DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

"Propuesta de un Manual de Auditoría de Gestión para el Departamento de Posgrados de la Universidad del Azuay"

Tesis previa a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas

Autor: CPA. Luis Oswaldo Arpi Zhangallimbay

Directora: Mgt. Ximena Moscoso Serrano

Cuenca-Ecuador
2011

Dedicatoria

A mi querida Madre, de quien cuento con su amor eterno y, por su incansable sacrificio que me ha permitido tenerla como ejemplo de un ser voluntarioso y humilde.

A Patricia, mi esposa, Erika Michelle y Gabriela Estefanía, mis hijas.

Luis Oswaldo Arpi Zhangallimbay

Agradecimiento

A todas las personas quienes involuntariamente omito sus nombres, que aportaron con sus valiosos conocimientos y estímulos.

A la Magister Ximena Moscoso Serrano, mi agradecimiento especial, por la asesoría brindada en la presente investigación.

RESUMEN

La normativa legal vigente propone una nueva forma de control de las actividades de una institución o parte de ella, a través de la auditoría de gestión, las mismas son ejecutadas por personal idóneo de la unidad de auditoría interna. El auditor interno tiene la facultad de realizar exámenes especiales de las diversas acciones administrativas, económicas, académicas y docentes, quien deberá pronunciarse sobre la legalidad y transparencia de los resultados institucionales a través de informes de auditoría.

La investigación se centrará en una unidad administrativa de gran importancia en donde se oferta estudios de cuarto nivel, nos referimos al Departamento de Posgrados. De esta unidad ha sido factible tomar como referencia un programa académico para evaluar su desarrollo de actividades y luego de los resultados obtenidos proponer recomendaciones a los directivos para toma de decisiones.

ABSTRAC

The legal regulation proposes a new form of control of the activities of an institution or part of it through the management audit, the same that are executed by suitable personnel of the unit of internal audit. The internal auditor has the faculty to realize special examinations of the diverse administrative, economic, academic and educational actions, who will have to declare on the legality and transparency of the institutional results though the presentation of reports of audit.

The investigation will centre on an administrative unit of great importance where there are offered studies of fourth level, this is Posgrados Department. From this unit it has been feasible to take an academic program as a reference to evaluate its development of activities and over the obtained results to propose recommendations to the executives for a right decision making.

Responsabilidad

Las opiniones y conceptos vertidos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de autor.

Luis Oswaldo Arpi Zh.

INDICE DE CONTENIDOS

		Pág.
Dedicatoria	…….	ii
Agradecimiento	…….	iii
Resumen	…….	iv
Abstract	…….	v
Responsabilidad	…….	vi
Introducción	…….	1
Capítulo I		
La Universidad del Azuay	…….	3
1.1 Reseña histórica de la Universidad del Azuay	……..	4
1.2 El Departamento de Posgrados de la Universidad del Azuay	……..	6
1.2.1 Formulación de un programa de posgrados	……..……..	12
1.2.2 Proceso de presentación de proyectos de posgrado ante el CONESUP		15
1.3 Normativa legal interna: Estatuto y Reglamentos	……..	17
1.3.1 Estatuto	…….	17
1.3.2 Reglamento	…….	18
1.4 Revisión del Plan Estratégico	…….	18
1.5 Base legal para la propuesta de un Manual de Auditoría de Gestión	…	19
Capítulo II		
Auditoría de gestión	…….	21
Introducción	…….	21
2.1 Concepto de auditoría de gestión	……..	21
2.2 Objetivos de la auditoría de gestión	……..	23
2.3 Clases de auditoría	…….	23
2.3.1 En función de quien lo realiza	……..	23
2.3.2 En función de su naturaleza	……..	24
2.4 Similitudes y diferencias con otras auditorias	……	27
2.5 Elementos de gestión	……	28
2.6 Alcance y orientación del control de gestión	……	29

Capítulo III

Funciones y responsabilidades del área de auditoría …….. 31

Introducción …… 31

3.1 Base legal de la Unidad de Auditoría Interna …….. 31
3.2 Políticas y objetivos de la Unidad de Auditoría Interna …… 32
3.3 Estructura orgánica y funcional de la Unidad de Auditoría Interna … 32
3.4 Funciones de la Unidad de Auditoría Interna ……. 34
3.5 Personal técnico de la Unidad de Auditoría Interna …… 36
3.6 Código de ética profesional …… 38
3.7 El Control Interno …… 40
3.7.1 Componentes del control interno …… 42
3.8 Indicadores de gestión como herramienta analítica …… 44
3.8.1 Principales funciones de los indicadores de gestión …… 45
3.8.2 Selección de indicadores …… 45
3.8.3 Patrones para la especificación de indicadores …… 46

Capítulo IV

Manual de Auditoría de Gestión para el Departamento de Posgrados de la Universidad del Azuay …… 49

Introducción …… 49

4.1 **Fase I: Conocimiento preliminar** ……. 53
4.1.1 Objetivos de la fase …… 53
4.1.2 Actividades …… 53
4.1.3 Procedimientos …… 56
4.1.3.1 Realización de visita preliminar ……. 56
4.1.3.2 Obtención de información y documentación ……. 57
4.1.3.3 Determinación de FODA ……. 58
4.1.3.4 Determinación de componentes y subcomponentes …… 58
4.1.3.5 Determinación de indicadores de gestión …… 60
4.1.3.6 Definición de objetivos y estrategias de auditoría …… 66
4.1.3.7 Evaluación del control interno ……. 67

4.2 **Fase II: Planificación de la auditoria** ……. 71

4.2.1 Objetivos de la fase ……. 72
4.2.2 Principales actividades ……. 72
4.2.3 Evaluación del control interno por componente …… 76
4.2.4 Memorándum de planificación …… 79
4.2.5 Programas de auditoría …….. 80

4.3 **Fase III: Ejecución de la auditoria** …….. 82

4.3.1 Objetivos de la Fase …….. 82
4.3.2 Principales actividades …….. 82
4.3.3 Hallazgos de auditoría …….. 83
4.3.4 Elementos de hallazgo de auditoría …….. 83
4.3.5 Evidencias de auditoría …….. 95

4.4 **Fase IV: Comunicación de resultados** …… 96

4.4.1 Comunicación al inicio de la auditoría …….. 96
4.4.2 Comunicación en el transcurso de la auditoría …….. 97
4.4.3 Comunicación al término de la auditoría …….. 97
4.4.4 Convocatoria a la conferencia final …….. 98
4.4.5 Acta de conferencia final …….. 99
4.4.6 El informe de auditoría …….. 99
4.4.7 Estructura del informe de auditoría de gestión …….. 100
4.4.8 Cronograma de cumplimiento de recomendaciones …….. 100
4.4.9 Síntesis del informe ……. 101
4.4.10 Trámite del informe y memorando de antecedentes…… 101

4.5 **Fase V: Seguimiento**……. 102

4.5.1 Objetivos ……. 102
4.5.2 Principales actividades …….. 102

Conclusiones ……. 104

Recomendaciones ……. 105

Bibliografía ……. 106

Anexos

Anexo No. 1	Reglamento de la Maestría en Administración de Empresas ……..	109
Anexo No 2	Reglamento de Estudios de Posgrados …….	112
Anexo No 3	Modelo petición Orden de Trabajo de Auditoría ……116	
Anexo No 4	Plantilla de FODA ……..	117
Anexo No 5	Cuestionario para la Evaluación del Control Interno ……...119	
Anexo No 6	Memorándum de planificación ……..	121
Anexo No 7	Reglamento de la Maestría en Comunicación y Marketing ..	125
Anexo No 8	Modelo Contrato Profesores Posgrados ……..	128
Anexo No 9	Formato Hoja de Evaluación a Profesores posgrados .	129
Anexo No 10	Papel de trabajo –PT001-MCM ……	130
Anexo No 11	Papel de trabajo –PT002-MCM ……	133
Anexo No 12	Modelo carta presentación de informe del informe final	137
Anexo No 13	Modelo Acta comunicación resultados y conferencia final ...	138
Anexo No 14	Modelo convocatoria conferencia final ……	139
Anexo No 15	Estructura del informe de auditoría ……	140
Anexo No 16	Cronograma de cumplimiento de recomendaciones …….	144
Anexo No 17	Síntesis del informe ……	145
Anexo No 18	Programa para seguimiento de recomendaciones …….	146

INDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla No. 1	Clases de auditoría …….	26
Tabla No. 2	Similitudes y diferencias entre Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera …….	27
Tabla No. 3	Principales responsabilidades del personal técnico de la Unidad de Auditoría Interna ……..	37
Tabla No. 4	Dimensiones de los indicadores de gestión …….	46
Tabla No. 5	Planificación de la unidad de auditoría interna ……	56
Tabla No. 6	Determinación de Componente y Subcomponente ..	59
Tabla No. 7	Dimensiones de los indicadores de gestión: Planificación funcional …….....	61
Tabla No. 8	Indicadores de eficacia ……..	62
Tabla No. 9	Indicadores de eficiencia ……..	63
Tabla No. 10	Indicadores de economía ……..	64
Tabla No. 11	Indicadores de calidad ……..	65
Tabla No. 12	Indicadores generales ……..	65
Tabla No. 13	Planificación de la auditoría ……...	71
Tabla No. 14	Elementos de evaluación de control interno: Maestría en Comunicación y Marketing ……	76
Tabla No. 15	Nivel de riesgo de la auditoría ……	78
Tabla No. 16	Nivel de valoración y significactividad –riesgos ……..	79
Tabla No. 17	Elementos de hallazgo de la auditoría …….	84

INDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico No. 1	Organigrama de la Universidad del Azuay ……	8
Gráfico No. 2	Pasos para la formulación de programas de posgrados ..	14
Gráfico No. 3	Estructura de la Unidad de Auditoría Interna …….	34
Gráfico No. 4	El control como proceso administrativo …….	40
Gráfico No. 5	Relación intrínseca de las categorías de control interno ..	41
Gráfico No. 6	Elementos del control interno ……..	44
Gráfico No. 7	Fases de la auditoría de gestión ……...	51
Gráfico No. 8	Flujo de actividades: Fase I –Auditoría de Gestión …….	55
Gráfico No. 9	Proceso de inscripciones y matrículas de un posgrado …..	70
Gráfico No. 10	Planeación de la auditoría: Fase de ejecución ……	80

Introducción

El control de gestión de las entidades sujetas al control técnico de la Contraloría General del Estado, ha tomado importancia en los últimos tiempos, a medida que sus actividades han ido creciendo, pues no solamente han multiplicado en número, sino también, en diversidad y complejidad; su ejecución está sujeta a la utilización de recursos económicos que, en forma periódica están sometidos a procesos de evaluación y control.

En este contexto el objetivo específico de este manual se orienta a normalizar una metodología de trabajo y a brindar una ayuda práctica y objetiva al profesional que lo utilizará como herramienta para evaluar el desempeño de una administración, considerando como premisas principales la eficiencia, eficacia y excelencia que en buenas cuentas deriva en satisfacción y bienestar de la colectividad.

En el primer capítulo se resaltan aspectos históricos de la Universidad del Azuay, la gestión de personeros vinculados al sector religioso que destinaron sus esfuerzos por conseguir que un centro de estudios de nivel superior de sus primeros pasos en el Seminario San León Magno; de ahí su carácter educativo ha estado apegado al mejor estilo católico y su trayectoria educativa ha estado orientada a formar profesionales para responder la realidad local y nacional. Su modus vivendi se encuentra amparado en la Ley Orgánica de Educación Superior y en los cánones de la Legislación Ecuatoriana.

En lo que respecta al Estatuto de la Universidad, este le da la atribución al Consejo Ejecutivo de solicitar auditorías que pueden ser aplicadas en las diferentes unidades administrativas o facultades.

Las actividades de toda entidad pública y en particular de la Universidad del Azuay, están sujetas a las disposiciones legales emitidas por la Contraloría General de Estado. El cumplimiento de objetivos, significa seguir un proceso que, a su vez, responde a la gestión de los directivos, medibles a través de la aplicación de indicadores; por otra parte la utilización de los recursos entregados por el Estado –en la actualidad representa el 40% de presupuesto de la Universidad del Azuay- y, por su autogestión deben estar sujetos al control externo; es decir por la Contraloría General del Estado, y al control interno – unidad de auditoría interna. Como sustento legal que justifica la presente investigación, se

ha observado la normativa legal pertinente de la Contraloría General del Estado y de la Universidad; además se hace referencia a las clases de auditoría, similitudes y diferencias con otras auditorías, elementos de gestión, alcance y orientación; es decir, determinar el logro de los objetivos institucionales. Estas consideraciones se tratan en el segundo capítulo.

En el tercer capítulo, se da especial énfasis en la base legal para la aplicación de una auditoría interna y demás regulaciones dictadas por la Contraloría General del Estado. Se destaca a la unidad de auditoría que orgánicamente se ubica a nivel de asesoría. Los funcionarios de la Unidad de Auditoría Interna, deben ser profesionales en esta área y, sus actividades pueden estar apoyadas por profesionales de otras disciplinas. Entre las actividades de la Unidad de Auditoría Interna, están, realizar el control y evaluación de la gestión administrativa, considerando el grado de eficiencia en cada uno de los logros y resultados al final de un proceso; el auditor, observando las normas de su ejercicio profesional, presentará su informe final. Por último, se hace referencia al código de ética, que debe primar como principio moral en la actividad del auditor. Concluye el capítulo, haciendo referencia a la importancia del control interno y la aplicación de indicadores de gestión como herramienta que permite obtener resultados cuantitativos para una adecuada toma de decisiones.

Las fases del proceso de la auditoría de gestión, constituyen los pasos que el auditor interno debe cumplir en su trabajo, además debe definir la evaluación de la estructura interna, los objetivos y estrategias de auditoría. Para la aplicación de la auditoría se ha tomado como marco de referencia al Departamento de Posgrados –a esta unidad se la ha definido como Componente- y, a los diferentes programas académicos: diplomados, especializaciones y maestrías –Subcomponentes. En cada uno de estos programas se puede medir el grado de eficiencia, eficacia, calidad, economía y efectividad de la gestión administrativa. Estos temas son abordados en el cuarto capítulo.

Capítulo I

La Universidad del Azuay

Introducción

En primera instancia se hace una remembranza de la Universidad. Inicia sus actividades superiores como un Centro de Filosofía, más tarde con el aval de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, se conforma el Instituto Superior de Filosofía y, hacia el año de 1970 se crea la primera Escuela de Contabilidad Superior y Administración de Empresas. Por situaciones difíciles con la Universidad de Guayaquil, se gestó el apoyo con la Pontificia Universidad Católica del Ecuador; convirtiéndose la Universidad en Sede en la ciudad de Cuenca por el espacio de 17 años (Cordero Iñiguez, 1995).

Finalmente, se constituyó como Universidad del Azuay, mediante Ley, decretada por el entonces Congreso Nacional en el año de 1990.

Para el presente estudio se ha definido una unidad administrativa de mucha importancia que es el Departamento de Posgrados, en donde se ofertan estudios de cuarto nivel como respuesta a las exigencias de formación académica de profesionales de las diferentes empresas a nivel local y regional. Esta razón justifica considerar las actividades académicas y administrativas del área de posgrados.

Los programas de posgrados para su correspondiente aprobación pasan por un proceso de evaluación, lo realizan profesionales pertenecientes a cada una de las áreas de estudio, primero por personeros de la propia universidad y luego ante la instancia superior que es el CONESUP.

En esta primera parte también se hace referencia a la normativa legal en la cual se ampara los programas de posgrados, con el concepto de coadyuvar la correcta ejecución de las labores académicas, de investigación, de extensión y administrativas.

En lo que corresponde a la planificación de la Universidad del Azuay y, con el objetivo de apoyar a la formación de docentes se han formulado programas de estudio, concretamente

en el área de docencia universitaria, mismos que ha beneficiado a un gran número de profesores.

Finalmente, se justifica la propuesta del presente manual, fundamentándose en que se debe rendir cuentas a la sociedad sobre la ejecución de los programas de posgrados en lo que respecta al manejo académico, económico y administrativo. El control lo realiza la unidad de Auditoría Interna que, luego de analizar los componentes y subcomponentes podrá emitir informes con las correspondientes observaciones y recomendaciones.

1.1 Reseña histórica de la Universidad del Azuay

Nace con el nombre que le prestara la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, declarándola Sede en Cuenca.

Este centro de estudios, dio sus primeros pasos con carácter universitario en el Seminario San León Magno, surgiendo el "Centro de Filosofía" de nivel Superior -1964. Más tarde la Ley de Educación Superior de ese entonces le favoreció, para que con el aval de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil -1968- tome el nombre de Instituto Superior de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación de la Universidad Católica de Guayaquil en Cuenca, a continuación diera la apertura del primer curso.

Estos hechos de trascendental importancia fueron impulsados por los arzobispos Monseñor Antonio Mosquera –Guayaquil- y, Monseñor Manuel de Jesús Serrano Abad –Cuenca- (Luna Tobar, Luis Alberto, 1995).

La demanda de estudios universitarios de ese entonces, hizo que se creara la Escuela de Contabilidad Superior y Administración de Empresas. Inició su funcionamiento el 12 de diciembre de 1970, por autorización del Consejo Académico de la Universidad Católica de Guayaquil –primera escuela creada en Cuenca (Cordero Iñiguez, 1995).

La Universidad Católica de Guayaquil vivía una situación crítica frente a la iglesia local, la inicial comunidad universitaria fue obligada a aceptar el apoyo que le diera desde Quito la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, regida por un ilustre cuencano, Hernán Malo González; la gestión de los hermanos, Hernán y Claudio Malo G., generó la Pontificia

Universidad Católica del Ecuador, Sede en Cuenca, a partir del 10 de agosto de 1973, bajo la ayuda episcopal del Arzobispo de Cuenca, Monseñor Ernesto Álvarez y Álvarez. Las actividades académicas al amparo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se desarrollaron hasta el año de 1990 (Cordero Iñiguez, 1995).

Los directivos de ese momento, encabezadas por el Dr. Juan Cordero Iñiguez, iniciaron los trámites, ante las instancias pertinentes, para conseguir la autonomía. Es así, que la Universidad del Azuay fue creada mediante Ley No. 99, sancionada el 16 de agosto de 1990 y, publicada en el Registro Oficial No. 506, el 23 de agosto de ese mismo año. De esa manera y bajo los postulados del Modus Vivendi del Ecuador y el Vaticano, la Universidad del Azuay, comenzó su nueva vida educativa.

Los pilares en los que se fundamenta el accionar de la Universidad del Azuay son: su visión, misión, y sus objetivos a saber:

Visión

La Universidad del Azuay se propone ser una institución con calidad académica y humanística, que aporte al conocimiento y promueva el desarrollo integral de la persona y su entorno.

Misión

Formar personas con valores y sólidos conocimientos y responder a las necesidades de la sociedad, mediante la variada, oportuna y permanente renovación de su oferta académica.

Principios

- Excelencia académica.
- Trabajo por una sociedad justa guiada por los principios cristianos.
- Pluralismo ideológico y ejercicio de la razón para su desenvolvimiento.
- Búsqueda de la verdad con absoluta libertad y sin prejuicios tanto en la docencia como en la investigación.

- Apertura a todas las corrientes del pensamiento, que serán expuestas y estudiadas de manera rigurosamente científica.
- No se privilegiará ni perjudicará a nadie por su ideología.

1.2 El Departamento de Posgrados de la Universidad del Azuay

Las organizaciones al enfrentarse a un ambiente competitivo, requieren que su recurso humano sea capaz de usar estrategias innovadoras que redunden en la consecución de objetivos corporativos, al amparo de trabajo en equipo.

La tendencia actual de la educación superior, es ofrecer estudios de posgrado, con la finalidad de incorporar a un buen grupo de población adulta al proceso de aprendizaje ofertando estudios de alto nivel en diversas áreas con el objetivo de actualizar y aprender nuevos conocimientos, a fin que, el nuevo profesional pueda participar con mejores destrezas dentro de un mercado laboral específico.

En este contexto, la Universidad del Azuay ha visto la oportunidad de ofrecer estudios continuos mediante el Departamento de Posgrados, creado mediante aprobación del Consejo Universitario de sesión de 3 de marzo de 1998[1].

El Departamento de Posgrados inicia su actividad ofertando un programa de Liderazgo Educativo a nivel de maestría y, en proyección de desarrollo los posgrados en Derecho Administrativo y Educación Especial.

Ante la creciente demanda de una mejora en la calidad del profesional en los diversos campos del saber, se ha ofertado posgrados en las áreas de administración, psicología, medicina, ciencia y tecnología entre otras. En cada rama la aceptación de estudiantes ha sido muy buena tal es el caso de la Maestría en Administración de Empresas, al haber realizado –hasta el momento- siete versiones. En este mismo punto se explicará el mecanismo a seguir previa aprobación de un programa académico.

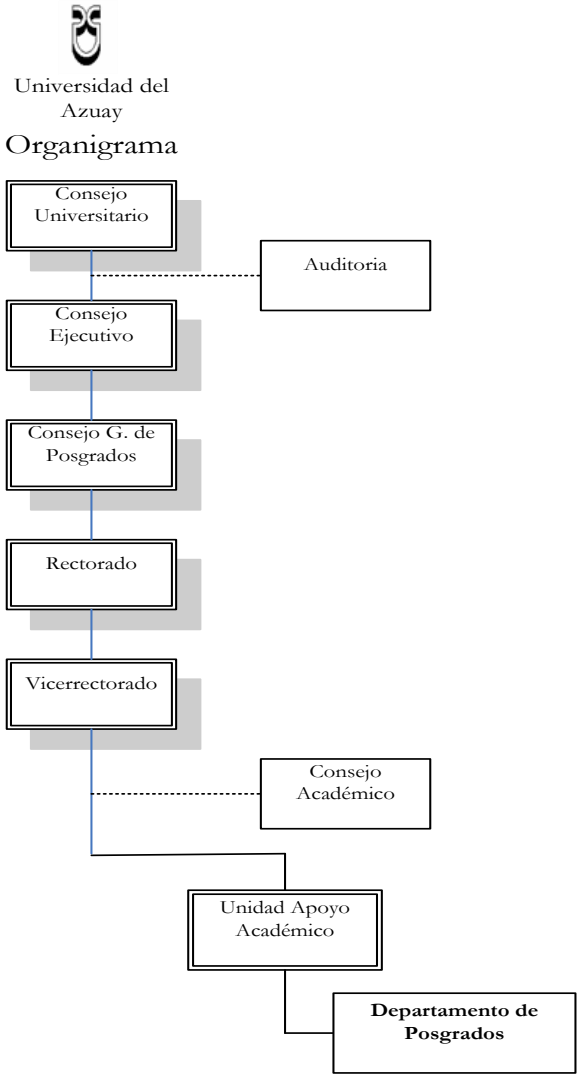
[1] Resolución Consejo Universitario, Oficio No. 04-231-98 UDA. Cuenca, 4 de marzo de 1998.
[2] Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad del Azuay. Aprobado el 26 de febrero de 2002 y,

El Departamento de Posgrados administrativamente funciona bajo la responsabilidad del Rectorado; académicamente depende del Vicerrectorado Académico y cuenta con los siguientes organismos y autoridades:

1. Consejo del Departamento: conformado por el Vicerrector Académico o su representante, por el Decano General Administrativo-Financiero o su representante y por el Director del Departamento.
2. Director
3. Asesor (es)

A través del presente organigrama se puede apreciar la relación de dependencia del Departamento de Posgrados:

Gráfico No. 1



Fuente: Organigrama general de la Universidad del Azuay

La oferta académica está alineada a las necesidades de los profesionales y organizaciones que requieren ser más competitivos dando respuesta eficaz en servicio y producción al entorno local y nacional.

El Art. 3 del Reglamento del CONESUP, literal *b),* señala como requisito de estudios de posgrado, lo siguiente: *"Para acceder a la formación de cursos de posgrado se requiere tener título profesional o grado académico de tercer nivel".*

En este contexto se hace referencia las definiciones de los programas de cuarto nivel de estudio –tomados como referencia básica las definiciones dadas por el CONEA- en su texto *"Manual de evaluación externa con fines de acreditación para los programas de posgrado de universidades y escuelas politécnicas"*; a saber:

Posgrado

Se entiende por *posgrado* la formación de nivel avanzado, cuyo propósito central es la preparación para la docencia universitaria, la investigación, la aplicación tecnológica o el ejercicio especializado de una profesión. La investigación, como política y práctica institucional, constituye la característica fundamental de este nivel de formación.

El posgrado constituye el cuarto nivel de formación que imparten las universidades y escuelas politécnicas del Sistema Nacional de Educación Superior, destinado a la especialización científica o entrenamiento profesional avanzado. Corresponden a este nivel los títulos intermedios de diploma superior y especialista, así como los grados de magister y doctor (CONEA, 2005).

Modalidades de estudio de posgrado

Los programas de posgrado pueden desarrollarse bajo las siguientes modalidades: presencial, semipresencial y a distancia. El doctorado podrá desarrollarse además bajo la modalidad abierta, con base en seminarios y tutorías.

Diplomado Superior

Constituye un nivel flexible de posgrado que responde a necesidades diversas de la sociedad en los campos: tecnológico, artístico y humanístico, con adecuado rigor académico.

Deben cumplir las siguientes condiciones:

a) Estar dirigido a profesionales que dispongan de título universitario terminal de tercer nivel.
b) Cumplir en su programa académico un mínimo de quince créditos o su equivalente en términos de dedicación académica.

Al término de estos estudios se otorgará un título de **Diploma Superior** con la mención correspondiente (CONEA, 2005).

Especialización

Los estudios de especialización tienen el propósito de profundizar un aspecto de una carrera o de un área científica con fines profesionales. La especialización brinda conocimientos y entrenamiento profesional en un campo del saber profesional afín al de pregrado, actualizando y profundizando el conocimiento y refinando habilidades que permitan alcanzar alta competencia profesional.

Deben cumplir las siguientes condiciones:

a) Priorizar el dominio de las técnicas y destrezas específicas incluyendo la investigación como parte del proceso formativo, así como el aprendizaje de las más actualizadas teorías científico-tecnológicas.
b) Cubrir un mínimo de 30 créditos o su equivalente en términos de dedicación académica.
c) Al término de los estudios se debe presentar un trabajo específico de investigación por parte del estudiante que dé cuenta de las técnicas y estrategias aprendidas con aplicación a casos concretos.

Al término del programa de especialización se otorgará el título de **Especialista**, con indicación de la mención correspondiente (CONEA, 2005).

Maestría

Los estudios de maestría deben orientarse al desarrollo de un área de una carrera, con fines de profundización académica o profesional. La maestría brinda conocimientos avanzados en un campo del saber académico o profesional de carácter interdisciplinario. En este nivel se exige que el estudiante reciba un entrenamiento básico de investigación. Incluye programas llamados indistintamente Maestría, Master o Magister.

Debe cumplir las siguientes condiciones:

a) La formación en el conocimiento y aplicación de métodos de investigación que genere una capacidad innovadora, técnica y metodológica para la solución de problemas del ejercicio profesional.
b) Cubrir un mínimo de 60 créditos, incluyendo los correspondientes a la tesis de grado.

Al finalizar los estudios de Maestría se debe presentar y sustentar una tesis de grado. Una vez aprobada, se le concederá al estudiante del Grado de **Maestro**, **Master** o **Magister**, indicando la mención correspondiente (CONEA, 2005).

Doctorado

Los estudios de doctorado deben orientarse al desarrollo de la ciencia, la tecnología, las artes y las humanidades en los niveles más avanzados del saber. Brindan preparación para la investigación original que genere aportes significativos al acervo de conocimientos en un área específica, en un período generalmente no inferior a tres años.

Cumplirá con las siguientes condiciones:

a) Disponer de un programa definido de investigación para el cultivo de uno o más de los siguientes campos: de las ciencias, las tecnologías, las artes y las humanidades.
b) Cubrir un mínimo de 90 créditos.

c) El doctorando debe demostrar que ha superado distintos niveles de complejidad en el saber que permitan avanzar, desplazar o aumentar las fronteras de un campo del conocimiento.
d) Para la elaboración de sus tesis de grado, el doctorando contará con un tutor. La tesis doctoral debe significar un aporte innovador al avance, ya sea del conocimiento científico o tecnológico, o al desarrollo del arte o del saber humanístico, de acuerdo con la naturaleza del programa.

Aprobados todos los requisitos académicos e institucionales, se otorgará el grado de **Doctor (Ph.D)** que puede tener una de las tres menciones: en ciencias, en artes o en humanidades (CONEA, 2005).

Se ha hecho referencia al número de créditos que deben cumplir los estudiantes, previa a la obtención de su título o grado, en este sentido, corresponde mencionar la valoración de un crédito, el Art. 7 del Reglamento del CONESUP señala: "*Un crédito será igual a 16 horas de desarrollo académico en la modalidad presencial; y, en la modalidad semipresencial, un crédito será igual a 32 horas*".

1.2.1 Formulación de un programa de posgrados

La propuesta de un nuevo programa de posgrado, en primera instancia responde a una necesidad social, considerándoles a estudiantes graduados de las diferentes universidades locales y regionales, bajo este concepto se formulan proyectos de posgrados en un área específica. En este punto –de acuerdo a la normativa del CONESUP, se indicará el proceso para la presentación de un posgrado.

Inicialmente un docente o grupo de docentes plantea un proyecto de un programa específico, luego se envía al Consejo General de Posgrados para su estudio, pasa al Consejo Universitario para su revisión y aprobación. Una vez cumplido este proceso interno se envía al CONESUP, donde remitirán a peritos para la correspondiente evaluación. El CONESUP remite a la Universidad un informe a fin de acoger las recomendaciones –en caso de haberlas, o dando la aprobación del programa propuesto.

Antes de una convocatoria de un programa de posgrado, el Director del Departamento de Posgrados, someterá a la aprobación conjunta del Consejo Ejecutivo la planificación económica.

El proceso para el inicio de un programa de posgrado es como se puntualiza a continuación:

a) Se hace la convocatoria a inscripciones, mediante los diversos medios de comunicación.
b) El Consejo Directivo de cada programa, procede a la calificación e idoneidad de la documentación de los aspirantes.
c) Se señala un período de matrículas, durante el cual, las personas admitidas podrán hacer las gestiones necesarias para su financiamiento de estudio.
d) El inicio de clases se cumplirá conforme a la programación aprobada por el Consejo de Posgrados.

A continuación se presenta en forma esquemática los pasos que se deben cumplir para la formulación de un programa de posgrados:

Gráfico No. 2

Pasos para la formulación de un programa de posgrado

Fuente: Elaborado por el autor

Finalmente para el correcto funcionamiento de un programa de posgrado, se requiere contar con un instrumento regulador que deben conocer los directivos y estudiantes, a fin de, garantizar el desarrollo de clases, presentación de esquema de tesis y obtención del

título o grado correspondiente. En este sentido nos referimos a que cada posgrado debe contar con un Reglamento.

Como referencia se ha tomado el Reglamento de la Maestría en Administración de Empresas, que se lo puede apreciar en el Anexo No. 1.

1.2.2 Proceso de presentación de proyectos de posgrado ante el CONESUP

La Ley Orgánica de Educación Superior en su Art. 13, le confiere al CONESUP las atribuciones de aprobar y normar los cursos de posgrados presentados por las universidades y escuelas politécnicas. A través de la Secretará Técnica Administrativa se realizará los procesos de presentación, aprobación, seguimiento y evaluación de los cursos de posgrado, correspondientes al cuarto nivel.

De conformidad con el Reglamento de los procesos de presentación, aprobación, seguimiento y evaluación de los cursos de posgrado y, en armonía con el Art. 2, los proyectos de cursos de posgrados serán presentados al CONESUP a través de una propuesta técnico académica, que contendrá los siguientes elementos:

a) Solicitud de aprobación del proyecto dirigido al Presidente del CONESUP, suscrito por la máxima autoridad ejecutiva del centro de educación superior, adjuntando la resolución del organismo colegiado pertinente, y declaración de que el curso de posgrado no se ha iniciado.
b) Denominación del curso y de los títulos o grados académicos que se otorgarán.
c) El objetivo general y los específicos de los estudios del curso de Postgrado.
d) Justificativo de la oferta académica y las demandas sociales desde las ópticas académica, administrativa y financiera.
e) Modalidad de estudio de los cursos de postgrado.
f) Número de créditos, distribución de la carga horaria y períodos académicos.
g) Presentación de mallas curriculares.
h) Sistema general de evaluación.
i) Las líneas de investigación científica, tecnológica o cultural.
j) Los requerimientos organizativos, logísticos, académico, de seguimiento y de administración de los estudios de Postgrado.

k) Requisitos de graduación.
l) Currículo de los docentes.
m) Descripción de la Infraestructura física y tecnológica que se utilizará en el curso que va a dictarse.
n) Perfil referente del estudiante.
o) Las normas reglamentarias internas que rigen la ejecución de los cursos de postgrado.
p) Resumen ejecutivo-descriptivo de la propuesta.

Una vez que las universidades y escuelas politécnicas, hayan presentado el proyecto de un programa de posgrado al CONESUP, el Director Ejecutivo, designará a la Universidad evaluadora, que cuente en su estructura académica con el área del conocimiento a evaluar.

De conformidad con el Art. 16 del Reglamento del CONESUP, "La universidad evaluadora, desde el momento que recibe la notificación de proyecto de posgrado, tendrá un plazo de treinta días para emitir su informe al Director Ejecutivo del CONESUP, con copia certificada a la Universidad solicitante. Por la complejidad del curso la universidad evaluadora o el perito podrá solicitar al Director Ejecutivo del CONESUP la prórroga de hasta quince días, por una sola vez, para presentar el informe en mención".

En este mismo contexto, la universidad o escuela politécnica solicitante responderá sobre las observaciones realizadas por la universidad evaluadora y, presentará en el plazo máximo de quince días sus criterios a la Dirección Ejecutiva del CONESUP, la cual remitirá directamente y sin observaciones ambos informes, para conocimiento y pronunciamiento de la Subcomisión Académica de Posgrado.

La Subcomisión Académica de Posgrado resolverá lo pertinente, ya sea recomendando su aprobación, o solicitando ampliación, aclaración o modificación, o negando el curso de posgrado, estableciendo de ser necesario los plazos correspondientes.

En lo pertinente al plazo para la presentación del informe, el Art. 18 manifiesta: "Si la universidad evaluadora no presentare el informe técnico académico o el perito dentro de los plazos previstos, se entenderá que no existen observaciones al proyecto, por lo que

pasará directamente a la Subcomisión Académica de Posgrado, la cual se pronunciará fundamentada en el resumen ejecutivo-descriptivo de la propuesta.

1.3 Normativa legal interna: Estatuto y Reglamentos

Los procesos de formulación de un programa de posgrado se ajustan a referentes básicos – cuya finalidad es cumplir los objetivos de formación académica, que se derivan de las normas constantes en las disposiciones del Estatuto y Reglamento de la Universidad del Azuay.

1.3.1 Estatuto

En concordancia con lo previsto en la Ley de Educación Superior, la Universidad del Azuay ha emitido su correspondiente Estatuto, en cuyo primer artículo establece que, "es una institución de Educación Superior, particular, cofinanciada por el Estado, católica, creada por el Gobierno Ecuatoriano al amparo del Modus Vivendi y de acuerdo con la Ley (Estatuto de la Universidad del Azuay. Capítulo I, Art. 1, 2001). Además, su finalidad es la formación del ser humano en el campo cultural, científico, tecnológico y ético para alcanzar metas de servicio y de desarrollo de la sociedad.

En este contexto, el Estatuto de la Universidad del Azuay, constituye un importante instrumento legal, que guía y regula las diversas actividades, basado en los principios de excelencia académica, trabajo por una sociedad más justa y, la búsqueda de la verdad.

El referido instrumento legal, prescribe que las actividades de la Universidad se rigen por la Constitución, las Leyes de la República, su Estatuto y los Reglamentos, además por su Código de Derecho Canónico.

La planeación, ejecución y evaluación de objetivos y proyectos, está a cargo de cada uno de los organismos que conforman la entidad, basados en un marco jurídico legal aprobado por el Consejo Universitario.

Así mismo, en armonía con la Ley de Educación Superior y Estatuto de la Universidad del Azuay, la Institución ha emitido varios reglamentos internos, cuya finalidad es coadyuvar la

correcta ejecución de las labores académicas, de investigación, de extensión y administrativas; tal es el caso de los reglamentos de las facultades, de los profesores, de los estudiantes, Asociación de Profesores, Empleados y Trabajadores, entre otros. Sin embargo, es menester resaltar que la Universidad del Azuay, no cuenta con un instrumento de control y evaluación de gestión, este aspecto ha motivado la realización el presente estudio, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos de cada programa académico, en nuestro caso puntual, correspondiente al Departamento de Posgrados.

1.3.2 Reglamento

En el Anexo No. 2, consta el Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad del Azuay[2]. En este Reglamento consta que el Departamento de Posgrados es considerado como una unidad académico-administrativa encargada de ejecutar el óptimo desarrollo de cada uno de los programas, respondiendo los requerimientos de las facultades y, de su entorno, con el propósito de generar nuevas ofertas de estudio de cuarto nivel.

1.4 Revisión del Plan Estratégico

Toda administración eficiente como parte de sus responsabilidades gerenciales debe diseñar su plan estratégico –PE- que estará alineado la filosofía de la *misión, visión y valores* de la organización, su ejecución se estima en un período de cinco años –largo plazo. De la planeación estratégica, se deriva el Plan Operativo Anual –POA- considerado como herramienta de planificación lógico de las actividades administrativas y académicas de una institución de educación.

El POA, constituye un plan de acción de mediano plazo, tiene como objetivo orientar los procesos de trabajo, convirtiendo los planes institucionales en hechos reales capaces de ser evaluados en un tiempo determinado; esto permitirá tomar correctivos acordes a las condiciones y circunstancias de ese momento.

Con estos antecedentes se puede inferir del *Plan Operativo de la Universidad del Azuay del año 2009*, en lo correspondiente a docencia –capacitación docente- se ha dado especial atención para ofertar posgrados para docentes –sin dejar de lado estudiantes de otras áreas. Caso

[2] Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad del Azuay. Aprobado el 26 de febrero de 2002 y, reformado el 3 de febrero de 2010.

concreto nos referimos a la Especialización en Docencia Universitaria, de la cual hasta la fecha se han ofertado cuatro promociones. En el capítulo tercero, utilizando indicadores de gestión, se tratará de hacer una aproximación del grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en ciertos programas académicos.

En definitiva el POA es un instrumento que vincula la planificación con el presupuesto, por cuanto, supone concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

1.5 Base legal para la propuesta de un Manual de Auditoría de Gestión

La Ley de Educación Superior refiriéndose a los centros de estudio señala que, son personas jurídicas, sin fines de lucro. El Estado reconoce y garantiza su autonomía académica y de gestión y, autogestión económica y administrativa. Los organismos e instituciones se sujetarán a los mecanismos de control constitucional y, tienen la responsabilidad de rendir cuentas a la sociedad sobre el buen uso de sus autonomía y cumplimiento de su misión, fines y objetivos (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010).

En lo referente a la aplicación de una auditoria, en el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Superior, en referencia al control de los recursos por parte de una unidad de control interno manifiesta:

> *"Para efectos de control del buen uso de los recursos públicos, las universidades y escuelas politécnicas públicas y cofinanciadas deberán contar obligatoriamente con una unidad de auditoría interna, pudiendo, para tener un más transparente uso de sus rentas, contratar auditorías externas calificadas e idóneas. La Contraloría General del Estado en coordinación con el CONESUP y el CONEA organizará un sistema de control y auditoría del uso de fondos públicos que perciban las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador".*

En las disposiciones del Estatuto de la Universidad del Azuay, en lo concerniente a la actividad de la auditoría, en el Art. 9, Capítulo III del Consejo Universitario, en lo que respecta a sus atribuciones, el literal *m)* señala: *"Contratar Auditorías externas para la*

Universidad". En tanto que en el literal *b)* del Art. 22 al considerar las atribuciones del Consejo Ejecutivo manifiesta: *"Aprobar anualmente los planes de auditoría interna operativa y financiera"*.

Los principales objetivos del presente Manual de Auditoría, para efectuar auditorías y exámenes especiales en la Universidad del Azuay, son los siguientes:

a) Ofrecer a los auditores internos y externos, una orientación practica para ejecutar auditorías o exámenes de carácter financiero, académico y operacional.
b) Efectuar control de los recursos que percibe la Universidad por concepto de tasas de matrículas de los diferentes programas académicos.

Capítulo II

Auditoría de gestión

Introducción

En este capítulo se hará referencia a la auditoría de gestión, a la que se debe entender como una tarea destinada a evaluar el control interno de una entidad o, actividades de una unidad administrativa, proyecto, programa, entre otros; en definitiva determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas que reflejarán el nivel de eficiencia y administración de los recursos disponibles.

Conforme al enfoque de la auditoría se lo puede clasificar en función de quien lo realiza y, en función de su naturaleza. Se establecerá similitudes y diferencias con la auditoría financiera. Como marco referencial que maneja un auditor interno para evaluar la gestión institucional, es valiéndose de los elementos de gestión: economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética.

En lo que corresponde al alcance de la auditoría –como se indicó anteriormente- se puede aplicar a toda la organización o parte de ella, procesos operativos, administrativos y financieros.

2.1 Concepto de auditoría de gestión

Se debe entender la gestión como un proceso de interrelación de los recursos disponibles para establecer y alcanzar objetivos y metas de una organización.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

A continuación se señala la definición de *auditoría de gestión,* constante en el Art. 21 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado[3] –LOCGE.

> *"La auditoría de gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión. Este tipo de auditorías examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes. Constituirá objeto de auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales".*

La aplicación de una auditoría de gestión puede abarcar a toda la organización o a parte de ella, en este último caso por ejemplo: un proyecto, un proceso, una actividad –en su debido momento se evaluará a un determinado programa académico que ha ofertado en el Departamento de Posgrados.

La Constitución de la República del Ecuador, en sus Artículos 211 y 212, hace referencia a la Contraloría General del Estado que es la entidad técnica encargada del control de los recursos estatales y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos. En nuestro caso la Universidad del Azuay, no está exenta de que se le practique un examen especial.

Con estos antecedentes se justifica el interés de contar con un manual de auditoría que serviría para evaluar los programas de posgrado. Como uno de los instrumentos que se utilizará para el control de gestión son los indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de los componentes y factores claves que conforman la estructura orgánica de la institución.

[3] Ley No. 2002-73. R.O. No. 595-2002-06-12

2.2 Objetivos de la auditoría de gestión

La universidad como todo organización, persigue el desarrollo de una gestión eficiente, para ello es necesario llevar a cabo el adecuado control de sus operaciones, siendo clave en este proceso el establecimiento de un sistema de control que permita la evaluación y retroalimentación eficiente de su funcionamiento, todo esto, en pro de garantizar su capacidad de respuesta ante los clientes internos y, la sociedad en general.

Es importante destacar que un sistema de control de gestión, tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

También podemos puntualizar los siguientes objetivos:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía y alcance de la gestión institucional.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración de los recursos.
- Satisfacer las necesidades de los usuarios.

2.3 Clases de auditoria

A la auditoría se le puede clasificar desde varios enfoques, siendo los más destacados los que citamos a continuación:

2.3.1 En función de quien lo realiza

a) **Auditoría interna.-** Son los exámenes realizados por los auditores de la unidad de auditoría interna que depende internamente de la entidad. Esta unidad, constituye un elemento componente del sistema de control interno de una entidad y como tal se constituye en un medio al servicio de la alta dirección, destinada a salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la

información financiera; promover la eficiencia y eficacia de las operaciones y, estimular el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

b) **Auditoría externa.-** Son los exámenes realizados por un auditor sin relación de dependencia a la entidad; para el caso de la universidad, son aquellos realizados por la Contraloría General del Estado, cuyo propósito es emitir su opinión mediante un informe según corresponda al tipo de auditoría que se esté llevando a efecto.

2.3.2 En función de su naturaleza

En este punto, para hacer referencia la función que cumple la auditoría, he considerado tomar las citas de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado, Capítulo 3 del Sistema de Control Externo[4]:

a) **Auditoría financiera.-** La auditoría financiera informará respecto a un período determinado, sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros de una institución pública o privada, ente contable, programa o proyecto; concluirá con la elaboración de un informe profesional de auditoría en el que se incluirán las opiniones correspondientes.

b) **Auditoría de gestión.-** Es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una entidad, ente contable o la ejecución de programas y proyectos con el propósito de evaluar su eficiencia y eficacia.

   Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales financieros, ambientales tecnológicas y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

   A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

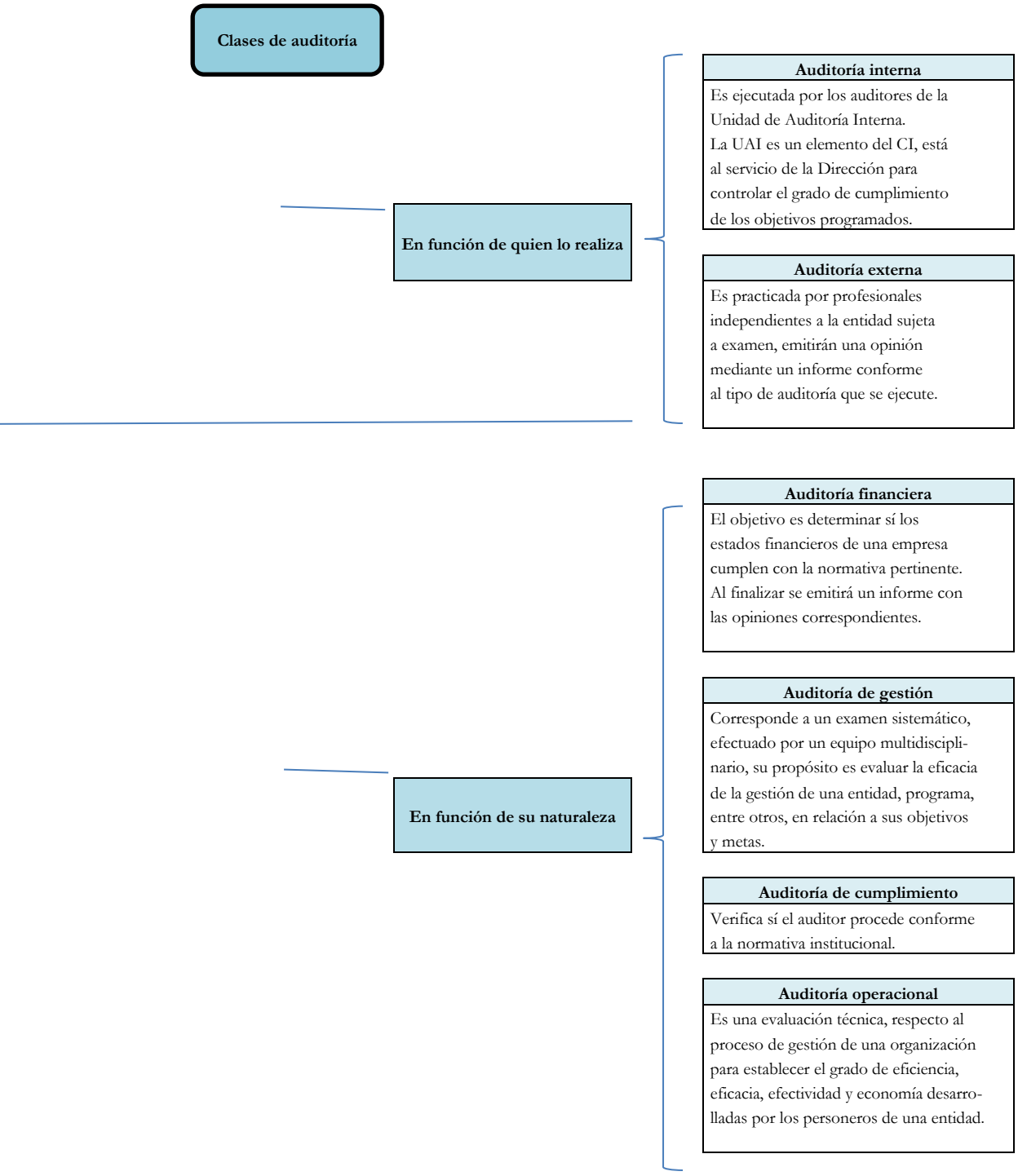
[4] *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, reformas y reglamento*. Ley No. 2002-73. Publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 595 del 12 de junio del 2002.

c) **Auditoría de cumplimiento.-** Su propósito es determinar sí la organización está cumpliendo con los procedimientos, reglas o reglamentos específicos fijados por la normativa legal pertinente.

d) **Auditoría operacional.**- Es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad y economía desarrolladas por los personeros de una organización.

A continuación se sintetiza lo anotado en la siguiente tabla:

Tabla No. 1



Fuente: Elaborado por el autor

2.4 Similitudes y diferencias con otras auditorias

Durante mucho tiempo la auditoría operacional ha dado buenos resultados sobre la evaluación de objetivos y metas de una entidad; desde hace poco tiempo se practica una actividad más depurada con enfoque técnico e integral, a esta nueva actividad se la denominaría *auditoría de gestión*, la misma que puede ser comparada con la auditoría financiera desprendiéndose algunas similitudes y diferencias que se sintetizan en la siguiente tabla:

Tabla No. 2

Similitudes y diferencias entre auditoría de gestión y auditoría financiera

AUDITORÍA		
GESTIÓN		**FINANCIERA**
PROPÓSITO		
Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía y calidad de las entidades públicas y privadas en el manejo de los recursos y el logro de los obejetivos y metas.		Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros.
ALCANCE		
Comprende todas las operaciones en general, inclusive, las financieras, puede limitarse a cualquier operación o actividad específica. Revisa y evalúa la eficiencia, eficacia y calidad con que se han utilizado los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de tiempo, Evalúa el proceso administrativo considerando la planificación, organización, dirección y control.		Está encaminada a las operaciones financieras como: estados financieros, operaciones financieras, cuentas, transacciones, entre otras.
INFORME		
Comentario y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados y, recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.		Contiene la opinión del auditor sobre los estados financieros.
INDEPENDENCIA DEL AUDITOR		
Imprescindible.		Imprescindible.
TÉCNICAS		
Técnicas de la auditoría establecidas por el ejercicio profesional del Contador Público.		Técnicas de la auditoría establecidas por el ejercicio profesional del Contador Público.
MÉTODOS		
No se ha diseñado normas específicas, se puede aplicar las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, aplicables al sector privado con sus correspondientes limitaciones (el método queda provisionalmente a criterio o juicio del auditor).		Se aplican Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, aplicables al sector público y privado.
EQUIPO DE TRABAJO: PERSONAL DE APOYO		
Personal profesional de otras disciplinas, idóneo y altamente calificado.		Personal idóneo y altamente calificado.

Fuente: Elaborado por el autor

2.5 Elementos de gestión

El encargado o grupo de responsables autorizados de elaborar el plan estratégico deben considerar en las estrategias la utilización de ciertos parámetros e indicadores de gestión, capaces de generar resultados que den razón de su responsabilidad social y de demostrar su gestión a los usuarios. En este momento la acción del auditor interno es fundamental para evaluar la gestión valiéndose de los elementos de gestión –considerado las cinco *"E"*.

Como marco referencial se ha tomado el documento sobre Auditoría de Gestión de la Contraloría General de Estado[5]: a saber:

a) **Economía**.- Son los instrumentos correctos a menos costo, o la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado y, al precio convenido; es decir adquisición o producción al menor costo posible con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.
b) **Eficiencia**.- Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción de bienes y servicios, se expresa como un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.
c) **Eficacia**.- Es la relación de servicios y productos, los objetivos y metas programados. También se la puede entender como el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto.
d) **Ecología**.- Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.
e) **Ética**.- Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y, conducta individual y grupal, de los funcionarios y colaboradores de una

[5] Acuerdo No. 031-CG 01-11-22. R.O. 469-01-12-07

entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

2.6 Alcance y orientación del control de gestión

La auditoría de gestión puede aplicarse a las actividades de toda la organización o parte de ella, en este último caso por ejemplo: de una unidad administrativa, un proyecto, un proceso, un grupo de operaciones, etc. En el propio sentido el alcance también corresponden a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes.

La auditoría de gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de recursos –entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y creatividad de la información financiera y operativa.
- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación.
- Control sobre la identificación de riesgos, de su profundidad e impacto y, adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- Control de legalidad del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase del *conocimiento preliminar*, porque permite

delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene al auditor en su trabajo.

Capítulo III

Funciones y responsabilidades del área de auditoría

Introducción

En primer lugar se hace referencia al sustento legal para el control de fondos asignados por el Estado a las universidades; este control debe ser efectuado por la unidad de auditoría interna cuya finalidad es convertirse en un agente proactivo orientado a promover los valores de probidad, legalidad, eficacia y economía del desempeño de la gestión universitaria. En lo que corresponde a la estructura orgánica, a la unidad de auditoría interna se la identifica con capacidad de brindar asesoría al titular de la entidad a la que se pertenezca. En cuanto a las funciones específicas de la unidad de control, está evaluar las actividades económicas y administrativas, cuyos resultados permitirán establecer recomendaciones que se alineen con los objetivos institucionales. En esta parte se aborda sobre el trabajo profesional que debe realizar el auditor interno y –de ser el caso- un equipo multidisciplinario. La actuación de éstos profesionales debe sujetarse a su ética profesional, de ahí que se hace referencia al código de ética profesional. También, se hace referencia al control interno y sus componentes, considerando a los directivos y personal de la entidad, como responsables de la consecución de las metas institucionales. Finalmente, se aborda el tema de indicadores de gestión con el propósito de identificar su utilidad como una herramienta en el proceso de toma de decisiones.

3.1 Base legal de la Unidad de Auditoría Interna

Para referirnos al sustento legal que rige para el funcionamiento de la unidad de auditoría interna de la Universidad del Azuay, tomaremos lo señalado en el Art. 26 de la Ley Orgánica de Educación Superior:

> *"Para el uso de fondos que no sean provenientes del Estado, las universidades y escuelas politécnicas están sujetas a normativa interna respectiva, y su control se sujetará a los mecanismos especiales de su auditoría interna.*

En el caso de establecimientos de educación superior públicos, se sujetarán a lo establecido por la Contraloría General de Estado, la que organizará un sistema de control y auditoría acorde a las características de los establecimientos de educación superior".

Según este artículo la Contraloría General de Estado está en la facultad de organizar un sistema de control y auditoría de los fondos y bienes que manejan los centros de Educación Superior según las características particulares de dichos establecimientos.

3.2 Políticas y objetivos de la Unidad de Auditoría Interna

La Contraloría General del Estado, acorde con las disposiciones legales, será la encargada de realizar el control mediante las técnicas y las modalidades de auditoría, con el fin de examinar, verificar y evaluar la gestión administrativa, financiera, operativa y –cuando corresponda- la gestión medio ambiental de las instituciones y organismos sujetos a su control. Su objetivo de presentar comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

La unidad de auditoría interna debe ser reconocida por la comunidad universitaria como un medio de control interno que actúa con responsabilidad, objetividad, carácter técnico, independencia y oportunidad; es un agente proactivo orientado a promover los valores de probidad, legalidad, eficacia y economía en el desempeño de la gestión universitaria. En este sentido, las actuaciones de la unidad de auditoría interna constituyen valor agregado para la toma de decisiones en la formulación de programas de mejoramiento de los sistemas de control interno y de gestión.

3.3 Estructura orgánica y funcional de la Unidad de Auditoría Interna

Para mejor sustento sobre la estructura orgánica de la unidad de auditoría interna, las Normas Técnicas de Control Interno No. 110-12 aplicable en el Sector Público Ecuatoriano al referirse a la auditoría interna establecen que:

"La unidad de Auditoría Interna dependerá directamente de la máxima autoridad o del titular de la entidad pública y estará ubicada orgánicamente en el nivel de asesor"

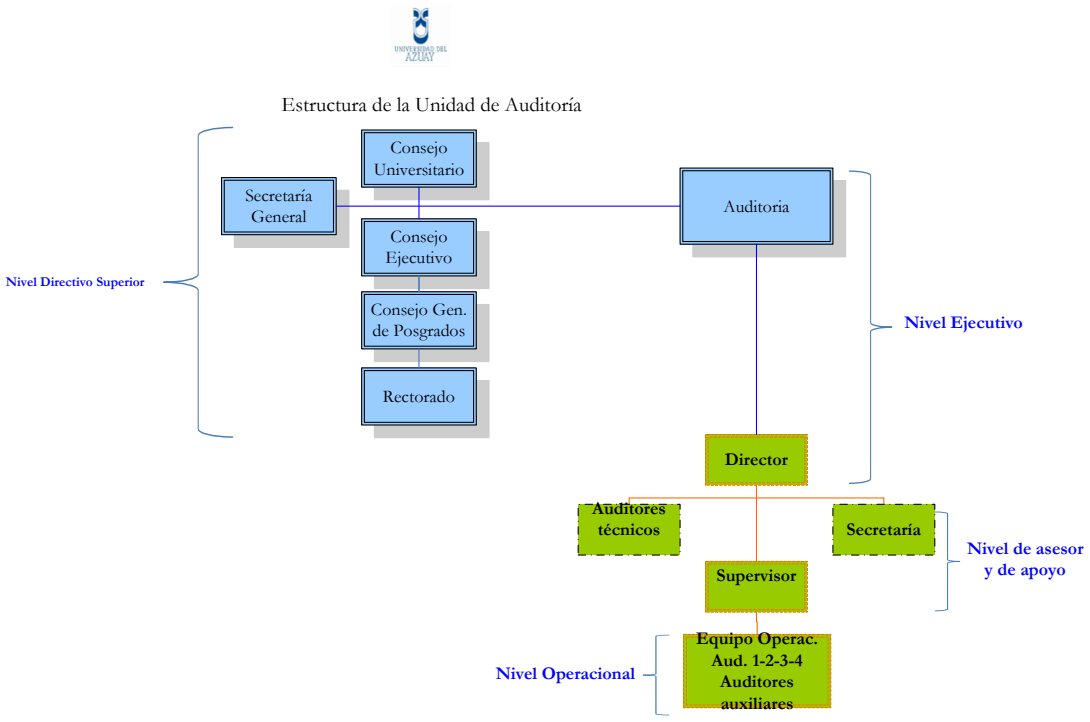
La unidad de auditoría interna está conformada por un equipo de trabajo interdisciplinario que labora con responsabilidad y armonía al servicio de la comunidad universitaria y fundamentalmente comprometido con su Misión, Visión y Valores.

En el caso del trabajo realizado por los auditores, los informes de la unidad de auditoría, suscritos por el jefe de la unidad, serán dirigidos a la máxima autoridad de la institución a la que pertenezcan, la que será responsable de adoptar las medidas pertinentes acorde a las recomendaciones emitidas por los auditores.

La unidad de auditoría interna de acuerdo a lo establecido en la normativa legal vigente, enviará a la Contraloría General de Estado, un ejemplar de sus informes, en el término de ocho días –contados desde la fecha de suscripción- conjuntamente con la documentación probatoria de los hechos informados para los trámites administrativos pertinentes.

La unidad de auditoría interna de la Universidad del Azuay, está adscrita estructuralmente al Consejo Universitario, manteniendo su autonomía operacional; además, tendrá una relación de permanente asesoría con el Consejo Ejecutivo y con el Rectorado. A continuación la estructura orgánica de la unidad de auditoría interna de la Universidad del Azuay:

Gráfico No. 3



Fuente: Elaborado por el autor

A manera de recomendación, la Unidad de Auditoría en la Universidad del Azuay debería adoptar la estructura propuesta en el gráfico anterior –recuadros punteados- con tres niveles: a) dirección, b) apoyo y c) operaciones. Cada nivel debería estar conformado por personal profesional y autónomo, esto le daría la categoría de ser un equipo de trabajo definido.

3.4 Funciones de la Unidad de Auditoría Interna

Las funciones de la unidad de auditoría interna deben sujetarse a las políticas establecidas por las Normas Ecuatorianas de Auditoría y a las de la Contraloría General de Estado.

La unidad de auditoría interna es un órgano que está facultado para ejercer las funciones de evaluación de control interno, las inherentes a controles financieros, administrativo y de gestión, determinación de responsabilidad administrativa, cuyo propósito es que los directivos lo consideren acorde a la normativa legal vigente.

De acuerdo al criterio de un autor español (Cañibano Calvo, 1997), las funciones de la unidad de auditoría interna son:

- Garantizar que los resultados de la gestión y las recomendaciones efectuadas sean objeto de consideración y decisiones adecuadas.
- Velar por los objetivos fundamentales de la organización con gran sentido profesional de conformidad con las normas de auditoría.
- Guardar reserva sobre la información obtenida.
- Apoyar los fundamentos de control de la entidad y la evaluación del control del clima social.
- Asesorar al nivel directivo en materia de prescripción de normas de control interno y de control de gestión, así como velar por su debido cumplimiento.
- Asesorar a los mandos directivos con respecto a la aplicación de sus decisiones en materia de mejoramiento de los sistemas de control interno y de control de gestión; y, en general a la salvaguarda de la probidad y legalidad de la gestión de la organización.
- Vigilar la aplicación de las normas dictadas por los órganos superiores de control interno y externo, en el sistema de control universitario e informar a los mismos en los casos de incumplimiento.
- Informar al órgano directivo pertinente, para su debido conocimiento, los resultados y conclusiones de las diferentes actuaciones que realice, en el ámbito de sus atribuciones la unidad de auditoría interna.
- Comprobar la ejecución de las decisiones adoptadas por las autoridades correspondientes respecto a las recomendaciones de la unidad de auditoría interna.
- Las demás que les sean asignadas por las autoridades competentes y organismos superiores de control.

3.5 Personal técnico de la Unidad de Auditoría Interna

Para nuestro caso de estudio –de acuerdo al Estatuto de la Universidad del Azuay- la instancia idónea para elegir al Auditor Interno, es el, Consejo Universitario, que tiene la

potestad de contratar auditorías externas para que sea aplicada en la Universidad. Para el caso de la posesión al Auditor, el encargado será el Rector, en un acto de protocolo con las autoridades correspondientes.

En otro aspecto, los auditores en su ejercicio profesional deben actuar con criterio independiente respecto a la operación o actividad auditada y, no intervendrán en la autorización o aprobación de los procesos financieros, administrativos, operativos y no realizará actividades de control previo ni concurrente. No deberá estar vinculado con las operaciones o actividades que están bajo su examen, por consiguiente estarán impedidos de gestionar directa o indirectamente ventajas, empleos u otros beneficios para sus familiares y sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

En el caso de la ejecución de la auditoría de gestión, los resultados dependerán de la buena labor realizada por el equipo multidisciplinario que estará integrado –a más de los auditores-contadores, por profesionales de otras ramas tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc., con la finalidad de brindar asesoría, consultoría a la entidad, para cuyo propósito se deberá capacitar y actualizar al personal permanentemente conforme al avance de las nuevas disposiciones legales.

Es importante resaltar que del grupo de auditores, de entre los dos más experimentados, se designará al jefe de grupo y al supervisor –conforme a lo que señala el autor Enrique Benjamín Franklin (F., 2001)- en quienes recae la responsabilidad a fin de lograr los objetivos propuestos en su planificación anual.

La característica primordial del grupo de profesionales, es la imparcialidad con relación a la entidad objeto de la auditoría, para que su trabajo sea confiable. Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.
En la siguiente tabla se exponen las principales responsabilidades del personal técnico de una unidad de auditoría interna:

- Auditor general
- Supervisor
- Jefe de equipo
- Auditor interno

Tabla No. 3

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL TÉCNICO DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA			
Auditor general	**Supervisor**	**Jefe de equipo**	**Auditor interno**
Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la unidad a su cargo.	Preparar y aplicar los programas de supervisión en las principales etapas del proceso de la auditoría.	Ejecutar de manera conjunta con el supervisor las funciones de responsabilidad compartida.	Aplicar los programas de auditoría preparados para el desarrollo del trabajo conforma las instrucciones del jefe de equipo.
Observar la normativa legal pertinente para la ejecución de su trabajo.	Coordinar con el Jefe de Equipo de auditoría, las funciones relacionadas con las fases de conocimiento preliminar y planificación.	Actuar conjuntamente con el supervisor en el conocimiento preliminar y planificación.	Cumplir con los criterios de ejecución establecidos para su trabajo, así como, los estándares profesionales –normas de auditoría, y de encontrar dificultades comunicarlas al jefe de equipo.
Recomendar las mejoras necesarias en los controles administrativos destinados a salvaguardar los recursos y bienes de la organización.	Informar mensualmente al Auditor General sobre el avance de cada trabajo supervisado; así como los hallazgos significativos relacionados con el examen y los hechos que no han podido ser solucionados.	Comunicar y dejar constancia escrita de la iniciación de la auditoría de gestión.	Sugerir procedimientos alternativos o adicionales para promover la eficiencia en las actividades de auditoría realizadas.
Asesorar a las autoridades y a los funcionarios que requieran los servicios profesionales de la auditoría interna.	Revisar el borrador del informe de auditoría, antes y después de la comunicación de los resultados.	Dirigir el equipo de auditoría de acuerdo a los criterios establecidos por el Auditor General, tomando en cuenta el objetivo y alcance indicados en el orden de trabajo, programación, muestras seleccionadas y la estructura definida para el informe, entre otras.	Obtener la evidencia suficiente, competente y pertinente de los hallazgos de auditoría, desarrollar sus principales atributos y analizarlos con el jefe de equipo.
Preparar informes de las actividades cumplidas por la UAI con relación a la planificación de trabajo.	Presentar al Auditor General el informe final, memorando de antecedentes, síntesis y el expediente de papeles de trabajo de cada examen.	Organizar conforme a lo establecido, el índice y contenido de los papeles de trabajo para documentar los procedimientos de auditoría aplicados y los resultados obtenidos.	Redactar en los papeles de trabajo, los resultados del examen – comentarios, conclusiones y recomendaciones, sobre cada componente o rubro desarrollado, guiándose con la estructura preestablecida par el informe final.
Verificar el cumplimiento de las recomendaciones	Cumplir con las disposiciones legales reglamentarias, políticas,	Formular oportunamente en forma verbal y por escrito los	Cumplir con las disposiciones legales, normatividad e

establecidas en los informes de auditoría interna y externa.	normas, técnicas y demás regulaciones de la auditoría interna.	resultados obtenidos en la evaluación de control interno, previa revisión y aprobación del supervisor y Auditor General.	instrucciones relacionadas con el ejercicio de la auditoría, así como observar el código de ética profesional.
Las demás funciones previstas en la Ley.	Actuar con profesionalismo, objetividad e independencia en sus actividades.	Las demás funciones que le fueran en comendadas conforme su actividad profesional.	Las demás funciones que le fueran en comendadas conforme su actividad profesional.

Fuente: Enrique Benjamín Franklin (F., 2001).

Entre las actividades que cumple la unidad de Auditoría de la Universidad del Azuay, está el control en el ámbito económico, académico y administrativo; sus lineamientos están orientados a brindar asesoramiento a las instancias pertinentes y, a la ejecución de auditorías de gestión y exámenes especiales.

En la actualidad a nivel de facultades se está revisando cada uno de los procesos administrativos-académicos, con el propósito de estandarizar actividades como: inscripciones, record académico, aprobación diseño de tesis y graduación de los estudiantes, entre otras.

3.6 Código de ética profesional

Uno de los aspectos más relevantes en el desarrollo profesional, es el relativo a la ética; este aspecto es determinante para el individuo y su medio, pues de su buena actitud depende la transparencia en las acciones que de una u otra manera se traducen en buenas prácticas profesionales.

Para el autor Enrique Benjamín Franklin (F., 2001), la ética, la concibe como "…. el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona".

La ética es, un elemento primordial para la auditoría de gestión, ya que todas las acciones del auditor, deben de sustentarse en ella. Si bien el impacto y credibilidad de su trabajo dependen de la precisión y calidad de sus resultados, invariablemente tendrá que garantizarlo con una conducta ética.

En el ejercicio profesional del auditor el comportamiento ético, es fundamental ya que representa la base moral de su actuación, el sustento de valores que valida sus recomendaciones técnicas e imprime cohesión a una auditoría de gestión en su conjunto.

La fidelidad al código de ética, es un requisito indispensable para mantener el profesionalismo del auditor interno. A continuación, se menciona algunas normas del código de ética que debe observar el auditor:

- Tiene la obligación de actuar con honestidad y diligencia en la ejecución de sus obligaciones y responsabilidades.
- Debe mantener la confianza de las instancias superiores, demostrando lealtad sobre todas las materias concernientes a los asuntos de la entidad.
- Debe reusar ser parte de una actividad que puede presentar conflicto con los intereses de la organización, la que llevaría a perjudicar su capacidad para llevar a cabo objetivamente sus actividades.
- Debe ser prudente en la utilización de la información adquirida en el curso de su trabajo.
- Al emitir una opinión debe poner el máximo cuidado en obtener evidencias suficientes para garantizar dicha emisión.
- Al informar, debe revelar todos los hechos significativos que conozca y que, si no fueron revelados distorsionarían el informe de los resultados de las operaciones bajo revisión o, permitirían prácticas ilegales.
- Debe continuar buscando permanentemente la mejora de la calidad y eficacia.

3.7 El Control Interno

El Art. 8 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado establece que: "El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcancen los objetivos institucionales[6].

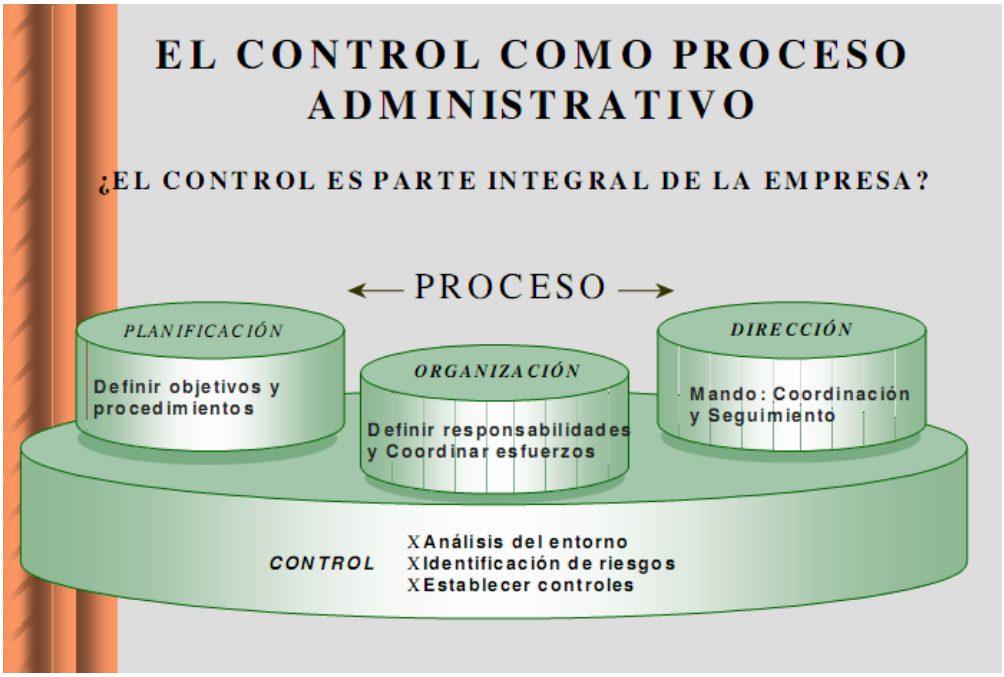
Para el autor Vilches T., el control, es cualquier acción que lleva a cabo una persona para aumentar la probabilidad de que se logren las metas y objetivos propuestos. El propósito

[6] *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, reformas y reglamento*. Ley No. 2002-73. Publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 595 del 12 de junio del 2002.

final del control es, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar a su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados. No debe ser aislado, sino un todo relacionado con los planes estratégicos de la empresa y su gestión organizacional.

El siguiente gráfico sintetiza lo anotado en el párrafo anterior.

Gráfico No.4



Fuente: (Vilches Troncoso, 2010).

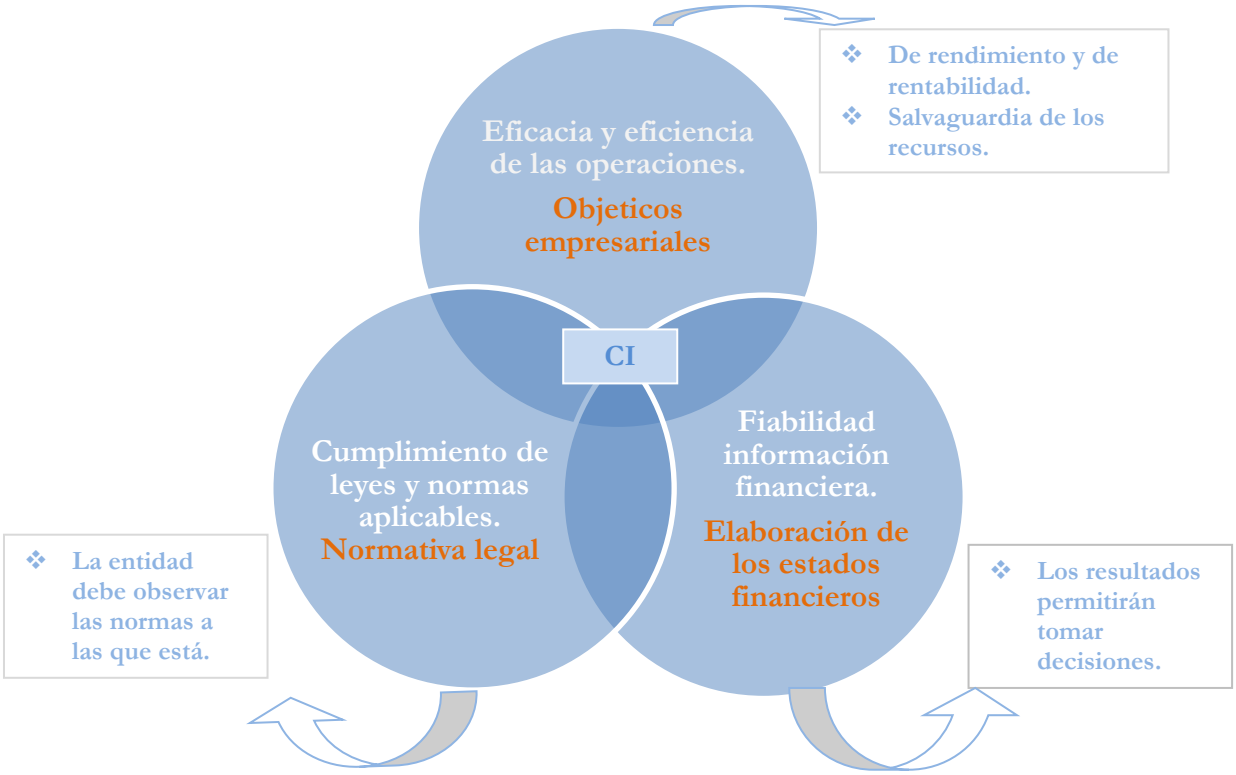
Sobre control interno, también se debe exponer la definición dada por el Comité de Organizaciones Participantes –COSO[7] que dice:

> *El control interno es un proceso efectuado por la alta dirección y el resto de personal de la entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:*
>
> *a) Eficacia y eficiencia de las operaciones.*
>
> *b) Fiabilidad de la información financiera.*
>
> *c) Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.*

[7] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission.

En el siguiente gráfico se aprecia una relación intrínseca de las tres categorías del control interno:

Gráfico No. 5



Fuente: Elaborado por el autor

3.7.1 Componentes del control interno

De acuerdo al documento del Informe COSO de COOPERS & LYBRAND[8], el control interno consta de cinco componentes interrelacionados, los cuales son inherentes a la forma como la administración maneja la empresa. Los componentes del control interno son los siguientes:

1. ***Entorno de control***.- Considerado como la base de los demás componentes del control interno, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla

[8] *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*. Editorial Díaz de Santos. España, 2007.

profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

2. ***Evaluación de los riesgos***.- La entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación de riesgos es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas siguen cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

3. ***Actividades de control***.- Relacionadas con las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

4. ***Información y comunicación***.- Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen reportes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar la organización de forma adecuada. Los resultados de las actividades departamentales deben llevar a comprender a los empleados cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con las actividades de los demás. Adicionalmente, la información será transmitida a los niveles superiores, clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

5. ***Supervisión***.- Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La evaluación continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientas que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

A continuación gráficamente se muestran los cinco elementos que deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las organizaciones:

Gráfico No. 6

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

En el marco de control del Informe COSO, la interrelación de los cinco componentes genera una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno.

Fuente: *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*. Editorial Díaz de Santos. España, 2007.

3.8 Indicadores de gestión como herramienta analítica

El logro de la competitividad de la organización debe estar orientado al correspondiente plan operacional, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias organizacionales con base en el adecuado diagnóstico situacional.

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización y, su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

Los indicadores deben proporcionar información precisa sobre aspectos como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, ejecución presupuestaria, la incidencia de la gestión, a los cuales se puede considerar como el conjunto de signos vitales de la organización.

Conforme a lo que señala el autor Luis Aníbal Mora G.: *"Para medir el desempeño de una organización en cuanto a calidad y productividad, se deben disponer de indicadores que permitan interpretar en un momento dado las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, por lo tanto es importante clarificar y precisar las condiciones necesarias para construir aquellos realmente útiles para el mejoramiento de las organizaciones"* (Mora García, 2008).

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso (Beltran Jaramillo, 2008).

Finalmente, pueden ser considerados como un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que permitirán tomar decisiones acertadas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos.

3.8.1 Principales funciones de los indicadores de gestión

a) Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones.

b) Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
c) Servir de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
d) Servir de base para la planificación y prospección de la organización.
e) Identificar fortalezas en las diversas actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
f) Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades administrativas con respecto al cumplimiento de sus metas.

4.8.2 Selección de indicadores

Es importante resaltar que los indicadores de cada proceso estén alineados con las respectivas unidades operacionales y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

A continuación, se presenta una tabla de las Dimensiones de los Indicadores de Gestión, según el autor Jesús Mauricio Beltrán J.:

Tabla No. 4

Dimensiones de los Indicadores de Gestión			
Tipo	**Revisión**	**Enfoque**	**Propósito**
Planeación estratégica	Desempeño global de la organización	Largo plazo (anuales)	Alcance de la Visión y de la Misión
Planeación funcional	Desempeño de las áreas funcionales con sus respectivos programas, Proyectos, etc.	Corto y mediano plazo (mensual o semestral)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización o unidad administrativa.
Planeación operativa	Desempeño individual de empleados, equipos de trabajo de productos, entre otros.	Cotidiano (semanales, diarios y horas)	Alineamiento del desempeño de empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales.

Fuente: Jesús Mauricio Beltrán J.

En el capítulo IV, en el punto correspondiente a la *"Determinación de indicadores de gestión"*, se propondrán algunos indicadores que estarán identificados con la Planeación Funcional, específicamente para el Departamento de Posgrados.

4.8.3 Patrones para la especificación de indicadores

Un indicador correctamente planteado tiene las siguientes características:

Nombre

La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de correcto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.

Forma de cálculo

Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Unidades

La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Glosario

Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento llamado manual de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneje la organización.

A manera de ejemplo, veamos el caso de un indicador típico para un vendedor, suponiendo que distribuye únicamente un artículo (Beltran Jaramillo, 2008):

Nombre: Eficacia mensual en ventas

Fórmula:

$$\text{Eficacia mensual en ventas} = \frac{\text{Total clientes que compraron}}{\text{Total clientes visitados}} \text{ X } 100$$

Unidad: Porcentaje %

Glosario: Indicador de eficacia mensual en ventas, mide porcentualmente la eficacia del vendedor, relacionado el total de clientes que efectúan la compra con el total de clientes que el vendedor visitó durante un mes determinado.

Total clientes que compraron, corresponde a la cantidad total de clientes que realmente efectuaron la compra del producto ofrecido, durante el mes determinado.

Total clientes visitados, corresponde al total de clientes visitados por el vendedor en el mes objetivo de análisis. En caso de que visite más de una vez a un cliente, se considerará como una visita realizada a un nuevo cliente. Por tanto, el total de clientes visitados equivale al total de visitas realizadas.

Asignando valores al ejemplo, supongamos que un vendedor, en el mes de febrero de 2010, logro que 35 clientes compraran el artículo en cuestión, y para ello realizó 85 visitas. El valor de nuestro indicador sería el siguiente:

$$\text{Eficacia mensual en ventas} = \frac{35}{85} \text{ X } 100 = 41{,}18\%$$

Lo cual significa que este vendedor realiza 100 visitas para lograr vender 41,18 artículos o debe visitar un promedio 2,43 veces (100/41,18) a cada cliente para convencerlo de efectuar la compra. Tal como se ha dicho, es necesario comprar el valor resultante del indicador con diversos patrones de referencia para que éste cobre sentido.

Capítulo IV

Manual de Auditoría de Gestión para el Departamento de Posgrados de la Universidad del Azuay

Introducción

En la actualidad existen varias entidades internacionales que proponen diversas fases para la ejecución de la auditoría de gestión, que sin duda cada una de ellas se acoplan a su realidad.

Para nuestro estudio se tomará como referencia las fases de la auditoría propuestas por la Contraloría General del Estado, que son las siguientes: Conocimiento preliminar; Planificación; Ejecución; Comunicación de resultados y; Seguimiento.

La Fase primera se refiere al conocimiento general de la entidad o unidad, que permitirá efectuar un diagnóstico preliminar de las actividades administrativas; para nuestro caso la información corresponderá al Departamento de Posgrados.

Una vez definido el componente a ser auditado, se puede precisar el trabajo de auditoría hacia uno o varios subcomponentes; es así, que se ha tomado como punto de análisis del subcomponente al programa académico: Maestría en Comunicación y Marketing. Toda esta actividad corresponderá a la Fase segunda de la auditoría.

La Fase tercera es en la cual los auditores ejecutan propiamente la auditoría en función al programa de trabajo definido con anticipación; entre otras actividades se preparará la estructura del informe de auditoría con los correspondientes resultados.

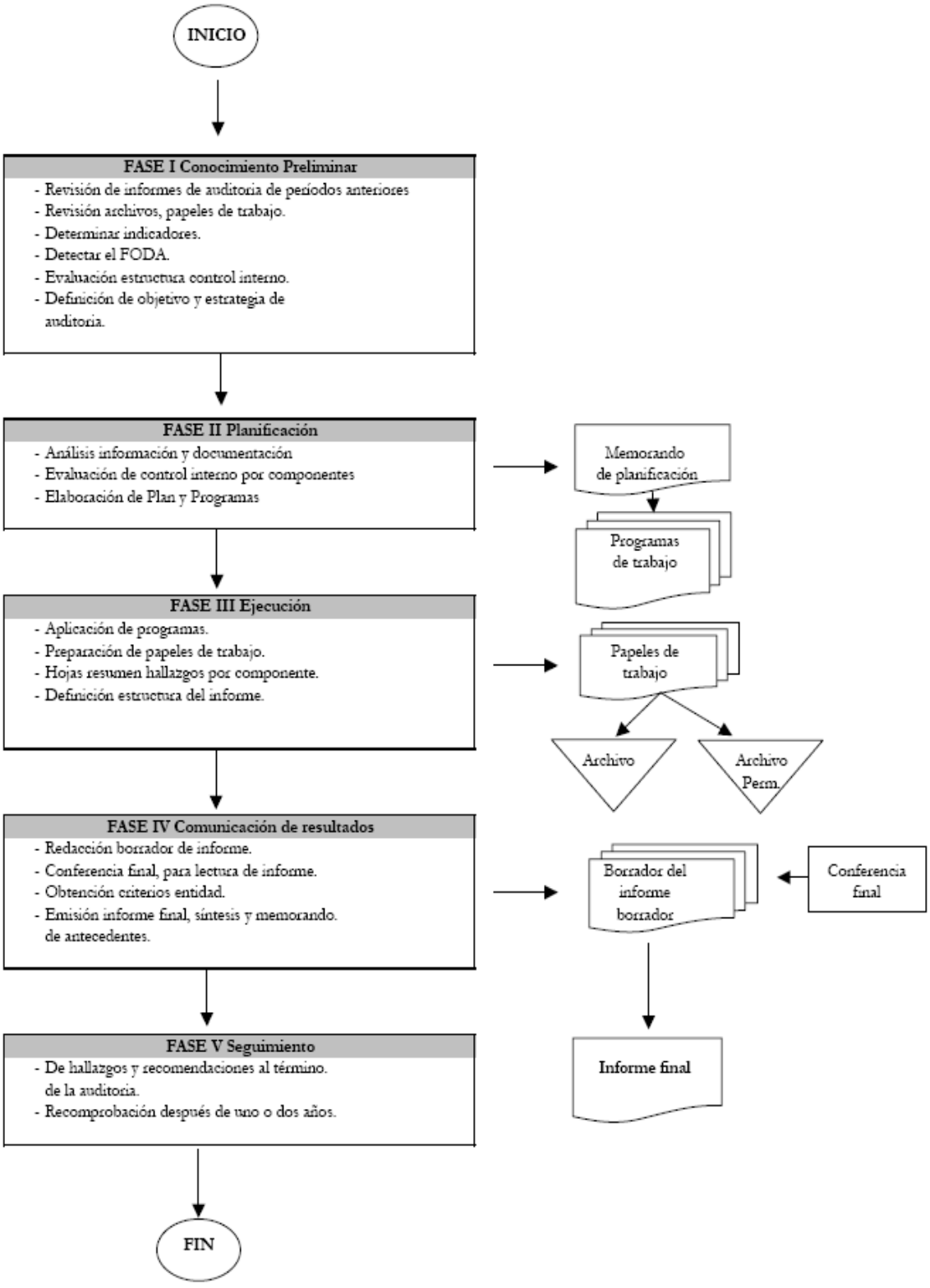
En función a los resultados obtenidos en las fases anteriores, en la Fase cuarta, se procede a la comunicación de resultados; los mismos serán redactados en el borrador del informe, que, luego se constituirá en el documento final que será dado a conocer a los funcionarios de la unidad auditada.

De acuerdo a los plazos establecidos para el seguimiento de las recomendaciones, los responsables de la unidad de auditoría se encargarán de monitorear el cumplimiento de las

actividades propuestas en el informe final. Este trabajo corresponde a la Fase quinta de la auditoría de gestión.

En el siguiente gráfico se aprecian las cinco fases de la auditoría:

Gráfico No. 7



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión –CGE.

El desarrollo de una estrategia de auditoría es la etapa inicial del proceso de planificación. Es un esfuerzo que se concentra en los niveles de Supervisión y Jefatura de equipo con el fin de proporcionar una conducción global, evaluar los riesgos, desarrollar el enfoque de

auditoría de manera adecuada, seleccionar los procedimientos y programas a la medida que proporcionen la evidencia necesaria[9].

En la planificación de la auditoría se debe tener en cuenta las evaluaciones o exámenes efectuados por las Unidades de Auditorías Interna de estos Centros de Educación Superior o por los auditores externos de la Contraloría General del Estado.

4.1 Fase I: Conocimiento preliminar

El conocimiento preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento del Director de la Unidad de Auditoría Interna.

Para ejecutar el conocimiento preliminar se debe contar con personal de auditoría experimentado, esto es el supervisor y jefe de equipo; adicional podrá participar un asistente de equipo.

4.1.1 Objetivos de la fase

Consiste en tener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal –en nuestro caso, oferta de estudios de posgrados, correspondiente a cuarto nivel, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonado.

4.1.2 Actividades

El auditor y jefe de equipo de acuerdo al cronograma de actividades constantes en el plan operativo de auditoría interna, cumplirán las siguientes actividades:

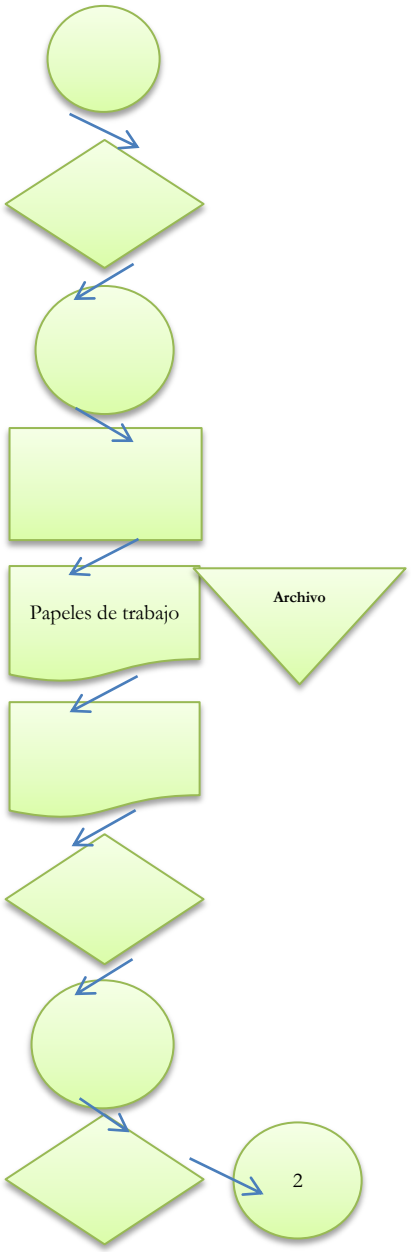
a) Visita a la unidad a ser auditada, su propósito es efectuar un diagnóstico inicial sobre el segmento objeto de auditoría para observar el desarrollo de las actividades y procesos, entrevista al directivo responsable de la unidad.

[9] Contraloría General de Estado. *Guía de Auditoría para Universidades y Escuelas Politécnicas*. Quito, 2002.

b) Revisión de papeles de trabajo de auditorías anteriores, normativa legal, recopilación de información y documentación básica para actualizarlos –más adelante se propondrá un modelo. Su contenido debe prever un conocimiento y comprensión real de la unidad sobre: objetivos, metas, actividad principal, estructura organizativa, responsabilidades de funcionarios.
c) Definir criterios para la elaboración de parámetros e indicadores de gestión –de no disponer la unidad de indicadores, y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de auditores conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollarán los indicadores básicos.
d) Detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la unidad auditada, en función de su estado se podrá obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de los segundos.
e) Evaluación de la estructura del control interno que permite actualizar información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes –actividades, rubros, etc.

En el siguiente gráfico se aprecia el flujo de actividades correspondientes a la I Fase de la Auditoría-Conocimiento Preliminar:

Gráfico No. 8

Fase I Conocimiento Preliminar	Paso y descripción
	Inicio 1. Director de Auditoría designa Supervisor y Jefe de Equipo y dispone visita previa. 2. Supervisor y Jefe de Equipo visitan la unidad a ser auditada para observar actividades, operaciones y funcionamiento. 3. Supervisor y Jefe de Equipo revisan y actualizan archivo permanente y corrientes de papales de trabajo. 4. Supervisor y Jefe de Equipo obtienen información y documentación de la unidad a ser auditada. 5. Supervisor y Jefe de Equipo determinan y evalúan la Visión, Misión, objetivos y metas. 6. Supervisor y Jefe de Equipo detectan riesgos y debilidades, oportunidades y amenazas. 7. Supervisor y Jefe de Equipo determinan los componentes a examinarse, así como el tipo de auditores y de otros profesionales que integraría el equipo multidisciplinario. 8. Supervisor y Jefe de Equipo determinan criterios, parámetros e indicadores de gestión. 9. Supervisor y Jefe de Equipo definen objetivos y estrategia general de la auditoría. 10. Director de Auditoría emite la orden de trabajo.

Fuente: Elaborado por el autor

4.1.3 Procedimientos

Para el adecuado trabajo y oportuna aplicación de los lineamientos de la Auditoría de Gestión en el Departamento de Posgrados –AGDP-UDA- en lo que corresponde a la I Fase, se diseñarán matrices que permitan recabar información para identificar las posibles situaciones críticas para su correspondiente evaluación y propuesta de recomendaciones; a saber.

4.1.3.1 Realización de la visita preliminar

Constituye parte del proceso de familiarización de la unidad administrativa a ser auditada, debe planificarse adecuadamente para garantizar que se obtendrá la información y documentación necesaria para cumplir los objetivos de esta fase. El auditor y su equipo de trabajo, deberán informarse sobre la normativa legal y funcional de la unidad para definir la estrategia de la auditoría; es decir cómo va a ejecutarse el examen de la gestión de la unidad.

En esta primera etapa y de acuerdo con el cronograma de actividades de la unidad de auditoría interna, el Director de Auditoría solicitará al Supervisor y Jefe de Equipo, mediante una comunicación escrita de trabajo, para que inicie el conocimiento de la unidad y el subcomponente a ser auditada.

En la siguiente tabla se aprecia en forma esquematizada la Planificación de la Unidad de Auditoría Interna para un período determinado.

Tabla No. 5

Planificación de la Unidad de Auditoría Interna						
Tipo de Auditoría	**Año**	**Entidad**	**Unidad Administrativa**	**Examen**	**Período**	**Período**
Auditoría de Gestión	2010	Universidad del Azuay	Departamento de Posgrados	Auditoría de Gestión de los programas de estudio de posgrados correspondiente al nivel de Maestrías	Enero-2007	Enero-2010

Es indispensable que la visita se haga conjuntamente con el funcionario responsable de la unidad –para nuestro caso del Departamento de Posgrados- por lo que es necesario establecer una comunicación previa que facilite al personal de la unidad atender oportunamente los requerimientos de información –en la parte correspondiente a Anexos se presenta un modelo de petición de orden de trabajo tomado como referencia el Acuerdo No. 029 de la Contraloría General del Estado, Art. 1. Anexo No. 3.

4.1.3.2 Obtención de información y documentación

El primer paso se ha dado con la familiarización de la unidad, luego corresponde recabar información y documentación que servirá para actualizar el archivo permanente y para realizar técnica y objetivamente el proceso del conocimiento preliminar. La información se puede obtener en fuentes como: archivo permanente, medios electrónicos, encuestas, actas de sesiones, organigrama, reglamento interno, presupuesto, entre otras.

Para dejar constancia del trabajo realizado en la visita preliminar se debe elaborar papeles de trabajo –*"Son documentos preparados u obtenidos por el auditor durante el curso del examen, desde la planificación preliminar, la planificación específica y la ejecución de la auditoría, sirven para evidenciar en forma suficiente, competente y pertinente el trabajo el trabajo realizado por los auditores y respaldar sus opiniones, constantes en los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones presentadas en los informes"* (Contraloría General del Estado, 2001)- para recabar información sobre aspectos puntuales como: grado de aceptación por parte de los usuarios; procedimientos adoptados para medir en informar el desempeño; antecedentes de informes emitidos por la unidad de auditoría interna, etc.

Se debe tener presente algunas consideraciones para la cantidad de papeles de trabajo a ser elaborados:

- La naturaleza del trabajo que se va a realizar.
- La condición de la unidad, programa o entidad a ser examinada.
- El grado de seguridad en los controles internos.

En la parte pertinente a la Fase III se proponen modelos de papeles de trabajos. Ver el adjunto pertinente.

4.1.3.3 Determinación de FODA

Es de vital importancia que los auditores internos detecten en este primer acercamiento al objeto del examen, el FODA –Fortalezas, Debilidades y Oportunidades y Amenazas, enmarcado en el ambiente de la organización.

El FODA representa uno de los métodos analíticos más clásicos del área de estrategias que permite iniciar el enfoque dinámico de una organización o unidad administrativa, los aspectos internos y externos que favorecen o dificultan su accionar operativo, financiero y económico en la toma de decisiones gerenciales.

Esta herramienta permite analizar el contexto competitivo de la entidad desde dos puntos de vista: interno –ambiente organizacional, donde se ubican las fortalezas y debilidades y, externo –entorno, identificando las oportunidades y amenazas.

En este contexto el auditor debería considerar cuáles han sido las acciones tomadas por la administración a fin de obtener ventaja o reducir los posibles impactos en los acontecimientos de la entidad.

En Anexos de presenta una plantilla para la elaboración del FODA. Anexo No. 4.

4.1.3.4 Determinación de componentes y subcomponentes

El análisis de la información obtenida por los auditores, la revisión de la estructura organizacional y más una evaluación preliminar del control interno, posibilita la identificación de componentes y subcomponentes, sobre los cuales el auditor y su equipo de trabajo realizarán la correspondiente evaluación.

Los datos serán procesados mediante técnicas analíticas, es decir, se deberá hacer un estudio de la información relativa a la actividad del Departamento de Posgrados, concretamente la oferta de estudios de posgrado.

Una revisión analítica de la información permite la comprensión de las actividades de la unidad, el auditor interno se valdrá de métodos y procedimientos para determinar los componentes y subcomponentes –áreas críticas a auditar.

Cabe destacar que para nuestro caso de estudio el *"componente"* constituye el Departamento de Posgrados, del cual se podrá segregar en programas de estudio de cuarto nivel a los cuales se les denominará *"subcomponentes"*: maestrías, especializaciones y diplomados.

En la siguiente tabla se resume lo señalado en líneas anteriores:

Tabla No. 6

COMPONENTE	SUBCOMPONENTES
Departamento de Posgrados	Maestrías
	Especializaciones
	Diplomados

Fuente: Elaborado por el autor

Componente

Para el presente estudio se le ha considerado como componente al *Departamento de Posgrados.* Esta es una unidad administrativa que oferta servicios educacionales de cuarto nivel, cada uno de ellos con la correspondiente aprobación de las instancias pertinentes internas – Consejos Ejecutivo y Universitario; instancia externa –CONESUP.

Como Departamento tiene la finalidad de ofrecer una opción de educación flexible y pragmática que permite la formación de grupos de personas vinculadas a diversas organizaciones productivas y de servicios. Administrativamente funciona bajo la responsabilidad del Rectorado y, académicamente depende del Vicerrectorado Académico.

Subcomponentes

Hace referencia a los programas académicos como: *Maestrías, Especializaciones y Diplomados,* constituyen estudios de cuarto nivel que oferta la Universidad del Azuay a través de su Unidad de Posgrados.

En el subcomponente *Maestría,* se pueden apreciar ofertas de estudios en: Administración de Empresas, Comunicación y Marketing, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Psicoterapia Integrativa, Diseño, entre las más destacadas.

Para el subcomponente *Especializaciones,* identificamos estudios en: Docencia Universitaria, Pediatría, Obstetricia y Ginecología, Medicina Familiar, Derecho Procesal, entre otras.

Para el subcomponente *Diplomados,* son ofertas de estudios en el área de Derecho Notarial y Registral, Gerencia de Gobiernos Seccionales, Negociación Internacional, Educación Universitaria por Competencias, etc.
Los componentes aquí citados, para efectos de elaboración de los correspondientes formatos de trabajo se relacionará con las funciones de la Universidad que tiene que ver con: Docencia, Investigación y Vinculación con la Colectividad, a las cuales se agrega la Gestión Administrativa que constituye apoyo necesario a las anteriores.

4.1.3.5 Determinación de indicadores de gestión

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso o, los resultados del proceso se han alcanzado.

El uso de los indicadores permite a los usuarios medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados – eficacia.
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos –calidad.

Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con los objetivos y las metas planteadas por cada programa académico. Además, los indicadores deben proporcionar a los funcionarios de la dependencia o área, en forma sintetizada, la

información que es relevante y concederle elementos de juicio para una adecuada toma de decisiones (Beltran Jaramillo, 2008).

Si una unidad, programa o proyecto a ser auditada no cuenta con indicadores que le permitan valorar los avances y logros del desempeño organizacional, es necesario construir sus propios indicadores. Al elaborar un indicador es importante determinar, sí se dispone de información confiable y oportuna que permita una comparación entre la situación real y referencias históricas, similares o programadas.

En lo que corresponde a nuestro estudio, el planteamiento de los indicadores de gestión está centrado en una área funcional específica –en el punto 3.7.2 se hizo referencia la *selección de indicadores,* en donde se indica que, la consecución de resultados estará alineada a los objetivos y metas de la organización en el corto y mediano plazo. A saber:

Tabla No. 7

Dimensiones de los Indicadores de Gestión: Planeación funcional			
Tipo	**Revisión**	**Enfoque**	**Propósito**
Planeación funcional	Desempeño de las áreas funcionales.	Corto y mediano plazo (mensual o semestral).	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización o unidad administrativa.

Fuente: Jesús Mauricio Beltrán J.

Conforme a lo anotado y, ratificando que los indicadores son los patrones de valoración del comportamiento de las variables relevantes, a continuación se sugieren algunos tipos de indicadores de eficacia, eficiencia, economía y calidad que podrían utilizarse en la evaluación de los programas académicos del Departamento de Posgrados:

a) **Eficacia.-** Denominados también indicadores de éxito o de impacto que permiten la valoración de la eficacia, producto de comparar los objetivos formulados al inicio con los logros alcanzados en planes, programas y proyectos para conocer si resolvieron los problemas, si satisfizo las necesidades y en qué magnitud.

Los indicadores de eficacia con relación al servicio prestado, pueden medir la cobertura del servicio, oportunidad en la ejecución, cantidad de recursos utilizados y volumen de los gastos.

Tabla No. 8

Nombre del indicador	Fórmula	Objetivo
Período de tiempo planteado para la ejecución de una determinada actividad.	$\frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Tiempo programado}}$	Determina el grado de cumplimiento con respecto al tiempo programado.
Uso de recursos económicos para un determinado programa o proyecto.	$\frac{\text{Gastos ejecutados}}{\text{Gastos programados}}$	Determina el grado de cumplimiento de los gastos establecidos frente a lo ejecutado presupuestariamente.
Capacidad de atender la demanda de estudios.	$\frac{\text{Cupos disponible programa}}{\text{No. de inscritos}} * 100$	Medir la proporción en que un determinado programa académico está en capacidad de atender la demanda de estudios.
Objetivos planteados de un programa académico.	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos previstos}}$	Conocer el nivel de objetivos alcanzados por programa académico.

Fuente: *Manual de Auditoría Interna*. Unidad de Auditoría Interna. Ministerio de Finanzas. Quito, diciembre, 2009.

b) Eficiencia.- Conocidos también como de control, de monitoreo, de avances. Permiten valorar el rendimiento de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener los objetivos con tiempos y costos registrados y analizados.

Es la utilización racional de los recursos disponibles a un mínimo costo para obtener el máximo de resultados en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

Miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, unidad, en un proyecto, programa, entre otros.

Tabla No. 9

Nombre del indicador	Fórmula	Objetivo
Tasa de deserción por duración del programa.	No. Estudiantes retirados / Total matriculados * 100	Medir la proporción de estudiantes que se retiran en el lapso de dos años sin haber concluido los estudios.
Trámites administrativos.	Solicitudes atendidas / Solicitudes recibidas * 100	Permite medir la eficiencia en la atención a los requerimientos de los estudiantes.

Fuente: Elaborado por el autor

c) **Economía.-** Evalúa la capacidad de una unidad o departamento administrativo para generar y hacer uso adecuadamente los recursos financieros en el logro de la misión organizacional. La administración de los recursos de todo tipo exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo del presupuesto y de la capacidad de la generación de los ingresos.

Tabla No. 10

Nombre del indicador	Fórmula	Objetivo
Pago a profesores locales.	Total pago profesores locales*100/Total pago presupuestado	Conocer el porcentaje de pago a profesores locales.
Pago a profesores nacionales.	Total pago profesores nacionales*100/Total pago presupuestado	Conocer el porcentaje de pago a profesores nacionales.
Pago a profesores extranjeros.	Total pago profesores extranjeros*100/Total pago presupuestado	Conocer el porcentaje de pago a profesores extranjeros.
Cartera vencida por matricula en un año.	Valor total de matricula por estudiantes admitidos - Valor recaudado por matrícula durante un año	Determinar el monto de los valores vencidos por concepto de matrícula. Lo ideal es tener "cero". Debe destacarse que el total de pago de la matrícula de un programa académico debe estar cubierto en el primer año de estudios.
Profesores con título de posgrado.	Profesores con título posgrado / Total claustro docente posgrado * 100	Conocer el porcentaje de profesores con título de posgrado.

Fuente: Elaborado por el autor

d) Calidad.- Miden el impacto de nuestros resultados en el cliente o usuario, es decir en el entorno, lo que puede entenderse como la emisión del logro de los objetivos de la organización o del proceso, en términos de participación en el mercado, adaptación a las necesidades de los clientes, cobertura de necesidades, cumplimiento de lo programado, competitividad y crecimiento.

La medición de la calidad es mediante: Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios; Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.

Lo elementos de la calidad se los determina bajo los siguientes factores: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio.

Tabla No. 11

Nombre del indicador	Fórmula	Objetivo
Atención a peticiones inherentes a la actividad académica.	$\frac{\text{Número de solicitudes recibidos}}{\text{Total de solicitudes atendidos}}$	Determinar el grado de satisfacción de los clientes por cada petición realizada.
Atención al público o usuario en general.	$\frac{\text{No. de personas atendidas en un día}}{\text{Total de personas que solicitaron atención}}$	Conocer el porcentaje de atención diaria el público.

Fuente: Elaborado por el autor

e) Indicadores generales.- De no disponer la entidad o unidad auditada indicadores, y tratándose de una primera auditoría, el equipo de auditores conjuntamente con los funcionarios de la unidad deberán proponer indicadores básicos que, oportunamente se hará constar en el Plan Estratégico.

Tabla No. 12

Nombre del indicador	Fórmula	Objetivo
Graduados por programa académico.	No. estudiantes graduados *100/Total estudiantes matriculados	Conocer el número de estudiantes graduados por cada promoción de un determinado programa.
Matriculados por género.	No. estudiantes matriculados género femenino * 100 / Total estudiantes matriculados por programa	Conocer el porcentaje de estudiantes matriculados por género en cada programa académico.

Fuente: Elaborado por el autor

De acuerdo a lo que señala el autor Beltrán J. (Beltran Jaramillo, 2008), en su libro *Indicadores de Gestión*, los indicadores de gestión se pueden expresar de tres diferentes formas, según la relación entre las variables:

- En forma de porcentaje
- En forma de coeficiente y,
- En forma de variación porcentual

a) **En forma de porcentaje (%). –** Es la relación entre dos variables expresadas en la misma unidad de medida. Se multiplica por 100% el resultado de la división para expresarla en porcentaje. Se interpretan de la siguiente forma: *el resultado –digamos X%, significa que el numerador es el X% del valor del denominador.*
b) **En forma de coeficiente.** – Es el valor numérico de una razón o de una proporción. Se expresa como a/b. Se interpreta como las veces que el numerador contiene el denominador, en su correspondiente unidad de medida.
c) **En forma de variación porcentual (%).** – Expresa la variación porcentual de una variable entre dos períodos de tiempo.

4.1.3.6 Definición de objetivos y estrategias de auditoría

Una vez que el auditor interno identifique las áreas a auditar y los objetivos a alcanzar, también debe definir los objetivos de la auditoría.

Para cada auditoría se prepararán programas específicos que incluyan objetivos, procedimientos de auditoría que, deben referirse a las técnicas de auditoría específicas que se aplicarán, así como el personal encargado de su desarrollo.

Los objetivos de la auditoría deben ser establecidos por el auditor al inicio de su trabajo para identificar los subcomponentes que se auditarán. Éstos deben ser definidos cuidadosamente para que el equipo de auditoría al final de su trabajo concluya con lo que se ha propuesto.

Todas y cada una de las conclusiones de una auditoría de gestión, deben ser elaboradas en función de los objetivos establecidos, expresando una opinión sobre si la gestión del componente o subcomponente se alcanzó o no en su totalidad.

La estrategia de auditoría es el proceso que establece el Auditor General para vincular el entendimiento de la unidad auditada con la concentración del trabajo de auditoría.

Es menester que la estrategia de auditoría tome en cuenta la perspectiva del Director de la Unidad y otros funcionarios de manera que puedan expresar los hallazgos de manera significativa para la dirección.

La estrategia es la base para el desarrollo del plan de auditoría y debe documentarse y comunicar al equipo de auditoría por cuanto la supervisión del proceso del trabajo debe realizarse en comparación con la estrategia a través de medios formales e informales, dependiendo de la complejidad del trabajo.

4.1.3.7 Evaluación del control interno

El auditor obtendrá la comprensión suficiente de la base legal, planes y organización, así como los sistemas de trabajo e información de manuales y sistemas computarizados existentes, establecerá el grado de confiabilidad del control interno del área sujeta a examen, a fin de planificar la auditoría, determinar la naturaleza, oportunidad, alcance y selectividad de la aplicación de los procedimientos sustantivos y preparar el informe con los

resultados de dicha evaluación para conocimiento de la administración de la unidad auditada[10].

La evaluación del control interno, como principal instrumento para asegurar la gestión institucional, es un proceso permanente que a partir de la información que se obtiene de varias fuentes se emite un criterio sobre el rendimiento o desempeño de un área, proceso o actividad del sistema general.

El control interno es un sistema interactivo –multidireccional, se evalúa con herramientas o mecanismos como auditorías y exámenes especiales, la propia entidad también puede realizar esta evaluación aplicando verificaciones documentales, oculares, inspecciones, entre otros.

En esta etapa, la labor específica del auditor es obtener evidencia de los controles internos para formarse una opinión acerca de su efectividad y, evaluar el riesgo y la efectividad de los controles de cumplimiento durante el período auditado.
El auditor interno debe remitir el informe al directivo, responsable de la unidad auditada, sobre la evaluación del control interno durante la ejecución de la auditoría, a fin de permitir la aplicación inmediata de las recomendaciones.

Por consiguiente, la evaluación preliminar del sistema de control interno en esta primera fase, nos permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar los componentes relevantes –en nuestro caso programas de posgrados, en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

En el Anexo No. 5 se presenta propuesta de modelo de Cuestionario para la Evaluación del Control Interno.

La evaluación del control interno, así como la obtención de la información para la planificación de la auditoría, podrán realizar a través de diagramas de flujo, descripciones narrativas y cuestionarios especiales, según las circunstancias o, se aplicará una combinación de los mismos, como una forma de documentar y evidenciar la evaluación.

[10] *Manual de Auditoría Interna*. Unidad de Auditoría Interna. Ministerio de Finanzas. Acuerdo No. 014. Diciembre de 2009.

Del párrafo anterior resaltaremos lo referente a los diagramas de flujo por ser los más recomendados para la obtención de información en el proceso de una auditoría.

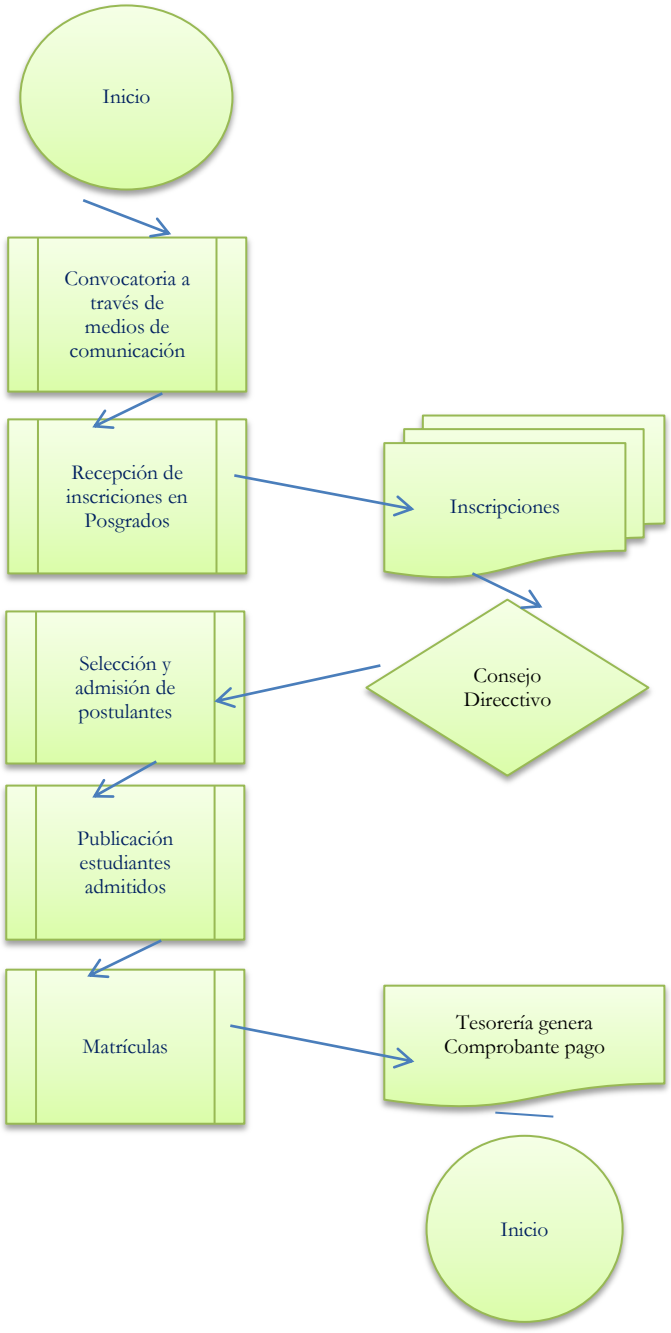
Diagramas de flujo.- Son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema. Esa secuencia se grafica en el orden cronológico que se produce en cada operación.

A esta representación se llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución; en pocas palabras es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.
Para la elaboración de un diagrama de flujo se debe observar los siguientes aspectos:

- Los procedimientos deben describirse en forma secuencial a través del sistema.
- Describir los documentos que tengan incidencia contable y operativa.
- Demostrar cómo se llevan los archivos y como se preparan los informes.
- Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización.
- Identificar el puesto y quien efectúa el procedimiento.

Gráfico No. 9

Proceso de inscripciones y matriculas de un posgrado



Fuente: Elaborado por autor

4.2 Fase II: Planificación de la auditoria

Esta Fase se fundamenta en la información obtenida durante el conocimiento preliminar, tiene como propósito evaluar la estructura de control interno, el análisis y calificación de los riesgos y, la formulación de los programas de auditoría por cada componente. En este contexto debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial atención en la determinación del tiempo y costos estimados.

En el conocimiento preliminar se evalúa a la unidad, como un todo, en cambio en la planificación específica se trabaja con cada componente en particular. Uno de los factores claves es verter la atención de auditoría al componente o subcomponentes que se estime pertinente valorar. La aplicación de pruebas de cumplimiento para evaluar el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control, es el método empleado para obtener la información complementaria y calificar el grado de riesgo tomado al ejecutar una auditoría o examen especial.

La planificación de la auditoría incluirá la evaluación de los resultados de la gestión de la unidad a examinar con relación a los objetivos, metas y programas previstos.

En la siguiente tabla se indica las técnicas de mayor aplicación y la asignación de responsabilidad a debe cumplirse en esta fase.

Tabla No. 13

Planificación de la Auditoría	
Técnicas	Responsables
- Entrevistas - Observación - Revisión selectiva de evidencias - Rastreo de procesos - La comparación y el análisis	- Supervisor - Jefe de equipo - Profesionales en áreas específicas (cuando el caso lo amerite)

Fuente: Elaborado por el autor

En la parte correspondiente a anexos se propondrá modelos y formatos de los productos que son de utilidad para la presente fase.

4.2.1 Objetivos de la fase

El objetivo fundamental de esta fase, es diseñar estrategias claves para el logro de resultados exitosos, respecto a las actividades críticas detectadas en la unidad, la finalidad será recomendar mejoras o correctivos a los directores de cada programa académico y al responsable de la unidad auditada.

Para la realización del trabajo los auditores internos deben haber determinado los componentes a ser auditados, es decir, los procesos y objetivos, producto de la actividad académica y diagnóstico de la unidad; una vez puntualizado el problema, se debe emitir una "Orden de trabajo".

Para esta fase el auditor con precisión deberá establecer los objetivos específicos y el alcance del trabajo, considerando entre otros los siguientes elementos:

- Distribución del trabajo y tiempo estimado para realizar el examen ajustándose a lo establecido en la orden de trabajo.
- La evaluación del riesgo
- Los procedimientos de auditoría
- Requerimiento de personal técnico o especializado en la ejecución de la auditoría, de ser el caso.

4.2.2 Principales actividades

Las actividades a ser cumplidas por los auditores internos deben enmarcase en los siguientes parámetros:

a) Revisión y análisis de la documentación obtenida en la fase anterior, lo que permitirá comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación del control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

b) Evaluación del control interno relacionada con el área o componentes objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los

controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la *fase de ejecución* –para nuestro estudio se manejará las actividades relacionadas con: Docencia, Investigación, y, Logística Administrativa.

c) Con los resultados de la evaluación del control interno los auditores determinarán la naturaleza y el alcance del examen, la estimación de los requerimientos de personal de apoyo, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase, fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: Inherente –posibilidad de errores e irregularidades; de control –procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte; y de detección –procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos. Los resultados obtenidos servirán para *Planificar la auditoría de gestión* y *preparar un informe sobre el control interno.* Cabe destacar que esta actividad se cumplirá específicamente en el Departamento de Posgrados.

d) En función de las fases de conocimiento preliminar y planificación el supervisor conjuntamente con el jefe de equipo y demás integrantes del equipo multidisciplinario, elaboraran un *Memorándum de Planificación* cuya estructura se presenta en la parte correspondiente a anexos (-CGE, 2002).

De los proyectos de estudio propuestos en el Departamento de Posgrados, se ha podido inferir algunas actividades básicas que tienen vinculación con el punto *b,* que, son de vital importancia para el desarrollo de un posgrado:

Docencia

a) **Estudiantes de posgrado.-** Constituyen el factor fundamental de un programa de posgrado, a partir del cual se desarrolla en proceso de formación. La admisión y dedicación al proceso son determinantes en la calidad de la formación de los estudiantes. En consecuencia, los procesos de selección y admisión permitirán contar con estudiantes que posean los niveles de formación requeridos por el programa. Oportunamente se indicará los lineamientos considerados para la admisión de un estudiante a un programa de posgrado.

b) **Egresados de posgrado.**- El perfil previsto y las competencias logradas por el egresado constituyen elementos de juicio para evaluar los resultados del programa. Los egresados se perfilarán con la capacidad de manejar habilidades estratégicas para vincular la gestión administrativa, cultural, diseño, docencia, entre otras, con objetivos de productividad y competitividad en las organizaciones de nuestro medio.
c) **Profesores de posgrado.**- La calificación académica y la producción intelectual del profesorado explican buena parte del éxito o fracaso de un programa de posgrado. Incidirán también, en la calidad del programa, el proceso de selección, la dedicación en tiempo al programa y las responsabilidades académicas con el posgrado.
d) **Currículo del posgrado.**- El diseño macrocurricular comprende el diagnóstico de la demanda social, la definición del programa, el campo profesional, las prácticas profesionales, plan de investigación y el perfil profesional. El diseño, además contiene la estructura curricular (plan de estudios, programas de estudios y contenidos), los procesos de aprendizaje (metodología y organización) y la evaluación de los aprendizajes.

Investigación.- Relacionada estrictamente con la creación del conocimiento a través de la investigación formativa, que está ligada a los procesos de aprendizaje; a la generación de nuevos conocimientos científicos y, trabajos de graduación que todo estudiante debe cumplir previo a la obtención del Grado en el nivel correspondiente.

Gestión y Administración

a) **Organización.-** Se refiere a la estructura, normativa diseño y ejecución del plan operativo del programa.
b) **Logística.-** Se refiere a los procesos de dirección y seguimiento del programa, a la relación y comunicación interna que permita un ambiente organizacional favorable para su buen funcionamiento.
c) **Recursos.-** Se refiere a los espacios físicos (aulas, laboratorios de informática, bibliografía, equipos), y recursos financieros necesarios para su desarrollo.
d) **Bienestar.-** Concretamente se refiere a los beneficios que pueden tener estudiantes y profesores por ejemplo descuentos en el pago de la colegiatura de un

determinado posgrado, esta actividad se canalizará a través de las instancias correspondientes.

e) **Evaluación.-** Se refiere al proceso que da cuenta del estado de desarrollo del programa. Adicional, se refiere a la evaluación que se hace a cada profesor, con el propósito de medir la calidad docente y la satisfacción del estudiante. Los procesos permanentes de evaluación posibilitan el mejoramiento de la calidad de un programa.

A continuación se esquematiza en la siguiente tabla los elementos que servirán como base para la evaluación del control interno del posgrado, Maestría en Comunicación y Marketing.

Tabla No. 14

Elementos de evaluación de control interno: Maestría en Comunicación y Marketing

FUNCIONES	ÁMBITOS	ELEMENTOS
DOCENCIA	ESTUDIANTES	Admisión
		Dedicación
	EGRESADOS	Perfil del egresado
		Titulación
	PROFESORES	Contratación
		Evaluación docente
	CURRÍCULO	Justificación demanda social
		Campo ocupacional
		Perfil profesional
		Malla curricular
		Modalidad
		Período académico
		Sistema de Evaluación
		Créditos ofertados
INVESTIGACIÓN	CIENCIA TECNOLOGÍA Y CULTURA	Investigación formativa
		Tesis o trabajo de graduación
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	ORGANIZACIÓN	Normativa legal
	LOGÍSTICA	Coordinación del programa
	RECURSOS	Infraestructura física –aulas
		Presupuesto
		Personal administrativo
	BIENESTAR	Becas
		Crédito educativo –IECE, otros
	EVALUACIÓN	Vigencia de proyecto
		Versiones de programas
		Desarrollo institucional
		Relaciones externas

Fuente: Guía de autoevaluación con fines de acreditación. CONEA. Quito, 2005.

4.2.3 Evaluación del control interno por componente

En esta fase de planificación es necesario definir los riesgos de auditoría de gestión que no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa a partir de: criterio profesional del auditor; regulaciones legales e; identificar errores con efectos significativos.

De acuerdo a lo señalado en el Manual de Auditoría de Gestión[11], en este tipo de auditoría se deberá tener en cuenta tres tipos de riesgos:

a) **Riesgo inherente**.- Es la posibilidad que tiene una actividad, un proceso, un componente de contener errores potenciales, antes de verificar la eficiencia del control interno diseñado y aplicado por la entidad o unidad a ser auditada. Se presentan cuando un error material no se puede evitar que suceda, esto es porque no existen controles compensatorios relacionados que puedan detectar esta situación. Cuanto mayor sea el nivel de riesgo inherente, mayor será la cantidad de evidencia de auditoría, es decir, un alcance mayor de cada prueba en particular y mayor cantidad de pruebas necesarias.
b) **Riesgo de control**.- Es la posibilidad de que un error pudiera presentarse en la ejecución de un proceso o actividad y éste no sea previsto ni descubierto oportunamente por el sistema de control interno, diseñado por la organización, incluyendo la Unidad de Auditoría Interna. Este riesgo si bien no afecta a la entidad como un todo, incide de manera directa en los subcomponentes. En términos generales, si los controles vigentes son fuertes, el riesgo de que existan errores o irregularidades no detectados por los sistemas de control es mínimo; si los controles son débiles, el riesgo de control será alto, pues los sistemas no están capacitados para detectar los errores o irregularidades que pudieren suceder y la información procesada tampoco sería confiable.
c) **Riesgo de detección**.- Se presenta al aplicar los procedimientos de auditoría y estos no cumplen con criterios de calidad que permitan detectar errores o irregularidades importantes, con la cual el auditor puede llegar a la conclusión de que no existen errores materiales[12] cuando en realidad si los hay.

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso subjetivo y depende totalmente del criterio, capacidad y experiencia del auditor; los resultados constituyen la base para la determinación del enfoque de la auditoria a aplicar y las estrategias de trabajo.

[11] Contraloría General del Estado. Quito, 2002.
[12] La palabra "*material*" utilizada con cada una de los riesgos citados, se refiere a un error que debe considerarse significativo cuando se lleva a cabo una auditoría.

Para disminuir lo subjetivo de la evaluación, se puede considerar los siguientes elementos que combinados constituyen una herramienta útil para la determinación del nivel de riesgo:

- La importancia del subcomponente
- La importancia relativa de los factores de riesgo
- La probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades, básicamente obtenida del conocimiento de la entidad o área a examinar y de experiencias anteriores.

En la siguiente tabla se puede apreciar el nivel de riesgo de auditoría que puede medirse en cuatro grados[13]:

Tabla No. 15

Los niveles de riesgo determinarán la profundidad y alcance de los procedimientos sustantivos, que deberán aplicarse mediante programas detallados de auditoría.	**No significativo o mínimo**	Cuando en un subcomponente poco significativo no existiera factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sea remota.
	Bajo	Cuando en un subcomponente significativo existan factores de riesgo pero no tan importantes, así como la probabilidad de la existencia de errores o irregularidades es baja.
	Medio o moderado	Cuando en el caso de un subcomponente claramente significativo, donde existen varios factores de riesgo, como la posibilidad que se presenten errores o irregularidades.
	Alto	Se presentan cuando el subcomponente es significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde es altamente probable que existan errores o irregularidades.

Fuente: Elaborado por el autor

[13] *Manual de Auditoría Interna*. Unidad de Auditoría Interna. Ministerio de Finanzas. Acuerdo No. 014. Diciembre de 2009.

El proceso de evaluación tratará de ubicar a cada componente en algunas de las categorías que se aprecia en la tabla precedente. Algunos subcomponentes pueden reunir las tres categorías presentadas, pero no todas al mismo tiempo.

La evaluación del riesgo de auditoría estará directamente relacionada con la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar.

A continuación una tabla en donde se presenta el nivel de valoración y significatividad de los riesgos que puedan presentarse en los subcomponentes:

Tabla No. 16

TABLA DE NIVEL DE VALORACIÓN Y SIGNIFICATIVIDAD –RIESGOS				
Nivel de riesgo	**Significatividad**	**Factores de riesgo**	**Probabilidades de ocurrencia de error**	**Cumplimiento de los controles claves. Calificación porcentual**
Mínimo	No significativo	No existen	Remota	96% a 99%
Bajo	Significativo	Algunos o de poca relevancia	Improbable	76% a 95%
Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible	51% a 75%
Alto	Muy significativo	Varios y son importantes	Probable	15% a 50%

Fuente: *Auditoría de gestión.* Maldonado E., Milton K. Tercera Edición. Quito, 2006.

4.2.4 Memorándum de planificación

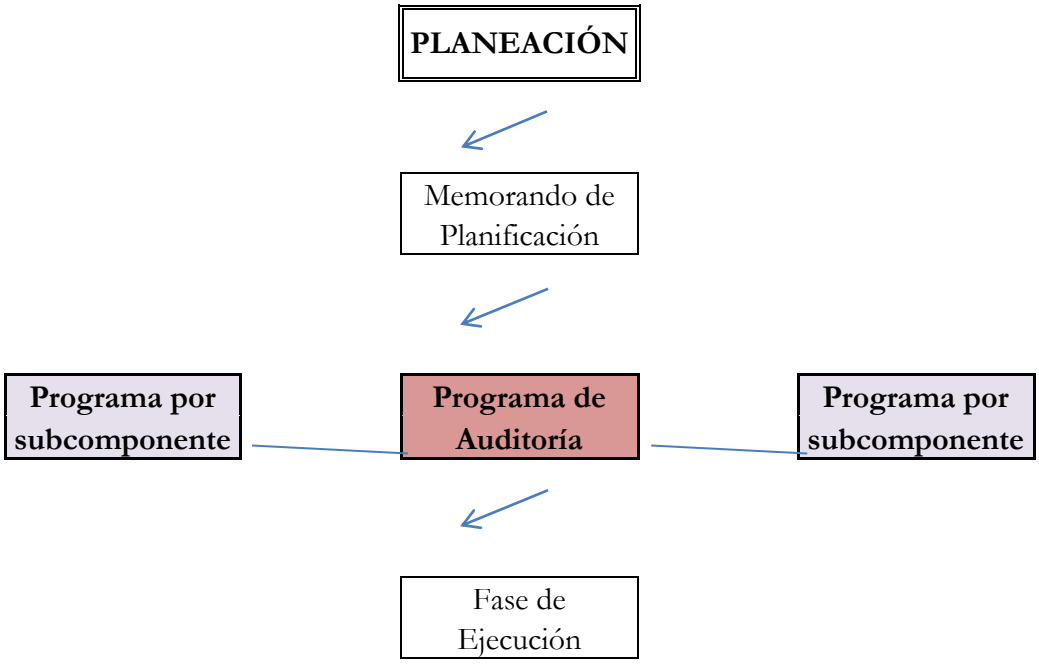
En esta actividad intervendrá el auditor interno, quien debe preparar el memorando de planificación en cuyo documento constarán las generalidades de la entidad, los aspectos relevantes de la evaluación del control interno y elementos seleccionados. Adicionalmente, se indicarán los riesgos de auditoría, y los subcomponentes que serán examinados, los objetivos, alcance de la auditoría, la conformación del equipo de trabajo y los recursos estimados para llevar a cabo el trabajo, finalmente el plazo previsto para su ejecución y el cronograma de las actividades a realizarse. En anexos se propone el formato que será utilizado en esta fase.

Allí se presenta un formato de una Orden de Trabajo Definitiva, conforme al Acuerdo No. 029-CG (Contraloría General del Estado). Quito, 9 septiembre de 2009. Anexo No. 6.

4.2.5 Programas de auditoría

El memorando de planificación será la base para el desarrollo del programa de auditoría, además, será la guía del trabajo en la Fase de Ejecución. Los programas le sirven al auditor interno para asegurarse de que los medios y técnicas de recolección de evidencia concuerden con cada criterio establecido, así como para considerar el costo de recoger evidencia, aplicando procedimientos rentables.

Gráfico No. 10



Fuente: Elaborado por el autor

Es evidente que el conocimiento y comprensión de la unidad, la definición de los objetivos, alcance de la auditoría, el establecimiento de criterios, constituyen las entradas claves de un programa de auditoría.

Los programas de auditoría son elaborados por el auditor, con el propósito de establecer la conexión entre los objetivos y los procedimientos que guiará en la fase de ejecución o trabajo de campo. Es un esquema secuencial y lógico, que, no por ello, puede ser modificado y que además permite el seguimiento y supervisión de la labor.

4.3 Fase III: Ejecución de la auditoria

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, en esta instancia se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Es importante que el equipo de auditoría mantenga una comunicación continua y permanente con los servidores responsables de la unidad –Departamento de Posgrados, durante el trabajo de campo de la auditoría, a efecto de requerir información necesaria y solicitar justificaciones en forma escrita u otra, sobre los hallazgos identificados antes de presentar el informe.

4.3.1 Objetivos de la Fase

En esta etapa se deben ejecutar las acciones indicadas en el programa de trabajo por cada subcomponente y en el memorando de planificación. La recopilación de la evidencia comprobatoria será indispensable para que el auditor pueda emitir un juicio sobre la gestión de la unidad auditada, referida a los criterios previamente seleccionados y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Esta etapa es en la que se ejecuta propiamente la auditoría de gestión, se recopilan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia suficiente y competente basada en los procedimientos definidos en cada programa.

4.3.2 Principales actividades

En la unidad en la que se realizará el trabajo de auditoría, los integrantes del equipo multidisciplinario realizan las siguientes actividades:

a) Aplicación de los programas detallados y específicos por cada subcomponente seleccionado para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría como: verificación física, observación, indagación, análisis, datos estadísticos, indicadores, etc.

b) Preparación de papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios, los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios de la unidad auditada.

d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

4.3.3 Hallazgos de auditoria

El hallazgo de la auditoría es la recopilación específica de información que obtiene el auditor interno sobre una operación, proyecto o actividad que se considere de interés o utilidad para los servidores de la unidad auditada. Los hallazgos de auditoría se refieren a presuntas diferencias identificadas como resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría, es el resultado de una investigación, análisis o comparación[14].

4.3.4 Elementos de hallazgo de auditoría

En el trabajo de auditoría no siempre podría ser posible desarrollar en forma completa todos los elementos del hallazgo. Por lo tanto, el auditor debe utilizar su buen juicio y criterio profesional para decidir como informar determinada debilidad importante identificada en el control interno. La extensión mínima de cada hallazgo de auditoría dependerá de cómo éste debe ser informado, aunque por lo menos, el auditor debe identificar los siguientes elementos:

a) Condición.- Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, función u operación, entendida como *"lo que es"*.

b) Criterio.- Comprende la concepción de *"lo que debe ser"*, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.

[14]*Manual de Auditoría Interna*. Unidad de Auditoría Interna. Ministerio de Finanzas. Acuerdo No. 014. Diciembre de 2009.

c) **Efecto.-** Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

d) **Causa.-** Es la razón básica por la cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

En la siguiente tabla se resume los elementos de hallazgo de auditoría:

Tabla No. 17

ELEMENTOS DE HALLAZGO DE AUDITORÍA		
ATRIBUTO	**DESCRIPCIÓN**	**SIGNIFICADO**
Condición	Situaciones actuales encontradas Por ejemplo, si se detecta que se están incumpliendo las disposiciones reglamentarias del proyecto.	*Lo que es*
Criterio	Utilización de un elemento para medir un hecho. Básicamente se puede utilizar indicadores.	*Lo que debe ser*
Efecto	Importancia relativa del asunto. Determinar los resultados de las consecuencias de la condición al no cumplir con el criterio.	*No se llega al objetivo propuesto*
Causa	Razones de la desviación, determinar por qué la condición no cumple con el criterio.	*Por qué sucede*

Fuente: Elaborado por el autor

A continuación se propone un ejemplo de la esta fase, aplicado al subcomponente: Maestría en Comunicación y Marketing, utilizando los formatos de ***"Cuestionario de Evaluación de Control Interno"*** y de ***"Programa de Trabajo"***:

Unidad de Auditoría Interna		
UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR SUBCOMPONENTE**	**Hoja No.: 1** **Ref.: MCM001** **Fecha: 4-nov-2010**

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión
Componente: Departamento de Posgrados
Subcomponente: ***Posgrado-Maestría en Comunicación y Marketing***

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
	JUSTIFICACION DEL PROYECTO				
1.-	¿El proyecto responde a las necesidades de la sociedad?	x			Por la trayectoria de la Escuela de Comunicación Social – creada en 1991, el gran número de egresados de la UDA y de otras Universidades, se ha puesto en oferta este programa de estudios de cuarto nivel.
2.-	¿El posgrado ha sido aprobado por las instancias internas pertinentes?	x			Se cuenta con la aprobación del Consejo Universitario en Sesión realizada el 29 de mayo de 2008.
3.-	¿El posgrado ha sido aprobado por el CONESUP?	x			CONESUP: Resolución RCP. S21. No. 355.08
	DIFUSIÓN				
4.-	¿Hay un proceso de promoción en medios de comunicación?	x			La difusión se hace a través de la prensa y, la Web de la Universidad: http://www.uazuay.edu.ec/maestrias/comumark.pdf
	DOCENCIA				
	ESTUDIANTES				
	ADMISIÓN				
5.-	¿La admisión se hace considerando aspectos como: - Los aspirantes posean título de Tercer Nivel. - Perfil del aspirante. - Experiencia laboral y profesional del aspirante - Formas de financiamiento - Expectativas para la aplicación al campo profesional.	 x x x x x			Los postulantes a este programa preferentemente deberán ser profesionales en las áreas de comunicación, publicidad, mercadeo, diseño gráfico, administración o de otras áreas que tengan relación directa en la elaboración y producción de mensajes publicitarios, promocionales o institucionales. Financiamiento:

					Directo, crédito del IECE o tarjeta de crédito.
	DEDICACIÓN				
6.-	¿Cuál es el porcentaje permitido de asistencia a clases presenciales?				**Art. 8.** *Para aprobar cada una de las asignaturas que conforman la Maestría, el alumno deberá asistir al menos al 75% de las clases impartidas de cada materia.* **Fuente:** Reglamento de la Maestría.
7.-	¿La dedicación de los estudiantes al programa de posgrado se encuentra conforme a la modalidad de estudio establecida en el proyecto?	x			Cada crédito tiene 12 horas de clase presencial, y 8 horas de trabajo autónomo, combinándose así la experiencia en el aula o laboratorio con las lecturas, tareas aplicadas e investigación realizada por los estudiantes fuera del aula.
	EGRESADOS				
	PERFIL DEL EGRESADO				
8.-	¿Se puede evidenciar el cumplimiento de las competencias profesionales e investigativas establecidas en el perfil de egresado?	x			El egresado debe tener, una visión general del impacto positivo que las comunicaciones pueden causaran en el entorno empresarial.
9.-	¿Se evidencia en el egresado la capacidad estratégica de planificar?	x			El egresado tendrá mejores destrezas en planificación y aplicación de las variables de comunicación y mercadeo.
10.-	¿Se evidencia en el egresado la capacidad estratégica de tomar decisiones?	x			El egresado contará con herramientas de comunicación y mercadeo que le permita tomar decisiones en el ámbito empresarial.
	TITULACIÓN				
11.-	¿El programa tiene definido el tiempo previsto para la obtención del Grado del maestrante?	x			Luego de dos años de clases presenciales y haber aprobado el número requerido de créditos, reglamentariamente el egresado, tiene el

					plazo de un año para obtener el Grado y Título de Cuarto Nivel.
12.-	¿El programa tiene definido los requerimientos académicos para la graduación de los estudiantes?	x			*Art. 13, 14 y 15 del Reglamento de la Maestría.* Ver Anexo No. 7.
	PROFESORES				
	CONTRATACIÓN				
13.-	¿Qué parámetros se considera para la contratación de un profesor?	x			Se considera los siguientes parámetros: - Título de cuarto nivel. - Experiencia profesional. - Calidad académica. - Trayectoria internacional.
14.-	¿Cuál es el sistema de contratación para los profesores? Contratos por horas Contratos por un cierto período	x			Los contratos que se realizan con profesores nacionales y extranjeros es por número de horas, por ejemplo ha módulos de 12, 24 y 36 horas de clases presenciales. Ejemplo, en Anexo No. 8.
	EVALUACIÓN DOCENTE				
15.-	¿El programa tiene definido un sistema de evaluación del desempeño de los docentes?	x			En la parte correspondiente a Anexos se adjunta un formato para *Evaluación de profesores*. Anexo No.9.
16.-	¿Los resultados de las evaluaciones a los docentes sirven para tomar decisiones en mejora o, medidas correctivas?	x			El Consejo de la Maestría es quien analiza los resultados de la Evaluaciones para adoptar alguna medida correctiva en caso de ameritar el caso.
	CURRÍCULO				
	JUSTIFICACIÓN DEMANDA SOCIAL				
17.-	¿El programa ha sido creado a partir de un estudio de las necesidades de formación y por una demanda local y regional?	x			La razón se debe a que a nivel local no se han dado ofertas académicas de cuarto nivel en las dos áreas combinadas, comunicación y marketing.
18.-	¿Qué parámetros se consideran para la oferta de una nueva promoción?				Para el año 2011 se tiene planificado

	Demanda social Vigencia del proyecto	x x			hacer una nueva oferta de estudios para los nuevos estudiantes graduados de las universidades locales y, por estar en el período de vigencia del programa que fenece en el año 2012.
	CAMPO OCUPACIONAL				
19.-	¿El programa en su diseño curricular ha definido el campo ocupacional específico del futuro egresado?	x			Como resultado de este programa la Universidad proporcionará a las empresas locales, regionales o nacionales profesionales altamente calificados para manejar de manera integral las comunicaciones e integrarlas dentro de los programas de mercadeo para lograr una mayor efectividad, y por lo tanto ser más competitivos y exitosos.
	PERFIL PROFESIONAL				
20.-	¿En el diseño curricular del programa se ha definido el perfil profesional del egresado?	x			El egresado del programa será mucho más estratégico en la planificación y aplicación de las variables de comunicación y mercadeo, así mismo estará plenamente capacitado para crear mensajes impactantes que resulten más efectivos, con lo que se optimizará la inversión que las empresas, industrias e instituciones hacen en el área de mercadeo y comunicación.
	MALLA CURRICULAR				
21.-	¿El plan de estudios es coherente con las necesidades sociales?	x			El plan curricular cuenta con una organización flexible, coherente y

					sistematizada entre los elementos que lo integran: necesidades sociales, contenidos teórico-prácticos, metodología, estado actual del conocimiento científico-técnico y aplicación del conocimiento.
22.-	¿Los contenidos del plan de estudios están adecuadamente distribuidos en materias, módulos, actividades de investigación, entre otros, que evidencie un enfoque multidisciplinario?	x			Los contenidos académicos están distribuidos en módulos que abarca tres áreas de estudio, además, del componente de investigación, a saber: **Área 1:** Materias Generales e Instrumentales. **Área 2:** Marketing. **Área 3:** Publicidad y Relaciones Públicas. **Componente de Investigación**: Elaboración y aprobación de una tesis.
	MODALIDAD				
23.-	¿El programa ha definido la modalidad de estudios?	x			El programa tiene la modalidad presencial, con una dedicación del 25% de cada crédito a la elaboración de trabajos de investigación y/o de aplicación de los contenidos estudiados.
	PERÍODO ACADÉMICO				
24.-	¿Cuál es el tiempo de estudios para cubrir el número de créditos ofertados por el programa?				Dos años de clases presenciales.
	SISTEMA DE EVALUACIÓN				
25.-	¿La evaluación de los aprendizajes se realiza en correspondencia con los fines, objetivos, metodología y nivel del programa?	x			Se considera todos los métodos que el profesor puede utilizar, en las asignaturas en las que se ha especificado la realización de trabajos de aplicación práctica,

					el énfasis principal se dará a la calificación de dicho trabajo en el que se evaluará la claridad, calidad y profundidad de los temas presentados. Para aprobar un módulo se requiere un mínimo de 70 y un máximo de 100 puntos.
	CRÉDITOS OFERTADOS				
26.-	¿El programa cuántos créditos oferta?				El programa oferta 65 créditos. Se da la posibilidad –por diversa circunstancia, para que el estudiante no apruebe 5 créditos.
27.-	¿Cuántos son los créditos que debe aprobar el estudiante, previo a su grado?				El estudiante debe aprobar 50 créditos presenciales. ***Art. 5.*** *….. El estudiante deberá aprobar al menos 9 de las 10 materias del área de Marketing y 10 de las 11 materias del área de Publicidad y Relaciones Públicas.*
28.-	¿A cuántos créditos equivale el trabajo final de graduación?				El trabajo final de graduación equivale a 10 créditos.
	INVESTIGACIÓN				
	CIENCIAS TECNOLOGÍA Y CULTURA				
	INVESTIGACIÓN FORMATIVA				
29.-	¿La investigación es parte del currículo?	x			Conforme a lo planteado en el proyecto, el plan curricular considera la investigación como elemento integrante del currículo, en correspondencia con las prácticas profesionales y las líneas de investigación declaradas por el programa y la institución.
	TESIS O TRABAJO DE GRADUACIÓN				
30.-	¿Cuenta el programa con una normativa para el diseño, desarrollo y sustentación de la tesis y trabajos de graduación?	x			Art. 9, 10 y 11 del Reglamento de la Maestría en Comunicación y

					Marketing.
	GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN				
	ORGANIZACIÓN				
	NORMATIVA LEGAL				
31.-	¿El programa está alineado a la normativa legal interna de la Universidad?	x			El programa se acoge a los lineamientos normativos: Estatuto y Reglamento pertinente.
32.-	¿El programa cuenta con su propio reglamento?	x			El instrumento normativo se anexa a la presente investigación.
33.-	¿El programa cuenta con las instancias organizativas pertinentes?	x			**Art. 2.** *Para la planificación, organización y ejecución de la Maestría, de conformidad con el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad del Azuay, el Consejo Directivo estará integrado por el Vicerrector, el Decano General de Investigaciones, el Decano de la Facultad de Filosofía o su delegado, por un estudiante elegido por los alumnos participantes al inicio de cada semestre y por el Director del Postgrado con voto, que cumplirá la función de Secretario de este Organismo.*
	GESTIÓN				
	COORDINACIÓN DEL PROGRAMA				
34.-	¿El Director cumple a cabalidad la gestión académica?	x			La Directora es quien establece contacto con los profesores para su correspondiente contratación y, vela por la buena marcha del programa.
35.-	¿El programa cuenta con autonomía financiera?	x			Los fondos que se obtiene son por matrículas de los estudiantes, los mismos sirven para cubrir los gastos de honorarios profesionales de profesores, directora, alojamiento, bibliografía, entre

					otros.
36.-	¿Se considera la formación y experiencia para la designación del director de programa?	x			Básicamente se ha considerado la solvencia académica y el título de cuarto nivel sea equivalente a la oferta del posgrado.
	RECURSOS				
	INFRAESTRUCTURA FÍSICA				
37.-	¿El programa cuenta con instalaciones físicas adecuadas para el desarrollo de sus actividades académicas?	x			Se cuenta con aulas y mobiliario adecuados.
	PRESUPUESTO				
38.-	¿El programa de posgrado está debidamente financiado?	x			El programa cuenta con sus propios recursos.
39.-	¿De dónde provienen los recursos para el desarrollo del programa?				Los fondos provienen las matriculas de cada estudiante.
	PERSONAL ADMINISTRATIVO				
40.-	¿Se tiene definido qué funcionario aporta con la logística de apoyo al programa?	x			Esta actividad la realiza la Directora del programa en coordinación con el personal administrativo de la Universidad según sea la necesidad.
	BIENESTAR				
	BECAS				
41.-	¿Cuenta la institución con un programa de becas y créditos para los estudiantes de posgrado?	x			Para el caso de ser docentes y personal administrativo de la Universidad, se mantiene una política de conceder un descuento de entre el 40% y el 10%.
	CRÉDITO EDUCATIVO				
42.-	¿Se facilita financiar los estudios con créditos del IECE?	x			Hay un 80% de estudiantes que financia sus estudios con crédito del IECE.
	EVALUACIÓN				
	VIGENCIA DEL PROYECTO				
43.-	¿Cuál es el tiempo de vigencia del proyecto una vez aprobado por el CONESUP?				El tiempo de vigencia del Proyecto aprobado por el CONESUP es de 4 años.
	VERSIONES DEL PROGRAMA				
44.-	¿Se pueden hacer ofertas de nuevas promociones del programa aprobado?	x			Mientras dure la vigencia del programa y haya demanda, se pueden ofertar algunas promociones.

	VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD				
	ENTORNO				
	DESARROLLO INSTITUCIONAL				
45.-	¿Realiza el programa de posgrado asesorías y consultorías pertinentes con sus fines y objetivos académicos?			x	No consta esta actividad en el Proyecto aprobado.
46.-	¿En caso de ofertar servicios de asesorías y consultorías, éstas contribuyen al desarrollo local?			x	No consta esta actividad en el Proyecto aprobado.
	RELACIONES EXTERNAS				
47.-	¿La institución de la cual depende el programa mantiene relaciones académicas, a través de convenios u otros instrumentos, con otras instituciones del país, en el área a la que corresponde el posgrado?	x			Se ha firmado un convenio interinstitucional con la UESS de la ciudad de Guayaquil para realizar una réplica del programa en la referida Universidad.

Realizado por: _____ Supervisado por: _____

En la siguiente tabla se ha elaborado un Programa de Trabajo aplicado al subcomponente: Maestría en Comunicación y Marketing, ahí constan las actividades a desarrollarse al momento de realizar la auditoría. El respaldo se encuentra en los correspondientes papeles de trabajo que hallamos en anexos (Anexo No. 10 y Anexo No. 11).

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Unidad de Auditoría Interna

PROGRAMA DE TRABAJO				
Tipo de Examen: Auditoría de Gestión		**Referencia**: MCM-10		
Subcomponente: Maestría en Comunicación y Marketing		**Fecha**: 8 de noviembre de 2010		
No.	**DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD**	**REF./P. T.**	**ELAB. POR**	**FECHA**
1.-	**Objetivos:**			
	❖ Conocer cuáles son los parámetros de formación académica ofertados previa a la obtención del grado académico.	PT001-MCM Anexo No. 10.	CPA. JFMV	8-nov-10
	❖ Conocer la estructura curricular por áreas de estudio y componente de investigación.	PT001-MCM	CPA. JFMV	8-nov-10
	❖ Identifique las materias vinculadas al área de materias generales e	PT001-MCM	CPA. JFMV	8-nov-10

	instrumentales, área de comunicación y al área de marketing.			
2.-	**Procedimientos:**			
	❖ Verifique la aprobación de los módulos, por parte de los participantes, correspondientes al *Primer Semestre.*	PT002-MCM Anexo No 11.	CPA. JFMV	11-nov-10
	❖ Resalte el perfil del egresado y su potencial vinculación en el ámbito empresarial regional y nacional.	PT002-MCM	CPA. JFMV	11-nov-10
	❖ Identifique las materias vinculadas al área de comunicación y al área de marketing.	PT002-MCM	CPA. JFMV	11-nov-10
	❖ Destaque la importancia de la realización de un trabajo de investigación al finalizar el posgrado.	PT002-MCM	CPA. JFMV	11-nov-10
	❖ Resalte el impacto que surte en la formación del estudiante una vez aprobado los módulos las diferentes líneas de investigación.	PT002-MCM	CPA. JFMV	11-nov-10
	Observaciones: La información de cada una de estas actividades será tomada del Proyecto aprobado de la Maestría.			

Auditor Interno **Jefe de Equipo**

4.3.5 Evidencias de auditoría

Se refiere al conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan las conclusiones de auditoría. Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, constituyen el respaldo del examen que sustenta el contenido del informe.

Las evidencias de auditoría se clasifican en: física, testimonial, documental, analítica, entre otras, a saber:

a) **Física.-** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes, documentos y registros. La evidencia de esta naturaleza puede presentarse en forma de memorando, fotografías, gráficos, cuadros, muestreo, entre otros.
b) **Testimonial.**- Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el transcurso de la auditoría, con el fin de comprobar la autenticidad de los hechos.
c) **Documental.**- Consiste en la información elaborada, como la contenida en cartas, contratos –para el caso específico de la Maestría en Comunicación y Marketing será la Prestación de Servicios Educacionales de los señores profesores y directores del programa- registros de contabilidad y documentos de la administración relacionada con su desempeño –internos- y aquellos que se originan fuera de la entidad –externos.
d) **Analítica.**- Se obtiene al analizar o verificar la información, el juicio profesional de auditor acumulado a través de la experiencia, orienta y facilita el análisis.

4.4 Fase IV: Comunicación de resultados

Es evidente que en el trabajo de los auditores se mantiene una comunicación constante con los funcionarios de la unidad auditada, a ellos –si el caso amerita, se podrá pedir pruebas documentadas, así como información verbal pertinente respecto de los asuntos sometidos a examen; la comunicación de resultados se la considera como la última fase de la auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso.

Al finalizar los trabajos de auditoría en el "lugar de los hechos", se dejará constancia documentada de que fue cumplida la comunicación de resultados en los términos previstos por la Ley y normas profesionales sobre la materia.

En esta fase se procede a la elaboración del informe, en donde el equipo de auditores comunica a los funcionarios de la unidad auditada los resultados obtenidos durante todo el proceso de ejecución de la auditoría.

Si bien la comunicación de resultados debe cumplirse durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es

menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los directivos de mayor rango relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones y expresar sus puntos de vista respecto de su contenido.

4.4.1 Comunicación al inicio de la auditoría

Para la comunicación del inicio del examen, en el transcurso del examen y la convocatoria a la lectura del borrador de informe, se consideran las disposiciones constantes en el Reglamento de Delegación de Firmas de la Contraloría General del Estado.

Para la ejecución de una auditoría, el auditor jefe de equipo, mediante oficio notificará el inicio del examen a los principales funcionarios vinculados con las actividades, componentes o subcomponentes, a ser examinadas de conformidad con el objeto y alcance de la auditoría.
La comunicación inicial se complementa con las entrevistas a los principales funcionarios de la entidad auditada, en esta ocasión a más de recabar información, el auditor puede emitir criterios y sugerencias preliminares para corregir los problemas que se pueda detectar en el desarrollo de tales entrevistas.

4.4.2 Comunicación en el transcurso de la auditoría

El objetivo de esta instancia es que los resultados de un examen no propicien situaciones conflictivas y controversias muchas veces insuperables, éstos serán comunicados en el transcurso del examen, tanto a los funcionarios de la unidad auditada, a terceros y a todas aquellas personas que tengan alguna relación con los hallazgos detectados.

En el desarrollo del examen, el auditor puede identificar algunos hechos que requieren ser corregidos, los cuales pondrán en conocimiento de los directivos para que se tomen las acciones correctivas, luego, el auditor con la evidencia necesaria llega a conclusiones firmes, aún cuando no se haya emitido el informe final.

La comunicación de resultados será permanente y no se debe esperar la conclusión del trabajo o la formulación del informe final, para que la administración conozca de los asuntos observados por parte del auditor, éste funcionario, deberá transmitirlos tan pronto como haya llegado a formarse un criterio firme debidamente documentado y comprobado.

Para la formulación de las recomendaciones, se incluirá las acciones correctivas que sean más convenientes para solucionar las observaciones encontradas.

4.4.3 Comunicación al término de la auditoría

La comunicación de los resultados al término de la auditoría, se efectuará de la siguiente manera[15]:

a) Se preparará el borrador del informe que contenga los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores a los representantes de la unidad auditada y las personas vinculadas con el examen.
b) El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial del organismo competente.
c) Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores de la unidad auditada y demás funcionarios vinculadas a ella.

4.4.4 Convocatoria a la conferencia final

La convocatoria a la conferencia final la realizará el jefe de equipo, mediante notificación escrita, por lo menos con 48 horas de anticipación, indicando el lugar, el día y hora de su celebración.

Participaran en la conferencia final:

[15] Acuerdo No. 029-CG (Contraloría General del Estado). Quito, 9 septiembre de 2009.

- La máxima autoridad de la unidad –para nuestro caso, el directivo responsable del programa académico, auditado.
- Los servidores y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto de examen.
- El máximo directivo de la unidad de auditoría responsable del examen, el supervisor que actuó como tal en la auditoría.
- El jefe de equipo de auditoría.
- El auditor interno de la entidad.
- Los profesionales que colaboraron con el equipo que hizo el examen.

Un modelo de convocatoria a conferencia final se aprecia en el Anexo No. 12.

4.4.5 Acta de conferencia final

La conferencia final estará presidida y dirigida por el Auditor General o Jefe de Equipo designado; se dejará constancia de dicha diligencia y de la asistencia de los convocados a la comunicación de resultados en una *Acta de la Conferencia Final* emitida en original y una copia, con la información que se considere necesaria, que entre otros aspectos se referirá al lugar, fecha, hora, documento con el cual se realizó la convocatoria respectiva y la identificación de los participantes, con indicación del nombre, cargo, firma y cédula de ciudadanía.

Un formato del Acta de la conferencia final se indica en el Anexo No .13.

4.4.6 El informe de auditoría

Constituye el producto final del trabajo del auditor en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo.

Producto de la auditoría de gestión o de un examen especial a las diferentes unidades, proyectos, componentes o subcomponentes se puede presentar el siguiente informe:

a) **Informe de examen especial**.- Es el reporte que el auditor formula como producto final de la ejecución de exámenes especiales de carácter operacional y técnico, que fue realizado aplicando las normas técnicas y procedimientos de auditoría, para revelar los resultados obtenidos a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones, en consideración a las disposiciones legales vigentes.

El tono del informe debe estar dirigido a provocar una reacción de aceptación de los comentarios, conclusiones y recomendaciones; los títulos y en sí los contenidos general del informe deben ser enunciados en términos constructivos.

Aunque los hallazgos se presentan en términos claros, la finalidad es lograr una reacción favorable y que ésta se puede lograr con eficiencia evitando el lenguaje que genere innecesariamente defensa y oposición. Consecuentemente, el informe de auditoría de gestión debe estar dado en la necesidad de mejoras más que de críticas que pueden causar reacciones negativas.

Es de vital importancia las recomendaciones que el auditor pueda proponer para mejorar la gestión departamental o manejo eficiente de los subcomponentes. La idea es encaminar hacia una solución de los hechos deficientes susceptibles de ser mejorados. Ver Anexo No. 14.

4.4.7 Estructura del informe de auditoría de gestión

A fin de disponer de una visión general de la estructura del informe de auditoría de gestión y de examen especial en sus diferentes modalidades[16], se presenta a continuación un esquema que resume la estructura y el contenido de los mismos. Revisar Anexo No. 15.

4.4.8 Cronograma de cumplimiento de recomendaciones

Constituye un plan de trabajo que permite precisar los objetivos, el alcance y los resultados de lo que será necesario implantar, como producto de las recomendaciones presentadas en

[16] Acuerdo No. 029-CG (Contraloría General del Estado). Quito, 9 septiembre de 2009.

el informe de auditoría. Será elaborado en forma conjunta con los funcionarios de la entidad, unidad o proyecto auditado, para que la implantación se realice con la calidad requerida, en el tiempo y costos establecidos.

Este plan de trabajo comprende lo siguiente:

a) Definición del funcionario que asumirá el liderazgo en la implantación de las recomendaciones.
b) Designación de los funcionarios responsables de cada una de las recomendaciones, así como las fechas de iniciación y conclusión.
c) Programación de reuniones periódicas de evaluación de avances, análisis de problemas y toma de acciones correctivas.
d) Firma del plan propuesto por todos los participantes.

En la elaboración del cronograma detallado de ejecución se incluirá las actividades a llevarse a cabo y la secuencia de su realización, así como las fechas de iniciación, terminación y presentación de los informes de avance de trabajo. Existen varias formas de implantar las recomendaciones y cada una de ellas responderá al problema o problemas de que se traten o bien el grado de complejidad de las mejoras propuestas. Anexo No. 16.

4.4.9 Síntesis del informe

Para el conocimiento de los representantes de la entidad y unidad auditada, es importante que los auditores formulen la *"Síntesis del informe"*, que contendrá los aspectos más importantes del informe. Para el trámite de aprobación de todos los informes de auditoría, se adjuntará la *Síntesis del Informe* en el formulario que se ha definido para recopilar, simplificar y presentar información objetiva de los resultados obtenidos para conocimiento del representante legal de la unidad auditada.

La Norma Ecuatoriana de Auditoría Gubernamental *"Contenido y estructura del informe de auditoría gubernamental"*, con relación a este documento señala: *"…. Si los informes elaborados por los auditores son demasiados extensos, se realizará una síntesis de los principales comentarios para una mayor comprensión de los usuarios…"*. Anexo No. 17.

4.4.10 Trámite del informe y memorando de antecedentes

Luego de haber cumplido con la lectura del borrador del informe, suscrito el acta y el cronograma de cumplimiento de recomendaciones, transcurrido los cinco días laborables posteriores a la conferencia final –de acuerdo a lo que establece la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado- el informe será suscrito por el Auditor General y remitido al máximo representante legal y a los directivos relacionados con el componente y subcomponente auditado para el cumplimiento de las recomendaciones.

4.5 Fase V: Seguimiento

Los auditores internos serán los responsables del seguimiento sobre la implementación de las recomendaciones, las acciones correctivas aplicadas y la determinación de las responsabilidades, establecidas en la entidad (Maldonado E., 2001).

El objetivo de la auditoría practicada a las diferentes unidades y programas, es lograr que las recomendaciones incluidas en el informe sean implantadas. Esto dará como resultado mejoras en los niveles de eficacia, eficiencia y economía en la gestión de la unidad auditada y un fortalecimiento de su sistema de control interno[17].

4.5.1 Objetivos

Concretamente los objetivos y oportunidad del seguimiento de las medidas correctivas son entre otras las siguientes:

a) Verificar el grado de cumplimiento de las acciones correctivas sobre las recomendaciones u observaciones.
b) Promover la actividad de control a efectos de lograr una alta eficacia de la auditoría.
c) Retroalimentar el proceso continuo del control interno de la entidad.
d) Constatar la efectividad de las decisiones adoptadas por los directivos de la entidad o unidad auditada para corregir los problemas señalados por el auditor.

4.5.2 Principales actividades

[17] "*Auditoría de gestión"*. Editorial Luz de América. Segunda Edición. Quito, 2001.

Los auditores realizarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades –en caso de haberlas- en la unidad auditada a fin de cumplir los siguientes propósitos:

a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
b) Para comprobar si se ha adoptado las correspondientes medidas correctivas, en caso contrario verificar los motivos por los cuales no se han implantado.

Una vez finalizada la ejecución del seguimiento, se deberá presentar un informe que incluya los siguientes aspectos:

a) El grado de cumplimiento de las acciones correctivas.
b) Los logros más importantes obtenidos con las medidas adoptadas, a fin de que puedan servir de referencia para futuras auditorias en otras unidades o programas.
c) Las recomendaciones que no hayan sido implantadas, detallando por cado una de ellas, las causas como "justificación" de la falta de implementación; el impacto conjunto que ocasiona la falta de su implementación, entre otras.

Finalmente, corresponde a la unidad de auditoría interna, evaluar las limitaciones encontradas en los integrantes del equipo que ejecutaron la auditoría, resultados obtenidos y otras situaciones específicas que ameriten la adecuación o desarrollo de procesos específicos.

Los resultados de este análisis y evaluación servirán de retroalimentación para el diseño de nuevas metodologías y procesos en la unidad de auditoría interna para futuras intervenciones; además, esa evaluación será muy útil para la evaluación del desempeño del equipo y las actividades de coordinación. Anexo No. 18.

Conclusiones

Para el desarrollo del presente trabajo, se ha tomado como referencia al Departamento de Posgrados por la gran actividad académica que se viene dando desde hace varios años.

Los programas que se ofertan abarcan áreas de Administración, Medicina, Psicología, Educación, entre otras. En cada una de estas áreas se han generado proyectos de estudios de cuarto nivel que merecen ser evaluados constantemente, específicamente, en cuanto a la gestión de sus directivos y el cumplimiento de metas y objetivos. Es esta la razón para desarrollar como herramienta de apoyo un manual de auditoría que, permite realizar un examen especial o auditoría a las diferentes ofertas académicas. Como caso concreto se tomó como referencia al programa de posgrado: Maestría en Comunicación y Marketing.

En este contexto se pudo apreciar que en el proyecto aprobado de la Maestría de Comunicación y Marketing no tiene estructurado un plan que permita el seguimiento de los graduados; a esto se debe añadir que no hay un programa de capacitación para docentes que sean los gestores de nuevos planes de estudio para nivel de posgrado.

Como una falencia se puede resaltar que el programa no cuenta con un esquema de pasantías para los estudiantes, situación que estanca el aporte de conocimientos en las diferentes organizaciones que cuenta nuestro medio.

En el contexto general se puede concluir indicando que los estudios de posgrados en la universidad del Azuay han alcanzado una buena aceptación a nivel regional, uno de los motivos primordiales es por haber sido la primera universidad acreditada a nivel del Ecuador; a este hecho se debe añadir la calificación Clase "A" concedida por el CONEA y, de manera muy particular por la loable labor de los principales directivos de la Universidad y de todo el equipo humano que forma esta respetable institución.

Recomendaciones

Se debería estructurar la Unidad de Auditoría con los adecuados recursos profesionales, pues hasta el momento está conformado por un auditor. Como se ha hecho referencia en esta investigación, el trabajo de auditoría debe estar apoyado por un equipo multidisciplinario, con la suficiente autonomía y capacidad profesional para realizar auditorías en las diferentes dependencias de la Universidad.

La estructuración de la Unidad de Auditoría permitiría definir procedimientos específicos para el establecimiento de controles efectivos en cada una de las unidades administrativas de la Universidad. Convirtiéndose así en un área estratégica de provisión de información para toma de decisiones por parte de los directivos. Esta realidad nos permite sugerir que la Unidad de Auditoría cuente con un auditor general y su correspondiente equipo de trabajo.

A nivel del Departamento de Posgrados se debería contar con cronogramas definidos de trabajo a fin de valorar el desarrollo de los diversos programas de estudios, respaldándose de informes periódicos de cada director de posgrado, por lo que se recomienda realizar trabajos conjuntos que permitan evaluar el cumplimiento de cada una de las metas propuestas en cada programa.

Finalmente se recomienda el uso del presente manual como una herramienta de trabajo para la evaluación de las actividades académicas que se desarrollan en la Universidad del Azuay, que para efectos de investigación se ha tomado como referencia la Maestría en Comunicación y Marketing.

Bibliografía

Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio	*Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad.* 3R Editores. Tercera Edición. Bogotá, 2006.
Cañibano Calvo, I., et. al.	*Curso de Auditoría Contable.* Tomo I. Ediciones ICE. Madrid, 1997.
CONEA	*Manual de evaluación externa con fines de acreditación para los Programas de Posgrados de Universidades y Escuelas Politécnicas.* Quito, 2005.
Contraloría General del Estado	Acuerdo No. 029-CG (Contraloría General del Estado). Quito, 9 septiembre de 2009.
Contraloría General del Estado	Acuerdo No. 031-CG 01-11-22. R.O. 469-01-12-07
Contraloría General de Estado	*Guía de Auditoría para Universidades y Escuelas Politécnicas.* Quito, 2002.
Contraloría General de Estado	*Manual de auditoría gubernamental.* Quito, 2003.
Contraloría General de Estado	*Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, reformas y reglamento.* Ley No. 2002-73. Publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 595 del 12 de junio del 2002.
Cordero Iñiguez, Juan	*Universidad del Azuay: 25 años Historia y Testimonio.* 1995.
Charles A., Bacón, CP.	*Manual de auditoría interna.* Editorial Limusa, S. A. Segunda Edición. México D. F. 1996
F., Enrique Benjamín Franklin	*Auditoría administrativa.* McGraw Hill Interamericana de Editores, S. A de C.V. México, 2001.
Graig-Cooper, Sir Michael et. alt.	*Auditoria de gestión.* Ediciones Folio. Barcelona, 1994.
Ley de Educación Superior	*Ley No. 2000-16.* Publicada en el Registro Oficial No. 77. Quito, 15 de mayo de 2000.
Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	Ley No. 2002-73. R.O. No. 595-2002-06-12
Informe COSO	*Los Nuevos Conceptos del Control Interno.* Editorial Díaz de Santos. España, 2007. http://www.auditoria.uady.mx/arts/INFORME%20COSO%20%28RESUMEN%29.pdf

Luna Tobar, Luis Alberto — *Con la historia y su testigo,* en Juan Cordero Iñiguez, Universidad del Azuay: 25 años Historia y Testimonio, 1995.

Maldonado E. Milton K. — *Auditoría de gestión*. Editorial Luz de América. Segunda Edición. Quito, 2001.

Mantilla B., Samuel Alberto. — *Control Interno. Informe COSO*. ECOE Ediciones. Cuarta Edición. Bogotá. D.C. 2005.

Ministerio de Finanzas — *Manual de Auditoría Interna. Unidad de Auditoría Interna. Ministerio de Finanzas*. Quito, diciembre de 2009.

Mora García, Luis Aníbal — *Indicadores de gestión logística.* Ecoe Ediciones. Segunda edición. Bogotá, 2008.

Universidad del Azuay — *Reglamento del Departamento de Educación Continua*. Cuenca, febrero 10 de 1999.

Universidad del Azuay — *Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad del Azuay*. Aprobado el 26 de febrero de 2002 y, reformado el 3 de febrero de 2010.

Universidad del Azuay — *Estatuto de la Universidad del Azuay*. Cuenca, 2001.

Vilches Troncoso, Ricardo — *Apuntes del estudiante de Auditoría*. Madrid, 2010.

Resolución Consejo Universitario. Oficio No. 04-231-98 UDA. Cuenca, 4 de marzo de 1998.

Whittington O., Ray, et. alt. — *Auditoria un enfoque integral.* Editorial McGraw-Hill. 12ª. Edición. Bogotá, 2000.

www.contraloria.ec-gov.net — *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado*.

www.uazuay.edu.ec — *Estatuto de la Universidad del Azuay*.

Anexos

Anexo No. 1

Departamento de Posgrados

Reglamento de la Maestría en Administración de Empresas

Art. 1 La Maestría en Administración de Empresas se regirá por la Ley de Educación Superior, por el reglamento General de Estudios de Posgrado dictado por el CONESUP, por el Reglamento de Estudios de Posgrado de la Universidad del Azuay y por este Reglamento; y en casos no previstos, por las demás normas que rigen la actividad académica y administrativa de la Universidad del Azuay y por el Consejo Directivo de la Maestría.

Art. 2 Para la planificación, organización y ejecución de la maestría, de conformidad con el Art. 7 del Reglamento del Consejo de Posgrados de la Universidad del Azuay, se conforma el Consejo Directivo que estará presidido por el Vicerrector y conformado por el Decano General de Investigaciones, el Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración, un estudiante elegido por los alumnos al inicio de cada semestre y el Director de Posgrado que será designado por el Consejo Universitario.

Art. 3 Para el correcto desarrollo académico, la Maestría cuenta con el Consejo Directivo de la Maestría y el comité de tesis.
El comité de tesis será nombrado por el Consejo directivo del Posgrado para la presentación de los diseños y el desarrollo de los trabajos y sustentaciones de tesis.
El Director será el responsable de la correcta marcha del posgrado bajo los lineamientos del Consejo Directivo.

Art. 4 Son atribuciones y obligaciones del Consejo Directivo de la Maestría:

a) Conocer y resolver las solicitudes de los estudiantes;
b) Conocer y resolver sobre los informes periódicos del Director acerca de la marcha del posgrado.
c) Nombrar al comité y los tribunales de tesis que se requieran.
d) Nombrar a los directores de tesis.
e) Calificar a los aspirantes para que puedan seguir la maestría como alumnos regulares.
f) Declarar aptos para la investidura a los alumnos que hubieren cumplido con todos los requisitos.

Art. 5 La Universidad del Azuay concederá el título de Magister en Administración de Empresas a quienes hayan cumplido con todos los requisitos legales y reglamentarios.

Art. 6 El Director del Posgrado será nombrado por el Consejo Universitario a petición del Consejo General de Posgrado, en base a sus méritos académicos. El Director tendrá lo siguientes deberes y atribuciones:

a) Dirigir la marcha académica del programa y coordinar sus actividades docentes en base a las directrices del Consejo General de Posgrado y del Consejo Directivo del programa;
b) Constituirse en vínculo de comunicación entre la Universidad y las entidades que formen parte de los convenios de alianza;
c) Coordinar la organización de cursos ordinarios, especiales y seminarios, así como otras actividades académicas del programa;
d) Presentar al Consejo Directivo del posgrado informes de las actividades por cada periodo académico;
e) Realizar las convocatorias a las sesiones del Consejo Directivo del posgrado;
f) Proponer al Rectorado la contratación de docentes, tanto nacionales como extranjeros;
g) Realizar el control de los aspectos administrativo-académicos y responsabilizarse por la marcha del programa y la gestión de recursos;

Art. 7 Al Comité de Tesis corresponde:

Recomendar los diseños de tesis y someterlos a consideración del Consejo de la Maestría.

Art. 8 A los tribunales de tesis corresponde:

a) Calificar las tesis.
b) Receptar y calificar la sustentación y defensa de las mismas.

Art. 9 Para ser alumno de la Maestría en Administración de Empresas se requiere tener título universitario de tercer nivel, de acuerdo a la denominación constante en el Artículo 44 de la Ley de Educación Superior.

Art. 10 En caso de existir un número excedente de candidatos, el Consejo de la Maestría resolverá la admisión y los factores de selección.

Art. 11 Para aprobar la Maestría se requiere:

a) Aprobar al menos 60 créditos, los cuales se distribuirán de la siguiente manera:
- Tesis: 20 créditos.
- Asignaturas: Mínimo 40 créditos de las materias fundamentales.
  Mínimo 50% de los créditos de las materias complementarias.

b) La aprobación de un módulo está condicionada a la asistencia de cuando menos el 75% de las clases sin que puedan las ausencias justificarse de ninguna manera.
c) El sistema de calificaciones será sobre 100 puntos, requiriéndose como mínimo un 70 por ciento de la calificación máxima para la aprobación de cada uno de los módulos.
d) Se determina como requisito básico la realización de un examen final individual, a más de otros instrumentos de evaluación determinados previamente por el profesor.
e) No se podrá reprobar dos materias fundamentales consecutivas.

Art. 12 Adicionalmente a lo señalado en el artículo anterior se requerirá para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, la elaboración de una tesis final de la maestría, la misma que requerirá de los siguientes pasos:

a) Presentación y aprobación del diseño de tesis;
b) Presentación y sustentación de la tesis final;
c) Aprobación de la misma, para lo cual se requerirá obtener una calificación de al menos 70/100.

Anexo No. 2

REGLAMENTO DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Art. 1. El presente Reglamento rige la creación, organización, desarrollo, seguimiento y administración de los programas regulares de posgrado en la Universidad del Azuay.

Art. 2. Los programas regulares de posgrado pueden desarrollarse en los siguientes niveles académicos: diplomado, especialización, maestría y doctorado (Ph D).

Corresponden a este nivel los títulos de postgrado de: Diplomado Superior y Especialista y los grados de Magister y Doctor (Ph D).

Art. 3. Para el funcionamiento del nivel de posgrado la Universidad del Azuay establece como organismos y autoridades responsables el Consejo General de Posgrados; el Departamento de Postgrados y el Director del Departamento de Postgrado y para la realización de cada programa un Consejo Directivo y un Director.

Art. 4. El Consejo General de Posgrado es el organismo encargado de la definición, seguimiento y evaluación de las políticas de posgrado y de su vinculación con la investigación. Estará presidido por el Rector e integrado por el Vicerrector y los Decanos Generales y el Director del Departamento de Postgrado. Actuará como Secretario el Secretario del Departamento de Postgrado.

Art. 5. El Consejo General de Posgrado es la máxima instancia de los programas de estudios de posgrado en la Universidad del Azuay. Son sus atribuciones:

a) Orientar e incentivar la realización de los estudios de posgrado de acuerdo con las necesidades de la región y del país.

b) Estudiar y presentar al Consejo Universitario para su resolución informe sobre las peticiones de creación de programas de estudios de posgrado. En la presentación de un programa de postgrado se cumplirán los requisitos establecidos en las normas de la Universidad y en el Sistema Nacional de Educación Superior.

c) Actuar como Consejo Directivo de Programa, cuando éste haya cesado en sus funciones.

d) Recomendar la suscripción de convenios de estudios de posgrado.

e) Recabar y analizar informes trimestrales de cada programa de posgrado; y,

f) Conocer los informes presentados por el Departamento de Postgrado o por el Consejo Directivo de cada programa.

Art. 6. Los estudiantes de cuarto nivel o postgrado tienen las mismas obligaciones que los estudiantes de la Universidad del Azuay de tercer nivel. Sus faltas e incumplimientos serán juzgados por el Consejo General de Postgrado, siguiendo el debido proceso y podrá resolver como medida disciplinaria hasta la separación definitiva del programa especialmente cuando se trate de falta de honestidad intelectual y ética profesional.

Art. 7. El Departamento de Postgrado es la unidad académico-administrativa encargada de ejecutar las políticas emanadas del Consejo General de Postgrado.

Además de ejecutar las acciones administrativas que permitan el óptimo desarrollo de cada uno de los programas, es su atribución fundamental auscultar periódicamente las necesidades de formación de las distintas instancias académicas de la Universidad, así como de instituciones de la sociedad, para motivar la preparación y realización de nuevos programas en este nivel. Estará dirigido por el Director del Departamento e integrado por el personal administrativo que se le asigne.

Art. 8. El Director del Departamento de Posgrados será designado por el Rector de la Universidad, para períodos de dos años, debiendo cumplir con los mismos requisitos que para ser Decano de Facultad. Será el responsable de la marcha académica y administrativa de los postgrados.

Su dedicación será la misma de un Decano de Facultad a tiempo completo; y, en lo que fuere aplicable, iguales atribuciones y deberes dentro del Departamento, será el responsable de la marca académica y administrativa de los postgrados.

En base a las experiencias obtenidas en cada programa, le corresponde proponer políticas de creación, seguimiento, coordinación y control de los programas, así como reformas reglamentarias, que optimicen las labores académicas de la Universidad del Azuay, en ese nivel de estudios.

Art. 9. El Consejo Directivo de un programa de postgrado será convocado y presidido por el Vicerrector, y estará integrado por el Director del Departamento de Postgrados, el Decano General de Investigaciones, el Decano o los Decanos de Facultades vinculados con el área de estudios de posgrado o los respectivos subdecanos, el Director del postgrado y un estudiante elegido por los alumnos participantes en el programa.

Cuando un programa de estudios de posgrado se realice en convenio de alianza con otras instituciones; el Consejo Directivo se integrará también con un representante de las entidades participantes.

Art. 10. Corresponde al Consejo Directivo:

a) Controlar, en base a la exigencia de informes periódicos, la labor del Director del programa;

b) Conocer informes sobre el desarrollo del programa del departamento y presentarlo al Consejo General de Postgrados;

c) Conocer los informes del Director del programa y remitirlos, cuando fuere del caso, al Consejo General de Postgrados.

d) Conocer y resolver sobre las denuncias de trabajos previos a la graduación y designar directores;

e) Designar tribunales de grado.

f) Declarar la idoneidad para la admisión de los estudiantes y del cumplimiento de los requisitos de graduación.

g) Conocer y resolver sobre las peticiones estudiantiles y en caso necesario, elevarlas al Consejo General de Postgrados; y,

h) Las demás que por resolución de Consejo General de de Postgrado se le asigne.

Art. 11. El Director de cada Programa de Postgrado será nombrado por el Consejo de Postgrados y tendrá los siguientes deberes y atribuciones.

a) Dirigir la marcha académica del programa y coordinar sus actividades docentes en base el proyecto aprobado, a las directrices del Consejo General de Postgrados y a las del Consejo Directivo del Programa;

b) Apoyar a la dirección del Departamento de Postgrados en los procesos de evaluación y acreditación del programa;

c) Promocionar y difundir el postgrado para el que ha sido designado como Director, con el apoyo de los Departamentos de Postgrado y Comunicación;

d) Constituirse en vínculo de comunicación entre la Universidad y las entidades que formen parte de los convenios de alianza;

e) Presentar informes trimestrales al Consejo Directivo del postgrado referentes a la marcha del programa;

f) Solicitar al Rectorado, a través de la dirección del Departamento de Postgrados, la contratación de los docentes de conformidad con la planificación aprobada;

g) Asistir obligatoriamente los días y horas en los que se desarrolla el programa.

Art. 12. El Secretario del Departamento de Postgrados será también de todos los organismos de este

nivel de estudios; y, solidariamente con el Director del Departamento, es responsable de la custodia de toda la documentación y de los registros y certificaciones de los programas de postgrado.

CERTIFICO: Que el Reglamento que antecede fue aprobado por el Consejo Universitario de la Universidad del Azuay en sesión de 26 de Febrero de 2002 y fue reformado en sesiones del 22 de marzo de 2005 y 3 de febrero de 2010.

Cuenca, 2 de marzo de 2010

Dr. Mario Jaramillo Paredes
RECTOR

Dr. Efraín Idrovo Suárez
SECRETARIO GENERAL
PROCURADOR DE LA
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Anexo No. 3

Oficio No. 001-UAI-UDA-10
Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 30 de junio de 2010

***Referencia**: Orden de Trabajo No. 1. Petición de trabajo para recopilación de información, previa autorización para inicio de auditoría.*

Señor Ingeniero
Manuel del Valle C.
Auditor Interno de la Universidad del Azuay
Ciudad.

De mi consideración:

Por el presente solicito se sirva realizar una verificación preliminar sobre *(subcomponentes a ser evaluados)* en el Departamento de Posgrados, actividad a cumplirse conforme a la Planificación Operacional de la Unidad de Auditoría Interna –Art. 22 del Estatuto de la Universidad del Azuay.

El objetivo de esta labor es la recopilación de información y verificación de los hechos sobre *(describir el hecho que motiva la recopilación de la información)*.

Con los resultados que se obtengan, se servirá presentar el informe en el que conste su opinión respecto a si amerita o no la realización de una acción de control, que incluya el alcance, el personal requerido, el tiempo estimado de ejecución y la oportunidad de su inicio.

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción de control es de *(días asignados para la ejecución de la verificación preliminar)* días laborables[18].

Con sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

CPA. Carlos Frías Manríquez
Director de la UAI-UDA

C. C.: Jefe de Equipo de Trabajo
Director del Departamento de Posgrados
Archivo
Anexo: *(En caso de existir documentos que tenga relación con el asunto materia de la verificación preliminar, se adjuntarán a la orden de trabajo, indicando el número de hojas que se acompañan*).
Anexo No. 4

[18] Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo. Acuerdo No. 029-CG. San Francisco de Quito, 9 de septiembre de 2009.

Unidad de Auditoría Interna

DIAGNÓSTICO DEL FODA

Unidad Académica: Departamento de Posgrados Fecha: DD/MM/AA

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
Creado mediante aprobación del Consejo Universitario de sesión de 3 de marzo de 1998. Prestigio de los programas por la Acreditación con que cuenta la Universidad. Todos los programas académicos ofertados tienen la aprobación del CONESUP. La demanda social ha tenido un importante crecimiento, por lo que se ha diversificado la oferta de estudios. Los Directores los programas tienen título de cuarto nivel y tienen conocimientos sobre el programa a su cargo. El claustro docente	Fala de un manual para estandarización de actividades. Falta de oferta de estudios de posgrados en áreas afines a las carreras de las facultades. Falta de un plan de marketing para promocionar los posgrados. Falta de informes periódicos sobre el avance los programas. No cuenta con un organigrama funcional. Falta de aulas por la creciente demanda de estudios.	Aceptación de los programas por parte de los graduados en la Universidad. Prestigio por la calidad de los programas académicos. Aumento de matriculados y demanda de nuevas ofertas educativas. Probabilidad de ofertar nuevos programas de estudios de cuarto nivel para docentes y profesionales.	Oferta en otras universidades de nuevos posgrados en áreas que no tiene la Universidad. Ambiente externo cambiante en plazos muy breves. Escasez de convenios y programas de cooperación e intercambio. No se cuenta con estudios estadísticos de estudiantes graduados.

–profesores locales, nacionales y extranjeros, son catedráticos de un excelente nivel académico y sólida experiencia. Se cuenta con infraestructura adecuada. El personal administrativo del Departamento tiene el concepto de trabajo en equipo.	Escasa vinculación con el sector productivo para transferir conocimientos.		

Anexo No. 5

Unidad de Auditoría Interna

Cuestionario para la Evaluación del Control Interno

FACTOR	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	SI	NO	N/A	
1.- Integridad y valores éticos				
¿Se han establecido en forma documentada los principios de Integridad y Valores Éticos del Departamento de Posgrados? – DP.				
¿La Integridad y Valores Éticos han sido notificados formalmente a Directores de los programas y al personal administrativo?				
2.- Gestión Departamental				
Los fines y las actividades principales del Departamento corresponden a: • ¿Prestación de bienes? • ¿Prestación de servicios educacionales?				
¿Las actividades responden a un plan institucional?				
¿El Departamento de Posgrados cuenta con una Planificación Operativa? En caso afirmativo indique: • Fecha de aprobación del documento. • Si se conocen los gestores de los programas de posgrados.				
¿El Departamento de Posgrados para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía, cuenta con parámetros e indicadores de gestión?				
Para evaluar la gestión departamental se prepara los siguientes documentos: • ¿Informes de actividades en cumplimiento de metas? • ¿Registros estadísticos por períodos: trimestral, semestral, anual? ¿En el departamento se encuentran identificadas las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente competitivo? ¿Se determinan las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los				

posibles impactos negativos de las segundas? En caso afirmativo, describa y obtenga la documentación relativa.				
3.- Recursos: económicos				
¿El DP cuenta con un presupuesto general para el desarrollo de sus actividades? En caso afirmativo fundaméntese con los respaldos necesarios.				
¿Quién es el responsable del control presupuestario?				
¿Cuál es mecanismo de control de los recursos económicos del Departamento? Respáldese con la información y documentación pertinente.				
¿Se utiliza el presupuesto como herramienta de control?				
4.- Recursos: humanos				
¿Se han definido las competencias/capacidades necesarias y perfiles requeridos de los funcionarios del Departamento de Posgrados? Especifique el nivel de formación académica y las responsabilidades de cada funcionario.				
¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?				
¿Se mantienen planes de capacitación para el personal del DP?				
La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de decisiones (asignación de responsabilidad) de cada uno de los funcionarios del DP?				

Preparado por: _____
Supervisado por: _____
Fecha: _____

Anexo No. 6

Unidad de Auditoría Interna

P.T. No: _____

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

Unidad a ser Auditada: Departamento de Posgrados		**Período:** marzo 2009-marzo 2011
Tipo de Examen: Auditoría de Gestión	**Referencia:** AG-DP-201	**Fecha:** 30-oct-10
Subcomponente: Maestría en Comunicación y Marketing		
Preparado por: Ing. Milton Ordóñez A.	**Fecha:** 20-oct-2010	
Revisado por: CPA. Carlos Frías Manríquez	**Fecha:** 30-oct-2010	

1.- REQUERIMIENTOS DE AUDITORÍA
Informe de auditoría basado en el análisis del Proyecto aprobado en cuanto a las actividades relacionadas con Docencia, Investigación, Vinculación con la colectividad y, Gestión Administrativa.

2.- INTERVENCIÓN	**FECHA ESTIMADA**
Orden de trabajo	30-jun-2010
Conocimiento Preliminar	30-jun al 2-jul-2010
Planificación	2 al 5-jul-2010
Inicio de trabajo de campo	6 al 8-jul-2010
Discusión borrador del informe con funcionarios	11-jul-2010
Presentación del informe al Directorio	15-jul-2010

3.- EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO	
CARGO	**NOMBRES**
Jefe de Equipo	Ing. Milton Ordóñez A.
Auditor Operativo	CPA. Carlos Frías Manríquez
Auditor Operativo 1	(Si el caso amerita)
Abogado	(SCA)
Ingeniero de Sistemas	(SCA)
Psicólogo Laboral y Organizacional	(SCA)

4.- CRONOGRAMA: 60 días laborables distribuidos de la siguiente manera	
I Fase: Conocimiento preliminar	3 días
II Fase: Planificación	4 días
III Fase: Ejecución	16 días
IV Fase: Comunicación de resultados	3 días
Seguimiento	34 días

5.- RECURSOS ECONÓMICOS Y MATERIALES

Viáticos: N/A	Pasajes: N/A	Materiales: N/A

6.- ENFOQUE DE LA AUDITORÍA	
INFORME GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	ENFOQUE A:
Misión de la Institución.- Formar personas con valores y sólidos conocimientos y, responder a las necesidades de la sociedad, mediante la variada, oportuna y permanente renovación de su oferta académica.	**Auditoría General.-** Verificación de actividades académicas y administrativas de los programas de posgrados. Caso: Maestría en Comunicación y Marketing.
Visión de la Institución.- La Universidad del Azuay se propone ser una institución con calidad académica y humanística, que aporte al conocimiento y promueva el desarrollo integral de la persona y su entorno.	**Descripción de las actividades académicas:** El programa de maestría está conformado por 65 créditos, 55 de los cuales se encuentran repartidos entre 28 asignaturas que varían de entre uno a tres créditos cada una. Cada crédito tendrá 12 horas de clase presencial, y 8 horas de trabajo autónomo, combinándose así la experiencia en el aula o laboratorio con las lecturas, tareas aplicadas e investigación realizada por los estudiantes fuera del aula. El profesor tiene el rol de facilitador y acompañante en el proceso de aprendizaje de los alumnos. Adicionalmente deberá realizarse una tesis individual valorada en 10 créditos.
Objetivos: **Generales** • Que los participantes logren al final de programa tener una idea general de todos los actores de la comunicación que afectan al mercadeo, a través de una visión completa de las distintas herramientas de comunicación y su aplicación en mercadeo porque cada una de estas herramientas juega un papel importante al momento de comunicarnos con nuestros clientes actuales o potenciales. • Que la efectividad de los mensajes realizados por nuestros participantes mejore ya que serán elaborados tomando en consideración el	**Resultados esperados:** Como resultado de este programa, la UDA proporcionará a las empresas locales, regionales o nacionales profesionales altamente calificados para manejar de manera integral las comunicaciones e integrarlas dentro de los programas de mercadeo para lograr una mayor efectividad, y por lo tanto ser más competitivos y exitosos. Se profesionalizará un área que evoluciona rápidamente y exige actualización para poder competir en el mercado local, regional, nacional e internacional. Permitirá que nuestro mercado se nutra de profesionales preparados para asumir las exigencias que la globalización impone.

adecuado uso de herramientas y técnicas de comunicación exitosas porque si no comunicamos efectivamente estamos desperdiciando nuestro esfuerzo y recursos. • Que tomemos conciencia del poder y responsabilidad que la elaboración y transmisión de mensajes nos da, al influir directa o indirectamente en gran cantidad de receptores porque podemos establecer patrones de conducta, apoyar estereotipos y afectar a grupos vulnerables. **Específicos** • Que los participantes puedan combinar las distintas herramientas y técnicas de la comunicación para elaborar mensajes más efectivos. • Que se actualicen y profundicen conocimientos adquiridos previamente. • Que se analicen y critiquen los mensajes transmitidos en nuestro medio y a los que nos vemos expuestos con mayor frecuencia.	
Perfil del estudiante para ingresas a la MCM: Los estudiantes que ingresen a este programa deberán preferentemente ser profesionales del área de la comunicación, publicidad, mercadeo, diseño gráfico o administración, o profesionales de otras áreas que tengan amplia experiencia en áreas que influyen directamente en la elaboración y producción de mensajes publicitarios, promocionales, o institucionales. Como ya se mencionó al inicio de este proyecto, este programa se dirige especialmente a aquellos comunicadores que se desempeñan en las áreas de publicidad y mercadeo, a diseñadores gráficos que se desempeñan en las mismas áreas, a comunicadores que trabajan en la producción de materiales multimedia, de audio y video, a comunicadores y periodistas	**Perfil del estudiante al egresar:** El egresado de nuestro programa será mucho más estratégico en la planificación y aplicación de las variables de comunicación y mercadeo, así mismo estará plenamente capacitado para crear mensajes impactantes que resulten más efectivos, con lo que se optimizará la inversión que las empresas, industrias e instituciones hacen en el área de mercadeo y comunicación. Nuestro egresado tendrá una visión general del impacto que las comunicaciones pueden tener en las diversas esferas de influencia de una empresa o institución, y sabrán cómo utilizarlas para su ventaja en toda ocasión.

que trabajan en áreas de relaciones públicas y comunicación organizacional, a administradores que trabajan en departamentos de publicidad y mercadeo. Se dará preferencia a aquellos aspirantes con experiencia en el área de la publicidad y mercadeo. En caso de tener un número elevado de aspirantes se realizará una selección en función de sus hojas de vida y experiencia para que el programa tenga el nivel deseado.	

7.- ALCANCE: Identificación del Subcomponente que será analizado							
INDICADORES DE GESTIÓN							
Rendimiento		Productividad		Eficiencia		Efectividad	
Economía		Ecología		Educativos		Impacto	
Nota: En este punto se deberá indicar sí existen indicadores de gestión, en caso de no existir se diseñará los indicadores con sus respectivos lineamientos generales que propondrá el equipo multidisciplinario de auditoría.							

Resumen de los resultados de la evaluación del Control Interno: Hacer constar los resultados de la evaluación de la estructura preliminar por cada subcomponente, obtenida por parte del equipo de auditoría interna.
Calificación de los factores de riesgo de auditoría: Es necesario que por cada subcomponente a examinar se haga constar la calificación de los factores de riesgo de la auditoría. Para el presente estudio no aplican los tres tipos de riesgos, debido a que los recursos económicos generados por cada programa sirven para su autofinanciamiento y cualquier acción de control se la realiza en la Dirección Financiera.
Trabajo a realizar en la Fase de Ejecución: En esta parte se indicará cuál será el trabajo que deberán realizar los auditores por cada subcomponente propuesto para el correspondiente análisis.
Trabajo de otros profesionales en la Fase de Ejecución: Se hará constar cuál será el trabajo de cada profesional en la Fase de Ejecución por cada subcomponente a examinar.

_____ _____

Supervisor Jefe de Equipo

Responsables de la Planificación

Fecha aprobación: ……..

_____

Auditor General

Anexo No. 7

Reglamento de la Maestría en Comunicación y Marketing

Art. 1. La Maestría Comunicaciones Integradas de Marketing se regirá por la ley de Educación Superior, por el Reglamento de Estudios de Postgrado dictado por el CONUEP, hoy CONESUP, por el Estatuto de la Universidad del Azuay, por el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad del Azuay y por este Reglamento; y en casos no previstos, por las demás normas que rigen la actividad académica y administrativa de la Universidad del Azuay y por las resoluciones que adopte el Consejo Directivo de la Especialización.

Art. 2. Para la planificación, organización y ejecución de la Maestría, de conformidad con el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad del Azuay, el Consejo Directivo estará integrado por el Vicerrector, el Decano General de Investigaciones, el Decano de la Facultad de Filosofía o su delegado, por un estudiante elegido por los alumnos participantes al inicio de cada semestre y por el Director del Postgrado con voto, que cumplirá la función de Secretario de este Organismo.

Art. 3. La Maestría en Comunicaciones Integradas de Marketing está conformada por las asignaturas que constan en este proyecto. Cada profesor tiene la libertad de establecer los criterios que va a utilizar para evaluar su asignatura, pudiendo tener en cuenta la participación en clase, trabajos escritos, exposiciones, etc. Estos criterios de calificación se darán a conocer por el profesor al inicio de cada asignatura y se entregarán por escrito al Director del Postgrado.

Art. 4. La evaluación se realizará por asignaturas, en una escala de A, B, C equivalente a Excelente, Muy Bueno, Bueno y Reprobado, y para aprobar cada asignatura se requiere de acuerdo a las normas vigentes para las carreras presenciales en la Universidad del Azuay, asistir por lo menos al 75% de las clases. Cada asignatura aprobada tiene un valor de uno a tres créditos de acuerdo con su carga horaria.

En el caso de que el sistema de evaluación escogido por el profesor fuere el de trabajo escrito, el profesor deberá fijar el plazo máximo de entrega del mismo. El trabajo deberá ser presentado dentro del plazo establecido en el Departamento de Educación continua.

Art. 5. El estudiante deberá aprobar 60 créditos en total, repartidos de la siguiente manera: 50 créditos por aprobación de las distintas materias, y 10 créditos por el trabajo final de investigación.

El estudiante deberá aprobar al menos 9 de las 10 materias del área de Marketing y 10 de las 11 materias del área de Publicidad y Relaciones Públicas.

Art. 6. Cuando el estudiante no esté de acuerdo con la calificación de una prueba o trabajo escrito, podrá solicitar recalificación al Director, quien nombrará para el efecto un tribunal

ad-hoc, integrado por dos profesores universitarios. El fallo motivado del tribunal será inapelable.

Certificaciones y Trámites:

Art. 7. La Dirección de Educación Continua es la instancia autorizada para emitir certificados de los alumnos: matrículas, inscripciones, asistencia, notas, etc. Las certificaciones se emitirán en papel universitario con el respectivo derecho de certificación.

Asistencia

Art. 8. Para aprobar cada una de las asignaturas que conforman la Maestría, el alumno deberá asistir al menos al 75% de las clases impartidas de cada materia.

El control de asistencia lo realizará el profesor; sin perjuicio de que también lo pueda realizar personal de Educación Continua.

Cuando los alumnos, por cualquier circunstancia tengan que abandonar temporalmente las clases, deberán comunicar esta situación al Departamento de Educación Continua, en la cual se registrará este abandono para los efectos pertinentes.

Tesis

Art. 9. Además de aprobar las asignaturas en la fase presencial del programa, los alumnos de la Maestría para cumplir con el requisito de graduación deberán aprobar una tesis final con un componente importante de investigación, cuya preparación, desarrollo, presentación y evaluación, se norma en el instructivo respectivo.

Art. 10. La tesis se podrá desarrollar luego de haber cursado y aprobado cuando menos 40 créditos. La tesis se trabajará bajo la modalidad de dirección de uno o varios investigador(es) profesor(es) con solvencia académica en el área de investigación respectiva. En cualquier caso, la designación de director de tesis será aprobada por el Consejo Directivo de la Maestría.

Art. 11. La tesis representará un total de 10 créditos. La calificación argumentada de este trabajo la realizará el profesor director, con A, B, C y D, equivalente a Excelente, Muy Bueno, Bueno y Reprobado. En casos de tesis de excepcional calidad se podrá recomendar la publicación de la misma.

De las sanciones

Art. 12. De conformidad con el Art. 7 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad del Azuay, El Consejo de la Maestría, conocerá los informes presentados por el Consejo de la Especialización para proceder a sancionar a los estudiantes hasta con separación definitiva del programa cuando hubiere cometido faltas como plagio, copia en los exámenes, alteraciones de registros de asistencia u otras irregularidades comprobadas. Al Estudiante que haya cometido la falta se le oirá la defensa, salvo que no concurriere a ejercer ese derecho.

La sanción no dará derecho al estudiante a devolución económica ni exoneración de valores adeudados.

Sistemas y normas de graduación

Art. 13. Para obtener el título de postgrado de Mágister en Comunicaciones Integradas de Marketing, se requiere que el estudiante complete el número establecido de créditos, cumpla con el requisito de escolaridad y presente y apruebe su trabajo final de investigación. El estudiante deberá presentar una solicitud al Consejo Directivo de la Maestría adjuntando los siguientes documentos:

a. Certificado de aprobación de las asignaturas del programa curricular y de los créditos correspondientes, conferido por la Secretaría del Departamento de Educación Continua.
b. Certificado de escolaridad, con un mínimo de un 75% de asistencia a cada asignatura.
c. Certificado de no adeudar a la UDA.
d. Certificado de Biblioteca de estar al día en los préstamos y devoluciones del sistema.
e. Derechos de grado de la Universidad del Azuay.
f. El informe del Director del trabajo final de investigación con la calificación correspondiente.

Art. 14. El Consejo Directivo revisará la documentación y declarará la aptitud del aspirante.

Art. 15. El título será expedido por la Universidad del Azuay.

Anexo No. 8

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

SOLICITUD DE SERVICIOS EDUCACIONALES

Fecha: Cuenca, 5 de enero de 2010 **Número:** EP 006
De: Mst. Cecilia Ugalde S. **Ref.: 2009-01**
Para: Dr. Mario Jaramillo Paredes
Asunto: Contrato de Servicios Educacionales

La Maestría en Comunicación y Marketing, requiere realizar un curso sobre "**Branding",** con una duración de **24 horas, del 11 al 16 de enero de 2010**. Solicito se contrate al **Mst. José Mauricio Casas Herrera**, con Cédula de Ciudadanía No. 80503257, el valor a pagar es de USD.: 50,00 (cincuenta dólares americanos) por hora **libres de impuestos**. Cabe indicar que el **Mst. José Mauricio Casas Herrera**, ha dado su conformidad para laborar en las condiciones que consta en este documento.

Atentamente,

_____
Directora de la Maestría

Autorizado

_____
Rector

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Valor por hora: USD 50,00 libre de impuestos

Valor Total: USD 1.200,00

Vto. Bno.

_____

Director de RR. HH.
Fecha: .....

Conforme

_____

Profesor
Fecha: …….....

AUTORIZACIÓN DE PAGO

El **Mst. José Mauricio Casas Herrera** ha cumplido a satisfacción el curso, por lo que solicito se proceda al pago correspondiente.
Se adjunta factura N°. .....

Solicitante

_____
Directora de la Maestría

Fecha: .....

Autorizado

_____
Decano Administrativo-Financiero

Fecha: .....

Anexo No. 9

Departamento de Posgrados

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN Y MARKETING

Módulo: "Planificación de medios"

Profesor: Mst. Héctor Ramírez N.

Califique del 1 al 5 los siguientes aspectos, siendo 1 malo y 5 excelente

1.- FORMALIDAD

Puntualidad en el inicio de las clases	1	2	3	4	5
Orden en la exposición de los temas tratados, de acuerdo al programa presentado	1	2	3	4	5
Cumplimiento del programa a cabalidad	1	2	3	4	5
Puntualidad en la entrega de los trabajos luego de la revisión	1	2	3	4	5

2.- CONTENIDOS

La calidad de los materiales entregados	1	2	3	4	5
La actualidad de los contenidos vistos en clase	1	2	3	4	5
La utilidad del contenido para mi desempeño profesional	1	2	3	4	5
El conocimiento del profesor con respecto a la materia	1	2	3	4	5
La forma de transmitir los conocimientos, facilita el aprendizaje	1	2	3	4	5

3.- RELACIÓN CON EL ALUMNO

El trato con los alumnos es cordial	1	2	3	4	5
Las consultas presentadas son atendidas	1	2	3	4	5
Incentiva la participación en clase	1	2	3	4	5
Controla que la participación en clase sea proactiva y ordenada	1	2	3	4	5

4.- EXPECTATIVAS DEL ESTUDIANTE

El curso cumple con las expectativas que me había formulado	1	2	3	4	5
Considero que la extensión del curso ha sido adecuada	1	2	3	4	5

5.- Recomendaría que se vuelva a contratar al profesor Si No NS

5.- OBSERVACIONES

_____

_____

Anexo No. 10

Unidad de Auditoría Interna

PAPELES DE TRABAJO

UNIDAD: Departamento de Posgrados **SUBCOMPONENTE**: Maestría en Comunicación y Marketing	PT001-MCM Fecha: 8-nov-2010

1	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1.1	Conocer cuáles son los parámetros de formación académica ofertados previa a la obtención del grado académico.	Conforme a la recolección de información constante en el Proyecto aprobado, el programa de Maestría está conformado por 65 créditos: 55 de los cuales se encuentran repartidos entre 28 asignaturas que varían de entre uno a tres créditos cada una y, 10 créditos correspondientes a la elaboración y aprobación de una tesis.
1.2	Conocer la estructura curricular por áreas de estudio y componente de investigación.	Concretamente se refiere al Pensum de Estudios de la Maestría que está dividida en tres áreas de estudio: **Área 1: Materias Generales e Instrumentales** 1.1 SPSS 1.2 Sistemas de Información Inteligente 1.3 Teorías de la Comunicación y Efectos de los Medios Masivos 1.4 Ética y Análisis Crítico de los Medios Masivos 1.5 Opinión pública e investigación de la comunicación 1.6 Gestión de Contenidos en el Web 1.7 Comunicación Internacional **Área 2: Marketing** 2.1 Comunicaciones Integradas al Marketing 2.2 Gerencia Estratégica de

		Marketing 2.3 Métodos de Investigación de Marketing: Cuantitativa 2.4 Métodos de Investigación de Marketing: Cualitativa 2.5 Promoción de Ventas y Merchandising 2.6 Marketing Directo y Relacional 2.7 Branding: Construir una Marca 2.8 Marketing Electrónico 2.9 Marketing Politico 2.10 Marketing de Servicios **<u>Área 3</u>: Publicidad y Relaciones Públicas** 3.1 Publicidad 3.2 Relaciones Públicas 3.3 Psicología de la Publicidad y Comportamiento del Consumidor 3.4 Creatividad en la Publicidad 3.5 Redacción para Publicidad y para Relaciones Públicas 3.6 Planificación de Medios 3.7 Campañas de Publicidad 3.8 Campañas de Relaciones Públicas 3.9 Publicidad y Relaciones Públicas Internacionales 3.10 Negociación de Medios 3.11 Comunicación en Tiempos de Crisis
1.3	Identificar las líneas de investigación que marcan el proceso de formación del estudiante de la Maestría.	La propuesta de investigación se encamina a potenciales consumidores de distintos productos o servicios, así como su reacción a propuestas de comunicaciones aplicadas al marketing a las que se vean expuestos –se pretende investigar sobre el efecto que los diferentes mensajes pueden tener en nuestras audiencias meta. Las materias que identifican las líneas de investigación –por citar unas cuantas, son: **Teorías de la Comunicación y Efectos de los Medios Masivos.-** Teorías y métodos de análisis de los

		mensajes de comunicación masivos y su impacto en las audiencias. **Psicología de la Publicidad y Comportamiento del Consumidor.-** Revisa conceptos y teorías de las ciencias del comportamiento. Su uso para el desarrollo de programas y campañas publicitarias. Revisa la influencia de la comunicación interpersonal y masiva en el comportamiento del consumidor. **Campañas de Publicidad.-** Desarrollo de estrategias publicitarias. Presentación y defensa de decisiones estratégicas de publicidad complejas. Desarrollo de campañas de publicidad. **Marketing Político.-** Fundamentos, planificación y estrategias de aplicación y análisis del marketing político. Los estudiantes tienen una aproximación al fenómeno desde la práctica cotidiana.

Elaborado por: **CPA. Juan Francisco Medina V.**
Auditor Interno

Anexo No. 11

Unidad de Auditoría Interna

PAPELES DE TRABAJO

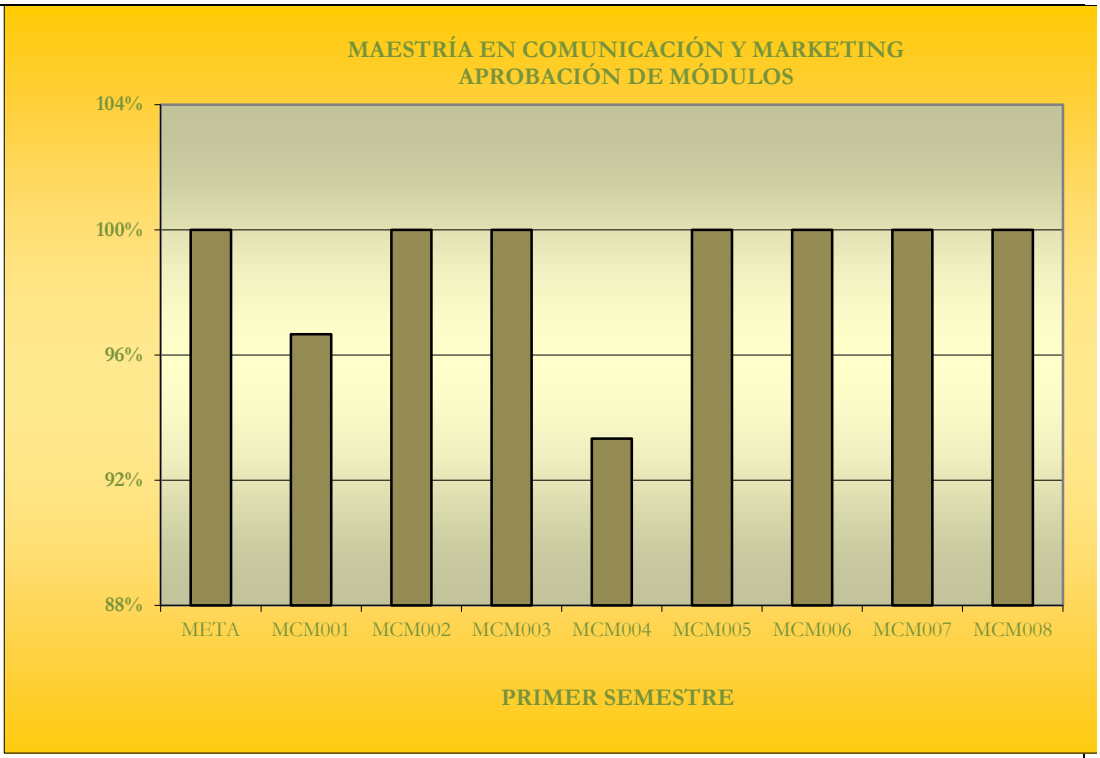
UNIDAD: Departamento de Posgrados **SUBCOMPONENTE**: Maestría en Comunicación y Marketing	PT002-MCM Fecha: 11-nov-10

2	**PROCEDIMIENTO**
2.1	Verifique la aprobación de los módulos, por parte de los participantes, correspondientes al *Primer Semestre.*
	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN Y MARKETING

	APROBACIÓN DE MÓDULOS, I SEMESTRE		
Módulos	**No. Estudiantes aprueban módulo**	**No. Estudiantes matriculados**	**Porcentaje aprobados**
META	**30**	**30,00**	**100%**
MCM001	29	30,00	97%
MCM002	30	30,00	100%
MCM003	30	30,00	100%
MCM004	28	30,00	93%
MCM005	30	30,00	100%
MCM006	30	30,00	100%
MCM007	30	30,00	100%
MCM008	30	30,00	100%

MCM001 Comunicaciones integradas la marketing
MCM002 Gerencia estratégica de marketing
MCM003 Teorías de la comunicación y efectos de los medios masivos
MCM004 Sistemas de información inteligente
MCM005 Ética y análisis crítico de los medios masivos
MCM006 Métodos de investigación de marketing: cualitativa
MCM007 Promoción de ventas y merchandising
MCM008 Publicidad



Fuente: Archivo-Registro de calificaciones MCM, 2008

Durante el I Semestre de la Maestría –esto es de marzo a septiembre-2010, se ha desarrollado 8 módulos presenciales, de los cuales 2 con profesores internacionales: MCM004 y MCM 007.
Precisamente en el módulo 4, resalta la información que 2 estudiantes no aprueban. En el módulo MCM001, conforme a los registros de asistencia, 1 estudiante no toma la materia. En los demás módulos hay una participación totalitaria y, consecuentemente todos aprueban las materias.
Nota: Todos los módulos tienen una valoración de 2 créditos.

	PROCEDIMIENTO
2.2	Resalte el perfil del egresado y su potencial vinculación en el ámbito empresarial regional y nacional.
	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD
	El egresado de la Maestría en Comunicación y Marketing, será considerado como un profesional de alta calidad técnica, humana, creativo y dispuesto al cambio; cuyos conocimientos, destrezas y habilidades le permitan gerenciar y ejecutar proyectos relacionados con las comunicaciones y el mercadeo. El egresado una vez que obtenga su grado de Magister en Comunicación y Marketing, se perfila como un recurso humano con performance de estratega, capaz de servir profesionalmente a nivel local, regional y nacional.
	PROCEDIMIENTO
2.3	Identifique las materias vinculadas al área de materias generales e instrumentales, área de comunicación y al área de marketing.
	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

MATERIAS POR ÁREAS, NÚMERO DE HORAS Y CRÉDITOS

MÓDULOS	AREA	HORAS DE CLASES	NÚMERO CRÉDITOS
Área 1: Materias Generales e Instrumentales			
COM 0903: SPSS	1	32	2
COM 0906: Sistemas de Información Inteligente	1	16	1
COM 0907: Teorías de la Comunicación y Efectos de los Medios Masivos	1	32	2
COM 0908: Ética y Análisis Crítico de los Medios Masivos	1	32	2
COM 0917: Opinión Pública	1	32	2
COM 0918: Gestión de Contenidos en el Web	1	32	2
COM 0927: Comunicación internacional	1	16	1
Área 2: Marketing			
COM 0901: Comunicaciones Integradas al Marketing	2	32	2
COM 0902: Gerencia Estratégica de Marketing	2	32	2
COM 0904: Métodos de Investigación de Marketing: Cuantitativos	2	48	3
COM 0905: Métodos de Investigación de Marketing: Cualitativos	2	48	3
COM 0910: Promoción de Ventas y Merchandising	2	32	2
COM 0911: Marketing Directo y Relacional	2	32	2
COM 0914: Branding: Construir una Marca	2	32	2
COM 0919: Marketing Electrónico	2	32	2
COM 0923: Marketing Político	2	32	2
COM 0924: Marketing de Servicios	2	48	3
COM 0909: Publicidad	3	48	3
COM 0912: Relaciones Públicas	3	32	2
Área 3: Publicidad y Relaciones Públicas			
COM 0913: Psicología de la Publicidad y Comportamiento del Consumidor	3	32	2
COM 0915: Creatividad en la publicidad	3	32	2
COM 0916: Redacción para Publicidad y para Relaciones Públicas	3	32	2
COM 0920: Planificación de Medios	3	32	2
COM 0921: Campañas de Publicidad	3	32	2
COM 0922: Campañas de Relaciones Públicas	3	32	2
COM 0925: Publicidad y Relaciones Públicas Internacionales	3	16	1
COM 0926: Negociación de Medios	3	16	1
COM 0928: Comunicación en Tiempos de Crisis	3	16	1
TOTAL		**880**	**55**

Fuente: Proyecto aprobado de la MCM, 2008.

En la presente tabla, en primera instancia, se aprecian las materias relacionadas con temas generales que permiten dotar al estudiante de herramientas técnicas con el SPSS para que el estudiante pueda tabular y analizar información estadística y manejo de base de datos. De la misma forma se pretende crear en el estudiante una consciencia de valores, principios para una correcta toma de decisiones éticas.

El segundo bloque de materias están estrictamente relacionadas con el campo del marketing, que permitirán al estudiante adquirir destrezas para el manejo del CRM – Customer Relationship Management; aplicará fundamentos de planificación, estrategias y análisis de marketing, en campañas publicitarias y políticas.

La tercera área, está vincula con conceptos y teorías de las ciencias del comportamiento, adicionalmente se revisa la influencia de la comunicación interpersonal y masiva en el comportamiento de consumidor.

PROCEDIMIENTO

2.4	Destaque la importancia de la realización de un trabajo de investigación al finalizar el posgrado.

	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

Componente de Investigación	Créditos
COM 0929: Tesis	10

Este componente tiene que ver con la tesis, que pretende sea un estudio de aplicación y profundización de algunos de los campos abordados por los estudiantes durante la Maestría.

Este trabajo final el estudiante lo puede desarrollar una vez aprobado un 80% de los créditos ofertados. La tesis se trabajará bajo la modalidad de dirección de uno o varios investigador(es) profesor(es) con solvencia académica en el área de investigación respectiva. En cualquier caso, la designación de director de tesis será aprobada por el Consejo Directivo de la Maestría

	PROCEDIMIENTO
2.5	Resalte el impacto que surte en la formación del estudiante una vez aprobado los módulos las diferentes líneas de investigación.
	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

El Magíster en Comunicación y Marketing –una vez que apruebe la tesis, estará en la capacidad de promover y desarrollar proyectos de estudio e investigación que favorezcan el desarrollo de la empresa, medios de comunicación y otros; aportará de manera efectiva a la atención integral de los objetivos del marketing y las comunicaciones.

De este modo, los proyectos de investigación que realicen los graduados deben responder a un lineamiento estratégico, donde se articule aportes tanto al conocimiento científico de las disciplinas como su compromiso social con los clientes del entorno social en donde le corresponda actuar.

Elaborado por: **CPA. Juan Francisco Medina V.**
Auditor Interno

Anexo No. 12

MODELO DE CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL

Oficio No. 036-UAI-UDA-10
Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 6 de diciembre de 2010

***Referencia**: Carta presentación del informe*

Señor (Título Académico)
Nombres y Apellidos
Función que desempeña
Ciudad.

De mi consideración:

El equipo de auditores ha efectuado la *"Auditoría de Gestión a (nombre de componente o subcomponente)", correspondiente al período…… de 20… a …… 20….*

Nuestro examen se realizó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental, emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden se hayan ejecutado de conformidad con la normativa legal pertinente.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en el Art. 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deberán ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter obligatorio.

Con esta ocasión reitero mis sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

Nombres y Apellidos
Función que desempeña

Anexo No. 13

MODELO DE ACTA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y CONFRENCIA FINAL

Acta de conferencia final de comunicación de resultados contenidos en el borrador del informe de examen especial a: (delimitar el período).

En la ciudad de Cuenca, a los (DD-MM-AA), a partir de las (00H00), el suscrito, se constituye en la Unidad de Auditoría Interna, con el objeto de dejar constancia de la Comunicación de Resultados del examen especial (unidad, proyecto, componente, subcomponente), correspondiente al período ….. de 20…. A ….. de 20…, que fue desarrollado de conformidad a la orden de trabajo No. ….. de fecha……..

En cumplimiento al inciso final del Art. 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Estado, se convocó mediante oficio circular No. ……. de fecha ……, a los funcionarios y personas relacionadas con el examen, para que asistan a la presente diligencia.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes se procedió a la lectura del borrador de informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen constante en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares del mismo temor y contenido.

Atentamente,

Nombres	Función	Firma

Anexo No. 14

MODELO CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Oficio No. 000-UAI-UDA-10
Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 6 de diciembre de 2010

***Referencia**: Lectura de borrador del informe*

Señor (Título Académico)
Nombres y Apellidos
Función que desempeña
Ciudad.

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto (conforme al Estatuto de la Entidad), convoco a Usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión, correspondiente al (Componente o Subcomponente), realizado mediante Orden de Trabajo No. …… de fecha …….

El referido acto se llevará a cabo en (lugar donde se realizará la lectura), el día …. de …….. de 2010, a las 10H00. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito el nombre de la persona a quien delega a la lectura de borrador del informe.

Con esta ocasión reitero mis sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

Nombres y Apellidos
Función que desempeña

Anexo No. 15

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

INFORME No. 001-UA-2010

INFORME FINAL

Auditoría de Gestión al programa de Posgrado:

"Maestría en Comunicación y Marketing"

Cuenca-Ecuador
2011

ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORIA

Carátula

Relación de siglas y abreviaturas utilizadas –en orden alfabético.

Índice

Carta de Presentación

CAPITULO I

Enfoque de la auditoría –información introductoria

- Motivo
- Objetivo
- Alcance
- Enfoque de la auditoría
- Componentes y Subcomponentes auditados

CAPITULO II

Información de la entidad o unidad auditada

- Misión
- Visión
- Diagnóstico FODA
- Base Legal
- Estructura Orgánica
- Objetivo la entidad o unidad auditada
- Financiamiento
- Funcionarios principales del proceso auditado

CAPITULO III

Resultados generales de la auditoría

Comentarios con acciones tomadas por la entidad y/o hechos subsecuentes conclusiones y recomendaciones sobre la unidad o área examinada, relacionados con la evaluación del control interno, que incluya al seguimiento de recomendaciones y cumplimiento de objetivos y metas institucionales, entre otros.

CAPITULO IV

Resultados específicos por componente y subcomponente

Presentación por cada uno de los componentes y subcomponentes –para el presente caso se ha tomado la Maestría en Comunicación y Marketing, lo siguiente:

a) **Comentarios.-** Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa – dirección del posgrado y, de resultados que determine el grado de cumplimiento de las metas propuestas.
b) **Conclusiones.-** Se refiere al punto de vista del auditor sobre aspectos positivos de la gestión gerencial.
c) **Recomendaciones.-** Constructivas y prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la unidad auditada, para que use sus recursos de manera eficiente y económica.

Anexos

- Detalles o información que requiere anexos, similar a la auditoría tradicional.
- Cronograma acordado con los funcionarios de la entidad para la aplicación de recomendaciones y correctivos.
- Síntesis de la auditoría de gestión similar al de auditoría de tradicional, con los cambios introducidos en esta nueva actividad de control.
- Constancia de la notificación de inicio de examen.
- Convocatoria y Acta de la conferencia final de comunicación de resultados.

Anexo No. 16

Unidad de Auditoría Interna		
UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES**	**Hoja No.**
		Referencia:
		Fecha:
Unidad auditada	**Fecha:**	
Componente:	**Subcomponente:**	

RECOMENDACIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN						RESPONSABLE
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	
Directivo de la entidad							
Director de la unidad							
Otros funcionarios							

Ciudad, ….. de …….20…….

Auditor General
Responsable del control

Anexo No. 17

SÍNTESIS DEL INFORME

1.- Información de la unidad de control		**Motivo del examen:**	
Componente: Subcompomente:		Fecha: Planificado por:	
2.- Período examinado:			
Desde:		Hasta:	
Meses:		Años:	
3.- Unidad examinada			
Nombre de la unidad/componente/subcomponente:			
Dirección:			
4.- Principales hallazgos del examen			
			Referencia No.
5.- Responsables			
Nombres	Función	Tipo de responsabilidad	Observación
		Administrativa / Otra	
6.- Comentarios			
Se puede presentar una síntesis de los principales comentarios para mayor comprensión de los usuarios			

Ciudad, ….. de …….20…….

Auditor General
Responsable del control

Anexo No. 18

Unidad de Auditoría Interna				
UNIVERSIDAD DEL AZUAY	**PROGRAMA PARA SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES**		**Hoja No.**	
			Referencia:	
			Fecha:	
Entidad: Tipo de Examen:		Componente: Subcomponente:		

No.	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	REALIZADO POR	FECHA
1.-	Obtener del archivo de la Unidad de Auditoría Interna lo siguiente: - Cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos. - Nombres y número de oficios de envío de los informes de los diferentes destinatarios.			
2.-	Verificar en la unidad administrativa respectiva la recepción del documento y determinar las acciones adoptadas, entre otras: - Oficios o memorandos remitidos a los servidores responsables del cumplimiento de las recomendaciones. - Firma o sumilla de recepción de estos documentos por parte de los responsables del cumplimiento de las recomendaciones. - Determinar las acciones adoptadas por cada uno de ellos, recomendación por recomendación. - Solicitar la documentación que evidencie las medidas correctivas tomadas y de cumplimiento de las recomendaciones.			
3.-	Elaborar con la información obtenida un cuadro de las recomendaciones que identifique las acciones adoptadas, los resultados obtenidos y la situación real de cada una de ellas, a fin de establecer las recomendaciones cumplidas, no cumplidas, cumplidas en forma parcial y las no aplicables.			
4.-	Analizar y verificar la documentación obtenida y evaluar los resultados, dejando constancia en los papeles de trabajo.			
5.-	Investigar las recomendaciones no cumplidas y las parcialmente cumplidas, para determinar las razones de su no cumplimiento, con los responsables de las mismas, dejando constancia de esta acción.			
6.-	Elaborar el informe de seguimiento de recomendaciones y entregar al auditor general de la unidad de auditoría interna.			

_____ _____

Preparado por: **Revisado por:**