procesos, procedimientos y funciones de las diferentes secciones que la conforman.

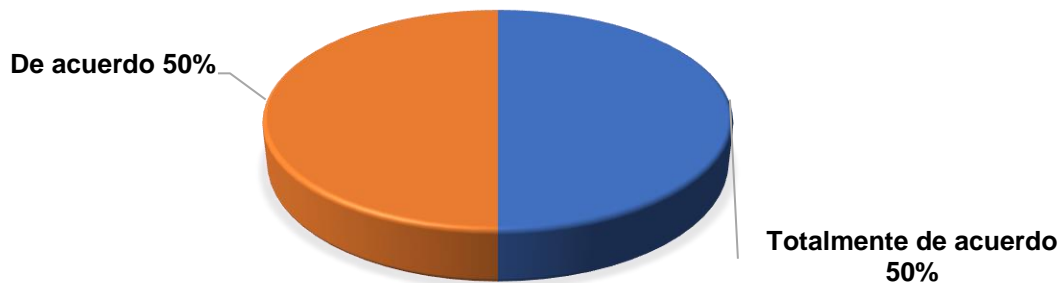


Fuente: investigación de campo 2023.

El 40% respondió que siempre se aplican estrategias y acciones que permiten tomar medidas correctivas después de la evaluación y medición. El 30% indicó que casi siempre y 30% algunas veces. Las medidas correctivas garantizan la mejora continua y el crecimiento de la institución en forma más eficiente y efectiva.

### Gráfica 16. Pregunta 11

La auditoría administrativa tiene como norma ser realizada con una participación conjunta de evaluadores externos e internos y un representante de los trabajadores de la institución donde se realice, ¿Es adecuado esto para la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez y especialmente para el Departamento de Agua y Drenajes?

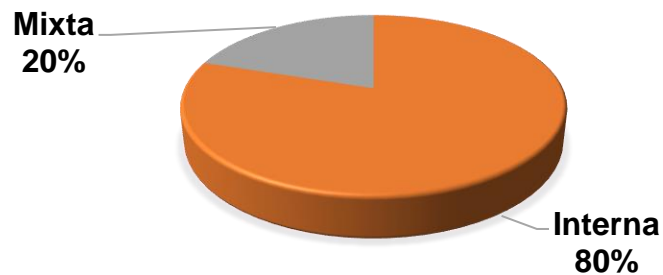


Fuente: investigación de campo 2023.

El 50% está totalmente de acuerdo que la auditoría administrativa se realice con la participación conjunta de evaluadores externos e internos y un representante de los trabajadores de la institución. El 50% está de acuerdo. La participación conjunta de evaluadores externos, internos y un representante de los trabajadores de la institución, es importante porque aporta una perspectiva integral y equilibrada durante el proceso de evaluación y medición, con los que se pueden obtener resultados precisos, válidos y confiables.

### **Gráfica 17. Pregunta 12**

La realización de las políticas, estrategias, herramientas o programas de evaluación, medición y control de las actividades, funciones y procedimientos que utiliza el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez se hace en forma:

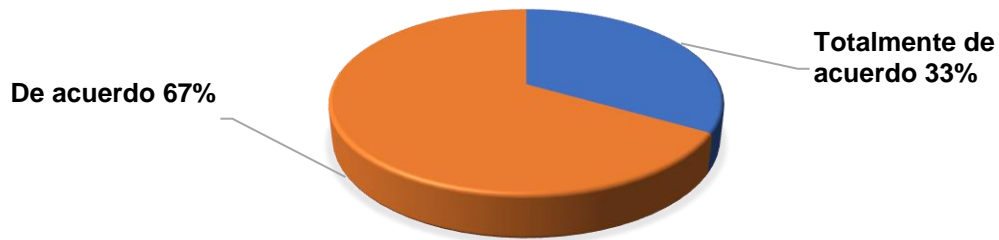


Fuente: investigación de campo 2023.

El 80% afirma que la evaluación o medición se realiza internamente. El 20% en forma mixta. La evaluación y medición depende de las necesidades y características de cada institución, una buena opción es que sea en forma mixta interna y externa.

### **Gráfica 18. Pregunta 13**

Las políticas, estrategias, herramientas o programas de evaluación, medición y control por parte de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez han resultado eficientes y eficaces para mejorar las actividades, funciones y procedimientos del Departamento de Agua y Drenajes

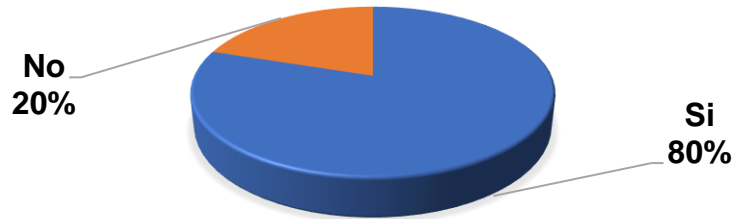


Fuente: investigación de campo 2023.

El 67% de los encuestados afirman que la evaluación y medición han resultado eficientes y eficaces para mejorar las actividades. El 33% puntualizó estar totalmente de acuerdo. La eficiencia y eficacia de la evaluación y medición es fundamental para el éxito de la institución, por la precisión, confiabilidad, aplicación en tiempo oportuno, menor esfuerzo y costo posible.

### **Gráfica 19. Pregunta 14**

Los resultados obtenidos con la aplicación de la Auditoría Administrativa, fueron satisfactorios para el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.



Fuente: Investigación de campo 2023.

El 80% afirmó que los resultados obtenidos si fueron satisfactorios. El 20% respondió que no. Estos resultados, ofrecen una visión clara de las áreas que presentan necesidad de mejora en los procesos y procedimientos administrativos, aumentar la eficiencia y eficacia de los servicios que presta la institución.

### **Gráfica 20. Pregunta 15**

Experiencia con respecto a la evaluación o medición de los procedimientos, procesos, funciones o servicios en el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.



Fuente: Investigación de campo 2023.

El total de los colaboradores administrativos encuestados, afirma que la evaluación o medición de los procesos, procedimientos, funciones o servicios en el Departamento de Agua y Drenajes es buena, porque se evalúa y mide el desempeño de cada colaborador y los procedimientos administrativos internos, sin embargo, no existe una política aprobada en cuanto a la evaluación.

## CAPITULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La auditoría administrativa es una herramienta de control preventivo para las organizaciones, instituciones o empresas, la aplicación de ésta, permite la revisión de los objetivos, políticas, programas de trabajo, estructura orgánica, controles operativos, sistemas y procedimientos, utilización de recursos y aprovechamiento del personal. La evaluación, se realiza en forma individual en cada uno de los departamentos, unidades, áreas o secciones que la conforman, sin embargo, los resultados se analizan en forma individual e integral para determinar objetivamente, las posibles anomalías que limitan el funcionamiento de una institución.

Regularmente, el proceso de evaluación se concibe como una serie de procedimientos complejos y tediosos, utilizados para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de planes y programas, la importancia radica en que se encarga de verificar o enfrentar lo que se planificó en el inicio, con lo que en la realidad se está obteniendo, con esto existe la posibilidad de prevenir errores mayores, pues, se aprecia en la totalidad los problemas que se presentan, con lo que se podrá visualizar, dónde se encuentra la organización, lo que permite retroalimentar en razón de:

- Conocer lo que realmente se está logrando.
- Evaluar el desempeño de los miembros de la empresa.
- Detectar fallas o errores.
- Prevenir y corregir desviaciones.
- Modificar planes.
- Mejorar lo realizado.
- Implementar formas de prevenir y solucionar problemas.

Una de las ventajas que ofrece la aplicación de la auditoría administrativa, es que los principios que la constituyen son generales y aplicables tanto al sector público

como privado, en todo o en parte de él, en el campo administrativo. La función principal radica en el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo la unidad encargada de realizarla para verificar el ajuste de las políticas, metas y objetivos establecidos, verificar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, el desarrollo de los procesos y procedimientos, así como la evaluación de las medidas de control que garantizan los resultados esperados.

Cada institución tiene una estructura organizacional única, que bien planeada sirve para enfocar los esfuerzos hacia un mismo objetivo permitiendo que todos los departamentos crezcan en una misma dirección, posibilitando que las metas de la organización se puedan alcanzar en un período de tiempo definido. La estructura organizacional facilita que los colaboradores identifiquen y entiendan de forma más fácil su papel dentro de la organización y lo importante que es su labor. Para que el procedimiento sea claro se deben realizar mapas de procesos y subprocesos que precise cada departamento; definir los flujos, competencias, riesgos e indicadores de cada subproceso que permita concretar el procedimiento de cada área de trabajo.

Esto permite diseñar nuevas estructuras organizacionales que reconozcan la cultura de la organización y afronten los retos de manera adecuada para trazar un plan de gestión del cambio en la implementación. La auditoría administrativa como herramienta de evaluación, permite descubrir las deficiencias y áreas de oportunidad en una organización, debido a que muchas veces el trabajo que se realiza diariamente no permite observar aquellos aspectos que es necesario mejorar, es por eso que cada año debería de practicarse e identificar en dónde están las posibles fallas. No importa que estas organizaciones sean privadas, públicas o sociales que buscan mejoras continuas, superar los riesgos y tomar las decisiones que permitan incrementar la calidad en los servicios que prestan, según las propuestas que se presentan en los informes por la confiabilidad y veracidad con que son redactados.

La auditoría administrativa como señala Melo, (2017, p. 11), “se realiza al interior de los departamentos de la organización para observar, medir, cuantificar y verificar que el horizonte de la empresa se cumpla, de manera que los objetivos y metas sean los más constructivos”, para esto se utilizan metodologías y técnicas específicas, los resultados se presentan en este caso al concejo y alcalde municipal para que tomen las decisiones correctivas necesarias para la mejora de los procesos y procedimientos que se utilizan en los diferentes departamentos, en este caso en el Departamento de Agua y Drenajes. La investigación que se realizó sobre la auditoría administrativa como instrumento de control en la estructura organizacional del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, tuvo como objetivo general verificar la forma en que la auditoría administrativa funciona como instrumento de control en la estructura organizacional del referido Departamento.

Para lo cual, se planteó un enfoque de investigación cualitativo, con un diseño descriptivo y de tipo transversal, ya que se desarrolló en un espacio de tiempo determinado, para conocer la opinión de los colaboradores del Departamento de Agua y Drenajes, se aplicó un cuestionario construido con base a una escala de Lickert y 15 preguntas, con cuatro posibles respuestas, el colaborador eligió una de ellas como respuesta. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: en la pregunta 1, sobre si la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez cuenta con políticas, estrategias, herramientas o programas que permiten evaluar, medir y controlar la forma en que se realizan las actividades, funciones, procesos y procedimientos del personal del área administrativa en el Departamento de Agua y Drenajes, el 60% de colaboradores respondió que sí se cuenta con políticas, estrategias, herramientas o programas para evaluar, medir y controlar la forma en que se realizan las actividades, funciones, procesos y procedimientos del personal del Departamento de Agua y Drenajes. El 40% indicó que no.

Lo que revela que a pesar de que se realizan las evaluaciones de control interno y externo dentro de la empresa, el personal no es informado sobre porqué se llevan

a cabo éstas, o desconoce los objetivos de la realización de las mismas, lo que en determinado momento puede ser una debilidad dentro de la institución, ya que los resultados no pueden ser confiables. Ayuda a asegurar que las funciones, procesos y procedimientos que realizan los colaboradores estén alineados con los objetivos y la visión de la organización, lo que contribuye a una mayor eficiencia y eficacia en su logro, así como un mejor desempeño en el trabajo. Dada la importancia que tienen las organizaciones y sobre todo si éstas son de carácter público, en donde se prestan servicios esenciales como el agua, es necesario que se informe a los colaboradores sobre su realización, la fecha en que se realizará y sobre todo los resultados que se obtengan para establecer las estrategias de mejora.

Pregunta 2. Cada cuánto tiempo realiza la evaluación, medición y control de las actividades, funciones, procesos y procedimientos del personal del Departamento de Agua y Drenajes.

El 60% mencionó que la evaluación, medición y control de las actividades se realiza mensualmente. El 20% indicó que se realiza anualmente y 20% semestralmente. La frecuencia de esta actividad varía según la necesidad de la institución, sin embargo, se requiere que sea de manera regular para detectar las deficiencias y planificar la mejora de éstas. En el caso de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, a través de la Unidad de Auditoría Interna, se planifica la práctica de auditoría para evaluar, medir y controlar las actividades, funciones, procesos y procedimientos del personal del Departamento de Agua y Drenajes, pero se esperaría que la misma fuera en su totalidad de manera mensual.

Pregunta 3. Las políticas, estrategias, herramientas o programas de evaluación, medición y control de las actividades, funciones y procedimientos que utiliza el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez son estandarizados.

El 60% están acuerdo con que las políticas y la evaluación sean estandarizadas. El 20% totalmente de acuerdo y 20% en desacuerdo. Esto permite la integración de indicadores e índices para que los resultados sean confiables y válidos, lo que

proporciona una base sólida para la gestión de una evaluación y medición efectiva y eficiente. En su mayoría, los instrumentos son construidos con base a indicadores e índices obtenidos del manual de funciones, reglamento interno, manual de normas y procedimientos, pero especialmente entre el tiempo de presentación y respuesta a los trámites que realizan las personas en los diversos departamentos que funcionan en la municipalidad, los que hacen confiables y válidos los resultados, además, es necesario recordar que para la elaboración de los instrumentos participan representantes de los colaboradores.

Pregunta 4. Tiene conocimiento de lo que es la Auditoría Administrativa y la forma en que se aplica para medir o evaluar los procedimientos, procesos, funciones o servicios que prestan las instituciones públicas o privadas.

El 100% de los colaboradores afirmó que conoce lo que es auditoría administrativa y forma en que se aplican los procedimientos para evaluar y medir las actividades y servicios que realizan en la institución. La auditoría administrativa proporciona una evaluación sistemática e imparcial de las prácticas, procedimientos administrativos, así mismo, garantizar el cumplimiento normativo y legal; identificar fortalezas y deficiencias, estimar la gestión de riesgos, verificar como se realizan los procesos; promover la transparencia y la rendición de cuentas, proveer estrategias de mejora para alcanzar la eficiencia y eficacia dentro de la institución.

Pregunta 5. Se ha utilizado la Auditoría Administrativa para medir o evaluar los procedimientos, procesos, funciones o servicios que presta el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

El 80% afirma que si se utiliza la auditoría administrativa para evaluar o medir los servicios. El 20% respondió que no. Como herramienta, la auditoría administrativa genera un impacto positivo en los colaboradores, ya que, les brinda la oportunidad de aumentar la productividad personal en el cargo que desempeñan, mejorar la estructura organizacional cuando se realizan de manera regular, se puede optimizar

el funcionamiento y garantizar el cumplimiento de los objetivos y estándares establecidos por la institución.

La contradicción puede que se deba a que muchos de los trabajadores confunden la auditoría financiera con la auditoría administrativa, o bien, muchas veces, no se dan a conocer los objetivos de la actividad que se realiza en los departamentos por parte de las autoridades.

Pregunta 6. La auditoría administrativa puede ser la mejor alternativa para brindar a la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez y especialmente en el Departamento de Agua y Drenajes la mejora en los procedimientos, procesos, funciones o servicios, así como transformar las experiencias de los trabajadores en conocimiento para alcanzar eficacia y eficiencia en las actividades que realiza.

El 60% afirma que la auditoría administrativa es una buena alternativa para la mejora en los servicios e intercambio de experiencias y conocimiento. El 40% totalmente de acuerdo. Esta es una herramienta esencial para alcanzar la eficiencia y eficacia en una institución, la importancia radica en evaluar de manera sistemática y objetiva los procedimientos y procesos.

Como se mencionó el objetivo principal de la auditoría administrativa es brindar una perspectiva de la estructura organizacional auditada y registrar el grado de eficiencia y efectividad con que opera cada departamento, unidad, área o sección que la integran, lo que, se apoya con la definición de Melo:

es la intervención que se realiza al interior de los departamentos de la organización con el fin de observar, medir y cuantificar, que tan oportuna es la dirección dentro de la misma. Otras de las observaciones que realiza este proceso al interior es verificar que el horizonte de la empresa se cumpla, que los objetivos y metas que tiene la organización sean los más constructivos apoyados desde el talento humano que ejerce procesos gerenciales. (2017, p. 11).

Esto permite establecer que la aplicación de esta herramienta podrá detectar las fortalezas y debilidades dentro de la organización y prevenir o corregir situaciones consideradas críticas que pueden generar costos adicionales por las ineficiencias y se ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

El primer objetivo específico, que se planteó fue determinar la importancia de la auditoría administrativa como instrumento de control en la estructura organizacional del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, para esto, se realizaron las siguientes preguntas a los colaboradores:

Pregunta 7. La realización de las políticas, estrategias, herramientas o programas de evaluación, medición y control de las actividades, funciones y procedimientos que utiliza el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez las realiza una institución:

El 60% respondió que se realizan internamente. El 30% que lo hace una entidad pública y el 10% una entidad privada. Esta actividad de evaluación y medición para que se realice en forma eficiente y efectiva debe ser mixta, ya que al contrastar los resultados se pueden obtener estrategias de mejora en las áreas o secciones que se necesitan.

Cuando se menciona que se realizan internamente, es porque dentro de la institución hay un Departamento de Auditoría Interna que cada cierto tiempo verifica si las actividades se cumplen en forma eficiente y efectiva dentro de la institución. Cuando la realiza una entidad pública, es la que efectúa en épocas específicas el personal de la Contraloría General de Cuentas, a través de un nombramiento, cuyos resultados y recomendaciones deben de ser resueltos inmediatamente. Sin embargo, dentro de las recomendaciones presentadas por los autores de libros y documentos de la auditoría administrativa, recomiendan que ésta se realice en forma mixta, porque el contraste de los resultados puede brindar estrategias para la mejora de los departamentos, áreas o secciones que conforman la municipalidad.

Pregunta 8. En la realización de las políticas, estrategias, herramientas o programas de evaluación, medición y control de las actividades, funciones y procedimientos del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez participa un representante de los trabajadores de éste.

El 60% afirmó que siempre participa un representante de los trabajadores. El 40% que algunas veces. La participación de un representante del Departamento de Agua y Drenajes de la municipalidad, permite que la evaluación y medición, adquiera una categoría de justa para tener la confianza de los colaboradores y una mayor participación de éstos, sobre todo, porque comprenden que con los resultados que se obtengan, se podrá garantizar una toma de decisiones en conjunto que permitan alcanzar mejoras en beneficio del Departamento.

Pregunta 9. La Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez después de la evaluación o medición de las actividades, funciones y procedimientos del Departamento de Agua y Drenajes comparte los resultados obtenidos.

El 40% afirma que algunas veces se comparten los resultados obtenidos de la evaluación o medición. El 30% casi siempre, 20% siempre y 10% nunca. Esto se puede considerar como una debilidad del concejo y el alcalde municipal, debido a que, de no ser compartidos los resultados con los colaboradores, es muy difícil que los hallazgos y las recomendaciones de quien realice la auditoría administrativa, puedan ser tomadas en cuenta para realizar las mejoras que se esperan, es más, los colaboradores también podrían aportar sugerencias que darían la oportunidad de alcanzar mejores resultados. La mayor recomendación en este caso es dar a conocer a los colaboradores los resultados de la evaluación o medición, ya que son de suma importancia para la organización.

Pregunta 10. Después de compartir los resultados de la evaluación o medición realizada en el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez se aplican estrategias y acciones que permiten tomar medidas

correctivas en los procesos, procedimientos y funciones de las diferentes secciones que lo conforman.

El 40% respondió que siempre se aplican estrategias y acciones que permiten tomar medidas correctivas después de la evaluación y medición. El 30% casi siempre y el 30% indicó que algunas veces. Las medidas correctivas, garantizan la mejora continua y el crecimiento de la institución en forma más eficiente y efectiva. Con esto se confirma la importancia de dar a conocer los resultados de la evaluación y medición de la auditoría administrativa, porque solo de esta manera podrán realizarse las correcciones que sean recomendadas por quien realice la misma y los colaboradores se sentirán comprometidos por llevarlas a cabo.

Con relación a esto Franklin señala que:

el informe constituye un factor invaluable debido a que posibilita conocer si los instrumentos y criterios aplicados contemplaban las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos, particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría. Asimismo, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse. (2007, p. 151).

Pregunta 11. La auditoría administrativa tiene como norma ser realizada con una participación conjunta de evaluadores externos e internos y un representante de los trabajadores de la institución donde se realice ¿Es adecuado esto para la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez y especialmente para el Departamento de Agua y Drenajes?

El 50% está totalmente de acuerdo, en que es adecuada que la auditoría administrativa se realice con la participación conjunta de evaluadores externos e internos y un representante de los trabajadores de la institución. El otro 50% está de acuerdo. Con esto se comprueba, que los colaboradores consideran que, con la participación conjunta de evaluadores externos, internos y un representante de los trabajadores de la institución, se pueden lograr mejores resultados en la evaluación

y medición, porque aporta una perspectiva integral y equilibrada con lo que se pueden obtener resultados más precisos, válidos y confiables.

Para conocer cómo se aplica la auditoría administrativa en el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, el objetivo fue el siguiente, establecer como se aplica la auditoría administrativa como instrumento de control en la estructura organizacional, las preguntas fueron:

Pregunta 12. La realización de las políticas, estrategias, herramientas o programas de evaluación, medición y control de las actividades, funciones y procedimientos que utiliza el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez se hace en forma:

El 80% afirma que la evaluación o medición se realiza internamente por la Unidad de Auditoría Interna Municipal y por el Departamento de Agua y Drenajes. El 20% en forma mixta. La evaluación y medición depende de las necesidades y características de cada institución, una buena opción es que sea en forma mixta interna y externa, sin hacer caso omiso de las recomendaciones efectuadas por la Contraloría General de Cuentas cuando realiza auditorías propias de su función, como ente de la administración pública.

Para comprobar el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores del Departamento de Agua y Drenajes sobre la aplicación de la auditoría administrativa como instrumento de control en la estructura organizacional de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, se realizaron las siguientes preguntas:

Pregunta 13. Las políticas, estrategias, herramientas o programas de evaluación, medición y control por parte de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez han resultado eficientes y eficaces para mejorar las actividades, funciones y procedimientos del Departamento de Agua y Drenajes.

El 67% de los encuestados afirman que la evaluación y medición han resultado eficientes y eficaces para mejorar las actividades. Mientras que el 33% puntualizó estar totalmente de acuerdo. Con esto se fortalece la percepción de los trabajadores con respecto a la aplicación de la auditoría administrativa en el Departamento de Agua y Drenajes, puesto que reconocen nuevamente la importancia que tiene la evaluación y medición de los procedimientos y procesos que realizan en la institución y sobre todo que ésta se realice con eficiencia y eficacia no sólo para la institución, sino también para tener la oportunidad de cumplir con las responsabilidades que le son asignadas en el puesto de trabajo, hacerlo en forma oportuna, con un menor esfuerzo y puedan llenar las expectativas de los usuarios que realizan trámites en este departamento.

Pregunta 14. Los resultados obtenidos con la aplicación de la auditoría administrativa fueron satisfactorios para el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

El 80% afirmó que los resultados obtenidos si fueron satisfactorios. El 20% respondió que no. En su mayoría, los colaboradores están de acuerdo en que la auditoría administrativa ofrece una visión clara de las áreas que presentan necesidad de mejora en los procesos y procedimientos, especialmente en el aspecto administrativo y que esto permite aumentar la eficiencia y eficacia de los servicios que presta la institución, por el contrario el porcentaje que no está de acuerdo, se podría establecer que quizá sea porque hay un reconocimiento que los resultados no se comparten o que de alguna manera pueden no estar abiertos a los cambios que son necesarios implementar para mejorar los servicios, algo normal encontrar en las instituciones estatales o semiautónomas en el país.

Para que los colaboradores del Departamento de Auditoría Interna y del Departamento de Agua y Drenajes comprendan y mejoren la aplicación de ésta (auditoría administrativa) en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, departamento de San Marcos, el último objetivo fue la elaboración de un manual

para la aplicación de la auditoría administrativa como instrumento de control en la estructura organizacional, el cual se presenta en el capítulo VI

Pregunta 15.

Experiencia con respecto a la evaluación o medición de los procedimientos, procesos, funciones o servicios en el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

El total de los colaboradores administrativos encuestados, afirma que la evaluación o medición de los procesos, procedimientos, funciones o servicios en el Departamento de Agua y Drenajes es buena, porque se evalúa y mide el desempeño de cada colaborador y los procedimientos administrativos internos, sin embargo, no existe una política aprobada en cuanto a la evaluación.

La evaluación de los procedimientos, procesos, funciones y servicios es de suma importancia porque permite identificar oportunidades de mejora en términos de eficiencia y productividad. Al analizar y evaluar cómo se llevan a cabo las tareas y funciones dentro de la entidad, es posible identificar redundancias, pasos innecesarios o ineficientes, y proponer cambios o ajustes que optimicen los procesos.

Así mismo, la evaluación permite fortalecer el control interno de la entidad, porque identifica posibles debilidades en los sistemas de control interno, como la falta de segregación de funciones, ausencia de políticas claras o la falta de supervisión adecuada. Al identificar estas debilidades, se pueden implementar medidas correctivas para fortalecer los controles y minimizar los riesgos operativos, financieros y de fraude.

## **CONCLUSIONES**

La aplicación de la auditoría administrativa en el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, se realiza como un instrumento de control en la estructura organizacional con la finalidad de implementar mejoras en los servicios que se prestan a los usuarios.

Los colaboradores del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, reconocen la importancia de la aplicación de la auditoría administrativa como instrumento de control en la estructura organizacional y consideran que es un elemento indispensable para la mejora de los procedimientos y procesos que se realizan para la atención de los usuarios.

Los colaboradores del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, consideran que la auditoría administrativa es realizada en forma interna por el departamento de auditoría interna y externa por entidades gubernamentales y privadas como instrumento de control de las actividades laborales de los diferentes departamentos que conforman la estructura organizacional.

Los colaboradores del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, mantienen un alto nivel de satisfacción por los resultados obtenidos en la aplicación de la auditoría administrativa como instrumento de control en la estructura organizacional.

## **RECOMENDACIONES**

El Concejo y el Alcalde Municipal de San Pedro Sacatepéquez del Departamento de San Marcos deben de informar a los colaboradores del Departamento de Agua y Drenajes sobre los objetivos e importancia de la aplicación de la auditoría administrativa como un instrumento de control en la estructura organizacional para obtener una mayor colaboración y mejora en los servicios que prestan a los usuarios.

El Concejo y el Alcalde Municipal de San Pedro Sacatepéquez del Departamento de San Marcos deben mantener la realización de auditorías administrativas como instrumento de control en la estructura organizacional por la importancia que dan a su aplicación en el Departamento de Agua y Drenajes como elemento indispensable para la mejora de los procedimientos y procesos que se realizan para la atención de los usuarios.

El Concejo y el Alcalde Municipal de San Pedro Sacatepéquez del Departamento de San Marcos deben continuar con la realización de la auditoría administrativa en forma mixta como instrumento de control de las actividades laborales que se realizan en los departamentos que conforman la estructura organizacional especialmente de agua y drenajes.

El Concejo y el Alcalde Municipal para mantener el alto nivel de satisfacción por los resultados obtenidos en la aplicación de la auditoría administrativa como instrumento de control en la estructura organizacional deben de realizar al final de su aplicación una reunión para presentar el informe de los resultados obtenidos y tomar en cuenta las sugerencias que estos hagan para implementar mejoras por ser ellos quienes tienen contacto directo con los usuarios.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Manual para la aplicación de la Auditoría Administrativa Centrada en la Estructura Organizacional en el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez**

#### **INTRODUCCIÓN**

La auditoría administrativa es una herramienta fundamental para evaluar y mejorar la eficiencia y efectividad de las organizaciones en el logro de sus objetivos. Una de las áreas clave de enfoque en la auditoría administrativa es la estructura organizacional. La estructura organizacional es el conjunto de elementos que definen cómo se distribuyen las tareas, las responsabilidades y las relaciones dentro de una organización. El presente manual tiene como objetivo, proporcionar una guía práctica para llevar a cabo una auditoría administrativa centrada en la estructura organizacional. A través de este manual, los integrantes del Deaguas podrán comprender los conceptos fundamentales relacionados con la estructura organizacional, identificar áreas de mejora y recomendar acciones para optimizar el funcionamiento de la organización. El manual se divide en varias secciones que abordan diferentes aspectos de la auditoría administrativa enfocada en la estructura organizacional. A continuación, se presenta un resumen de cada una de ellas:

1. Fundamentos de la estructura organizacional, en esta sección se introducirán los conceptos básicos de la estructura organizacional, incluyendo los diferentes tipos de estructuras, como la estructura funcional, estructura divisional y la estructura matricial. También se explicarán los principios de organización y coordinación que influyen en el diseño de la estructura.
2. Análisis de la estructura organizacional, aquí se describirán las técnicas y herramientas para analizar la estructura organizacional de una entidad. Se explorarán aspectos como la claridad de las líneas de autoridad, la delegación

de responsabilidades, la agrupación de funciones y la adecuación de los niveles jerárquicos.

3. Evaluación de la eficiencia organizacional, en esta sección se presentarán indicadores y métricas para evaluar la eficiencia de la estructura organizacional. Se analizará la carga de trabajo, los flujos de comunicación, la toma de decisiones y la utilización de los recursos.
4. Mejora y rediseño de la estructura organizacional, aquí se abordará el proceso de mejora y rediseño de la estructura organizacional. Se describirán las técnicas para identificar áreas de mejora, establecer objetivos de rediseño y diseñar una nueva estructura que se ajuste a las necesidades y metas de la organización.
5. Implementación de cambios en la estructura organizacional, en esta sección, se explicará cómo implementar los cambios propuestos en la estructura organizacional, se abordarán aspectos como la gestión del cambio, la comunicación efectiva y la supervisión del proceso de implementación.

## **JUSTIFICACIÓN**

La estructura organizacional de una entidad es fundamental para determinar cómo se llevan a cabo las actividades y cómo se toman las decisiones. Un manual de auditoría administrativa permitirá evaluar si la estructura actual es eficiente y efectiva en términos de lograr los objetivos organizacionales y utilizar los recursos de manera óptima. La auditoría administrativa enfocada en la estructura organizacional puede revelar áreas en las que la estructura no está alineada con los objetivos y necesidades de la entidad. El manual de auditoría proporcionará pautas y criterios para identificar deficiencias y proponer recomendaciones para mejorar la estructura, ya sea mediante cambios en la distribución de responsabilidades, rediseño de departamentos o realineación de procesos. La estructura organizacional inadecuada puede dar lugar a riesgos y debilidades en el funcionamiento de la entidad.

Por tal razón, el manual de auditoría administrativa permitirá identificar estos riesgos y debilidades, como la falta de claridad en los roles y responsabilidades, la duplicación de funciones o la falta de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, con los que se podrán implementar medidas de control y mitigación para reducir riesgos y fortalecer la estructura organizacional y facilitar la toma de decisiones y la comunicación efectiva dentro de la entidad, un manual de auditoría administrativa puede proporcionar las pautas para evaluar si la estructura actual está promoviendo una toma de decisiones adecuada, si hay una clara jerarquía de autoridad y si se están utilizando los canales de comunicación correctos.

## **OBJETIVOS**

### **General**

- Contar con un instrumento que permita la aplicación de la auditoría administrativa en forma eficiente y efectiva para evaluar y medir la estructura organizacional.

### **Específicos**

- Definir los indicadores e índices que pueden ser utilizados para la aplicación de la auditoría administrativa en la evaluación y medición de la estructura organizacional.
- Diseñar los instrumentos que permitan realizar la evaluación y medición de la estructura organizacional en forma estandarizada tomando en cuenta los indicadores e índices adecuados.
- Comprender la importancia de presentar los informes de los resultados de la aplicación de la auditoría administrativa.

## 6.1 ELEMENTOS IMPORTANTES PARA LA EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional se refiere a cómo se divide, organiza y coordina el trabajo dentro de una entidad, los elementos esenciales que deben ser tomados en cuenta para la evaluación y medición de la estructura organizacional son los siguientes:

### 6.1.1 Funciones:

- **Jerarquía:** la jerarquía define la cadena de autoridad y el nivel de autoridad de cada posición en la organización. Se establecen diferentes niveles de gestión, desde altos directivos hasta empleados de nivel base, y se determina la comunicación y flujo de decisiones en la organización.
- **Departamentalización:** la departamentalización implica agrupar las actividades y los recursos de la organización en diferentes departamentos o unidades funcionales. Los departamentos pueden ser organizados por función.
- **Centralización:** se refiere a la concentración de la autoridad de toma de decisiones en la cúpula directiva de la organización. La centralización tiende a agilizar la toma de decisiones.
- **Descentralización:** implica delegar la autoridad a niveles inferiores de la jerarquía. La descentralización permite una mayor autonomía y capacidad de respuesta en niveles inferiores.
- **Especialización del trabajo:** la especialización del trabajo implica dividir las tareas y responsabilidades en funciones o roles específicos, esto permite que los empleados se enfoquen en áreas específicas de expertiz, lo que puede aumentar la eficiencia y la calidad del trabajo.
- **Autoridad:** la autoridad es el derecho de un individuo para tomar decisiones y dar órdenes.
- **Responsabilidad:** se refiere a la obligación de cumplir con las tareas y rendir cuentas por los resultados.

- **Comunicación:** la estructura organizacional también determina cómo se comunica la información dentro de la organización. Puede haber canales formales de comunicación, como informes y reuniones, así como canales informales, como conversaciones casuales.
- **Coordinación:** la estructura organizacional también tiene como objetivo asegurar la coordinación efectiva entre diferentes departamentos y funciones. Esto implica establecer mecanismos y procesos para garantizar la colaboración y la fluidez en el intercambio de información y recursos.

### 6.1.2 Tipos

- **Jerárquica o piramidal:** es la forma más tradicional de organizar una entidad. Se caracteriza por tener varias capas de autoridad, desde la alta dirección hasta los niveles inferiores de supervisión y empleados. La información y la toma de decisiones fluyen de arriba hacia abajo.
- **Funcional:** en este tipo de estructura la organización se divide en departamentos o áreas funcionales. Cada departamento tiene su propia jerarquía interna y se especializa en una función específica.
- **Divisional:** la entidad se organiza en divisiones o unidades separadas, cada una con su propia estructura funcional interna. Cada división opera de manera autónoma y se enfoca en un proyecto o servicio específico.
- **Matricial:** combina elementos de la estructura funcional y la estructura divisional. Los empleados se agrupan según la función y también según un proyecto o servicio específico. Esto permite la asignación flexible de recursos y fomenta la colaboración entre diferentes departamentos.
- **Basada en equipos:** en este enfoque, la entidad se organiza en equipos multidisciplinarios que trabajan juntos para lograr objetivos específicos. Los equipos tienen una gran autonomía y se les da la responsabilidad de tomar decisiones en su ámbito de competencia.

### 6.1.3 Principios

- **Especialización:** este principio establece que las tareas y responsabilidades deben asignarse a individuos o grupos específicos dentro de la organización. Se busca que cada persona tenga un conjunto definido de tareas que le permita desarrollar habilidades especializadas y maximizar su eficiencia.
- **Jerarquía:** este principio se basa en la idea de que una organización debe tener una estructura jerárquica clara con niveles de autoridad bien definidos. Esto implica establecer líneas claras de comunicación y toma de decisiones, desde la alta dirección hasta los niveles más bajos de la organización.
- **Unidad de mando:** según este principio, cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Evita la confusión y el conflicto al definir líneas claras de autoridad y responsabilidad.
- **Amplitud de control:** este principio se refiere al número de subordinados que un supervisor o gerente puede supervisar de manera efectiva. La amplitud de control adecuada puede variar según la naturaleza del trabajo y la capacidad del supervisor, pero generalmente se busca un equilibrio entre tener demasiados subordinados (lo que puede dificultar la supervisión) y tener muy pocos (lo que puede llevar a una estructura organizacional excesivamente jerarquizada).
- **Coordinación:** la coordinación efectiva es esencial para garantizar que las diferentes partes de la organización trabajen juntas de manera armoniosa hacia los objetivos comunes. Esto implica establecer mecanismos y procesos de comunicación, colaboración y cooperación entre las diferentes unidades y funciones de la organización.
- **Flexibilidad:** las organizaciones deben tener una estructura lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios en el entorno. Esto implica la capacidad de ajustar rápidamente las tareas, funciones y responsabilidades a medida que surgen nuevas oportunidades o desafíos.

## 6.2 ETAPAS PARA LA REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es uno de los procesos más importantes para asegurar que la organización esté configurada de manera eficiente y sea capaz de cumplir con sus objetivos.

### 6.2.1 Evaluación de la estructura organizacional

- **Definir el propósito y los objetivos:** antes de iniciar la revisión, es importante tener claridad sobre el propósito de la organización y los objetivos que se desean lograr, esto ayudará a orientar el proceso de revisión y asegurar que la estructura organizacional esté alineada con estos aspectos fundamentales.
- **Analizar la estructura actual:** examinar detenidamente la estructura organizacional existente. Analizar los departamentos, las divisiones y las unidades de trabajo, así como las relaciones de autoridad y responsabilidad. Evaluar cómo se comunican y colaboran los diferentes equipos y qué tan eficiente es el flujo de trabajo.
- **Identificar fortalezas y debilidades:** identificar las fortalezas y debilidades de la estructura organizacional actual. Considerar aspectos como la eficiencia en la toma de decisiones, la comunicación interna, la agilidad y flexibilidad para adaptarse a cambios, la coordinación entre departamentos, entre otros.
- **Evaluar la alineación con la estrategia:** evaluar si la estructura organizacional actual está alineada con la estrategia de la organización. Determinar si la estructura actual permite alcanzar los objetivos estratégicos y si existe algún desajuste que deba corregirse.
- **Diseñar una nueva estructura:** con base en el análisis realizado, diseñar una nueva estructura organizacional que aborde las debilidades identificadas y maximice las fortalezas. Considerar aspectos como la claridad en los roles y responsabilidades, la colaboración entre departamentos, la coordinación y la eficiencia operativa.
- **Comunicar y obtener retroalimentación:** presentar la nueva estructura organizacional a los líderes y empleados de la organización. Explicar las

razones detrás de los cambios propuestos y cómo se espera que beneficien a la organización, también recopilar comentarios y sugerencias para ajustar la propuesta si es necesario.

- **Implementar los cambios:** una vez que se haya obtenido la retroalimentación y se hayan realizado los ajustes necesarios, se comienzan a implementar los cambios en la estructura organizacional, esto puede implicar reorganizar departamentos, cambiar roles o ajustar la jerarquía. Es necesario asegurarse de comunicar de manera efectiva los cambios a todos los empleados y proporcionarles el apoyo preciso durante la transición.
- **Evaluar y ajustar:** después de implementar los cambios, realizar un seguimiento de la nueva estructura organizacional y evaluar su efectividad. Observar si se están logrando los resultados esperados y si surgen nuevos desafíos. Realizar ajustes según sea necesario para optimizar la estructura y asegurarse de que siga siendo adecuada para la organización.

### 6.2.2 Técnicas y herramientas para analizar la estructura organizacional

Al analizar la estructura organizacional de una entidad, existen diversas técnicas y herramientas que pueden utilizarse. A continuación, se presentan algunas de ellas:

- **Análisis de organigramas:** el organigrama es una representación visual de la estructura jerárquica de la organización. Al analizarlo, se puede identificar la división del trabajo, las relaciones de autoridad y responsabilidad, y la comunicación entre los diferentes niveles y departamentos de la empresa.
- **Análisis de procesos:** consiste en identificar y analizar los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización. Esto implica mapear las actividades, los flujos de trabajo, los roles y responsabilidades de cada área, así como identificar posibles cuellos de botella o ineficiencias en la estructura organizacional.

- **Entrevistas y cuestionarios:** realizar entrevistas a los miembros de la organización y utilizar cuestionarios estructurados puede proporcionar información valiosa sobre la estructura organizacional. Estas herramientas permiten recopilar opiniones, percepciones y sugerencias de los empleados sobre cómo se organiza la entidad y cómo podría mejorarse.
- **Análisis de comunicación interna:** evaluar la comunicación interna dentro de la organización puede revelar cómo se transmiten las instrucciones, cómo fluye la información entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos, y cómo se toman las decisiones. Se pueden utilizar herramientas como el análisis de redes sociales o encuestas de clima laboral para obtener datos sobre la comunicación organizacional.
- **Observación directa:** realizar observaciones directas en el lugar de trabajo puede proporcionar información valiosa sobre la estructura organizacional. Al presenciar las interacciones entre los empleados, se puede identificar patrones de comportamiento, niveles de colaboración y el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones.
- **Benchmarking:** comparar la estructura organizacional de la entidad con otras organizaciones similares puede ayudar a identificar prácticas exitosas y áreas de mejorar. El benchmarking permite obtener información sobre cómo otras entidades han abordado la estructura organizacional y puede servir como referencia para implementar cambios en la propia organización.

### 6.2.3 Claridad en las líneas de autoridad

La claridad en las líneas de autoridad se refiere a la estructura organizativa de una entidad, donde se establecen y comunican de manera clara y precisa las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes niveles jerárquicos. Algunos aspectos importantes para lograr la claridad en las líneas de autoridad son:

- **Jerarquía bien definida**, se establece una estructura jerárquica clara con diferentes niveles de autoridad, desde la alta dirección hasta los niveles operativos.
- **Descripción de roles y responsabilidades**, cada posición dentro de la organización debe tener una descripción clara de sus responsabilidades y autoridad, de modo que los empleados sepan qué se espera de ellos y a quién deben acudir para obtener orientación o tomar decisiones.
- **Comunicación efectiva**, es fundamental establecer canales de comunicación claros y abiertos en toda la organización, de manera que la información fluya adecuadamente en todas las direcciones.
- **Delegación adecuada**, los líderes deben tener la capacidad de delegar autoridad y responsabilidad de manera efectiva, otorgando a los miembros de su equipo la capacidad de tomar decisiones dentro de sus áreas de competencia.
- **Actualización y revisión periódica**, a medida que la organización crece o cambia, es importante revisar y actualizar regularmente las líneas de autoridad para asegurarse de que sigan siendo claras y efectivas.

#### 6.2.4 Delegación de responsabilidades

La delegación de responsabilidades es el proceso mediante el cual una persona transfiere parte de sus tareas y obligaciones a otra persona o grupo. La delegación de responsabilidades puede tener varios beneficios, como:

- **Eficiencia**, al delegar tareas a personas capacitadas y adecuadas para realizarlas, se puede lograr una mayor eficiencia en el trabajo, esto permite que cada persona se enfoque en sus fortalezas y habilidades, lo que puede llevar a una mayor productividad en general.
- **Desarrollo de habilidades**, al asignar nuevas responsabilidades a los miembros de un equipo, se les brinda la oportunidad de desarrollar y mejorar sus habilidades. Esto puede ayudar a fomentar el crecimiento profesional y

personal de los individuos, lo que a su vez beneficia a la organización en su conjunto.

- **Distribución de la carga de trabajo**, la delegación adecuada de responsabilidades puede ayudar a distribuir la carga de trabajo de manera equitativa dentro de un equipo o departamento. Esto evita la sobrecarga de trabajo en algunas personas y previene el agotamiento o la disminución del rendimiento.

Es importante tener en cuenta algunos aspectos clave al delegar responsabilidades:

- **Asignar tareas apropiadas**, es fundamental asignar tareas a las personas que tengan las habilidades, experiencia y conocimientos necesarios para llevarlas a cabo de manera efectiva. Esto garantiza que se realicen de manera adecuada y minimiza los riesgos de errores o problemas.
- **Comunicación clara**, es esencial comunicar claramente las expectativas, los plazos y los objetivos de las tareas delegadas. Esto ayuda a evitar malentendidos y asegura que todos estén en la misma página respecto a lo que se espera.
- **Seguimiento y apoyo**, aunque se haya delegado una responsabilidad, es importante brindar apoyo y seguimiento adecuado. Esto implica estar disponible para responder preguntas, proporcionar orientación y retroalimentación, y asegurarse de que la tarea se esté llevando a cabo de manera efectiva.

### 6.2.5 Agrupación de funciones

En una organización, las funciones se agrupan comúnmente en departamentos o áreas funcionales para facilitar la gestión y el cumplimiento de los objetivos de la entidad. A continuación, se proporcionan algunos enfoques comunes para agrupar funciones:

- **Funciones basadas en tareas**, en este enfoque las funciones se agrupan según las tareas o actividades que realizan. Por ejemplo, cada departamento se enfoca en realizar actividades específicas relacionadas con su función principal.
- **Funciones basadas en servicios**, en este enfoque las funciones se agrupan según los servicios que ofrece la organización. Cada departamento se centra en todas las actividades relacionadas con un servicio específico.

### 6.2.6 Adecuación de los niveles jerárquicos

La adecuación de los niveles jerárquicos se refiere a la revisión y ajuste de la estructura de autoridad y responsabilidad en diferentes niveles de la entidad. Esto implica evaluar la cantidad de niveles jerárquicos existentes y determinar si son apropiados para el tamaño, complejidad y los objetivos de la organización. Pasos a considerar para lograr una adecuación efectiva:

- **Análisis de la estructura actual:** evaluar la estructura jerárquica existente y analizar cómo se comunican y toman decisiones los diferentes niveles. Identificar los posibles cuellos de botella o retrasos en la toma de decisiones.
- **Definición de los objetivos:** establecer los objetivos específicos que se desean lograr con la adecuación de los niveles jerárquicos, estos objetivos pueden incluir mejorar la comunicación, agilizar la toma de decisiones, reducir los costos o aumentar la eficiencia.
- **Evaluación de la carga de trabajo:** analizar la carga de trabajo de los diferentes niveles jerárquicos y determinar si existen niveles innecesarios o si se requieren nuevos niveles para una distribución más equitativa del trabajo y la autoridad.
- **Redefinición de roles y responsabilidades:** revisar y redefinir los roles y responsabilidades de cada nivel jerárquico para asegurarse de que sean claros y estén alineados con los objetivos de la organización.

- **Reducción o creación de niveles:** si se determina que hay demasiados niveles jerárquicos, considerar la posibilidad de eliminar algunos niveles para simplificar la estructura y fomentar una comunicación más efectiva. Por otro lado, si la estructura actual está sobrecargada, se puede considerar la creación de nuevos niveles para distribuir mejor la carga de trabajo.
- **Comunicación y gestión:** una adecuación de los niveles jerárquicos puede tener un impacto significativo en la organización y en las personas involucradas, es importante comunicar claramente los cambios propuestos y los motivos detrás de ellos, y brindar el apoyo necesario para que los empleados se adapten a las nuevas estructuras y responsabilidades.
- **Monitoreo y ajuste continuo:** una vez implementados los cambios, es fundamental monitorear y evaluar su efectividad. Realizar un seguimiento de cómo funcionan los nuevos niveles jerárquicos y realizar ajustes si es necesario.

## 6.3 EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

### 6.3.1 Indicadores

La eficiencia de una estructura organizacional puede evaluarse mediante diversos indicadores. A continuación, se presentan algunos de los indicadores clave para evaluar la eficiencia de una estructura organizacional:

- **Claridad de roles y responsabilidades:** evaluar si los roles y responsabilidades están claramente definidos en la estructura organizacional. Esto implica asegurarse de que cada puesto tenga una descripción clara de sus funciones y que los empleados comprendan sus responsabilidades.
- **Comunicación interna:** evaluar la eficacia de la comunicación dentro de la estructura organizacional, esto incluye la fluidez de la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos, la transmisión efectiva de información y la existencia de canales de comunicación abiertos y transparentes.
- **Toma de decisiones:** analizar la agilidad y eficacia con la que se toman las decisiones en la estructura organizacional. Evaluar si las decisiones se toman a nivel adecuado, si se siguen los procesos establecidos y si hay mecanismos para revisar y corregir decisiones cuando sea necesario.
- **Coordinación y colaboración:** evaluar la capacidad de la estructura organizacional para fomentar la coordinación y la colaboración entre los diferentes equipos, departamentos o unidades, esto implica analizar si existen mecanismos efectivos para compartir información, trabajar en conjunto en proyectos o resolver problemas de manera colaborativa.
- **Eficiencia de los flujos de trabajo:** analizar la eficiencia de los flujos de trabajo y los procesos en la estructura organizacional. Esto implica identificar posibles redundancias o demoras en los procesos, y buscar formas de optimizarlos.
- **Adaptabilidad y flexibilidad:** evaluar la capacidad de la estructura organizacional para adaptarse a los cambios del entorno y a las necesidades

cambiantes de la organización, esto implica analizar si la estructura es lo suficientemente flexible como para permitir ajustes rápidos y eficientes en función a los cambios estratégicos y las demandas.

- **Eficiencia en el uso de recursos:** analizar cómo se utilizan los recursos disponibles en la estructura organizacional, como el tiempo, personal, presupuesto, entre otros. Esto implica evaluar si los recursos se asignan de manera eficiente y si se están aprovechando al máximo.

### 6.3.2 Métricas

Existen varias métricas para evaluar la eficiencia de una estructura organizacional, estas métricas permitirán analizar aspectos clave como la comunicación, toma de decisiones, productividad y satisfacción de los empleados. A continuación, se presentan algunas métricas comunes:

- **Amplitud de control:** esta métrica evalúa el número de subordinados directos que tiene un gerente o supervisor. Una amplitud de control equilibrada indica eficiencia, porque un número adecuado de subordinados permite una supervisión efectiva sin generar una carga excesiva de trabajo.
- **Nivel jerárquico:** esta métrica analiza la cantidad de niveles jerárquicos existentes en la estructura organizacional. Una estructura plana con pocos niveles jerárquicos suele ser más eficiente, porque promueve una comunicación más directa y una toma de decisiones más rápida.
- **Índice de comunicación:** esta métrica evalúa la efectividad de la comunicación dentro de la organización. Se puede medir el número de barreras comunicativas, la frecuencia de reuniones o la utilización de herramientas de comunicación interna. Una alta tasa de comunicación abierta y efectiva indica una estructura organizacional eficiente.
- **Tiempo de respuesta:** esta métrica mide el tiempo que transcurre desde que se plantea una pregunta o se solicita una acción hasta que se obtiene una respuesta

o se toma la acción requerida. Un tiempo de respuesta rápido indica una estructura ágil y eficiente.

- **Indicadores de productividad:** se pueden utilizar métricas como el tiempo de entrega de responsabilidades o proyectos, la eficiencia en el uso de recursos para evaluar la productividad de la estructura organizacional. Un aumento en la productividad indica una mayor eficiencia.
- **Rotación de personal:** esta métrica evalúa el porcentaje de empleados que abandonan la organización en un periodo de tiempo determinado. Una rotación de personal alta puede indicar problemas en la estructura organizacional, como falta de motivación o insatisfacción laboral.
- **Índice de satisfacción de los empleados:** se pueden utilizar encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de los empleados en relación con la estructura organizacional. Un alto índice de satisfacción indica una estructura eficiente que fomenta el compromiso y la retención del personal.

Además, es importante analizar las métricas en conjunto y considerar el contexto y los objetivos de la estructura organizacional para obtener una evaluación completa de su eficiencia.

## 6.4 MEJORA Y REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.4.1 Proceso de mejora y rediseño de la estructura organizacional

El proceso de mejora y rediseño de la estructura organizacional es un proceso estratégico que busca optimizar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad de una organización. A continuación, se presenta un enfoque general del proceso de mejora y rediseño de la estructura organizacional:

- **Análisis de la estructura actual:** el primer paso consiste en realizar un análisis exhaustivo de la estructura organizacional existente, esto implica examinar la jerarquía, los roles y responsabilidades, flujos de comunicación, los procesos de toma de decisiones. El objetivo es identificar las fortalezas y debilidades de la estructura actual, y determinar las áreas que necesitan mejoras.
- **Establecimiento de objetivos:** una vez que se ha realizado el análisis, es importante establecer los objetivos y resultados deseados del proceso de mejora y rediseño. Estos objetivos deben estar alineados con la estrategia general de la organización y pueden incluir la mejora de la eficiencia operativa, agilidad organizacional, optimización de la comunicación y la coordinación.
- **Diseño de la estructura organizacional deseada;** con base en los objetivos establecidos, se debe diseñar la nueva estructura organizacional. Esto implica definir las unidades organizativas, los roles y responsabilidades, los niveles de autoridad y los flujos de comunicación adecuados. Es importante considerar la adecuación de la estructura para respaldar la estrategia de la organización, fomentar la colaboración y promover la toma de decisiones efectiva.
- **Evaluación de impacto:** antes de implementar los cambios, es crucial evaluar el impacto potencial del rediseño de la estructura organizacional, analizando cómo afectarán los cambios propuestos a los empleados, los procesos existentes, la cultura organizacional y otros aspectos relevantes. Es importante obtener comentarios y perspectivas de las partes interesadas relevantes para asegurar que los cambios sean viables y sostenibles.

- **Implementación del cambio:** una vez que se haya evaluado el impacto y se hayan realizado los ajustes necesarios, se procede a implementar el cambio en la estructura organizacional, comunicando claramente los cambios a los empleados, proporcionar capacitación y apoyo adecuado, y garantizar una transición suave. Se debe contar con un plan de implementación bien estructurado y asignar los recursos necesarios para respaldar el proceso de cambio.
- **Monitoreo y ajuste:** una vez implementado el cambio, es importante monitorear y evaluar continuamente la efectividad de la nueva estructura organizacional, por medio de medir los resultados, recopilar comentarios de empleados y realizar ajustes si es necesario. El proceso de mejora y rediseño de la estructura organizacional es un proceso iterativo y continuo que requiere flexibilidad y adaptación a medida que la organización evoluciona.

Algunas organizaciones pueden requerir cambios más radicales, mientras que otras pueden necesitar ajustes más pequeños y graduales. Además, es fundamental involucrar a los empleados y fomentar la participación activa en el proceso para aumentar las posibilidades de éxito.

#### **6.4.2 Técnicas para identificar áreas de mejora**

Identificar áreas de mejora en la estructura organizacional es fundamental para optimizar el funcionamiento de una entidad. Aquí se mencionan algunas técnicas a utilizar para identificar dichas áreas de mejora:

- **Análisis de flujo de trabajo:** examinar detenidamente los procesos y flujos de trabajo existentes dentro de la organización, identificar posibles cuellos de botella, duplicaciones de tareas, retrasos o ineficiencias. Esto ayudará a identificar áreas donde se puedan mejorar los procesos y la asignación de recursos.

- **Entrevistas y encuestas:** realizar entrevistas y encuestas a los miembros del equipo, líderes y otras partes interesadas clave dentro de la organización. Preguntar sobre sus experiencias y opiniones sobre la estructura organizacional actual. Buscar patrones y temas comunes que sugieran áreas de mejora.
- **Revisión de roles y responsabilidades:** analizar las descripciones de trabajo y las responsabilidades asignadas a cada puesto dentro de la organización. Verificar si existen superposiciones, lagunas o ambigüedades en los roles actuales. Asegurarse de que las responsabilidades estén claramente definidas y que los empleados tengan la autoridad necesaria para cumplir con sus funciones.
- **Análisis de comunicación:** examinar cómo se comunica la información dentro de la organización. Evaluar la efectividad de los canales de comunicación utilizados, tanto formales como informales. Identificar posibles problemas de comunicación como la falta de flujo de información o barreras de comunicación entre departamentos o niveles jerárquicos.
- **Evaluación del desempeño:** analizar los indicadores clave de rendimiento y los resultados alcanzados por cada área o departamento. Comparar estos resultados con los objetivos establecidos y las expectativas. Identificar áreas donde se estén produciendo resultados deficientes o donde haya oportunidades para mejorar el desempeño.

Es importante involucrar a los miembros del equipo y a las partes interesadas en el proceso de identificación de áreas de mejora. Fomentar la participación y la colaboración ayudará a obtener una visión más completa y a generar más ideas innovadoras para mejorar la estructura organizacional.

## **6.5 IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.5.1 Planificación y diseño**

- Analizar y comprender los cambios propuestos en la estructura organizacional.
- Determinar los objetivos y las razones detrás de estos cambios.
- Realizar un análisis exhaustivo de los roles, responsabilidades y las relaciones existentes dentro de la organización.
- Diseñar una nueva estructura organizacional que refleje los cambios propuestos.
- Definir los nuevos roles, funciones y relaciones entre los diferentes departamentos o equipos.
- Considerar aspectos como la jerarquía, comunicación, coordinación y colaboración entre los miembros de la organización.

### **6.5.2 Comunicación y participación**

- Comunicar claramente los cambios propuestos a todos los miembros de la organización.
- Explicar las razones detrás de los cambios y cómo se espera que beneficien a la organización.
- Fomentar la participación y retroalimentación de los empleados.
- Escuchar sus preocupaciones, preguntas y sugerencias relacionadas con los cambios propuestos.
- Mantener una comunicación abierta y transparente durante todo el proceso de implementación.

### **6.5.3 Evaluación y adaptación**

- Realizar una evaluación de las capacidades y habilidades actuales de los empleados en relación con los nuevos roles y responsabilidades.
- Identificar las brechas de habilidades y planificar la capacitación o la reasignación de personal según sea necesario.
- Realizar ajustes en la estructura organizacional según los comentarios y las necesidades identificadas durante la implementación inicial.

### **6.5.4 Asignación de recursos**

- Asignar los recursos necesarios para respaldar los cambios propuestos, como presupuesto, personal adicional o tecnología.
- Asegurarse de que los recursos estén alineados con los objetivos y las necesidades de la nueva estructura organizacional.

### **6.5.5 Implementación gradual**

- Considerar implementar los cambios de manera gradual en lugar de realizar una transición abrupta, esto permitirá una adaptación más suave y dará tiempo a los empleados para ajustarse.
- Establecer hitos y plazos claros para cada etapa de implementación.
- Proporcionar apoyo y capacitación continua a los empleados durante el proceso de cambio.

### **6.5.6 Monitoreo y ajuste**

- Monitorear de cerca la implementación de los cambios y realizar un seguimiento regular para evaluar su efectividad.
- Realizar ajustes y mejoras según sea necesario para garantizar que la nueva estructura organizacional esté funcionando de manera óptima.

- Recopilar y analizar datos e información relevante para medir el impacto de los cambios en la organización.

Cada organización es única, por lo que es importante adaptar estos pasos a las necesidades y circunstancias específicas. Además, contar con el apoyo y el compromiso de la alta dirección y la colaboración de todos los miembros de la organización será fundamental para una implementación exitosa de los cambios en la estructura organizacional.

## ANEXOS

A-1

### CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA AMPLITUD DEL CONTROL

El cuestionario tiene como objetivo determinar el grado de supervisión y autoridad que un individuo o un grupo tiene sobre las tareas, decisiones y recursos relacionados con su área de responsabilidad. La información que se solicita es de carácter confidencial y los resultados servirán para establecer líneas de apoyo para crear políticas y estrategias que permitan la mejora en el sistema administrativo de la entidad, fomentando la eficacia y satisfacción en el trabajo.

**Instrucciones:** en el cuestionario se presentan una serie de enunciados, responda de forma clara y concisa.

1. ¿Cuál es la estructura jerárquica de la organización? (Por ejemplo, plana o vertical)
2. ¿Cuántos niveles de supervisión existen entre la alta dirección y los empleados de nivel inferior?
3. ¿Cuántos empleados reportan directamente a un supervisor?
4. ¿Los supervisores tienen autoridad para tomar decisiones importantes sin consultar a sus superiores?
5. ¿Existen políticas y procedimientos claros que limitan la autonomía de los supervisores en la toma de decisiones?
6. ¿Cuál es el nivel de delegación de autoridad en la organización? (Por ejemplo, ¿se fomenta la delegación o se prefiere la toma de decisiones centralizada?)
7. ¿Los empleados de niveles inferiores tienen la oportunidad de participar en la toma de decisiones que afectan su trabajo?
8. ¿Existen canales de comunicación abiertos y transparentes entre los diferentes niveles de la organización?

9. ¿Los empleados tienen claridad sobre sus responsabilidades y la autoridad que tienen para tomar decisiones dentro de sus roles?
10. ¿La cultura organizativa promueve la confianza y la autonomía de los empleados?

Estas preguntas ayudan a evaluar el grado de amplitud del control en la organización. Es importante considerar la estructura formal como la cultura organizativa para obtener una imagen completa.

## CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL NIVEL JERÁRQUICO

El cuestionario tiene como objetivo determinar la estructura y distribución de autoridad dentro de la organización, y así obtener una imagen clara de la estructura organizativa y cómo se distribuye la autoridad en la organización, lo que puede proporcionar información valiosa para la toma de decisiones y mejoras en la gestión y coordinación de la entidad. La información que se solicita es de carácter confidencial y los resultados servirán para establecer líneas de apoyo para crear políticas y estrategias que permitan la mejora en el sistema administrativo de la entidad, fomentando la eficacia y satisfacción en el trabajo.

**Instrucciones:** en el cuestionario se presentan una serie de enunciados, en algunos encontrará cuatro posibles respuestas, subraye el inciso que identifique su respuesta. En otros un espacio para escribir su respuesta.

1. ¿Cuántos niveles jerárquicos tiene la organización?
  - a) Menos de 3 niveles
  - b) Entre 3 y 5 niveles
  - c) Más de 5 niveles
  
2. ¿Cómo se toman las decisiones importantes en la organización?
  - a) Únicamente por la alta dirección
  - b) Por un equipo de alta dirección
  - c) Por diferentes niveles jerárquicos
  
3. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de seguimiento y toma de decisiones?
  - a) Mensualmente
  - b) Trimestralmente
  - c) Semestralmente
  - d) Anualmente

4. ¿Cuántos empleados están directamente subordinados a un supervisor?
- a) Menos de 3 empleados
  - b) Entre 3 y 5 empleados
  - c) Entre 5 y 10 empleados
  - d) Más de 10 empleados
5. ¿Existen programas de capacitación y desarrollo para promover el ascenso dentro de la organización?
- a) Sí, existen programas estructurados
  - b) Sí, pero son limitados o informales
  - c) No existen programas de este tipo
6. ¿Cómo se comunican las metas y los objetivos de la organización a los empleados?
- a) A través de reuniones y comunicados oficiales
  - b) A través de correos electrónicos
  - c) A través de reuniones de equipo
  - d) A través de una combinación de diferentes canales de comunicación.
7. ¿Cuál es el nivel de autonomía que tienen los empleados para tomar decisiones en su trabajo diario?
- a) Muy bajo, se requiere aprobación de niveles superiores para casi todas las decisiones
  - b) Moderado, los empleados tienen cierta autonomía, pero con límites claros
  - c) Alto, los empleados tienen libertad para tomar decisiones sin la aprobación de niveles superiores

8. ¿Cuál es la estructura de comunicación en la organización?
- a) La información fluye únicamente de arriba hacia abajo
  - b) La información fluye en ambas direcciones, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba
  - c) Existen canales formales de comunicación en todas las direcciones jerárquicas
9. ¿Cuál es el grado de participación de los empleados en la toma de decisiones?
- a) Muy bajo, los empleados no participan en la toma de decisiones
  - b) Moderado, se les solicita su opinión en ciertas decisiones
  - c) Alto, se fomenta la participación activa de los empleados en la toma de decisiones
10. ¿Se promueve la colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos en la organización?
- a) Sí, se promueve activamente y se valora la colaboración
  - b) Sí, pero no se valora o reconoce lo suficiente
  - c) No se promueven ni se valora la colaboración entre diferentes

## CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN

El cuestionario tiene como objetivo recopilar información y retroalimentación sobre cómo se está llevando a cabo la comunicación en un determinado contexto. Al realizar esta evaluación, se busca obtener una visión general de la calidad de la comunicación dentro de un grupo, identificar fortalezas y áreas de mejora, y tomar medidas para mejorar la eficacia de la comunicación. La información que se solicita es de carácter confidencial y los resultados servirán para establecer líneas de apoyo para crear políticas y estrategias que permitan la mejora en el sistema administrativo de la entidad, fomentando la eficacia y satisfacción en el trabajo.

**Instrucciones:** en el cuestionario se presentan una serie de enunciados, en algunos encontrará cuatro posibles respuestas, subraye el inciso que identifique su respuesta. En otros un espacio para escribir su respuesta.

1. ¿Con qué frecuencia se comunican los líderes de la organización con los empleados?

a) Diariamente      b) Semanalmente      c) Ocasionalmente      d) Nunca

2. ¿Qué métodos de comunicación se utilizan con mayor frecuencia en la organización? (Selecciona todas las opciones aplicables)

- a) Correo electrónico
- b) Reuniones cara a cara
- c) Mensajería instantánea
- d) Llamadas telefónicas
- e) Carteleros o tableros de anuncios físicos

f) Otros (especificar)

3. ¿Cómo describiría el flujo de comunicación dentro de la organización?

- a) Muy fluido y abierto
- b) A veces hay barreras, pero generalmente es efectivo
- c) La comunicación es un desafío y hay muchas barreras
- d) No hay comunicación clara ni efectiva

4. ¿Qué tan bien se comparten los objetivos y metas organizacionales con los empleados?

- a) Siempre se comparten claramente
- b) A veces se comparten, pero no de manera consistente
- c) Rara vez se comparten con los empleados
- d) No se comparten en absoluto

5. ¿Existen canales formales de retroalimentación para que los empleados expresen sus ideas, preocupaciones o sugerencias?

- a) Sí, hay canales claros y accesibles para la retroalimentación
- b) Algunas veces se solicita retroalimentación, pero no es consistente
- c) No hay canales claros para la retroalimentación de los empleados
- d) No se fomenta ni se recopila retroalimentación

6. ¿Qué tan bien se manejan los conflictos y las discrepancias de opinión en la organización?

- a) Siempre se abordan de manera efectiva y se busca una solución
- b) A veces se abordan, pero no siempre se resuelven adecuadamente
- c) Los conflictos rara vez se abordan y no se resuelven satisfactoriamente

d) Los conflictos se ignoran y no se toman medidas para resolverlos

7. ¿Los empleados se sienten informados sobre los cambios importantes en la organización (por ejemplo, cambios en políticas, estructura, estrategia, etc.)?

a) Siempre se les informa a los empleados sobre los cambios importantes

b) A veces se les informa, pero no de manera consistente

c) Rara vez se les informa sobre los cambios importantes

d) Los empleados no son informados sobre los cambios en absoluto

8. ¿Existe una cultura de comunicación abierta y transparente en la organización?

a) Sí, se fomenta y se valora la comunicación abierta y transparente

b) A veces se fomenta, pero no siempre se valora ni se practica

c) No existe una cultura de comunicación abierta y transparente

9. ¿Se brinda capacitación o desarrollo profesional relacionado con habilidades de comunicación a los empleados?

a) Sí, regularmente se brinda capacitación en habilidades de comunicación

b) A veces se brinda capacitación, pero no de manera consistente

c) No se brinda capacitación en habilidades de comunicación

10. ¿Qué sugerencias o mejoras haría para mejorar la comunicación dentro de la organización?

## CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL TIEMPO DE RESPUESTA

El cuestionario tiene como objetivo recopilar información y datos que permitan medir y analizar la eficiencia y efectividad de la entidad en cuanto a la rapidez con la que responde a las consultas, solicitudes o problemas planteados por sus usuarios o colaboradores. La información que se solicita es de carácter confidencial y los resultados servirán para establecer líneas de apoyo para crear políticas y estrategias que permitan la mejora en el sistema administrativo de la entidad, fomentando la eficacia y satisfacción en el trabajo.

**Instrucciones:** en el cuestionario se presentan una serie de enunciados, responda de forma clara y concisa.

1. ¿Cuál es el tiempo promedio de respuesta a las solicitudes de los usuarios?
2. ¿Cuánto tiempo suele pasar desde que se recibe una consulta interna hasta que se proporciona una respuesta?
3. ¿Existe un objetivo establecido para el tiempo de respuesta en la organización?
4. ¿Cuál es el porcentaje de solicitudes que se responden dentro del plazo establecido?
5. ¿Hay algún procedimiento establecido para priorizar las solicitudes y asignarles un tiempo de respuesta adecuado?
6. ¿Se realizan seguimientos para garantizar que las respuestas se proporcionen dentro del plazo establecido?
7. ¿Existe alguna herramienta o sistema utilizado para monitorear y medir el tiempo de respuesta en la organización?
8. ¿Se lleva un registro de los tiempos de respuesta para identificar áreas de mejora?
9. ¿Se proporciona capacitación o se implementan prácticas específicas para mejorar el tiempo de respuesta en la organización?

10. ¿Se recopilan comentarios o evaluaciones de los usuarios sobre el tiempo de respuesta y se utilizan para realizar ajustes?

## CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD

El cuestionario tiene como objetivo recopilar información relevante sobre el desempeño y eficiencia de los empleados, los procesos organizativos y los recursos utilizados, con el fin de identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para aumentar la productividad en la entidad. La información que se solicita es de carácter confidencial y los resultados servirán para establecer líneas de apoyo para crear políticas y estrategias que permitan la mejora en el sistema administrativo de la entidad, fomentando la eficacia y satisfacción en el trabajo.

**Instrucciones:** en el cuestionario se presentan una serie de enunciados, responda de forma clara y concisa.

1. ¿Cuántas horas promedio trabaja cada empleado por semana?
2. ¿Cuál es el porcentaje de empleados que cumplen regularmente con sus plazos y objetivos?
3. ¿Cuánto tiempo se pierde en reuniones improductivas?
4. ¿Se establecen metas y objetivos claros para cada empleado y equipo?
5. ¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados?
6. ¿Se proporciona capacitación y desarrollo profesional a los empleados?
7. ¿Qué porcentaje de empleados participa en programas de desarrollo?
8. ¿Se utilizan herramientas y tecnologías eficientes para mejorar la productividad?
9. ¿Se fomenta la colaboración entre los empleados y equipos?
10. ¿Se incentiva y reconoce el buen desempeño y los logros alcanzados?
11. ¿Existen procesos y procedimientos claros y eficientes para llevar a cabo las tareas diarias?
12. ¿Se fomenta un ambiente de trabajo positivo y motivador?
13. ¿Se promueve la conciliación entre el trabajo y la vida personal?

14. ¿Se implementan medidas para reducir el ausentismo y el presentismo laboral?
15. ¿Se realizan encuestas de satisfacción laboral para conocer el nivel de compromiso y motivación de los empleados?

## CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL

El cuestionario tiene como objetivo recopilar información y datos relevantes para comprender y analizar las razones y los factores que contribuyen a la rotación de personal en una entidad. Al realizar esta evaluación, se busca obtener una visión más clara de por qué los empleados abandonan la entidad, y qué se puede hacer para retenerlos. La información que se solicita es de carácter confidencial y los resultados servirán para establecer líneas de apoyo para crear políticas y estrategias que permitan la mejora en el sistema administrativo de la entidad, fomentando la eficacia y satisfacción en el trabajo.

**Instrucciones:** en el cuestionario se presentan una serie de enunciados, responda de forma clara y concisa.

### 1. Datos personales

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

Fecha de salida (si aplica): \_\_\_\_\_

### 2. Motivos de salida

- a) ¿Cuál fue el motivo principal de su salida de la organización?
- b) ¿Hubo algún motivo específico que contribuyera a su decisión de irse?
- c) ¿Recibió alguna oferta laboral más atractiva? Si es así, ¿Cuál?

### 3. Experiencia laboral

- a) ¿Cuántos años de experiencia tenía el empleado antes de unirse a la organización?
- b) ¿Cuántos años de experiencia acumuló durante su tiempo en la organización?

#### **4. Satisfacción laboral**

- a) En una escala del 1 al 10, ¿Qué tan satisfecho estaba el empleado con su trabajo en la organización?
- b) ¿Qué aspectos específicos le agradaban de su trabajo?
- c) ¿Qué aspectos específicos le desagradaban de su trabajo?

#### **5. Oportunidades de crecimiento y desarrollo**

- a) ¿Recibió el empleado oportunidades de capacitación o desarrollo profesional durante su tiempo en la organización?
- b) ¿Se le asignaron proyectos desafiantes o responsabilidades adicionales?
- c) ¿Siente que su crecimiento y desarrollo profesional se vieron limitados en la organización?

#### **6. Relaciones laborales**

- a) ¿Se sentía el empleado valorado y reconocido por su trabajo?
- b) ¿Tenía una buena relación con su supervisor y compañeros de trabajo?
- c) ¿Hubo algún conflicto interpersonal que pueda haber contribuido a su salida?

#### **7. Equilibrio entre vida laboral y personal**

- a) ¿Considera que la organización proporcionaba un equilibrio adecuado entre su vida laboral y personal?
- b) ¿Recibió apoyo de la organización para enfrentar situaciones personales o familiares?

## **8. Cultura organizacional**

- a) ¿Se identificaba el empleado con los valores y la misión de la organización?
- b) ¿Considera que la cultura organizacional era positiva y promovía un ambiente de trabajo saludable?

## **9. Compensación y beneficios**

- a) ¿Recibía el empleado una compensación y beneficios justos y competitivos?
- b) ¿Hubo alguna insatisfacción específica relacionada con su compensación o beneficios?

## **10. Comentarios adicionales**

Si hay algún otro aspecto que se considere relevante para evaluar la rotación de personal en la organización, por favor, añádalo aquí.

**Nota:** es importante mantener un diálogo abierto y honesto con los empleados para comprender mejor los factores que influyen en su rotación, y buscar formas de mejorar su experiencia laboral en la organización.

## CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS EN RELACION CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El cuestionario tiene como objetivo recopilar información y opiniones de los empleados sobre cómo se sienten con respecto a la forma en que la organización está estructurada. Este tipo de cuestionario busca medir el grado de satisfacción de los empleados con la estructura organizacional existente y obtener comentarios específicos sobre sus percepciones y experiencias. La información que se solicita es de carácter confidencial y los resultados servirán para establecer líneas de apoyo para crear políticas y estrategias que permitan la mejora en el sistema administrativo de la entidad, fomentando la eficacia y satisfacción en el trabajo.

**Instrucciones:** en el cuestionario se presentan una serie de enunciados, responda de forma clara y concisa.

1. ¿En general, cómo se siente con respecto a la estructura organizacional de la entidad?
2. ¿Siente que la estructura organizacional actual le permite realizar su trabajo de manera efectiva?
3. ¿Se siente cómodo/a con los niveles de jerarquía en la organización?
4. ¿Cree que la estructura organizacional facilita la comunicación y la colaboración entre los diferentes equipos y departamentos?
5. ¿Siente que la estructura organizacional promueve la toma de decisiones eficiente?
6. ¿Se siente parte de un equipo o departamento claramente definido?
7. ¿Cree que la estructura organizacional proporciona oportunidades claras de crecimiento y desarrollo profesional?
8. ¿Siente que la estructura organizacional permite la asignación justa de responsabilidades y carga de trabajo?

9. ¿Considera que la estructura organizacional actual es flexible y se adapta fácilmente a los cambios del entorno empresarial?
10. ¿Siente que la estructura organizacional promueve un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo?
11. ¿Se siente involucrado/a en los procesos de toma de decisiones relacionados con la estructura organizacional?
12. ¿Cree que la estructura organizacional actual promueve la eficiencia y la productividad?
13. ¿Siente que la estructura organizacional valora y reconoce sus contribuciones individuales?
14. ¿Considera que la estructura organizacional promueve la transparencia y la equidad?
15. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional sobre la estructura organizacional de la entidad?

## CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El cuestionario tiene como objetivo recopilar información relevante que permita evaluar y comprender los aspectos positivos y negativos de la organización, al realizar este tipo de evaluación, se busca obtener una visión clara de las áreas en las que la entidad se destaca y las áreas en las que puede mejorar. La información que se solicita es de carácter confidencial y los resultados servirán para establecer líneas de apoyo para crear políticas y estrategias que permitan la mejora en el sistema administrativo de la entidad, fomentando la eficacia y satisfacción en el trabajo.

**Instrucciones:** en el cuestionario se presentan una serie de enunciados, responda de forma clara y concisa.

1. ¿Cuáles son los principales objetivos y metas de la organización?
2. ¿Cuál es la estructura organizativa, y cómo se distribuyen las responsabilidades dentro de la organización?
3. ¿Qué tipo de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) tiene la organización a su disposición?
4. ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece la organización y cómo se perciben por los usuarios?
5. ¿Cómo es la relación con los usuarios de la organización? ¿Hay algún tipo de retroalimentación o sistema de satisfacción del usuario implementado?
6. ¿Cuáles son las fortalezas distintivas de la organización en comparación con otros?
7. ¿Cuáles son los principales desafíos o debilidades que enfrenta la organización en la actualidad?
8. ¿Cómo se gestionan los procesos internos en la organización? ¿Hay alguna metodología o sistema establecido?

9. ¿Cuál es el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados dentro de la organización? ¿Existen programas de capacitación y desarrollo profesional?
10. ¿Cómo se mide el desempeño y el logro de los objetivos en la organización? ¿Existen indicadores clave de rendimiento establecidos?
11. ¿Se fomenta la innovación y la creatividad dentro de la organización? ¿Existen mecanismos para promover nuevas ideas y mejoras?
12. ¿Cuál es la reputación de la organización y cómo se percibe en la comunidad?
13. ¿Cómo se manejan los aspectos éticos y de responsabilidad social en la organización?
14. ¿Cuál es el grado de adaptabilidad y agilidad de la organización frente a los cambios en el entorno externo?
15. ¿Existe algún plan estratégico a largo plazo para el crecimiento y desarrollo de la organización?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaya S., C. E. (1993). Evaluación de la Empresa. México: Editora Contables y Administrativos.
- Asamblea Nacional Constituyente (1985) Constitución Política de la República de Guatemala. De fecha 31 de mayo de 1985. Reformada por Acuerdo legislativo No. 18-93 del 17 de Noviembre de 1993.
- Barreno, R. E. (2011) Experiencias municipales en GIRH: Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Rio Naranjo (MANCUERNA). Guatemala: GWP, Centroamérica.
- Cano F., M. & García L. T. (2003, p. 9) La Auditoría Administrativa como técnica de evaluación. México: Universidad Veracruzana.
- Castellanos M., C.A. (2014). La estructura organizacional. *Revista científica de la Investigación y el Conocimiento*. Volumen 3, número 4, págs. 114-137. España: Universidad de la Rioja.
- Castillo R., S. T. & Castro C., C. M. (2016) Influencia de la Auditoría Administrativa para la eficiencia y eficacia en el área de recursos humanos de la municipalidad distrital de Cachicadán, año 2015. (Tesis de Grado). Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ª. ed. México: Mc-Graw Hill.
- Congreso de la República (2002) Decreto Número 12-2002. Código Municipal. De fecha 2 de abril de 2002. Reformado por el Decreto legislativo No. 39-2016 del 06 de septiembre de 2016.
- Fernández A., J. A. (1990). La Auditoría Administrativa. México: Editorial Diana.
- Franklin F., E. B. (2007) Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio. Segunda edición. México D.F.: Pearson Educación.
- Giner ,F. y Gil, M. A. (2014) La organización de empresas: hacia un modelo de futuro. Madrid, España: Editora ESIC.
- Gordillo, A. A. (2010). Tratado de Derecho Administrativo. 10º edición. Buenos Aires, Argentina: Editorial F.D.A.,

- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). Teoría organizacional, un enfoque estratégico. 6ª Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Koontz, H. (2012) Administración. 8º. Edición. México: McGraw-Hill.
- Leonard, P. W. (1983). Evaluación de los métodos y eficiencia administrativos. México: Diana.
- Lorenzo, B. O. S. (2016). Informe de Práctica Profesional Dirigida, Implementación de herramienta para la auditoria administrativa (Doctoral dissertation) Guatemala: Universidad Panamericana.
- Luna H., E. (2020) La Auditoria Administrativa como instrumento de control para optimizar la gestión de la Municipalidad Distrital de Pacanguilla- 2017. (Tesis de Grado). Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Melo I., B. H. (2017) Auditoria Administrativa. Bogotá D.C., Colombia.
- Melo I., B. H. (2017) Auditoria Administrativa. Bogotá D.C., Colombia. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Norbeck, E. F. (1992) Auditoria Administrativa. 4ta. Edición. México, D.F.: Editora Técnica. S.A.
- Olano E., S. R. (2020) Modelo Estructural de organización municipal para mejorar la calidad de servicios públicos del Gobierno Local de San Ignacio, Cajamarca. Perú. *Publicación Científica Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal -DAAPGE-*. Argentina: Editores Universidad del Litoral.
- Pérez R., M. L.; Rivera C., R. L. & Ruano R., B. E. (2013) Propuesta de modernización de la Estructura Organizacional de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador. (Tesis de Grado). El Salvador: Universidad de El Salvador.
- Renfigo S. R. (2018) Propuesta de Estructura Organizacional para la Contraloría del municipio Los Salias, basado en un modelo de gestión pública. (Tesis de Grado) Caracas, Venezuela: Universidad Andrés Bello.
- Rivera A, I. (1991). Auditoria Administrativa. 5º. Edición. México: Editorial Trillas.
- Rodríguez V., J. (1990). Sinopsis de Auditoria Administrativa. 6º. Edición. México: trillas.
- Saavedra P., M. P. (2014) Auditoría de Gestión en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital Norte Chico del departamento de Lambayeque en el período

- 2011 y propuesta de un sistema de mejor gestión. (Tesis de Grado). Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Sotomayor, A. A. (2008) Auditoría administrativa. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.C. de C.V.
- Stephen, R., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional (13º. Edición). México: Pearson.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2013): Administración. 12º edición. México: Pearson Educación.
- Tintín P., A. G. (2015) Estructura organizacional y la Gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Pedro de Pelileo. (Tesis de Grado). Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Valiente A. L. M. (2016) Análisis organizacional de la Municipalidad de San Pedro Carchá, Alta Verapaz, Año 2015. (Tesis de Grado). Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Velásquez V., L. M. (2017) Auditoría Administrativa como instrumento de control para la evaluación de la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Cajamarca -2017. (Tesis de Grado). Perú: Universidad César Vallejo.
- Wong V., D. (1996) La Auditoria de las operaciones. México: Editorial Trillas.

## **ANEXOS**

### Ficha Técnica del Cuestionario

Nombre del instrumento:	Cuestionario estructurado para identificar el tipo de diseño organizacional
Autor:	Angélica Alejandra Arriola Miranda
Año de elaboración:	2023
Objetivo:	Recolectar la información necesaria acerca de la estructura organizacional del Departamento de agua y drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, obtenida del conocimiento que posee cada trabajador del área administrativa acerca de su lugar de trabajo y la situación de la entidad.
Dirigido a:	Personal administrativo del Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.
Contenido:	El cuestionario está conformado de quince preguntas, cuatro de ellas dicotómicas y once de selección múltiple. Las preguntas son relacionadas con diseño organizacional.
Tipo de cuestionario	Escala de Lickert
Forma de aplicación:	Individual
Tiempo de aplicación:	Indefinido



## ENCUESTA SOBRE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La encuesta tiene el objetivo de recabar información sobre la aplicación de la Auditoría Administrativa en los procesos de evaluación en el Departamento de Agua y Drenajes en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. La información que se solicita es de carácter confidencial y los resultados de la investigación servirán para establecer líneas de apoyo para crear políticas y estrategias que permitan la mejora en el sistema administrativo de ese departamento. Por lo que se agradece la respuesta a cada enunciado.

Instrucciones: en la encuesta se presentan una serie de enunciados en algunos encontrará cuatro posibles respuestas, escriba una X en el cuadro que identifique su respuesta. En otros un espacio para escribir su respuesta.

Datos Generales:

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

1. La Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez cuenta con políticas, estrategias, herramientas o programas que permiten evaluar, medir y controlar la forma en que se realizan las actividades, funciones, procesos y procedimientos del personal del Departamento de Agua y Drenajes.  
 Sí  No
2. ¿Cada cuánto tiempo realiza la evaluación, medición y control de las actividades, funciones, procesos y procedimientos del personal del Departamento de Agua y Drenajes?  
 Anualmente  Semestralmente  Trimestralmente  Mensualmente
3. Las políticas, estrategias, herramientas o programas de evaluación, medición y control de las actividades, funciones y procedimientos que utiliza el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez son estandarizados.  
 Totalmente de acuerdo  De acuerdo  En desacuerdo  
 Totalmente en desacuerdo

4. Tiene conocimiento de la Auditoría Administrativa y la forma en que se aplica para medir o evaluar los procedimientos, procesos, funciones o servicios que prestan las instituciones públicas o privadas.
- Si  No
5. Se ha utilizado la Auditoría Administrativa para medir o evaluar los procedimientos, procesos, funciones o servicios que presta el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.
- Si  No
6. La auditoría administrativa puede ser la mejor alternativa para brindar a la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez y especialmente en el Departamento de Agua y Drenajes la mejora en los procedimientos, procesos, funciones o servicios, así como transformar las experiencias de los trabajadores en conocimiento para alcanzar eficacia y eficiencia en las actividades que realiza.
- Totalmente de acuerdo  De acuerdo  En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
7. La realización de las políticas, estrategias, herramientas o programas de evaluación, medición y control de las actividades, funciones y procedimientos que utiliza el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez las realiza una institución:
- Pública  Privada  Mixta  Internamente
8. En la realización de las políticas, estrategias, herramientas o programas de evaluación, medición y control de las actividades, funciones y procedimientos del Departamento de Agua y Drenaje de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez participa un representante de los trabajadores de éste.
- Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Nunca
9. La Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez después de la evaluación o medición de las actividades, funciones y procedimientos del Departamento de Agua y Drenajes comparte los resultados obtenidos.
- Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Nunca
10. Después de compartir los resultados de la evaluación o medición realizada en el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez se aplican estrategias y acciones que permiten tomar medidas correctivas en los procesos, procedimientos y funciones de las diferentes secciones que lo conforman.
- Siempre  Casi siempre  Algunas veces  Nunca
11. La auditoría administrativa tiene como norma ser realizada con una participación conjunta de evaluadores externos e internos y un representante de los trabajadores de la institución donde se realice es adecuado esto para la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez y especialmente para el Departamento de Agua y Drenajes.

- Totalmente de acuerdo       De acuerdo       En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. La realización de las políticas, estrategias, herramientas o programas de evaluación, medición y control de las actividades, funciones y procedimientos que utiliza el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez se hace en forma:

Externa       Interna       Mixta       Otra

Especifique: \_\_\_\_\_

---

13. Las políticas, estrategias, herramientas o programas de evaluación, medición y control por parte de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez han resultado eficientes y eficaces para mejorar las actividades, funciones y procedimientos del Departamento de Aguas y Drenajes

Totalmente de acuerdo       De acuerdo       En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

14. Los resultados obtenidos con la aplicación de la auditoría administrativa fueron satisfactorios para el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

Si       No

15. En general ¿cuál es su experiencia con respecto a la evaluación o medición de los procedimientos, procesos, funciones o servicios en el Departamento de Agua y Drenajes de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez?

---

---

---

---

---