

## AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA MEDIR LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN HOTELERA DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DOCENTE RIOBAMBA

MANAGEMENT AUDIT TO MEASURE THE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF THE HOTEL MANAGEMENT OF THE RIOBAMBA'S HOSPITAL

### **Martha Concepción Macías Sánchez**

marthadeeguez@gmail.com

Universidad de las Fuerzas Armadas

Facultad de Ciencias Administrativas

### **Milton Eduardo Guillin Nùñez**

miltonguillin@yahoo.es

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

### **Angel Gerardo Castelo Salazar**

angerardcast10@yahoo.com

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas

## RESUMEN

Se realizó la auditoría de gestión para conocer el grado de eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión en el Área de Gestión Hotelera del Hospital Provincial General Docente Riobamba, considerando sus dos campos de acción como son: el Servicio de Alimentación y el Servicio de Lavandería. Por el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2013 y saber cómo está la gestión de la institución, esto se lo realizó utilizando el método estadístico descriptivo mediante encuestas a funcionarios para obtener resultados de cumplimiento de objetivos.

**PALABRAS CLAVE:** Auditoría de gestión, Eficiencia, Eficacia, Efectividad, servicio, calidad, cliente interno, externo, indicadores, gestión.

## SUMMARY

The management audit was carried out to determine the degree of efficiency, effectiveness and effectiveness of the management in the Hotel Management Area of the Provincial General Teaching Hospital Riobamba, considering its two fields of action such as: the Food Service and the Service of Laundry. For the period between January 1 and December 31, 2013 and know how the institution's management is, this was done using the descriptive statistical method through surveys to officials to obtain results of compliance with objectives.

**KEYWORDS:** Management audit, Efficiency, Efficiency, Effectiveness, service, quality, internal customer, external, indicators, management.

## INTRODUCCIÓN

El sector de la salud a nivel mundial está encausándose en un proceso de evolución y, en nuestro país atraviesa procesos de transformación, con la finalidad de brindar un servicio de calidad a la colectividad. Gestión Hotelera está integrada por dos servicios de Alimentación y Lavandería. La alimentación al igual que los medicamentos, coadyuva la exitosa recuperación del paciente además es responsable de organizar, planificar y preparar los alimentos, mientras que Lavandería está encargado de abastecer de lencería a todos los servicios y está facultado para conservar, reparar y confeccionar lencería necesaria para los clientes internos y externos.

A través de la observación se evidencia la falta de un adecuado control interno que vigile la buena marcha tanto en los procesos operativos como administrativos, condiciones que nos lleva a proponer un estudio para evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de la Gestión Hotelera del Hospital Provincial General Docente Riobamba.

Auditoría de Gestión, “Es la acción fiscalizadora que se dirige a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando los recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de la institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño, o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia” (Contraloría General del Estado), la presente investigación se basará en el análisis de los procesos operativos y administrativos a través de indicadores de gestión para poder concluir y recomendar. Según Ray Whittington, la Auditoría es el examen de las demostraciones y de los registros administrativos, el auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos. El estudio basado en la conciliación documental nos autentifica la realidad de las operaciones de la Gestión Hotelera.

El presente estudio tiene como finalidad medir la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos, procedimientos, actividades, tareas, entre otros en

la Gestión Hotelera del Hospital Provincial General Docente Riobamba.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se precisó un diseño de investigación documental y de campo. Primero, documental debido a que se recurrió a las fuentes de información primaria, secundaria y terciaria, con el fin de documentarnos bibliográficamente considerando suficiencia en cantidad y calidad. Y luego de campo, porque es menester que la investigación se lleve a cabo en lugar donde se observa la problemática, en este caso la investigación tuvo lugar en el Área de Gestión Hotelera del Hospital Provincial General Docente Riobamba.

La investigación consideró un enfoque explicativo causal, lo cual nos permitió explicar con lujo de detalles las causas de la problemática observada, identificando además los efectos que esta produce. Posteriormente se consideró la investigación aplicada, misma que a partir de la observación de la relación causa-efecto de la problemática, permitió plantear soluciones viables que eliminaron la problemática y que encausen al Área de Gestión Hotelera en un proceso de desarrollo.

La presente investigación consideró como técnicas a la observación, la encuesta y la entrevista. La primera nos permitió tener una idea concreta sobre la problemática existente e identificar las posibles soluciones, esta técnica fue aplicada durante todo el proceso de investigación. La segunda permitió recolectar información contundente y estuvo dirigida a la gran mayoría de involucrados en el proceso investigativo. La tercera nos dio lugar a entablar un diálogo directo con el entrevistado y fue utilizada con un pequeño grupo de implicados. A partir de las técnicas de recolección de datos, se consideró los instrumentos que requiere la investigación, así tenemos la guía de observación, el cuestionario y la guía de entrevista. La guía de observación consideró un formato, que nos permitió anotar las observaciones encontradas en cada uno de los procesos objetos de nuestra investigación. El cuestionario contiene preguntas

de carácter dicotómico cerrado y de selección múltiple, en un número de cinco por variable, de manera que se facilite su tabulación. Finalmente la guía de entrevista consideró preguntas abiertas mismas que permitieron al entrevistado describir con claridad la problemática existente.

La población que intervino en este proceso investigativo se integra en siguiente cuadro:

### POBLACIÓN

ESTRATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Líder de Gestión	1	2%
Ecónoma	1	2%
Personal de Alimentación	25	58%
Personal de Lavandería	16	38%
TOTALES	43	100%

Tabla No. 1 Población

Fuente: (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de los Hospitales, 2012, art.7).

Elaborado por: Los autores

Al observar que la población objeto de nuestro estudio no es muy amplia se procederá a trabajar con todas las personas que la integran, por tanto no se establece muestra poblacional.

## RESULTADOS

El concepto de la auditoría ha evolucionado del enfoque policivo tradicional hasta el moderno de asesoría a la alta dirección. Los desarrollos más significativos de la función de la auditoría se dan en el campo de la contabilidad, en la óptica de dar fe pública sobre la razonabilidad financiera de las organizaciones.

El concepto de la auditoría ha evolucionado del enfoque policivo tradicional hasta el moderno de asesoría a la alta dirección. Los desarrollos más significativos de la función de la auditoría se dan en el campo de la contabilidad, en la óptica de dar fe pública sobre la razonabilidad financiera de las organizaciones.

Por esta razón, quizás, se tiene la idea de que

hablar de auditoría es referirse siempre a la auditoría contable o financiera; pero, la auditoría no es solamente financiera: es además operacional, tributaria, informática o de otro tipo, según el objeto auditable. Es decir, la auditoría no tiene sus raíces en la contabilidad, según lo afirman algunos autores; tiene su origen en la lógica; ella es la base de la explicación del concepto de evidencia utilizado para respaldar el informe de la auditoría. (Pinilla, 1996).

Por esta razón decimos que “La Auditoría es el examen de las demostraciones y de los registros administrativos, el auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos”. (Ray, 2009)

En concordancia por lo expuesto por (Maldonado, 2011) “Es un examen objetivo, sistemático y profesional ejecutado por un contador CPA, de las operaciones financieras y administrativas efectuadas con posterioridad a su ejecución con la finalidad de evaluarlas y verificarlas para elaborar un informe que sustentado en evidencia suficiente contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar”.

Se debe considerar dentro de la auditoría la Opinión del auditor: quien asume la responsabilidad de expresar una opinión o emitir las razones en caso de no emitir. (Guía Contable, 2012).

Dentro de la auditoría se debe hablar de la gestión para saber las razones administrativas y financieras como se encuentran en las organizaciones es así que LA GESTIÓN Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

Se busca fundamentalmente la supervivencia y el crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco que está determinado por los objetivos y políticas establecidas por un plan estratégico e involucra todos los niveles de responsabilidad de la entidad. (Franklin, 2007)

La Contraloría General del Estado, ejerce el control de los recursos públicos descritos en el artículo 3 de su Ley Orgánica, donde se define como tales a “todos los bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos,

donaciones y entregas que a cualquier otro título realicen a favor del Estado o de sus instituciones, personas naturales o jurídicas u organismos nacionales o internacionales” mediante el ejercicio de la auditoría gubernamental y el examen especial, utilizando normas nacionales e internacionales y técnicas de auditoría.

### **Indicadores de gestión**

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

### **Indicadores de gestión universalmente utilizados**

Los indicadores de gestión universalmente utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

### **Auditoría De Gestión**

“Es la acción fiscalizadora que se dirige a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando los recursos humanos de carácter multidisciplinario,

el desempeño de la institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño, o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia” (Contraloría General del Estado)

### **Importancia**

La auditoría de gestión a las entidades y organismos del sector público, determina el grado de efectividad en el logro de las metas y objetivos programados, los recursos utilizados para alcanzar dichos resultados y el nivel de eficiencia; estos elementos constituyen la base para realizar una Auditoría de gestión con un enfoque integral. (Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, 2011)

### **Objetivos**

El fin de la auditoría de gestión es determinar si el desempeño de una institución se ha realizado de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia; para ello se detallan los siguientes objetivos:

- Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.
- Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Determinar el grado en que el organismo y sus servidores controlan y evalúan la calidad tanto de los servicios que presta, como de los bienes que adquiere.

### **Alcance**

La auditoría de gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una entidad o parte de ellas, en un período determinado; por esta condición y por la variedad de hallazgos que puedan detectarse, dependiendo del enfoque, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario que analice el proceso administrativo, las actividades de apoyo y las actividades operacionales. (Guía

Metodológica para Auditoría de Gestión, 2011).

### **Control de gestión: control de la eficacia, eficiencia y economía.**

“Entre los motivos que dan lugar a una Auditoría de gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. En este caso, se persigue el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía. De ahí que también se denomine auditoría 3E.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello, por tanto se trata de la comparación de unos outputs con otros outputs.” (Durán, 2013)

“La evaluación de la eficacia requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos y sobre los resultados. Esta evaluación nos permite:

- a) Conocer si los programas complementados han conseguido los fines propuestos.
- b) Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas.
- c) Descubrir la posible existencia de soluciones alternativas con mayor eficacia.
- d) Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección de la empresa de sus propios controles internos de gestión.

La **eficiencia** se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs), es decir, se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs.

La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de

una organización suficientemente preparada. Para valorar tanto los inputs como los outputs, éstos deben estar claramente definidos.

Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

- a) El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su costo.
- b) La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- c) Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.

La economía mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible, por tanto se trata de comparar unos inputs con otros inputs, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio.” (Maldonado, 2011)

Los conceptos de eficacia, eficiencia y economía dan lugar a medir el nivel cumplimiento de los objetivos, la relación entre el uso del recurso y el bien producido, y la adquisición de un recurso a menor costo posible y en el tiempo oportuno.

Descripción del proceso de la auditoría gubernamental

“Para tener una visión clara completa del proceso de la auditoría gubernamental, se ha dividido en tres fases, que en forma resumida se presentan a continuación:

- a. Planificación de la Auditoría

Comprende el desarrollo de una estrategia global para la administración y conducción, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado

sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que deben aplicarse.

Esta fase se fundamenta en la planificación anual de control de las entidades y a su vez comprende la Planificación Preliminar, que consiste en la obtención o actualización de la información de la entidad mediante la revisión de archivos, reconocimiento de las instalaciones y entrevistas con funcionarios responsables de las operaciones, tendientes a identificar globalmente las condiciones existentes y obtener el apoyo y facilidades para la ejecución de la auditoría.

La planificación Específica que se la define como la estrategia a seguir en el trabajo, fundamentada en la información obtenida en la planificación preliminar y en la evaluación del Control Interno.

Sobre la base de la calificación de los factores de riesgo por cada componente de la auditoría, se determinará la extensión de las pruebas, se preparará el plan de muestreo y los programas específicos a aplicarse en la siguiente fase:

**b. Ejecución del Trabajo**

En esta fase el auditor debe aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar completamente los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado.”

Todos los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán respaldados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia suficiente, pertinente, competente y adecuada, que respalda la opinión y el informe y que pueda ser sustentada en juicio.

**c. Comunicación de Resultados**

Es de fundamental importancia que el auditor mantenga una comunicación continua y constante con los funcionarios y empleados relacionados con el examen, con el propósito de mantenerles informados sobre las deficiencias y desviaciones

detectadas a fin de que en forma oportuna se presente los justificativos o se tomen las acciones correctivas pertinentes.

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de la auditoría, sin embargo ésta se cumple durante la ejecución del examen. Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del borrador del informe, que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que al finalizar el trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante su lectura a las autoridades, funcionarios y ex funcionarios responsables de las operaciones examinadas.

El informe contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría. Tratándose de auditoría financiera incluirá la carta de dictamen, los estados financieros y las notas aclaratorias correspondientes.” (Contraloría General del Estado)

**Etapas para la realización de la auditoría de gestión**

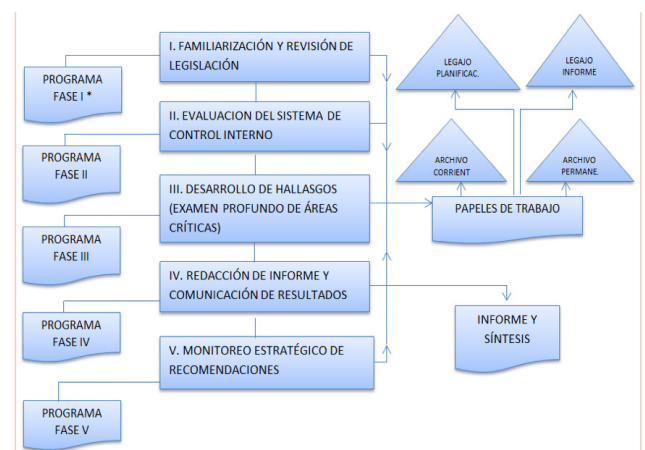


Figura No. 1 Etapas De La Auditoría De Gestión  
Fuente: MALDONADO E. Milton (2011). Auditoría de Gestión, 4a Ed. Pág. 45

Elaborado por: Grupo de investigación  
“Para su organización y desarrollo la auditoría de gestión comprende cinco etapas generales:

1. Familiarización y revisión de legislación y normatividad.
2. Evaluación del Sistema de Control Interno.
3. Desarrollo de Hallazgos o examen profundo de áreas críticas
4. Comunicación de Resultados e informe de Auditoría
5. Monitoreo estratégico de recomendaciones” (Maldonado, 2011)

Dentro de la auditoría realizada al Hospital docente Riobamba se pudo constatar cómo está la eficacia eficiencia y efectividad de la administración es así que se obtuvo

### Determinación De Los Indicadores De Gestión

Considera que es importante la realización de auditorías de gestión, en el área de gestión hotelera

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
NADA	20	47%
POCO	19	44%
MUCHO	4	9%
TOTAL	43	100%

Tabla No. 2 Auditoría De Gestión

Fuente: Encuesta realizado al personal de gestión hotelera  
Elaborado por: Grupo de Investigación

A los encuestados se les preguntó; Considera que es importante la realización de auditorías de gestión, en el área de gestión hotelera, 20 personas que corresponde al 47%, afirma que nada, 19 correspondiente al 44% manifiesta que poco y 4 equivalente al 9%, responden que mucho.

No se conoce la importancia de las auditorías por parte del personal lo que minimiza el interés en la aplicación de planes de acción para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad.

Existen planes de acción para corregir las posibles desviaciones en los procedimientos que ejecuta en el área de gestión hotelera

ASPECTO	NÚMERO	PORCENTAJE
NADA	33	77%
POCO	10	23%
MUCHO	0	0%
TOTAL	43	100%

Tabla No. 3 Planes de Acción

Fuente: Encuesta realizado al personal de gestión hotelera  
Elaborado por: Grupo de Investigación

A los encuestados se les preguntó; Existen planes de acción para corregir las posibles desviaciones en los procedimientos que ejecuta el área de gestión hotelera, 33 personas que corresponde al 77% afirma que nada, 10 correspondiente al 23% creen que poco, mientras que nadie asegura es aspecto mucho.

No se conoce ni se ha puesto en práctica planes de acción que contribuya a la detección de errores, fallos y desviaciones de los procedimientos con miras de mejorarlos optimizando recursos.

### Eficacia

Objetivo: Medir el grado de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades programadas anuales por la Gestión Hotelera del Hospital Provincial General Docente Riobamba.

$$EFICACIA = \frac{\text{Objetivos, metas y actividades cumplidas}}{\text{Objetivos, metas y actividades programadas}}$$

$$EFICACIA = \frac{78,9}{100} \times 100\%$$

$$EFICACIA = 78,90\%$$

Análisis: Este indicador demuestra que existe una eficacia del 78.90 de la Gestión realizada en la Unidad de Gestión Hotelera, teniendo una brecha del 21.10%, correspondiente al limitado presupuesto asignado para el fortalecimiento de la Unidad.

## Eficiencia

Objetivo: Medir el aprovechamiento óptimo de la capacitación y comprobar si se han obtenido el máximo de los resultados.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Número de Personal}}$$

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{27}{43} \times 100\%$$

$$\text{EFICIENCIA} = 62,79\%$$

Análisis: En este indicador demuestra que la capacitación fue realizada al 62,79% del personal existiendo una brecha del 37,21%; ya que solo se capacito al personal del Servicio de Alimentación. Además esta capacitación no fue programada y siempre es difícil la programación por falta de presupuesto.

## Efectividad

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción de los servicios considerando datos estadísticos de información.

$$\text{EFECTIVIDAD} = \frac{\text{Pacientes Satisfechos}}{\text{Número de pacientes}}$$

$$\text{EFECTIVIDAD} = \frac{157}{220} \times 100\%$$

$$\text{EFECTIVIDAD} = 71,36\%$$

Análisis: este indicador nos demuestra que el 71,36% de los pacientes se encuentran satisfechos con el servicio brindado, mientras que el 28,64% no alcanza la calidad de servicio.

## Discusión

La presente Auditoría de Gestión se llevó a cabo considerando Normas Ecuatorianas de Auditoría

Gubernamental que son de aplicación obligatoria en las instituciones del Sector Público ecuatoriano, mismas que se encuentran bajo el control de la Contraloría General del Estado, Organismo Supremo de Control del buen uso de los bienes públicos. Las normas que se mencionan establecen la planificación y ejecución de la Auditoría de Gestión, con la finalidad de alcanzar evidencia razonable sobre la gestión realizada y verificar que la información obtenida y la documentación examinada, no contengan errores o desviaciones significativas. Además determina que las operaciones ejecutadas cumplan con las normas legales y reglamentarias.

La Auditoría de Gestión realizada fortalecerá la implementación, cumplimiento y seguimiento de los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, como herramientas de evaluación a las actividades realizadas en el fiel cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el Área de Gestión Hotelera del Hospital Provincial General Docente Riobamba.

El trabajo de auditoría efectuado al Área de Gestión Hotelera del Hospital Provincial General Docente Riobamba, permitió evaluar la gestión, con el propósito de establecer conclusiones y recomendar procesos viables a las necesidades para brinda un servicio de calidad.

## Conclusión

Control de procesos

## Condición

La líder de gestión no tiene formularios de control de procesos donde evidencie fallos, errores y entre otras desviaciones, para que sean analizados y mejorados.

## Criterio

Inobservancia: normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personal jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos 100-01 control



interno, 200-04 estructura organizativa, 200-07 coordinación de acciones organizacionales, 401-03 supervisión.

### Causa

La falta de formularios de control de procesos, no nos ha permitido conocer fallos, errores y entre otras desviaciones, que se puedan suscitar en la realización de los procesos.

### Efecto

Al no conocer fallos y entre otras desviaciones en los procesos nos limita asegurar la calidad de servicio, ni establecer medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo.

### Conclusión

La falta de formularios de control de procesos disminuye la capacidad de detectar fallas, errores y entre otras desviaciones; como también evita la capacidad de comprobar la eficiencia de los procesos con los que se desarrolla las actividades, se desconoce el grado de satisfacción de los clientes y la calidad de servicio.

### Recomendación

**A la líder de gestión:** implementará formularios de control de procesos para detectar fallas, errores y entre otras desviaciones; como también comprobar la eficiencia de los procesos con los que se desarrollan las actividades, con la finalidad de conocer el grado de satisfacción de los clientes y la calidad de servicio.

### Indicadores De Gestión

#### Condición

La líder no tiene implementado indicadores de gestión donde evalúe la administración y toma de decisiones de la gestión hotelera.

#### Criterio

Inobservancia: Normas de Control Interno para

las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personal Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos 200-02<sup>a</sup> administración estratégica, 401-04 Políticas y procedimientos, 410-03 Monitoreo y evaluación de los procesos y servicios.

### Causa

La falta de implementación de indicadores de gestión no nos permite evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

### Efecto

La gestión hotelera no puede determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, es decir, no puede establecer si las actividades se están realizando con eficiencia, eficacia y efectividad.

### Conclusión

La gestión hotelera no cuenta con indicadores de gestión que permitan evaluar y dar seguimiento al proceso de desarrollo, medir el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas establecidas para garantizar la satisfacción de los clientes y brindar un servicio de calidad con calidez.

### Referencia

Contraloría General del Estado, L. O. (s.f.). Ley Orgánica de Contraloría General del estado.

Durán, R. (2013). Franklin, E. (2007). Auditoría administrativa, Gestión estratégica de cambio. México: Pearson.

Guía Contable, N. (2012). <http://www.tuguiacontable.com>.

Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, A. O.-C. (2011).

Maldonado, M. (2011). En Auditoría de Gestión (pág. 20). Producciones digitales Abya.

Pinilla, J. (1996). Auditoría operacional: factor de productividad Empresarial. Bogotá: Universidad Nacional de Santa Fé.

Ray, W. (2009). Auditoría un enfoque integral. McGraw-Hill.