



www.eumed.net/rev/turydes/

Vol 3, Nº 7 (abril/abril 2010)

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA ACTIVIDAD DE HOSPEDAJE

**Lic. BLANCA MARRERO LICEA
MS.c. MARNIE RODRÍGUEZ MARRERO**

El Programa de Auditoría de Gestión para la Actividad de Hospedaje, se elaboró bajo el criterio de que sea flexible y aplicable para cualquier instalación que preste este servicio, tanto al turismo nacional como al internacional; utilizando como base la Resolución 26/2006 – “Guía Metodológica para la auditoría de Gestión”, la “Guía Metodológica para la auditoría Financiera o de Estados Financieros” y la “Guía Metodológica para la evaluación del control Interno”, así como las Normas de Auditoría Interna, establecidas en la Resolución 350/07, ambas del Ministerio de Auditoría y Control.

El programa está estructurado por cuatro partes, conformadas por los puntos que permitan evaluar los aspectos siguientes:

1. Evaluación del Control interno.
2. Evaluación de la Gestión.

3. Determinación de los Indicadores de rendimiento y el precio del incumplimiento.
4. Evaluación de la situación financiera.

Este programa se confeccionó dada la necesidad de verificar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos humanos, materiales y financieros; así como medir y comparar los logros alcanzados por la entidad en relación con las metas y objetivos previstos, promoviendo la aplicación de las recomendaciones necesarias. Comprobar además, si el sistema de control interno promueve el logro de los objetivos y metas, la detección temprana de las desviaciones, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna y el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la actividad de hospedaje.

Introducción

El turismo es un sector emergente, capaz de generar con rapidez divisas frescas que sirvan de base al desarrollo del país y sus territorios; contribuyendo a la reanimación de los restantes sectores, a partir de crear oportunidades de suministros para el turismo, incluyendo la mejora continua y necesaria en la eficiencia y calidad de los bienes y servicios producidos.

Dentro de la Economía Cubana, el sector turístico está llamado a jugar un papel fundamental, de ahí que se les exija lograr sus objetivos con un uso racional de los recursos.

El turismo es un negocio que demanda un servicio de óptima calidad y un estricto control de los costos para generar utilidades y de no ser así deberá reconvertirse o cerrarse.

La auditoría es una herramienta que proporciona a la dirección, a otras personas interesadas y a las entidades, una evaluación independiente y objetiva de las operaciones; desempeñando dos importantes funciones:

- Asegurar la responsabilidad.
- Indicar vías para mejorar la operatividad.

Ambiente de la auditoría de gestión. Definiciones.

El origen de la auditoría se remonta a las etapas más tempranas de la civilización, las acepciones o significados del término “auditoría” han experimentado notables cambios en el transcurso del tiempo.

En la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración con el fin de promover la eficiencia en la evaluación integral, surgiendo la necesidad de una auditoría que además, de dar fe sobre operaciones pasadas, mejore operaciones futuras mediante la presentación de recomendaciones constructivas, ofrezca sugerencias y proporcione responsabilidades, apareciendo así la Auditoría de Gestión.

La Auditoría de Gestión surge de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado, como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

A criterio del autor para entender mejor el concepto de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos tradicionales de auditoría administrativa y auditoría operacional que aparecen en el sitio digital [EB Franklin-2007-books.google.com](http://EBFranklin-2007-books.google.com), los que se detallan a continuación:

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó “auditoría administrativa” la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable."

Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Ciryll O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del

desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

William P. Leonard, en 1962 presenta la siguiente definición de Auditoría administrativa como: "El examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

Mientras que en 1989, Joaquín Rodríguez Valencia define la Auditoría Operacional como: "Una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse".

Han existido numerosas definiciones sobre Auditoría de Gestión, disímiles autores y estudiosos han planteado su propia definición; a continuación se ofrecen algunas de ellas:

Eduardo Hevia Vázquez la define como: "Un examen realizado por auditores según las técnicas y métodos de auditoría del conjunto o de parte de las áreas, funciones o actividades de una organización, comprobando la eficiencia y adecuación de su sistema de control interno".¹

Plantea Joaquín Rodríguez Valencia que: "La Auditoría de Gestión se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar qué condiciones pueden mejorarse."²

¹ Hevia Vázquez, Eduardo. Concepto Moderno de la Auditoría Interna. España, 1999

² <http://www.ucauca.edu.co.html>. (Consulta: noviembre de 2008).

El concepto dado sobre el tema por los autores Cook y Winkle, expone que: "La auditoría operacional es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas establecidas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. La auditoría también debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades." ³

La auditoría de gestión en Cuba. Definiciones.

En Cuba la Auditoría de Gestión comienza a tener auge a principios de los años noventa como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico y la práctica productiva a lo que contribuye la apertura de nuestras relaciones hacia un mundo hasta ese momento poco explorado en el país y en el que se ha hecho necesario actuar, como es la apertura al capital extranjero en el desarrollo del turismo.

La auditoría de gestión surge como una necesidad, en primer término, de cubrir todas las áreas de riesgo de una organización, sin limitarse sólo a las áreas administrativas o a las económico-financieras.

En la auditoría de gestión es necesario llegar con el análisis hasta las causas que generan los problemas o desviaciones y su efecto económico, pues no es suficiente conocerlos, hace falta saber que los origina, para incidir realmente con las recomendaciones en los resultados. Hay que tener en cuenta que no se trata únicamente de encontrar desviaciones, también hay que identificar las oportunidades para mejorar los resultados.

Dado el desarrollo y organización de la actividad de auditoría en el país, se promulga el Decreto-Ley 159 en el año 1995⁴, con el fin de dictar las normas por las cuales se regirá esta actividad, definiéndola como: "el examen y evaluación que se realiza a

³ John W. Cook y Gary M. Winkle, 1987, edición 3ra. Editorial Mcgraw-Hiw, Buenos Aires- Argentina.

⁴ Comité Estatal de Finanzas, 1993, Regulaciones y normas de Auditoría Interna , Resolución 9-93 y Reglamento, La Habana, Cuba, pág.13.; Ministerio de finanzas y Precios, 1995, Decreto Ley 159 de la auditoría, Oficina Nacional de auditoría, La Habana, Págs.11-12.

una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas”.

Mientras que la Resolución 350 del año 2007 del Ministerio de Auditoría y Control, la define como: “el examen y evaluación de la gestión de una entidad, programa o proyecto, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia, calidad e impacto de su desempeño en la planificación, control y uso de los recursos y en la conservación y preservación del medio ambiente, así como comprobar la observancia de las disposiciones legales que le son aplicables”.

Al analizar las diferentes denominaciones o conceptos antes expuestos se puede declarar que hay tres elementos comunes en ellos; ya que, de una forma u otra hacen referencia a la economía, la eficiencia y la eficacia; con la sabia incorporación en la terminología de este último cuerpo legal de la calidad e impacto de su desempeño y su implicación en el medio ambiente, aspectos medulares en la sostenibilidad de las especies.

El campo natural o de acción en la auditoría de gestión, es la administración de negocios en todas sus formas y expresiones técnicas y tecnológicas, esto implica que el auditor debe poseer una amplia cultura en materia económica, administrativa, jurídica y financiera a nivel micro y macroeconómico, por lo que deben de ejercerla profesionales que por su formación académica y práctica estén en condiciones de hacer aportes significativos en los procesos de evaluación operativa de la organización.

Análisis de las tres E'S.⁵

La base de la Auditoría de Gestión se enmarca, principalmente en los términos de medición de eficacia, eficiencia y economía.

Definición de Eficacia por diferentes autores:

- Según Idalberto Chiavenato "es una medida del logro de resultados".⁶
- Para Koontz y Wehrich el cumplimiento de objetivos".⁷
- Para Reinaldo O. Da Silva, "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".⁸
- Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva".⁹

Tomando en consideración lo planteado por los autores antes señalados, la autora da la siguiente definición general de eficacia:

"Eficacia es hacer lo necesario para obtener los objetivos previstos"

Definición de Eficiencia por diferentes autores:

- Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles"¹⁰
- Para Koontz y Wehrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"¹¹

⁵ *Ibíd.*, p. 62

⁶ «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 131.

⁷ «Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y Wehrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 13.

⁸ «Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 19.

⁹ Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, Págs. 244.

¹⁰ *Ibíd.*, p. 52.

¹¹ *Ibíd.*, p. 14.

- Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión" ¹²
- Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada" ¹³

Complementando las anteriores propuestas, la postulante plantea la siguiente definición de eficiencia:

"Eficiencia es el óptimo uso de los recursos disponibles para lograr de los resultados previstos"

Definición de Economía por diferentes autores:

- Los renombrados economistas, Samuelson y Nordhaus, autores del libro "Economía", definen la economía como: "El estudio de la manera en que las sociedades utilizan los recursos escasos para producir mercancías valiosas y distribuirlas entre los diferentes individuos" ¹⁴
- Para Mark Skousen, autor del libro "La Economía en Tela de Juicio", la economía es "el estudio de cómo los individuos transforman los recursos naturales en productos y servicios finales que pueden usar las personas" ¹⁵
- Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", define la economía como: "La recta y prudente administración de los bienes y recursos" ¹⁶
- Por su parte, el Diccionario de la Real Academia Española, define la economía como: "1) la administración eficaz y razonable de los bienes, 2) el conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una colectividad o un individuo, 3) la ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos" ¹⁷

Considerando los argumentos señalados, la autora define la economía como: "Utilizar métodos que permitan administrar los recursos de forma que se adquieran

¹² «Administración», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación, 2005, Págs. 7.

¹³ *Ibíd.*, p. 20.

¹⁴ Economía, Decimoséptima Edición, de Samuelson Paul y Nordhaus William, Mc Graw Hill, Pág. 4.

¹⁵ La Economía en Tela de Juicio, de Skousen Mark, Addison-Wesley Iberoamericana, Pág. 16.

¹⁶ *Ibíd.*, p. 245 y 246.

¹⁷ La Real Academia Española, URL: <http://www.rae.es/>. (Consulta: mayo, 2006).

los medios necesarios con óptima calidad y precios adecuados, en el justo momento y lugar”.

Indicadores

Se proponen algunos indicadores, ya que cuando un auditor se encuentra frente a una organización y debe llevar a cabo una auditoría de gestión, una de las primeras indagaciones será la de averiguar si la entidad cuenta o no con un sistema de gestión basado en indicadores o por lo menos si el sistema de control implementado utiliza indicadores para medir su gestión, de tenerlos los debe analizar para determinar si satisfacen sus necesidades y de no poseerlos debe tener la capacidad necesaria para elaborarlos.

El uso de indicadores en un proceso de auditoría de gestión comienza a perfilarse desde la etapa de planeación, reforzándose en la etapa de ejecución a fin de analizar las E's, y determinar el precio del incumplimiento.

Dentro de los indicadores determinados se encuentran:

1. Índice de ventas por cliente.
2. Ingresos dejados de recibir por peso de devoluciones efectuadas por falta de calidad de las habitaciones.
3. Ingresos dejados de recibir por número de descuentos.
4. Descuentos por peso de ventas
5. Índice de ocupación.
6. Índice de trabajadores por habitación.

Importancia de la auditoría de gestión en la actividad de hospedaje.

La Auditoría de Gestión no constituye un simple análisis económico de la entidad, sino que responde a un examen mucho más profundo al no limitarse sólo a mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto

las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, perjuicios económicos, daños materiales, financieros y humanos que se detecten en la entidad, que repercuten en la sociedad.

Debido a la desintegración de la URSS, y la desaparición del campo socialista en Europa oriental, con la cual se realizaba el 80% del Comercio Exterior cubano y se habían establecido sólidos nexos económicos en los marcos del Consejo de Ayuda Mutua Económica, la economía cubana sufrió un gran revés, por lo que fue necesario rediseñar y recomenzar una nueva estrategia con profundas transformaciones económicas, donde el turismo devino como el sector más dinámico de la Economía Cubana y se convirtió en la principal fuente de ingresos del país, denominándose como **LOCOMOTORA DE LA ECONOMIA CUBANA**.

La política del gobierno cubano respecto a las empresas turísticas está encaminada a propiciar las condiciones que posibiliten exigir **la mayor eficiencia posible**, lo que implica que se **optimicen la utilización de los recursos** que en él se emplean.

Sin duda, el mundo está viviendo una nueva época en la que el turismo se hace imprescindible, se percibe un fuerte crecimiento, difícil de frenar, porque razones muy claras y obvias están empujando cada año, con más fuerzas a las poblaciones a hacer turismo. Hoy se considera al turismo internacional como uno de los primeros renglones de exportación de bienes y servicios, superando a industrias como la automotriz y la electrónica.

No hay ninguna razón para creer que el turismo declinará como actividad internacional en el futuro. Todo se inclina a suponer que aumentará para convertirse en un aspecto significativo del desarrollo económico y social.

Corresponde a la empresa hotelera como a ninguna otra, operar no solo con eficiencia, sino con eficacia en todas las esferas y en particular en el ámbito del control de los recursos; siendo imperativo de la época desarrollar esa función en el medio de innumerables riesgos internos y externos que en un momento dado pueden manifestarse en la gestión, por lo que son imprescindible las estrategias y acciones encaminadas a la prevención.

Por todo lo antes señalado es que se considera muy importante la ejecución de auditorías de gestión o al menos la aplicación de los elementos fundamentales de la misma; para contribuir así al desarrollo económico del país.

Conclusiones

La Auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

La Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

A pesar de las turbulencias del presente siglo, el turismo será el sector de mayor crecimiento a nivel mundial en las primeras décadas.

El turismo en la economía cubana, de sector emergente irá ganando en competitividad estructural, apoyándose en los factores que deben determinar su posicionamiento en el mercado internacional.