

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



Trabajo Dirigido

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EMPRESA ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.

Tutor Académico : MgSc. Manuel Calancha Castillo

Tutor Institucional: Dr. Luis Adalid Aparicio Delgado Ph. D.

Postulante : Univ.Egr. Pavel Robertovich Arancibia Kuznetsova

**LA PAZ – BOLIVIA
2013**

Dedicatoria

Le dedico a mi madre M.Sc. Tatiana Guenadievna Kuznetsova sobre todo por haberme posibilitado estudiar todos estos años.



Agradecimientos

Agradezco a mi tutor académico Mg.Sc. Manuel Calancha Castillo por haberme brindado todo el apoyo necesario para la realización del presente trabajo dirigido y a mi tutor institucional Dr. Luis Adalid Aparicio Delgado Ph. D.por haberme dado la oportunidad de realizar este trabajo dirigido en su empresa consultora.



RESUMEN EJECUTIVO

TRABAJO DIRIGIDO

Plan Estrategico Institucional "PEI" ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.

El presente trabajo dirigido trata sobre un Plan Estratégico Institucional "PEI", este fue creado para la empresa consultora ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. Identificando la necesidad de este por sus distintos cambios emergentes que tuvo, como ser el cambio de asamblea de socios y su estructura de directorio, lo cual generó una rotunda rotación de personal en la empresa. Muy aparte de que otra problemática que fue detectada es la de las políticas arbitrarias del presente gobierno, lo cual expuso a la empresa a un escenario que le acompañó el desenvolvimiento de ésta, con su potencial cartera de clientes que fue hasta ese entonces, esta cartera comprendía de distintas empresas e instituciones públicas.

Se generó una situación transitoria, lo cual generó una decadencia, hasta el punto en que se tocó el tema de liquidar a la presente empresa.

Ante el análisis de situación o análisis FODA se elabora un Árbol de Problemas para luego elaborar un Árbol de Objetivos. Lo cual viabiliza la implementación de un PEI mediante un Marco Lógico. El cual analiza el cumplimiento de todos los objetivos en el inmediato, corto, mediano y largo plazo de la empresa. Para que el PEI tenga vías para su realización se implementa un Plan Operativo de Acción "POA", el cual determina las actividades a realizar el cual va acompañado de los respectivos Indicadores Verificables Objetivamente "IVO's".

En si se propone centrarse en la captación de nuevos clientes en el sector privado en distintos rubros mediante un mejor seguimiento a estos, los clientes de mayor potencial son las instituciones financieras. Sin descuidar la fidealización de los antiguos clientes.



**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
EMPRESA ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.**

También se propone mantener al personal y adecuar las condiciones necesarias para tal razón. También se cuentan con otras propuestas de menor valor como el innovar los equipos informáticos al igual que los mobiliarios y otros.

Concluyendo de que la Misión, Visión y todo lo consecuente tiene que readaptarse ante nuevos escenarios y actores.



INDICE

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES.....	7
1.1. Antecedentes Generales.....	7
1.2. Planteamiento del Problema.....	9
1.2.1. Problemática.....	9
1.2.2. Formulación del Problema.....	10
1.3. Objetivos.....	11
1.3.1. Objetivo General.....	11
1.3.2. Objetivos Específicos.....	11
1.3.2.1. Análisis de Situación o Análisis Retrospectivo.....	11
1.3.2.2. Análisis Prospectivo.....	11
1.3.2.3. Formulación de la Estrategia Utilizando el Marco Lógico.....	11
1.3.2.4. Formulación de la Táctica o Plan Operativo de Acción.....	12
1.3.2.5. Formulación del Sistema de Monitoreo y Evaluación “M+E” del Plan Estratégico Institucional “PEI”.....	12
1.4. Justificación.....	12
1.4.1. Justificación Teórica.....	12
1.4.2. Justificación Práctica.....	14
1.5. Metodología.....	14
1.5.1. Método.....	14
1.5.2. Fuentes de Información.....	15
1.5.2.1. Información Primaria.....	15
1.5.2.2. Información Secundaria.....	15
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL.....	17



2.1.	Del Enfoque de la Administración Científica al Enfoque Estratégico	17
2.1.1.	El Enfoque de Frederick W. Taylor.....	17
2.1.2.	El Enfoque de Henry Fayol.....	17
2.1.3.	El Enfoque de Sistemas de Administración	18
2.1.4.	Enfoque de la Planificación Estratégica	18
2.2.	Enfoque Estratégico.....	19
2.2.1.	Enfoque Clásico de la Estrategia.....	19
2.2.2.	Enfoque de la Supervivencia Competitiva	20
2.3.	Sistemas de Gestión	21
2.3.1.	Ciclo de Vida del Producto	21
2.3.2.	Modelo de Crecimiento Compartido	22
2.3.2.1.	Curva de la Experiencia	22
2.3.2.2.	Matriz de Crecimiento Compartido.....	22
2.3.3.	Modelo de la Matriz GETS.....	23
2.3.3.1.	Propósito del Modelo GETS.....	23
2.4.	Objetivos que Persigue una Empresa.....	24
2.5.	Aspectos Importantes del Proceso de Adjudicación de Contratos.....	25
2.5.1.	Aptitudes del Ejecutivo de Mercadeo	25
2.5.2.	Estrategia Competitiva	25
2.5.2.1.	Los Puntos a Considerar para una Estrategia de Mercado.....	26
2.5.3.	Fases de la Estrategia de Ventas.....	27
2.5.3.1.	Primera Fase: Prospección.....	27
2.5.3.2.	Segunda Fase: Presentación de la Propuesta y Adjudicación de la Consultoría o Auditoría.....	29
2.5.3.3.	Tercera Fase: Contratación	30
2.5.3.4.	Cuarta Fase: Ejecución del Contrato	30



2.5.3.5. Quinta Fase: Post Venta	31
2.6. Cómo Tratar con Clientes Difíciles.....	32
2.6.1. Atención de Quejas	33
2.7. Plan Estratégico Institucional "PEI"	34
2.7.1. Objetivos del PEI	34
2.7.2. Características del PEI	34
2.7.3. Estructura del PEI.....	35
2.8. El Proceso de Formulación de la Estrategia	36
2.8.1. Marco de Referencia y Antecedentes.....	36
2.8.2. Análisis de Participación.....	37
2.8.3. Análisis de la Situación.....	38
2.8.4. Análisis de Objetivos	39
2.8.5. Análisis de Alternativas	39
2.8.6. Matriz de Planificación o Marco Lógico	40
2.8.7. Formulación de los Indicadores Verificables Objetivamente	43
2.8.7.1. Medios de Verificación de los Indicadores	44
2.8.7.2. Formulación del Presupuesto Global del Proyecto	44
CAPÍTULO III MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	45
3.1. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.....	45
3.2. Norma Internacional de Auditoría.....	45
3.2.1. Propósito	45
3.2.2. Objetivos de una Auditoría de Estados Financieros	46
3.2.3. Requisitos Éticos Relativos a una Auditoría de Estados Financieros..	46
3.2.4. Conducción de una Auditoría de Estados Financieros	47
3.2.5. Alcance de una Auditoría de Estados Financieros	48
3.3. Normas de Auditoría Gubernamental.....	48



3.3.1.	Objetivos del Sistema de Control Gubernamental "SCG"	49
3.3.2.	Componentes del Sistema de Control Gubernamental	50
3.3.3.	Auditoría Gubernamental	51
3.3.4.	Tipos de Auditoría Gubernamental.....	52
3.3.4.1.	Auditoría Financiera.....	52
3.3.4.2.	Auditoría Operacional	52
3.3.4.3.	Auditoría Ambiental.....	53
3.3.4.4.	Auditoría Especial	53
3.3.4.5.	Auditoría de Proyectos de Inversión Pública.....	53
3.3.4.6.	Auditoría de la Tecnología de la Información.....	53
3.3.5.	Característica Principal de la Auditoría Gubernamental	54
3.3.6.	Estructura de las Normas de Auditoría Gubernamental	54
3.3.6.1.	Normas Generales.....	54
3.3.6.2.	Normas Específicas	55
3.4.	Código de Ética del Auditor Gubernamental	56
3.4.1.	Alcance del Código.....	56
3.4.2.	Propósito del Código	56
3.4.3.	Principios Éticos	56
3.5.	Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras "RNBEF" ..	58
3.5.1.	Reglamento para el Registro de Firmas de Auditoría Externa.....	59
3.5.2.	Reglamento para la Realización de Auditoría Externa	60
3.6.	Ley General del Trabajo.....	60
3.6.1.	Seguro Social Obligatorio.....	61
3.6.2.	Registro Obligatorio de Empleadores.....	61
3.7.	Código de Comercio	62
3.8.	Obligaciones Tributarias	62



**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
EMPRESA ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.**

3.9.	Registro Nacional de Consultoría.....	63
3.9.1.	Antecedentes y Base Legal.....	63
3.9.2.	Alcance de Aplicación del R.N.C.....	63
3.9.3.	Certificaciones que Emite el R.N.C.....	64
3.10.	Colegio de Auditores de La Paz y Bolivia.....	65
3.10.1.	Antecedentes.....	65
3.10.2.	Objetivos.....	66
3.11.	Kreston Internacional Limited.....	67
CAPÍTULO IV MARCO PRÁCTICO.....		69
4.1.	Análisis de Antecedentes.....	69
4.1.1.	Análisis Interno.....	69
4.1.2.	Análisis Externo.....	70
4.2.	Análisis de Participación.....	72
4.3.	Análisis de Problemas.....	74
4.3.1.	Problema Central.....	75
4.3.2.	Problemas Causa.....	75
4.3.3.	Problemas Efecto.....	76
CAPÍTULO V PROPUESTA.....		78
5.1.	Análisis de Objetivos.....	78
5.2.	Análisis de Alternativas.....	79
5.3.	Misión y Visión de ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.....	81
5.3.1.	Misión.....	81
5.3.2.	Visión.....	81
5.3.3.	Principios y Valores.....	82
5.4.	Formulación de la Estrategia: Marco Lógico.....	82
5.4.1	Finalidad u Objetivo Superior.....	83



**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
EMPRESA ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.**

5.4.2.	Propósito u Objetivo Específico.....	83
5.4.3.	Resultados o Productos y Actividades	84
5.5.	Formulación de la Táctica: Plan Operativo de Acción.....	89
5.6.	Sistema de M+E.....	89
5.7.	Organigrama	91
5.8.	Recursos Humanos.....	92
5.8.1.	Contratación de Personal en Proporción al Número de Clientes.....	92
5.8.2.	Capacitación del Personal	92
5.8.3.	Organización de Tareas	93
5.8.4.	Medición del Desempeño en el Área de Trabajo.....	93
5.9.	Infraestructura, Ambientes, Tecnología, Incentivos, Información.....	94
5.9.1.	Reacondicionamiento Físico y Creación de Nuevos Sistemas.....	94
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		95
6.1.	Conclusiones.....	95
6.2.	Recomendaciones	96
BIBLIOGRAFÍA.....		97
ANEXO I MARCO LÓGICO		99
ANEXO II PLAN OPERATIVO DE ACCIÓN		102



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes Generales

El presente trabajo se enmarca en las disposiciones legales vigentes de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Mayor de San Andrés "UMSA" conforme a la resolución rectoral aplicada a la modalidad de trabajo dirigido.

Asimismo, se cuenta con un convenio interinstitucional entre la Universidad Mayor de San Andrés y la Empresa ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. por el cual estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas podrán realizar pasantías y/o elaborar trabajos dirigidos, tesis o planes de negocio, como forma de integrar a la universidad con la producción. Consiguientemente, este trabajo dirigido forma parte de los objetivos de dicho convenio.

ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. se constituyó en fecha 28 de agosto de 1984 en la ciudad de La Paz, Bolivia, como Sociedad de Responsabilidad Limitada avocada a estudios de Consultoría en Administración y Auditoría.

La finalidad de la Empresa es realizar por cuenta propia o asociada a terceros, servicios de:

- Auditoría financiera.
- Auditoria operativa.
- Consultoría en el campo administrativo y económico financiero.
- Asesoramiento en recursos humanos.
- Asesoramiento en temas impositivos.



**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
EMPRESA ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.**

Elaboración y evaluación de estudios de prefactibilidad, factibilidad y diseño final para lo cual, la empresa está plenamente facultada para realizar, ejecutar actos y contratos permitidos por las leyes vigentes sin restricción ni limitación alguna.

Los clientes de la empresa ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. se clasifican en:

- Empresas privadas individuales o colectivas de explotación minera, petrolera, agropecuaria, beneficiado o transformación y/o comercialización.
- Entidades gubernamentales: Gobierno central, gobiernos departamentales y gobiernos municipales.
- Empresas del estado y publicas: ABC, YPFB, COMIBOL, ENFAF, ECOBOL, ENTEL, ENFE, ENDE, empresas municipales de aseo y recojo de basura, empresas municipales de agua potable y alcantarillado, etc.
- Entidades bancarias y financieras: Banco Central de Bolivia, Banco del Estado "Banco Unión", cooperativas de ahorro y crédito, financieras y agentes.
- Organizaciones privadas.
- Organizaciones no gubernamentales.

Son las empresas del estado, las empresas públicas y las organizaciones no gubernamentales que deben certificar el buen manejo de los recursos de la cooperación externa y los recursos del estado mediante un informe, de auditoría emitido por empresas, que demuestran capacidad e idoneidad en el país.

ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA., está asociada a "Kreston International", una red global de firmas de contadores y consultores de negocios independientes, fundada en 1971, registrada en Inglaterra y limitada por garantía. "Kreston" ofrece acceso confiable y conveniente a servicios de calidad a través de sus firmas miembro en todo el mundo. Posicionada actualmente como la 13ª Red de



PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL EMPRESA ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.

Contadores en el mundo, "Kreston" tiene presencia en 95 países con 700 oficinas, con más de 19.500 profesionales y personal de apoyo.

El tema del trabajo dirigido ha sido acordado con los ejecutivos de la empresa, quienes han visto por conveniente encomendar al postulante la formulación de un Plan Estratégico Institucional "PEI" como forma de establecer los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa que actualmente se encuentra en proceso de transición, el mismo que busca cambiar la estructura y estilo de trabajo para adecuarse a los nuevos retos de un mercado cada vez más competitivo y complejo.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Problemática

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización empresarial, institucional, gubernamental, no gubernamental, de naturaleza privada o social, reflejan cual será la estrategia a seguir por la empresa en el corto, mediano y largo plazo. El plan estratégico se establece generalmente con un horizonte de tiempo que oscila entre 1 y 5 o más años.

La empresa ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA., gracias a su eficiencia, calidad de sus servicios y experiencia comprobada en la realización de todo tipo de auditorías cuenta con una cartera de clientes representativa a nivel nacional que le otorgan una imagen institucional de eficiencia y prestigio con 28 años de trayectoria.

La empresa está legalmente estructurada en una Asamblea de Socios, Directorio, Gerencia General, Gerencia de Auditoría y Gerencia de Consultoría, las mismas que deben adecuar su funcionamiento dentro de una estrategia de fortalecimiento capaz de llevar la empresa al logro de sus objetivos empresariales, económicos y sociales:



**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
EMPRESA ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.**

- Los objetivos empresariales se expresan en la captación de cada vez mayor número de clientes que le permite incrementar el número de auditorías y/o consultorías, que repercute en el incremento de sus ingresos, por tanto en las utilidades y en el valor económico de la empresa.
- Los objetivos económicos se expresan en la generación de fuentes de trabajo, pago de sueldos y salarios, impuestos para el estado, intereses para los bancos y royalties para los tecnólogos nacionales y/o extranjeros. Es decir, el aporte de la empresa al incremento del valor agregado del país.
- Los objetivos sociales, se expresan en prestar su experiencia y capacidad profesional para la realización de auditorías operacionales, financieras, ambientales a los programas y proyectos que ejecutan las entidades gubernamentales a favor principalmente de las familias que habitan en el área rural de los distintos municipios del país, así como las oportunidades que ofrece para que estudiantes de cursos superiores de distintas carreras puedan integrarse a la práctica de auditorías y consultorías mediante pasantías en convenios con distintas universidades públicas y privadas del país.

1.2.2. Formulación del Problema

ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA., como empresa en crecimiento, que debe responder a las exigencias cada vez mayores de sus clientes, no cuenta con un Plan Estratégico Institucional "PEI", para los próximos años que le permita adecuar su funcionamiento a la nueva dinámica que la plantea el entorno institucional, económico y social como empresa especializada en auditoría y consultoría de negocios, como también en la asistencia técnica, capacitación en temas impositivos, laborales y legales de las empresas.



1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Formulación de un Plan Estratégico Institucional "PEI", acorde al proceso de transición que viene desarrollando la empresa ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. en el marco de las disposiciones legales vigentes y las exigencias del mercado, por las distintas empresas o instituciones gubernamentales y no gubernamentales, de índole privada o de índole social que operan en el país.

1.3.2. Objetivos Específicos

1.3.2.1. Análisis de Situación o Análisis Retrospectivo

Es el análisis de los aspectos legales, institucionales y servicios que ofrece la empresa a la clientela con que cuenta. Asimismo, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas "FODA" que configuran la situación actual de la empresa como para llevar adelante la estrategia institucional.

Asimismo, el análisis retrospectivo comprende la formulación de un "árbol de problemas" mediante un análisis "causa - efecto" o el análisis "influencia - dependencia".

1.3.2.2. Análisis Prospectivo

Con base en el "árbol de problemas" y viendo el análisis FODA de la empresa se han de establecer cursos de acción que estarán expresados en un "árbol de objetivos".

1.3.2.3. Formulación de la Estrategia Utilizando el Marco Lógico

Con base en el "árbol de objetivos" se formularán:

- Los objetivos inmediatos: actividades.
- Los objetivos de corto plazo: resultados o productos.



- Los objetivos de mediano plazo: efectos
- Los objetivos de largo plazo: impactos.

Para cada uno de los objetivos se formularán Indicadores Verificables Objetivamente "IVO's", los medios de verificación de dichos indicadores, los supuestos o condicionantes, para el cumplimiento de los objetivos y el presupuesto global de la estrategia.

1.3.2.4. Formulación de la Táctica o Plan Operativo de Acción

Utilizando un diagrama de Gantt, para cada una de las actividades o el "qué hacer" contenidas en el marco lógico se formularán sub - actividades o el "cómo hacer". Para cada una de estas sub - actividades se formularán "indicadores clave", responsables, tiempos y presupuesto.

1.3.2.5. Formulación del Sistema de Monitoreo y Evaluación "M+E" del Plan Estratégico Institucional "PEI"

Es la descripción de los componentes del Sistema de Monitoreo y Evaluación "M+E":

- Marco lógico.
- Plan operativo.
- Cartera de clientes o contratos.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación Teórica

El tema del presente trabajo dirigido se enmarca en el currículum académico de la Carrera de Administración de Empresas, pues, su realización, demanda, la revisión y análisis de los conceptos de Administración, Planificación y



Administración Estratégica. Así como disciplinas complementarias como la estadística y metodología de la investigación.

La primera etapa o función de la administración en el proceso administrativo es la Planificación, misma que comprende la definición de objetivos, establecimiento de los cursos de acción o el “qué hacer”, los responsables o el “quiénes deben hacer”, los recursos materiales o el “con qué hacer” y el tiempo o “cuándo hacer”.

La segunda etapa o función de la administración en el proceso administrativo es la Organización, que incluye la definición de los niveles de importancia relativa de la empresa, y la formulación de un organigrama que responda a las necesidades del Plan Estratégico Institucional “PEI”.

La tercera etapa o función de la administración es la Dirección, lo cual comprende la asunción del liderazgo y mando de la organización para orientar y guiar la realización de las actividades, previstas en el plan operativo, cuidando que dichas actividades se encaminen evidentemente al logro de los resultados o productos y que los mismos sean útiles a los fines de alcanzar los efectos e impactos del PEI.

La cuarta etapa o función de la administración es el Control, para lo cual se debe establecer puntos de control y mecanismos de evaluación del desempeño como forma de buscar la eficiencia en la realización de las actividades para el logro de los resultados o productos, asimismo, asegurar el logro de los efectos e impactos como consecuencia de la adecuada utilización de los resultados o productos por los destinatarios finales de dichos resultados o productos: los distintos clientes y los distintos proveedores de la empresa.

Existen distintos modelos para la planificación estratégica como: el Cuadro de Mando Integral “CMI”, restricciones y líneas de intervención, marco lógico y otros. Para la formulación del Plan Estratégico Institucional “PEI”, se utilizará la metodología del marco lógico. La metodología del marco lógico comprende:

- Análisis de situación.
- Análisis de participantes.



- Análisis de objetivos.
- Análisis de alternativas en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas "FODA".
- Formulación del marco lógico.
- Formulación del Plan Operativo Acción "POA".
- Formulación del Plan de M+E.

1.4.2. Justificación Práctlca

La realización del presente trabajo dirigido permite al postulante aplicar los conocimientos de administración de empresas, adquiridos en su instrucción académica, a un caso concreto de formulación de un Plan Estratégico Institucional "PEI" de una empresa en actual funcionamiento y en proceso de transición. Lo cual a su vez le permite adquirir destrezas en el campo de la Planificación y Administración Estratégica.

Concretamente, el postulante tiene la oportunidad de conocer el funcionamiento de una empresa que vende capacidad y experiencia profesional en el campo de la auditoría, asesoría a negocios, preparación y evaluación de proyectos.

También, el postulante tiene la oportunidad de adquirir destrezas en la utilización de la metodología del marco lógico para la formulación de estrategias empresariales, así como en la formulación de Indicadores Verificables Objetivamente.

1.5. Metodología

1.5.1. Método

En la realización del presente trabajo dirigido se aplicará el método deductivo, pues, se aplicarán conceptos de la administración general y de la teoría de la



Planificación y Administración Estratégica a un caso concreto de formulación de un Plan Estratégico Institucional "PEI" de la empresa.

El nivel de investigación que se aplicará en la realización del trabajo es el nivel descriptivo, pues, se hará una descripción de los distintos conceptos de administración, planificación y organización, conceptualización y desarrollo del PEI, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, problemas, objetivos, la estrategia y la táctica que debe seguir la empresa para continuar creciendo en el mercado nacional e internacional.

1.5.2. Fuentes de Información

1.5.2.1. Información Primaria

Entrevistas a los ejecutivos y personal de la empresa, así como reuniones cortas y/o taller participativo con el personal de las distintas áreas técnico administrativas de la empresa.

Revisión de documentación, relativa a la organización y funciones de la empresa.

1.5.2.2. Información Secundaria

Consulta de bibliografía, relativa a la organización y sistemas organizacionales, también de hipertexto en algunas direcciones de internet.

Revisión de las distintas normas de consultoría, auditoría y contabilidad como:

- Normas de Consultoría: requisitos para el registro de consultoría.
- Normas de Auditoría Gubernamental "NAG's".
- Normas de Auditoría de Proyectos de Inversión Pública "NAPIP's".
- Normas de Auditoría Ambiental de Proyectos "NAA's".
- Normas Internacionales de Contabilidad, "NIC's".
- Normas de Administración de Bienes y Servicios "NAB's".



**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
EMPRESA ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.**

- Sistema de Administración del Presupuesto "SP".
- Sistema de Organización Administrativa "SOA".
- Normas de Control Posterior "NCP's".
- Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras "RNBEF".





CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1. Del Enfoque de la Administración Científica al Enfoque Estratégico¹

Desde su surgimiento como ciencia la administración ha desarrollado varios y diversos enfoques, cada uno para resolver los problemas propios de ese momento histórico.

2.1.1. El Enfoque de Frederick W. Taylor

A principios del siglo XX, la demanda de bienes superaba su oferta, y los problemas de las empresas o más propiamente de la industria consistían en racionalizar la producción, hacerla más eficiente e incrementarla. En respuesta a estas urgentes necesidades surge el primer enfoque, formalmente desarrollado de administración, aportado por Frederick W. Taylor (principios de administración científica, 1911) quien dirige sus esfuerzos a analizar los procesos productivos para racionalizarlos, hacerlos más eficientes, y de esta manera resolver el problema que afectaba a la sociedad, es decir incrementar la productividad.

2.1.2. El Enfoque de Henry Fayol

El siguiente desarrollo de la administración es en parte paralelo a la escuela de Taylor, el surgimiento del enfoque de Henry Fayol (principios de administración industrial y general) que llevo a la administración científica un paso más allá del ámbito del taller, a la aplicación de los principios de la administración a todos los tipos de organización: industriales, comerciales, políticas, religiosas o de cualquier índole; y contribuyó a identificar las principales áreas de operación de la empresa. Esta es su principal contribución. También la atención principal del enfoque se

¹Oscar Gerardo Montalvo, Diagnóstico Empresarial: Análisis Integral, Editorial UMSA, Carrera Administración de Empresas, La Paz, Bolivia, c2011.



concentró en la autoridad formal. Su concepción es autoritaria: "... autoridad es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer...". Este enfoque ignora completamente la conducta y el comportamiento de la persona. Según su concepción, el individuo es una constante.

2.1.3. El Enfoque de Sistemas de Administración

Frente al progresivo alto grado de especialización y atomización de los conocimientos en el campo de las ciencias sociales, y muy especialmente en los campos de la sociología y de la administración, campos, en los cuales existen áreas de conocimientos y conceptos comunes, surge la iniciativa de integrar las diferentes ciencias afines en un cuerpo sistematizado - teoría de sistemas, para uniformar la metodología, semántica y comunicar los campos del conocimiento entre sí (en lugar de generar crecientes estancos de ciencia y especialidades aisladas), desarrollarlas y compartir sus campos sin superponerlos. Esta iniciativa tiene lugar a fines de la década de los cincuentas, aunque sus antecedentes se remontan inclusive hasta 1929 (Claude Bernard; y W.B. Cannon – este último escribió sobre la homeostasis), desarrollados posteriormente con mayor énfasis por Ludwing Von Bertalamffy. El producto de estas iniciativas en el campo de la administración es la Teoría de Sistemas de Administración.

2.1.4. Enfoque de la Planificación Estratégica

En la década de los años sesenta, el escenario mundial nuevamente estaba empezando a cambiar rápidamente con la irrupción de un fenómeno nunca visto antes - la globalización. Aun cuando durante esos años, recién empezaba el fenómeno, planteaba retos nuevos insolubles para los enfoques de la administración, desarrollados hasta ese momento. Como antes en la historia de la administración, ésta confronta un nuevo reto, y así en respuesta al fenómeno de la globalización surge un nuevo enfoque de administración: la planificación estratégica, que un poco más tarde se transformó en Administración Estratégica.



2.2. Enfoque Estratégico²

En un país de América Latina, luego de intentar mejorar la Administración y Control Financiero del Estado, se aprobaron nuevas normas y se inició el proceso de implantación. Sin embargo, luego de un tiempo de aplicación de las nuevas normas, el resultado del diagnóstico de situación fue totalmente negativo, debido a las siguientes causas:

- Cada ejecutivo del aparato estatal tenía su propia concepción de “sistema”, el cual difería del concepto de los otros directivos.
- Algunos encontraron que aún los teóricos de sistemas de administración no coincidían en sus opiniones y posiciones.
- La transición de los anteriores enfoques de administración, empleados al nuevo enfoque, era muy lenta y difícil.
- No pocos ejecutivos consideraban que el enfoque sistémico para administrar el estado era inadecuado.

En síntesis, el problema se reducía a que existían tantas concepciones de “sistema” como ejecutivos, pese a que el cuerpo de normas establecía con toda claridad el “sistema - estado” y cada uno de sus subsistemas.

2.2.1. Enfoque Clásico de la Estrategia

Originalmente desarrollado en los años sesentas por Alfred Chandler (Strategy and Structure, 1962), Alfred Sloan (Mis años con la General Motors, 1963) e Igor Ansoff (Estrategia Corporativa, 1965). Las características generales distintivas de la estrategia clásica son:

- Fue desarrollado en dos grandes empresas: “General Motors” y “DuPont”, cuyos resultados fueron grandemente exitosos.

²Oscar Gerardo Montalvo, Diagnóstico Empresarial: Análisis Integral, Editorial UMSA, Carrera Administración de Empresas, La Paz, Bolivia, c2011.



- La estrategia es formulada por la alta dirección de la firma.
- La estrategia está orientada básicamente al logro de alta rentabilidad y, por tanto, concentra cuidadosamente su atención en el mercado.
- En principio consistía en un plan estratégico y posteriormente en gestión estratégica.
- La estrategia es racionalmente formulada sobre la base de pronósticos de la economía y del mercado.
- La secuencia del plan y la estrategia siguen un orden rigurosamente lógico.

Este enfoque, aún hoy, integralmente desarrollado, contiene la receta estratégica completa.

2.2.2. Enfoque de la Supervivencia Competitiva

Más que un enfoque estratégico coherente y estructurado, como lo es el enfoque clásico, ésta es una posición basada en opiniones planteadas intermitentemente por varios autores desde 1968 hasta el presente.

Cuadro N°2.1: Enfoque de Supervivencia Competitiva

Argumentos	Postulados
a) La realidad competitiva es caótica, muy compleja e impredecible.	Una estrategia racionalmente formulada puede superar estas condiciones.
b) Los mercados son tan eficientes que regulan la competencia entre las empresas.	Ninguna empresa puede mantener ventaja competitiva por tiempo indefinido porque en el largo plazo todos los rendimientos se nivelan.
c) Las fuerzas del mercado, oferta y demanda, aseguran el éxito de las empresas más eficientes (criterio Darwiniano).	Los directores de empresas deben concentrarse en planes y acciones, orientadas a minimizar el costo, para ser eficientes.
d) El autor que planteó los principales argumentos de esta posición es Bruce D. Henderson, quien dirigió el Boston	La estrategia está precedida o es dictada por el comportamiento actual y de corto plazo del mercado.



Consulting Group "BCG".	
e) En el mundo de los negocios sobreviven sólo los más aptos.	Debe concentrarse principalmente en los costos.

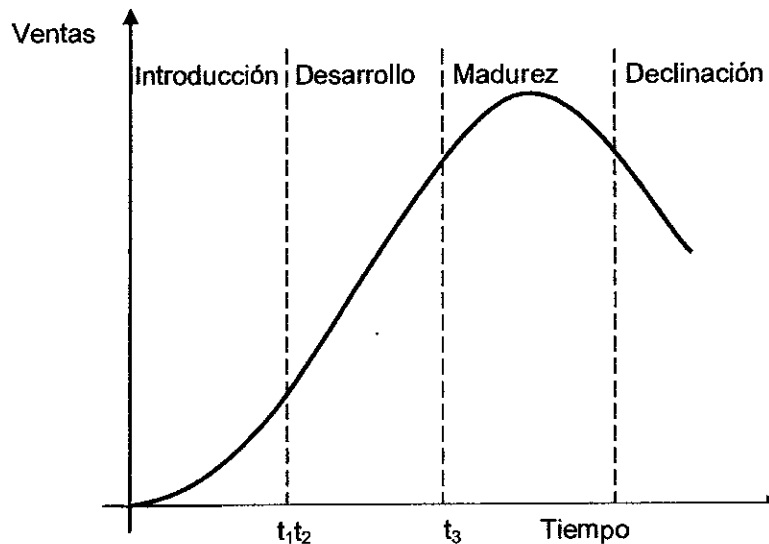
Fuente: Elaboración Propia

2.3. Sistemas de Gestión

2.3.1. Ciclo de Vida del Producto

Es una de las primeras herramientas que sirvieron para analizar la situación de producto de la empresa desde el punto de vista de su duración en el mercado.

Gráfico N°2.1: Ciclo de Vida del Producto



Ciclo de vida del producto y sus fases

Fuente: Oscar Gerardo Montalvo, "Diagnóstico Empresarial: Análisis Integral"

La curva nos demuestra una fluctuación de la demanda en función del tiempo: introducción, desarrollo, madurez y declinación.

Permite tomar decisiones acerca de recursos a invertir en la producción u comercialización del bien/servicio, todo ello sobre la base de la vida del bien/servicio. Pudo ser el primer sistema de gestión estratégica, es un poco primitivo. Plantea que la rentabilidad que se puede esperar de un producto depende de su edad o estadio de ciclo de vida.



2.3.2. Modelo de Crecimiento Compartido

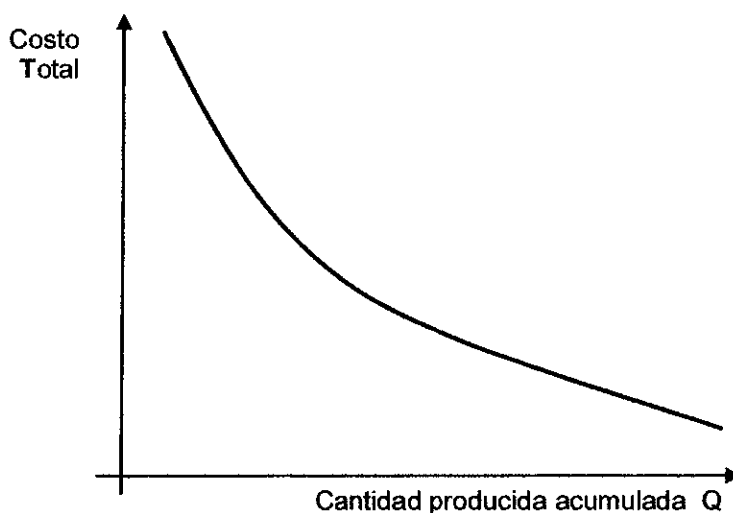
Desarrollado por el "Boston Consulting Group", consta de dos partes:

- La curva de la experiencia.
- La matriz de crecimiento compartido.

2.3.2.1. Curva de la Experiencia

Afirma que, si la producción se duplica, el costo total unitario disminuye entre el 15 y 25%.

Gráfico N°2.2: Curva de la Experiencia



Curva de experiencia

Fuente: Oscar Gerardo Montalvo, "Diagnóstico Empresarial: Análisis Integral"

2.3.2.2. Matriz de Crecimiento Compartido

Tasa de participación de la empresa en el mercado. Este eje se computa a la inversa, a la izquierda alta y derecha baja, clasifica a las Unidades Estratégicas de Negocios como: Perros o Signos de Interrogación, Estrellas o Vacas Lecheras, según la magnitud de flujo de caja que producen.



Herramienta de uso combinado se consta de 2 partes y fue desarrollada originalmente para:

- Guías cartera o portafolio de negocio.
- Asignar recursos de la corporación.
- Fijar en los negocios una estrategia en particular.

2.3.3. Modelo de la Matriz GETS

Es un modelo diseñado específicamente para desarrollar el análisis del medio ambiente externo. Data del año 1975 aproximadamente. Diseñado para evaluar planes y/o objetivos a largo plazo. Esta funciona en base a dos variables interrelacionadas:

- **Macroambiente:** gobierno (o marco político legal), economía, tecnología y sociedad.
- **Microambiente:** clientes, competidores, proveedores, organismos, reguladores y grupos de intereses especiales.

Cuadro N°2.2: Matriz GETS

Entorno de la Empresa	G Gobierno	E Economía	T Tecnología	S Sociedad
Clientes			X	
Competidores				X
Proveedores		X	X	
Reguladores	X			
Grupos de intereses Especiales	X			X

Fuente: Elaboración Propia

2.3.3.1. Propósito del Modelo GETS

Pronosticar el efecto de los cambios en las políticas de gobierno, economía, tecnología y en los comportamientos sociales sobre el comportamiento de clientes,



competidores, proveedores, organismos reguladores, y grupos especiales de interés (sindicatos, accionistas, etc.).

2.4. Objetivos que Persigue una Empresa³

Los objetivos que persigue una empresa son muy variados. Sin embargo es posible resumir el conjunto de objetivos de las empresas en los siguientes tres:

- Sobrevivir: "Que nuestro producto se venda" - que el vendedor genere gran volumen de ventas ante cualquier excusa que den los compradores, que sean efectivos en su argumentación de cierre de venta.
- Crecer después que hemos logrado el objetivo de generar lucros gracias al esfuerzo de la fuerza de venta.
- Generar Ingresos - debemos mantener claras las metas y el logro de objetivos y que estos se estén cumpliendo para poder seguir manteniendo la empresa competitiva y lucrativa⁴.

En este sentido se desarrollan todas las actividades de un ejecutivo de ventas, tomando en cuenta que para poder llevar acabo todo el proceso como tal, la persona debe observar estos aspectos como una rutina diaria en la cual debe tener la capacidad de identificar exactamente en qué parte del proceso de ventas se encuentra un cliente. Para lograr esto es importante resaltar que el ejecutivo de ventas debe de ubicarse como un asesor en materia de auditoría.

³Stoner, Freeman, Gilbert, Administración, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México DF, México, c1996.

⁴Bohlander, George W., Administración de Recursos Humanos, Editorial International Thomson S.A., México DF, México, c2004.



2.5. Aspectos Importantes del Proceso de Adjudicación de Contratos

2.5.1. Aptitudes del Ejecutivo de Mercadeo

Las dos mayores aptitudes que debe adoptar un ejecutivo de mercadeo es el Orden y el Seguimiento. Estas dos actividades están estrechamente relacionadas ya que permiten que el ejecutivo sea persistente en el proceso de negociación.

La actividad que siempre está presente en el proceso de mercadeo es el Seguimiento.

El proceso de mercadeo es una metodología de trabajo que une a muchas áreas de la empresa de auditoría, ya que todos los miembros son un equipo integrador de soluciones técnicas en materia de auditoría, para referirnos al tipo de empresa que se analiza en el presente trabajo.

La colaboración, coordinación, actitud positiva, son elementos fundamentales de un equipo de mercadeo proactivo.

2.5.2. Estrategia Competitiva

Esta parte del proceso define los tipos de contratos a lograr, esto se basa en la estrategia de portafolio de la empresa, el cual está compuesto por diferentes productos: auditoría financiera, auditoría técnica, auditoría operacional, auditoría ambiental, contabilidad y consultoría. La unión de todos es una solución en materia de auditoría, contabilidad o estudios económicos financieros.

Para tal efecto es necesario que dicho portafolio esté bien definido y se tengan las políticas necesarias para que el proceso de venta para un cliente sea eficiente. Con esto se pretende dar a entender que en el momento, en que un cliente está recibiendo una propuesta de la empresa, debe tener en claro que serán los beneficios/servicios adicionales que obtendrá en nuestra solución ante sus necesidades. Con esta información podrá determinar los servicios que recibirá de la empresa y su propuesta de negocios.



2.5.2.1. Los Puntos a Considerar para la Estrategia de Mercado

La Estrategia de Mercado Comprende los Siguietes Puntos:

a) Definición de Mercados Objetivos

Esta parte pretende definir claramente a qué tipo de empresas están orientados las soluciones y servicios, con lo cual se puede utilizar mejor el recurso de la empresa, ya que las empresas que se tiene como prospectos llenaran como mínimo el 60% de características y de perfil de cliente que requiere la empresa. Cuando se está seguro de que el perfil de mercado cumple con este requisito, se puede orientar al personal indicado a que contacte a las empresas que lo conforman.

b) Definición de los Tipos de Clientes

Según los tipos de clientes y su potencial de requerimientos, es que se utilizan diferentes precios para los productos o servicios que se ofrecen. De esta manera se clasifican los clientes: por su potencial de contratos, por su fidelidad, por su frecuencia de contratos, por su forma de pago. En función de que tan bueno sea un cliente se le asignará una atención especial.

c) Definición del Portafolio de la Empresa

Son los servicios que podrán ofertar el equipo integrador de soluciones de la empresa. En esta definición se fijan los parámetros de venta que se pretende tener de cada uno de los servicios, las cuotas y los márgenes de utilidad de la empresa.

d) Definición de Eventos y/o Promociones

Esto se refiere a la forma en que se dará apoyo a los diferentes servicios de la empresa, los descuentos, material de apoyo publicitario, tipos de clientes que asistirán a los eventos cuando se los realice, la logística de los eventos, la frecuencia de los mismos como también las promociones y regalos que tiene la empresa para sus clientes nuevos o antiguos.



e) Definición de Estrategias para Captación de Clientes

Esta es la parte donde se definirá el tipo de trabajo que realizarán los encargados de mercadeo, las actividades que tendrán a su cargo en cada visita con el cliente, el material de apoyo que utilizarán con el cliente, la forma en que el personal debe proceder para poder saber el tipo de trabajo a realizar.

f) Base de Datos

Listados de clientes potenciales con los cuales se puede establecer un contacto comercial. Estos listados son muy diversos: de asociaciones, de cámaras de empresas, estudios de mercado o incluso el directorio telefónico.

2.5.3. Fases de la Estrategia de Ventas⁵

2.5.3.1. Primera Fase: Prospección

La prospección se apoya en técnicas de mercadeo para generar las oportunidades, el objetivo de esta fase es calificar el prospecto con base en la metodología y decidir si continúa en la fase de venta.

La prospección contiene cuatro puntos que son:

a) Definición del Segmento de Mercado a Trabajar

En esta etapa se definen los diferentes segmentos de mercado que se deben trabajar, el perfil del cliente que se ubica en este segmento, las posibles necesidades, las posibles oportunidades que debe de buscar la persona que está contactando al cliente.

⁵Koontz, Harold, Wehrich Heinz, Administración: Una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill Latinoamericana S.A., México DF, México, c1998.



b) Herramientas de Prospección

Eventos, seminarios, recomendaciones y el establecimiento de relaciones de confianza, son algunas de las técnicas que permiten generar oportunidades de prospección de una manera eficiente.

c) Calificación del Prospecto

Una vez que se establecen las oportunidades, la metodología permite calificar al prospecto para que siga el ciclo de venta o abandonarlo, esta calificación es con base en el perfil ideal del cliente, territorio, sector público o privado, competencia, necesidad existente de soluciones de tipo informático, interés en algún servicio de la empresa que representamos. En este punto es importante generar una ficha técnica del cliente para poder conocer más respecto a su empresa, actividades, sistemas utilizados, tecnologías, equipos, etc.⁶

d) Programación de Visitas

Los prospectos una vez calificados y según se trate de entidades públicas o privadas, territorio, de producción o de servicios, lucrativas o sin fines de lucro, se clasifican y se programan las visitas. Esto es un indicador real de la efectividad del encargado de mercadeo y de la capacidad para generar nuevas oportunidades dentro del mercado.

Esta fase responde a la estrategia y plan de negocio de la organización para identificar los mercados en los que se quiere trabajar. Con estas directrices el mercadeo tiene mayores posibilidades de éxito.

⁶Alles Martha, Dirección Estratégica de recursos Humanos: Gestión por Competencia, Editorial Granica S.A., Buenos Aires, Argentina, c2006.



2.5.3.2. Segunda Fase: Presentación de la Propuesta y Adjudicación de la Consultoría o Auditoría

El corazón del área de mercadeo se encuentra inmerso en esta fase, aquí es donde podemos calificar la eficacia para el cierre de las oportunidades y medir a nuestra fuerza de ventas entre las oportunidades otorgadas y el cierre del negocio, vigilando en todo momento el avance de los trabajos y cuidando siempre la relación con el cliente. Dentro de esta fase se considera:

a) Análisis y Presentación

Esta actividad permite escuchar al cliente, su requerimiento y encuadrarlo dentro de la solución que estamos proponiendo. La técnica de análisis que usamos se enfoca a la problemática surgida en el ámbito de la Infraestructura informática y lo plasmamos en un documento de análisis de requerimientos. Esta actividad es parte de la pre - adjudicación de un trabajo y requiere el soporte técnico del área informática. Según el tipo de solución se procede a realizar una presentación de la aplicación, propuesta por nuestra empresa.

b) Seguimiento

Se asigna a un responsable de cuidar la relación, esta actividad se convierte en algo más que la implementación de atención al cliente, debe ser una actividad de consultoría de vigilar la organización del cliente para orientar y alinear nuestros servicios a las necesidades de las distintas entidades públicas o privadas. Esta actividad es muy creativa, ya que hay que relacionarse con diferentes personas dentro de la organización.

c) Desarrollo de la Solución

Es el diseño con base en el análisis anterior, esto debe generar dos documentos tanto técnico como administrativo para establecer si estamos dentro del alcance de la solución, técnicamente hablando así como del presupuesto establecido por el cliente.



d) Manejo de Objeciones

En el manejo de objeciones presentamos en primera instancia el borrador de nuestra propuesta de trabajo: auditoría, contabilidad o consultoría en términos de la definición del requerimiento y de los alcances para tener los comentarios del cliente y afinar la propuesta final. Aquí es importante mencionar que se debe de revisar a conciencia que la propuesta no tenga puertas traseras con las cuales el cliente se pueda aprovechar de la situación.

e) Generación de Propuesta Económica

Con los comentarios del cliente y las anotaciones de las áreas involucradas se genera la propuesta final hacia el cliente tanto técnico como económico y procedemos hacia la fase de negociación.

f) Negociación y Cierre

Esta es la etapa final con el cliente, con base en la propuesta. Se entra en un proceso de “ganar - ganar” para ajustar tiempos y costos del proyecto.

2.5.3.3. Tercera Fase: Contratación

La etapa final del proceso de ventas es donde se inicia el proceso de contratación de los servicios de la empresa, siguiendo los lineamientos internos del cliente. Dentro de la proyección de ventas debemos identificar perfectamente este tiempo ya que en algunas organizaciones este proceso puede ser muy lento. En el caso de las licitaciones públicas, el proceso demanda al menos tres meses.

2.5.3.4. Cuarta Fase: Ejecución del Contrato

Esta parte del proceso es muy importante, ya que de su correcta ejecución podremos obtener nuevas oportunidades de negocio con un cliente en específico, ya que del nivel de satisfacción obtenido en este proceso el cliente confiará en una nueva propuesta que le presentemos.



Se realiza una consultoría y análisis de soluciones. Esta es una labor que realiza el consultor técnico de la empresa. En dicha actividad recaba información de cuán útil es la propuesta que la empresa presenta, analiza la información, realiza recomendaciones para que se acople a las necesidades del cliente y define un programa de trabajo para que se pueda tener un tiempo determinado de entrega de los resultados. También define los roles que tendrá cada una de las partes en el mismo. Los informes de auditoría aprobados se basan en el análisis y recomendaciones, que realizó el consultor, plan de trabajo, aprobado por el cliente, y tareas que deben de realizar ambas partes. Esta etapa del proceso es muy dinámica y el responsable de mercadeo debe estar informado en qué parte del trabajo está el equipo técnico, para así poder informarle semanalmente al cliente de los avances. Esto genera confianza en el responsable de mercadeo, en el equipo técnico y, por consiguiente, en la empresa. Es importante estar al tanto de este proceso.

2.5.3.5. Quinta Fase: Post Venta

Una vez realizada la auditoría o la consultoría se debe generar nuevas oportunidades de negocio con el cliente, conservando su lealtad y su satisfacción. Un cliente leal es menos costoso en gran medida que un cliente nuevo, cada nuevo negocio, que sea generado a través de la “post - venta”, será más rentable que la primera venta.

Los elementos de la “post - venta” son:

a) Seguimiento

Se establece un consultor con la misión de cuidar la relación y generar nuevos proyectos. Esta actividad se convierte en algo más que la simple atención al cliente, debe ser una actividad de consultoría y de vigilar la organización del cliente para orientar y alinear nuestra forma de trabajo.



b) Servicio al Cliente

Esta actividad implica conocer al cliente en todos sus aspectos, sugiere el acercamiento de tal manera que podamos ser el consultor de cabecera de nuestro cliente y sugerirle nuevos proyectos. Las herramientas, utilizadas en esta actividad, están asociadas con el conocimiento y la habilidad que tenemos de la tecnología que estamos usando.

c) Administración de las Relaciones con el Cliente

Sistema, utilizado por una empresa, para documentar todas las actividades realizadas con el cliente, por ejemplo: llamadas telefónicas, e-mails, propuestas, citas, eventos, éxitos, quejas, casos de trabajo, etc. En síntesis - toda actividad de trabajo que ha realizado la empresa para un cliente específico. Este sistema debe ser alimentado a diario por el responsable de mercadeo, ya que permite que del mismo se genere la información pertinente para poder tomar acciones con cada cliente.

2.6. Cómo Tratar con Clientes Difíciles

Los representantes de servicio a clientes se enfrentan casi a diario a situaciones donde los clientes se quejan, en ocasiones les provocan molestia y enojo. Tales situaciones suelen ser muy incómodas y pueden volverse aún más serias si no son resueltas a tiempo. No sólo afectan el asunto que se está negociando, sino también la reputación de la compañía u organización.

¿Cómo tratar con clientes difíciles? Es una técnica que enseña a tratar con efectividad a los clientes molestos. Al dar los pasos apropiados, los representantes de servicio pueden resolverles sus problemas convirtiendo así clientes insatisfechos en satisfechos. El reto para el representante de servicio es mantener un trato profesional mientras trabaja en busca de una solución.

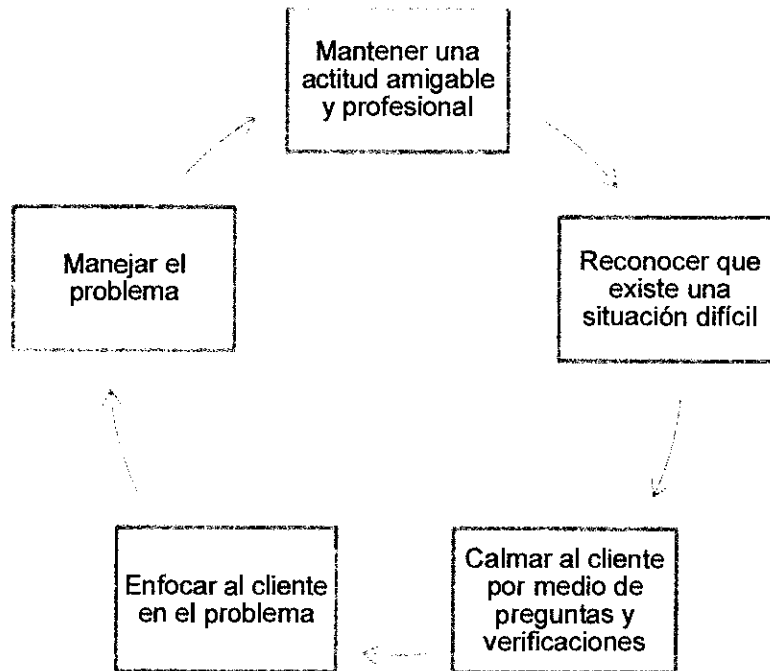
Las situaciones presentadas en “cómo tratar con clientes difíciles” muestran la frustración que se desarrolla tanto en el representante de servicio como en el



cliente, cuando éste tiene una queja. Los clientes insatisfechos pueden volverse enojados, groseros y hasta amenazadores. El representante de servicio debe mantener la calma y enfocar la atención de ambos en resolver el problema.

La resolución del problema de tratar con clientes difíciles requiere los cinco pasos siguientes:

Gráfico N°2.3: Pasos para Tratar con Clientes Difíciles



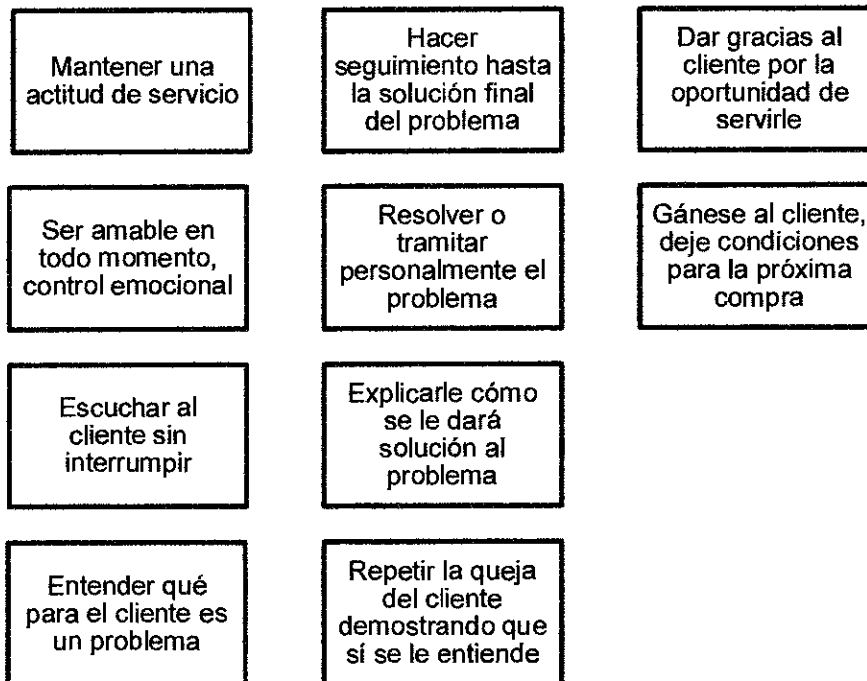
Fuente: Elaboración Propia

2.6.1. Atención de Quejas

“Cómo tratar con clientes difíciles” muestra a tres clientes insatisfechos y las situaciones difíciles que les crean a los representantes de servicio en situaciones sobre el mostrador, en el teléfono y en el campo. En cada situación el representante demuestra las actitudes y acciones apropiadas para calmar al cliente, identificar los problemas e iniciar con él rutas de trabajo para encontrar soluciones.



Gráfico N°2.4: Seguimiento de Atención al Cliente



Fuente: Elaboración Propia

2.7. Plan Estratégico Institucional “PEI”

El Plan Estratégico Institucional “PEI”, traduce el mandato legal y el mandato económico, definiendo políticas institucionales, objetivos estratégicos, que contribuyen al logro de resultados, efectos e impactos, previstos en los planes de desarrollo.

2.7.1. Objetivos del PEI

Mediante la planificación estratégica se pretende mejorar el desempeño, en la medida en que orienta el rumbo de la empresa o institución de manera eficiente, eficaz y efectiva en correspondencia con los objetivos de desarrollo.

2.7.2. Características del PEI

El Plan Estratégico Institucional es un proceso de carácter:



- **Articulador.** Entre las necesidades del cliente y las expectativas de los accionistas con la planificación a largo plazo de la empresa, para lograr los objetivos de gestión.
- **Orientador.** De la toma de decisiones, respecto a la definición de los objetivos y políticas empresariales, así como del rumbo de ésta en concordancia con la misión y los objetivos institucionales de manera que se arriben a los resultados esperados.
- **Ordenador.** Permite ordenar la gestión a partir de la visión, misión, objetivos y políticas empresariales.
- **Participativo.** En la medida que los ejecutivos, el personal técnico y administrativo de la empresa interactúan en la identificación e priorización de la definición de la visión, misión, objetivos y políticas empresariales.

2.7.3. Estructura del PEI

El Plan Estratégico Institucional "PEI" de una empresa cuenta con la siguiente estructura:

- a) Marco referencial - descripción breve del sector
- b) Marco legal:
 - a) Aspectos legales externos.
 - b) Aspectos legales internos.
 - c) Identificación de competencias.
- c) Marco estratégico - diagnóstico institucional:
 - Árbol de problemas: análisis causa - efecto.
 - Definición de la visión y misión.



- Valores y principios institucionales.
- Formulación de la estrategia:
 - Árbol de objetivos: análisis medios - fines.
 - Marco lógico.
- d) Marco operativo - Plan Operativo de Acción "POA":
 - Actividades y sub actividades.
 - Indicadores clave.
 - Responsables.
 - Tiempos.
 - Presupuesto.
- e) Sistema de M+E del PEI.

2.8. El Proceso de Formulación de la Estrategia⁷

2.8.1. Marco de Referencia y Antecedentes

Qué es: es la identificación y delimitación de:

- Las ideas iniciales, del ámbito geográfico e institucional.
- Los temas a tratar.
- Los actores iniciales, antecedentes o estudios previos.
- Definiciones ya vigentes.

⁷Munch Lourdes Galindo, Administración: Casos y Prácticas, Editorial Trillas S.A. de C.V., México D.F., México, c1997.



Cómo se hace. Este trabajo puede ser realizado primero en gabinete: recurriendo a libros, estudios sectoriales, programas y proyectos relacionados.

- Se identifican las iniciativas y sus antecedentes.
- Se aclara y explica la necesidad de cambio.
- Se define el ámbito geográfico.
- Se aclara y define los temas y objetos.
- Se acuerda la concepción general del trabajo y se organiza el equipo.
- Se elabora y acuerda la agenda de planificación.

2.8.2. Análisis de Participación

Qué es:

- Es el análisis de las instancias y personas que intervienen en el proyecto.
- Permite lograr una visión del conjunto de los grupos.
- Es el análisis de las interrelaciones entre los protagonistas.
- Es la identificación de intereses y roles de los participantes.

La identificación de los intereses y expectativas de los actores. El modo de enfocar o de formular un problema depende de los intereses o del punto de vista de las personas a que involucra.

Cómo se hace:

- a) Identificar e inventariar todos los participantes comprometidos e involucrados.
- b) Clasificar a los participantes en cuatro grupos:



- Actores.
 - Beneficiarios.
 - Afectados positivamente.
 - Afectados negativamente.
- c) Identificar los intereses (u objetivos) de los actores, beneficiarios y afectados.
- d) Establecer sus roles (o funciones) de los actores, beneficiarios y afectados de la estrategia.

2.8.3. Análisis de la Situación

Análisis “causa – efecto” (árbol de problemas)

Qué es:

- La diferenciación y asociación de causas y efectos en relación a situaciones de carencia, deficiencia, insuficiencia, etc.
- Es un método para investigar una situación dentro de una visión compleja de la realidad.
- Permite identificar el problema central de dicha situación desde el punto de vista de los interesados.

Cómo se hace:

- a) Identifique los principales problemas.
- b) Verifique cuál es el problema central.
- c) Averigüe las causas del problema central.
- d) Averigüe los efectos del problema central.



- e) Forme un diagrama que represente las relaciones “causa - efecto”: árbol de problemas.

2.8.4. Análisis de Objetivos

¿Qué es?

Es el estudio de las relaciones “medios - fines” sobre la base de la transformación de una situación examinada previamente. Para ello se debe tomar en cuenta si existe el suficiente acuerdo sobre la situación futura, proyectada entre los principales actores involucrados.

¿Cómo se hace?

Tome las potencialidades existentes y reformule las situaciones negativas del “árbol de problemas” de manera que expresen una situación futura: positivo, deseable, realista y logable.

2.8.5. Análisis de Alternativas

¿Qué es?

Es el examen de diversas posibilidades para la actuación de la institución - diferenciar alternativas para las estrategias y alternativas para los objetivos.

Se debe diferenciar entre:

- Alternativas para la estrategia.
- Alternativas para la táctica.

Cómo se hace en base al árbol de objetivos:

- Considerar: la disponibilidad de recursos, probabilidad de éxito, riesgos sociales, duración, eficacia, etc.
- Descarte los objetivos que no deben perseguirse.



- Identifique una cadena de “medios – fines” que indique diferentes opciones para la acción.
- Determine la mejor estrategia y elabore la propuesta más detalladamente.

2.8.6. Matriz de Planificación o Marco Lógico

¿Qué es?

Es una forma de estructurar los distintos elementos principales de una estrategia en una visión del conjunto, destacando las relaciones lógicas entre los recursos disponibles, las actividades a realizar y los resultados esperados. Es también una forma de orientar la actuación de los involucrados en un enfoque de conjunto, previendo y considerando los distintos factores externos que deben darse para que la estrategia tenga éxito.

La matriz de planificación o marco lógico sirve para:

- Concertar los contenidos del proyecto entre los involucrados.
- Clarificar, el sentido y el impacto esperado.
- Definir claramente las acciones y qué se puede esperar de ellas de manera realista.
- Tener referencias para negociar y definir los recursos.
- Ponerse de acuerdo sobre indicadores de evaluación.
- Analizar los supuestos a considerar.

Con base en la información del “árbol de objetivos” y del análisis de alternativas, se llena la matriz de planificación. Los objetivos considerados, realizables y manejables por el ejecutor son insumos para llenar el primer vector del marco lógico: resumen narrativo.



- Objetivo superior o finalidad.

El objetivo superior o finalidad debe tener un sujeto y un lugar. Debe expresar el cambio cualitativo en la situación socioeconómica del “grupo meta” al cual contribuye el proyecto como resultado de la influencia y/o complementación del proyecto en o con otros proyectos. Las palabras clave que configuran el objetivo superior pueden ser: “la población objetivo disfruta”, “goza de mejores condiciones de...”.

- Objetivo específico o propósito.

El objetivo específico o propósito es la respuesta o solución al problema central. Debe tener un sujeto y un lugar. Debe expresar la utilización de los productos o servicios del proyecto por parte de los beneficiarios. Las palabras clave que configuran el objetivo específico pueden ser: “la población objetivo recibe”, “es atendida”, “accede a servicios”, “prestaciones”, “bienes...”.

- Resultados o productos.

Los resultados o productos son bienes, servicios o prestaciones - resultado de las actividades, realizadas utilizando recursos escasos. Cada resultado o producto debe tener un número. Las palabras clave que configuran cada uno de los productos pueden ser:

- “Se cuenta con un plantel de profesores.”;
- “Existe organización adecuada en la comunidad...”;
- “Se cuenta con infraestructura y laboratorios...”.

- Actividades.

Las actividades se expresan utilizando verbos activos como: elaborar, construir, realizar, estudiar y analizar. Se debe formular dos o más



actividades para cada producto. Así, los números de las actividades serán:
1.1, 1.2, 1.3..., 2.1, 2.2, 2.3..., 3.1, 3.2, 3.3...

También consideramos la formulación de los supuestos:

- A nivel del objetivo superior o finalidad.

Los supuestos indican los eventos, las condiciones o las decisiones importantes, necesarias para la sustentabilidad y continuidad en el tiempo de los beneficios del proyecto.

- A nivel del objetivo específico o propósito.

Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones, la existencia de prestaciones o servicios que se complementan con las prestaciones o servicios del proyecto para mejorar la situación socioeconómica del grupo meta y que por tanto permiten alcanzar la finalidad del proyecto.

- A nivel de los resultados.

Los supuestos son las condiciones climáticas, sociales y/o políticas que deben darse para favorecer el funcionamiento de los servicios y la utilización de dichos servicios y/o prestaciones por los beneficiarios.

- A nivel de actividades.

Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones que deben darse para permitir la realización de las actividades del proyecto. En este nivel, son muy frecuentes, casi constantes en los proyectos de inversión pública, al menos los siguientes supuestos (estos supuestos se sugiere incorporarlos casi siempre en los proyectos de inversión pública).

- Existe flujo suficiente y oportuno de recursos financieros hacia el proyecto.



- Existe viabilidad política y/o sindical para apoyar la ejecución del proyecto.

2.8.7. Formulación de los Indicadores Verificables Objetivamente

Se debe construir indicadores para cada uno de los resultados o productos, el objetivo específico y el objetivo superior.

En general todo indicador debe tener cinco elementos: sujeto, lugar, calidad, cantidad y tiempo (fecha).

Sin embargo, dado que el sujeto y el lugar generalmente están dados, al menos cada indicador debe tener tres elementos: cantidad, calidad y tiempo.

Un esquema que permite aclarar la ubicación de los indicadores y los medios de verificación se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Cuadro N°2.3: Cuadro de Indicadores Verificables Objetivamente

Características de los Indicadores verificables Objetivamente		
Característica	Que nos indica	Ejemplo
Debe ser esencial	Que responde al objetivo	Indicador de ventas, N° de contratos, N° de auditorías realizadas, N° de proyectos formulados.
Debe ser preciso	Sujeto	Cliente: Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL)
	Lugar	Ciudad: La Paz
	Cantidad	Tres auditorías operativas.
	Calidad	Cuentan con informes y justificaciones necesarias.
	Tiempo	En un plazo de 3 meses.
Debe ser plausible	Atribuible a la estrategia	N° de clientes que solicitan el servicio al menos por segunda vez.
Debe ser consistente	No contradictorio	Que el incremento de la demanda de la empresa se debe a la calidad del servicio, no al precio de la consultoría.
Debe ser económico	Costo mínimo	Que no sea muy costoso conseguir la información.

Fuente: Elaboración Propia



2.8.7.1. Medios de Verificación de los Indicadores

Para cada indicador se debe mencionar cómo o donde se puede obtener la información necesaria.

Estas son: encuestas a los beneficiarios, entrevistas a los actores del proyecto, revisión de informes, memorias y otros del proyecto.

2.8.7.2. Formulación del Presupuesto Global del Proyecto

En la segunda y tercera casilla de la 4ta. línea del marco lógico es posible incluir el presupuesto global del proyecto a nivel de grupo presupuestario:

Descripción	Presupuesto
Sueldos y Salarios(Empleados Permanentes y no Permanentes)	Bs.
Materiales en Gral.	Bs.
Equipos y Mobiliario	Bs.
Viáticos y Estadías	Bs.
Otros	Bs.
Total	Bs



CAPÍTULO III

MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

Para llevar a cabo la planificación estratégica institucional es necesario tomar en cuenta un conjunto de elementos normativos legales, los cuales respalden la realización del mismo, sintetizando los puntos más importantes, relacionados con la actividad de la empresa ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. A continuación se detalla los documentos que rigen la actividad de la empresa en estudio.

3.1. Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia

En la Constitución Política del Estado, capítulo quinto Derechos Sociales y Económicos, sección III Derecho al Trabajo y al Empleo, artículo 47 señala que todas las personas tienen derecho a dedicarse a cualquier actividad económica mientras esté enmarcado en la ley.

La empresa legalmente establecida, desenvuelve su actividad comercial y de servicios bajo la categoría de empresa de responsabilidad limitada, orientada a la prestación de servicios de consultoría en el campo de la auditoría financiera, auditoría operativa y auditoría gubernamental.

3.2. Norma Internacional de Auditoría

3.2.1. Propósito

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría "NIA" es establecer normas y dar lineamientos sobre el objetivo y los principios generales que gobiernan una auditoría de estados financieros. También describe la responsabilidad de la administración por la preparación y presentación de los estados financieros y por la identificación del marco de referencia de información financiera que se ha de usar para preparar los estados financieros, al cual se refiere la NIA como el "marco de referencia de información financiera aplicable".



3.2.2. Objetivos de una Auditoría de Estados Financieros

El objetivo de una auditoría de estados financieros es:

- a) Facilitar al auditor expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados, respecto de todo lo importante, de acuerdo con un marco de referencia de información financiera aplicable.
- b) Atestiguar, según se define, en el "marco de referencia internacional para trabajos para atestiguar". El marco de referencia define y describe los elementos y objetivos de un trabajo para atestiguar. Las NIA aplican el marco de referencia en el contexto de una auditoría de estados financieros y contienen los principios básicos y procedimientos esenciales, junto con los lineamientos relativos, para aplicarse en esa auditoría.

3.2.3. Requisitos Éticos Relativos a una Auditoría de Estados Financieros

El auditor deberá cumplir con los requisitos éticos relevantes relativos a los trabajos de auditoría. Según se discute en la NIA 220, control de calidad para auditorías de información financiera histórica, los requisitos éticos, relativos a auditorías de estados financieros, están comprendidos en el Código de Ética para Contadores Profesionales, de la Federación Internacional de Contadores.

La NIA 220 reconoce que el equipo de trabajo tiene derecho a apoyarse en los sistemas de una firma para cumplir con sus responsabilidades respecto de los procedimientos de control de calidad, aplicables al trabajo particular de auditoría.

Por ejemplo, en relación:

- Con las capacidades y competencia del personal, a través de su reclutamiento y entrenamiento formal.
- Con la independencia mediante la acumulación y comunicación de información relevante sobre la independencia; mantenimiento de las relaciones con el cliente por medio de la aceptación y sistemas de continuación.



- Con la adhesión a requisitos reguladores y legales mediante el proceso de monitoreo, a menos que la información provista por la firma u otras partes sugiera lo contrario.

En consecuencia, la Norma Internacional de Control de Calidad (ISQC o NICC) que es el control de calidad para firmas que desempeñan auditorías, revisiones de información financiera histórica y otros trabajos para atestiguar servicios relacionados, requiere que la firma establezca políticas y procedimientos, diseñados para proporcionarle seguridad razonable de que la firma y su personal cumplen con los requisitos éticos relevantes.

3.2.4. Conducción de una Auditoría de Estados Financieros

El auditor deberá conducir una auditoría de acuerdo con las normas internacionales de auditoría. Las NIA contienen principios básicos y procedimientos esenciales junto con lineamientos, relacionados en forma de material explicativo y de otro tipo, incluyendo apéndices. Los principios básicos y procedimientos esenciales se han de entender y aplicar en el contexto del material explicativo y de otro tipo que da lineamientos para su aplicación. Se considera el texto de toda una norma para entender, aplicar los principios básicos y procedimientos esenciales.

Para conducir una auditoría de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría "NIA", el auditor también considera y tiene conocimiento de las Declaraciones Internacionales sobre Práctica de Auditoría (DIPAs o IAPs), aplicables al trabajo de auditoría. Las DIPAs proporcionan guías de interpretación y ayuda práctica a los auditores para implementar las NIA. Un auditor que no aplica los lineamientos, incluidos en una DIPA relevante, necesita estar preparado para explicar cómo se ha cumplido con los principios básicos y procedimientos esenciales de la NIA tratados en la DIPA. El auditor puede también conducir la auditoría de acuerdo tanto con las NIA como con normas de auditoría de una jurisdicción o país específico.



3.2.5. Alcance de una Auditoría de Estados Financieros

El término “alcance de una auditoría” se refiere a los procedimientos de auditoría que a juicio del auditor y con base en las NIA, se consideran apropiados en las circunstancias para lograr el objetivo de la auditoría.

Para determinar los procedimientos de auditoría que ha de desempeñar para conducir una auditoría de acuerdo con las NIA, el auditor deberá cumplir con cada una de las NIA relevantes a la auditoría.

Así:

- Al desempeñar una auditoría, se debe pedir a los auditores que cumplan con otros requisitos profesionales, legales o de regulación además de las NIA. Las NIA no dominan sobre las leyes y regulaciones locales que gobiernan una auditoría de estados financieros. En el caso de que dichas leyes y regulaciones difieran de las NIA, una auditoría, conducida de acuerdo con las leyes y regulaciones locales, no cumplirá automáticamente con las NIA.
- Cuando el auditor conduce la auditoría de acuerdo con las NIA y con normas de auditoría de una jurisdicción o país específico, además de cumplir con cada una de las NIA relevantes a la auditoría, el auditor también desempeña cuales quiera de los procedimientos adicionales necesarios para cumplir con las normas relevantes de dicha jurisdicción o país.
- El auditor no deberá manifestar cumplimiento con normas internacionales de auditoría, a menos que haya cumplido totalmente con todas las NIA, relevantes a la auditoría.

3.3. Normas de Auditoría Gubernamental

El artículo 23 de la Ley N° 1178, señala que, entre otros, la Contraloría General de la República emitirá las normas básicas de control interno y externo. Asimismo, el



artículo 17 del Decreto Supremo N° 23215, establece que la normatividad del control gubernamental está integrada por las normas básicas y secundarias de control interno y de control externo posterior.

El artículo 19 del citado Decreto Supremo, señala que las normas básicas de control externo posterior son:

- a) Las normas de auditoría gubernamental, emitidas por la Contraloría General de la República con el propósito de permitir el desarrollo uniforme o compatible de las actividades de auditoría externa practicada por la contraloría, por las entidades tutoras y por las firmas o profesionales independientes contratadas por la contraloría o las entidades públicas para tal objeto;
- b) Los reglamentos que emita la Contraloría General de la República, cuya aplicación corresponda a todas las entidades públicas.

3.3.1. Objetivos del Sistema de Control Gubernamental “SCG”

El Sistema de Control Gubernamental tiene el objetivo de (Art 13 Ley N° 1178):

Mejorar:

- a) La eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos en las operaciones del estado. Mejorar la eficiencia significa, promover una gestión, que optimice la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos, el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.
- b) La confiabilidad de la información generada sobre la captación y el uso los recursos públicos. La información sobre el uso de los recursos públicos debe ser transparente y creíble, con el fin de procurar una comprensión básica por parte de la sociedad sobre el uso de los recursos del estado y de esta forma coadyuvar el ejercicio de la democracia.



- c) Los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión. Los responsables de la gestión de la entidad, deben responder adecuada y oportunamente por los objetivos, la forma y los resultados de la utilización de los recursos públicos que le fueron confiados.

- d) La capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del estado. Significa establecer procedimientos y controles adecuados para asegurar la protección del patrimonio público (incluye la información), evitando la comisión de irregularidades en la administración de los recursos públicos.

- e) La evaluación del resultado de la gestión, tomando en cuenta, entre otros criterios, las políticas gubernamentales, definidas por el Sistema Nacional de Planificación "SISPLAN" e Sistema Nacional de Inversión Pública "SNIP".

3.3.2. Componentes del Sistema de Control Gubernamental

El Sistema de Control Gubernamental está integrado por:

El sistema de control interno, que comprende los instrumentos de control previo y posterior, incorporados en el plan de organización, en los reglamentos y manuales de procedimientos de cada entidad y la auditoría interna.

Los objetivos generales del sistema de control interno son:

- Promover el acatamiento de las normas legales.

- Proteger sus recursos contra irregularidades, fraudes y errores; asegurar la obtención de información operativa y financiera útil, confiable y oportuna; promover la eficiencia de sus operaciones y actividades.



- Lograr el cumplimiento de sus planes, programas y presupuestos en concordancia con las políticas prescritas, con los objetivos y metas propuestas.

Comprende los instrumentos de:

- Control interno previo, aplicado por todas las unidades de la entidad antes de la ejecución de sus operaciones o de que sus actos causen efecto.
- Control interno posterior, practicado por los responsables superiores, respecto de los resultados alcanzados por las operaciones bajo su directa competencia y por la Unidad de Auditoría Interna. El Sistema de Control Externo Posterior, que se aplica por medio de la auditoría externa de las operaciones ya ejecutadas.

El control externo posterior es independiente, competente e imparcial y en cualquier momento puede examinar las operaciones o actividades ya realizadas por las entidades públicas.

Los objetivos generales del control externo posterior son:

- Aumentar la eficacia de los sistemas de administración y control interno.
- Mejorar la pertinencia, oportunidad, confiabilidad y razonabilidad del sistema de información gerencial (registros contables, operativos y estados financieros).
- Contribuir al incremento del grado de eficiencia y economía de las operaciones e informar a las autoridades competentes, cuando fuera el caso, sobre los resultados de las auditorías realizadas.

3.3.3. Auditoría Gubernamental

La Auditoría Gubernamental es la acumulación y evaluación objetiva de evidencia para establecer e informar sobre el grado de correspondencia entre la información examinada y criterios establecidos.



3.3.4. Tipos de Auditoría Gubernamental

En el ejercicio del Control Gubernamental se realizan los siguientes tipos de auditoría:

3.3.4.1. Auditoría Financiera

Es la acumulación y examen sistemático y objetivo de evidencia con el propósito de:

- a) Emitir una opinión independiente respecto a: si los estados financieros de la entidad auditada presentan razonablemente en todo aspecto significativo y de acuerdo con las Normas Básicas del Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada, la situación patrimonial y financiera, los resultados de sus operaciones, los flujos de efectivo, la evolución del patrimonio neto, la ejecución presupuestaria de recursos, la ejecución presupuestaria de gastos y los cambios en la cuenta de ahorro, inversión y financiamiento.
- b) Determinar si: la información financiera se encuentra presentada de acuerdo con criterios establecidos o declarados expresamente. La entidad auditada ha cumplido con requisitos financieros específicos. El control interno relacionado con la presentación de informes financieros, ha sido diseñado e implantado para lograr los objetivos.

3.3.4.2. Auditoría Operacional

Es la acumulación y examen sistemático y objetivo de evidencia con el propósito de emitir una opinión independiente sobre: la eficacia de los sistemas de administración y de los instrumentos de control interno, incorporados a ellos. La eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.



3.3.4.3. Auditoría Ambiental

Es la acumulación y examen metodológico y objetivo de evidencia con el propósito de expresar una opinión independiente sobre la eficacia de los sistemas de gestión ambiental y/o desempeño ambiental y/o los resultados de la gestión ambiental.

3.3.4.4. Auditoría Especial

Es la acumulación y examen sistemático y objetivo de evidencia, con el propósito de expresar una opinión independiente sobre el cumplimiento del ordenamiento jurídico administrativo, otras normas legales aplicables y obligaciones contractuales, si corresponde, establecer indicios de responsabilidad por la función pública.

3.3.4.5. Auditoría de Proyectos de Inversión Pública

Es la acumulación y examen objetivo, sistemático e independiente de evidencia con el propósito de expresar una opinión sobre el desempeño de todo o parte de un proyecto de inversión pública y/o de la entidad gestora del mismo.

3.3.4.6. Auditoría de la Tecnología de la Información

Es el examen objetivo, crítico, metodológico y selectivo de evidencia, relacionada con políticas, prácticas, procesos y procedimientos en materia de tecnologías de la información - comunicación, para expresar una opinión independiente respecto:

- A la confidencialidad, integridad, disponibilidad y confiabilidad de la información.
- Al uso eficaz de los recursos tecnológicos.
- A la efectividad del sistema de control interno, asociado a las tecnologías de la información y la comunicación.



3.3.5. Característica Principal de la Auditoría Gubernamental

El Sistema de Control Gubernamental está compuesto por el control interno (previo y posterior) y el control externo posterior.

Una forma de ejecutar el control gubernamental, particularmente, el control posterior interno y externo a través de auditorías, que deben realizarse en forma independiente. La Ley N° 1178, en sus artículos 15°, para el caso de la auditoría interna al ejercer el control interno posterior, y 16° para el caso de la auditoría externa al ejercer el control externo posterior, contempla el carácter de independencia e imparcialidad que debe adoptar la auditoría gubernamental debido a que las personas e instituciones, que lo ejecutan, deben estar libres de compromisos y de ideas preconcebidas.

3.3.6. Estructura de las Normas de Auditoría Gubernamental

Las Normas de Auditoría Gubernamental se estructuran de la siguiente forma:

3.3.6.1. Normas Generales:

- a) Competencia.
- b) Independencia.
- c) Ética.
- d) Diligencia profesional.
- e) Control de calidad.
- f) Ordenamiento jurídico administrativo.
- g) Otras normas legales aplicables y obligaciones contractuales.
- h) Relevamiento de información.
- i) Ejecución.





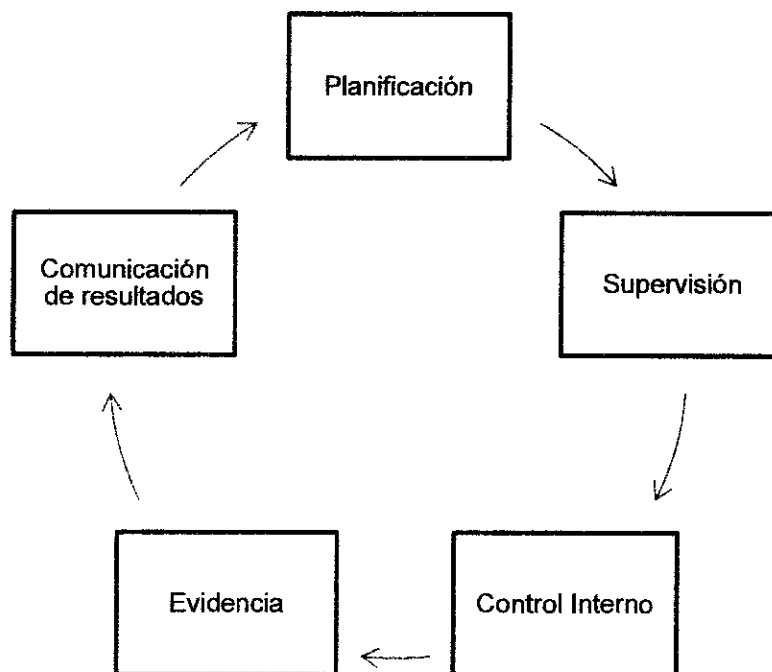
j) Seguimiento.

3.3.6.2. Normas Específicas:

- a) Auditoría financiera.
- b) Auditoría operacional.
- c) Auditoría ambiental.
- d) Auditoría especial.
- e) Auditoría de proyectos de inversión pública.

Para cada uno de los tipos de auditoría gubernamental, las normas específicas contemplan lineamientos para la planificación, supervisión, control interno, evidencia y comunicación de resultados. En el caso de la auditoría especial se incluye, además, el procedimiento de aclaración.

Gráfico N°3.1: Ciclo de Auditoria Gubernamental



Fuente: Elaboración Propia



3.4. Código de Ética del Auditor Gubernamental

Los principios éticos son parte del comportamiento moral, de la cultura, de las virtudes, de la actitud y de la conducta de las personas en general y de los profesionales en funciones específicas, en particular.

La Contraloría General de la República considera que el comportamiento ético es la base fundamental para el ejercicio de las atribuciones del Sistema de Control Gubernamental "SCG", normado por la Ley 1178 de 20 de julio de 1990, cuyo último beneficiario es la colectividad.

La participación ética de los profesionales en funciones específicas y de los servidores públicos en general se asegura, respetando un conjunto de valores o principios morales.

El código de ética es un instrumento eficaz para promover la conducta moral en el ejercicio del control gubernamental.

3.4.1. Alcance del Código

Están comprendidos, en el alcance de este código, los profesionales y técnicos en diferentes disciplinas, de la Contraloría General de la República y de las unidades de auditoría interna de las entidades públicas, así como aquellos empleados de las firmas privadas de auditoría, cuando cumplan funciones de control gubernamental, para efectos de este código, se denominarán "Auditores Gubernamentales".

3.4.2. Propósito del Código

Este código rige el comportamiento individual que debe observar el auditor gubernamental en cumplimiento de sus responsabilidades en el ejercicio de sus atribuciones, determinadas por el sistema de control gubernamental.

3.4.3. Principios Éticos

El Auditor gubernamental debe practicar los siguientes principios éticos.



a) Comportamiento Personal

- Integridad y probidad: el auditor gubernamental debe ser honesto y desempeñar sus funciones con rectitud y dignidad.
- Conducta y disciplina: el auditor gubernamental debe mantener una conducta que fortalezca el prestigio de su actividad profesional y evidencie su voluntad de servicio a la entidad, al estado y a la colectividad. Debe adherirse a las políticas, disposiciones legales, normas administrativas y técnicas, establecidas por la Contraloría General de la República y/o la institución donde presta sus servicios, conciliándolas con las de la entidad auditada.
- Confidencialidad de la Información: la confidencialidad y la utilización prudente de la información son componentes básicos en el ejercicio de la auditoría gubernamental. El auditor gubernamental debe guardar la reserva y el secreto profesional, sin revelar información que sea de su conocimiento por el ejercicio de la auditoría, excepto en los casos y formas exigidas por ley. No utilizará esta información en beneficio propio.
- Lealtad institucional: el auditor gubernamental debe demostrar lealtad con el país, la sociedad y la entidad, donde presta sus servicios, así como con la profesión o actividad que ejerce.

b) Desempeño y Competencia Profesional

- Independencia: el auditor gubernamental debe mantener y demostrar absoluta independencia de criterio con respecto al ejercicio de sus funciones.
- Objetividad: el auditor gubernamental debe ser imparcial, objetivo y equitativo en el ejercicio de sus funciones y demostrarlo, evitando los conflictos de interés que comprometan su independencia y objetividad.



- Desempeño profesional: el auditor gubernamental debe aplicar, tanto en el desempeño de sus funciones como en la supervisión del trabajo de sus subordinados, juicios con sensibilidad profesional y moral. Debe brindar su mayor esfuerzo, procurando mejorar su competencia profesional y la calidad de sus servicios.
- Actividades incompatibles: el auditor gubernamental debe abstenerse de ejercer la práctica profesional particular cuando ésta genere conflicto con las disposiciones de este código y las normas del Sistema de Control Gubernamental “SCG” o el marco de lealtad en el servicio de la entidad. Está impedido de participar en la administración de la institución donde ejerce el control gubernamental.

c) Responsabilidad ante Terceros

- Prohibición de recibir beneficios: el auditor gubernamental debe abstenerse de recibir beneficios de cualquier naturaleza que comprometan o aparenten comprometer su independencia y objetividad, debiendo informar de estos hechos a sus superiores.
- Interés público y valor agregado: el auditor gubernamental, en todos los casos, debe servir con prioridad al interés público, honrar la confianza pública y demostrar su compromiso con la profesión o actividad que cumpla. Procurará mejorar la eficiencia, efectividad y economicidad de las operaciones en la entidad auditada en beneficio de esta última.

3.5. Recopilación de Normas para Bancos y Entidades Financieras “RNBEF”

La RNBEF es un marco regulatorio adecuado, para ello considera necesario formular, actualizar y elaborar normas prudenciales a objeto de mantener un sistema financiero sano y eficiente. En general, se definen como normas prudenciales, los actos oficiales (leyes, reglamentos y políticas o procedimientos sancionados por el estado), que: i) promueven la solidez de las entidades



financieras a través de un control adecuado de los riesgos y un sistema eficaz de gestión interna, y ii) protegen a los ahorristas frente al fraude y práctica dolosa, velando porque los agentes financieros cumplan sus obligaciones fiduciarias.

La presente RNBEF a la vez tiene como objetivo el reglamentar y normar las auditorías externas para informar oportunamente sobre los trabajos realizados en las entidades supervisadas, verificar el cumplimiento de los requisitos relacionados con la firma, socios y personal profesional y las sanciones cuando incumpla con las disposiciones de la RNBEF.

3.5.1. Reglamento para el Registro de Firmas de Auditoria Externa

El objeto del presente reglamento es el establecer requisitos para empresas de auditoria externa, para que estas sean inscritas en el Registro de Firmas de Auditoria Externa. La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero "ASFI" mantiene este registro vigente clasificado en tres categorías de firmas de auditoría registradas.

- Categoría 1: firmas de auditoría, habilitadas para realizar trabajos de auditoria externa a todas las entidades de intermediación financiera y empresas de servicios auxiliares financieros con licencia de funcionamiento o en proceso de adecuación.
- Categoría 2: firmas de auditoría, habilitadas para realizar trabajos de auditoria externa a todas las entidades de intermediación financiera y empresas de servicios auxiliares financieros con licencia de funcionamiento o en proceso de adecuación, con excepción de bancos.
- Categoría 3: firmas de auditoría, habilitadas para realizar trabajos de auditoria externa a cooperativas de ahorro y crédito societarias e instituciones financieras de desarrollo que cuenten con licencia de funcionamiento o se encuentren en proceso de adecuación.

La información y documentación en un proceso de registro es presentada previamente para luego ser evaluada por la ASFI mediante varios requisitos con



los que cumplió ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. a lo que pertenece a la Categoría 1.

3.5.2. Reglamento para la Realización de Auditoría Externa

El presente reglamento establece responsabilidades y lineamientos tanto para las entidades supervisadas como para las firmas de auditoría externa en el proceso de evaluación de los estados financieros de las distintas entidades bancarias y no bancarias que son supervisadas.

Estableciendo distintas responsabilidades de la entidad supervisada auditada sobre los estados financieros, la selección de los auditores, las consultas al registro de firmas de auditoría como su contratación de estas, distintos requisitos técnicos y legales a cumplir.

Se establecen responsabilidades de la firma de auditoría sobre impedimentos de ejercer su labor profesional, la información financiera base, papeles de trabajo, asignación de personal, aclaraciones, prohibiciones y otros. La ASFI se encarga de revisar los informes de auditoría externa, realización un control de calidad. Las evaluaciones determinan la calidad profesional que cumple la firma auditora como la imparcialidad de su trabajo. Como también la ASFI establece infracciones y sanciones por intermediación de la CAULP.

Los procedimientos generales de auditoria externa dependen de la aplicación de Norma de Auditoria, la aplicación de Normas de Contabilidad, el nivel de materialidad, memorando de planificación, evaluación del sistema informático y evaluación de control interno para luego dar curso emisión de informes de auditoría externa.

3.6. Ley General del Trabajo

La Ley General del Trabajo, Honorable Congreso Nacional del 8 de diciembre de 1942, Título I Disposiciones Generales, en el artículo 1 se determina que los



trabajadores tienen derechos y obligaciones de manera general con algunas excepciones.

La empresa actúa de acuerdo con la ley en el ámbito laboral de sus trabajadores, estableciendo los derechos y obligaciones que deben cumplir para su mejor desempeño en el trabajo.

En el título II del Contrato de Colectivo, Capítulo I Disposiciones Generales, en el artículo 6 menciona que el contrato de trabajo puede realizarse de forma verbal o escrito siempre que haya sido constituido de forma legal.

En la empresa los contratos de trabajo se realizan cumpliendo el marco normativo legal.

En el título IV de las Condiciones Generales del Trabajo en el capítulo I de los días hábiles para el trabajo, el art. 41 señala que todos los días del año son hábiles con excepción de los feriados y los domingos.

La empresa exige a sus funcionarios el cumplimiento de 40 horas laborales semanales, respetando así los días feriados que señala la ley y de fin de semana.

3.6.1. Seguro Social Obligatorio

En el Título III, capítulo único del seguro social obligatorio, en el art. 97 señala que los trabajadores deben estar asegurados en el Seguro Social Obligatorio a cargo de la empresa.

Los empleados de la empresa ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. están asegurados en la Caja Petrolera de Salud cumpliendo con lo establecido por la ley sobre el seguro social obligatorio.

3.6.2. Registro Obligatorio de Empleadores

El decreto supremo N° 0288 del 9 de septiembre de 2009, Artículo 1, tiene por objeto constituir el Registro Obligatorio de Empleadores para las sociedades comerciales, empresas unipersonales, sociedades cooperativas, sociedades



civiles, asociaciones civiles y empresas públicas a cargo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social. Por tanto, la empresa está inscrita en el Registro Obligatorio de Empleadores.

3.7. Código de Comercio

La empresa ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. es una empresa consultora que realiza servicios de contabilidad y administración de empresas, auditorías financieras, operacionales, ambientales, especiales y de proyectos de inversión para entidades públicas y privadas, lo cual está regulado por las disposiciones generales del Código de Comercio.

El Registro de Comercio tiene por objeto certificar que la empresa está establecida con formalidad y en el marco de la ley.

Asimismo, el Código de Comercio señala que la empresa está obligada a llevar Contabilidad para demostrarla situación actual del negocio. Las personas legalmente autorizadas y habilitadas para llevar una contabilidad son los Contadores.

En ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. la contabilidad está a cargo de un equipo contable de funcionarios que trabajan varios años en la empresa. Este trabajo está respaldado por un sistema informático automatizado de gestión integral de contabilidad.

3.8. Obligaciones Tributarias

Conforme a la Ley N° 2492 del Código Tributario Boliviano, la empresa está obligada a contribuir al estado mediante el pago de los siguientes impuestos nacionales:

- Impuesto al Valor Agregado de la empresa "IVA".
- Régimen Complementario "RC-IVA" al IVA, que se aplica los ingresos del empresario.



- Impuesto a las Transacciones "IT", aplicado al total del valor facturado de las ventas mensuales.
- Impuesto a las Utilidades de las Empresas "IUE", aplicado anualmente sobre el monto de las utilidades de la gestión.

3.9. Registro Nacional de Consultoría

El Registro Nacional de Consultoría del Gobierno de Bolivia "R.N.C." es la entidad en la que deben inscribirse todas las empresas consultoras nacionales y extranjeras, así como los consultores individuales que prestan o deseen prestar sus servicios a las Instituciones del Estado Boliviano.

3.9.1. Antecedentes y Base Legal

El Registro Nacional de Consultoría depende de la Unidad Operativa del Financiamiento de la Dirección General de Financiamiento Externo del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo del Ministerio de Planificación del Desarrollo, en la actualidad realiza sus actividades en el marco legal de la Resolución Ministerial N° 142 de fecha 6 de mayo de 1996 y la Resolución Ministerial N° 556 de fecha 8 de mayo de 1998 que aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Consultoría "R.N.C." .

3.9.2. Alcance de Aplicación del R.N.C.

Para la prestación de servicios de consultoría en las distintas modalidades de convocatorias públicas e invitaciones que se demandan en las entidades del sector público, es de carácter obligatorio que las empresas consultoras nacionales, extranjeras y consultores unipersonales se encuentren registradas y debidamente actualizadas a la gestión en el Registro Nacional de Consultoría "R.N.C.", cuya función es la de certificar la legalidad y experiencia de los interesados. Dicha certificación está basada en la documentación que se presenta a tiempo de inscribir o actualizar a la empresa o consultor (de acuerdo a reglamento).



3.9.3. Certificaciones que Emite el R.N.C.

a) Certificado de Inscripción

Es la primera certificación, otorgada por el Registro Nacional de Consultoría, la cual acredita que la empresa o consultor ha cumplido con todos los requisitos del reglamento del R.N.C.

b) Certificado de Actualización

Certificación anual de carácter obligatorio que las empresas y consultores, inscritos en el R.N.C., deben solicitar como constancia de su vigencia.

Las personas jurídicas y naturales (nacionales y extranjeras), dedicadas a la prestación de servicios de consultoría que soliciten matrícula de inscripción o actualización en el R.N.C., deben hacerlo mediante Memorial o Carta dirigida a la Ministra de Planificación del Desarrollo, adjuntando el formulario y los documentos correspondientes.

c) Documentos a Presentar para el Registro en el R.N.C.

Una empresa de Responsabilidad Limitada, debe presentar la siguiente documentación:

- Formulario R.N.C. debidamente llenado.
- Testimonio de constitución.
- Fotocopia del certificado de Fundaempresa vigente.
- Fotocopia del NIT de la empresa.
- Fotocopia del NIT del representante legal legalizada.
- Fotocopia legalizada del título profesional del representante legal.
- Fotocopia del Carnet de Identidad del representante legal.



- Currículum Vitae de los consultores de la empresa.
- Poder del representante legal registrado en Fundaempresa protocolizado.
- Balance y estado de resultados.
- Declaración jurada
- Comprobante de pago.

3.10. Colegio de Auditores de La Paz y Bolivia

El Colegio de Auditores o Contadores Públicos de Bolivia “CAUB”, es una asociación civil de carácter profesional y gremial sin fines de lucro, de duración indefinida. Entidad que aglutina a los nueve colegios departamentales y a través de estos afilia a los profesionales siguientes: contadores públicos o auditores y profesionales de las ciencias contables y financieras con título universitario a nivel de licenciatura; contadores con título profesional a nivel técnico superior; empresas consultoras de contabilidad, auditoría y consultoría.

El Colegio de Auditores o Contadores Públicos de La Paz “CAULP” es una entidad colegiada, líder en la generación de opinión de las normas: contables, de auditoría, tributarias, control interno y tecnología de la información; con calidad y excelencia profesional dentro de un marco de comportamiento ético para beneficio del estado, la sociedad y las organizaciones empresariales, operando en el departamento de La Paz.

3.10.1. Antecedentes

El CAUB desde hace años está inmerso en la historia de aspectos contables, ha sido y es la historia de su gente, de su creatividad, espíritu de servicio y excelencia técnica, que ayuda a profesionales, empresas e instituciones a lograr sus mayores éxitos a través de quienes la conforman. En esta instancia es una organización formada por profesionales contables, dedicados a prestar servicios de asesoría



permanente, preventiva, oportuna y sistematizada en las diferentes áreas de competencia de la auditoría y contabilidad.

El Colegio de Auditores o Contadores Públicos de Bolivia fue fundado el 19 de julio de 1989 y obtiene su personería jurídica mediante Resolución Suprema N° 209343 de fecha 9 de julio de 1991, con el objetivo fundamental de velar por el prestigio del auditor boliviano, promoviendo el perfeccionamiento y actualización "científico - técnico" de sus asociados, logrando rápidamente situarse y distinguirse como una organización asociada a la IFAC, AIC, CILEA entre otras. En ésta alianza estratégica se ha potenciado y distinguido a sus miembros en los ámbitos sociales y tecnológicos para luego constituirse en colegios departamentales, entre ellos, en Colegio de Auditores o Contadores Públicos de La Paz "CAULP" que fue fundado el 14 de agosto de 1991 con personería jurídica reconocida por la Prefectura del departamento mediante Resolución Prefectural rap no. 045/96 de fecha 13 de marzo de 1996.

Hoy, en este mundo globalizado, es una institución vital para la profesión contable, en su integración con las áreas del conocimiento en tecnología, sistemas y servicios de soluciones con miras a ayudar a quienes la conforman en el logro de sus objetivos.

3.10.2. Objetivos

a) Objetivo General

El CAUB y la CAULP tienen como objetivo general el registro y defensa de los derechos de los profesionales y empresas contables.

b) Objetivos Específicos

Los objetivos específicos del CAUB y la CAULP son:

- Velar por el ejercicio legal de la profesión, capacitación y acreditación profesional. Control deontológico profesional, buscando que el accionar



de sus afiliados se enmarquen en los más elevados principios y valores éticos.

- Cooperar con los órganos estatales en las funciones que le sean delegadas. Elaborar y actualizar las normas contables y de auditoría nacionales.
- Relacionarse con otras instituciones gremiales nacionales e internacionales.
- Orientar a la opinión pública con sus criterios técnicos, defender el estado democrático de derecho y los derechos fundamentales de las personas.
- Velar por la legalidad, legitimidad y transparencia de los procesos de institucionalización de los cargos públicos. Valorizar y jerarquizar la profesión contable.

3.11. Kreston Internacional Limited

“Kreston Internacional Limited” es una red global de firmas de contadores y consultores de negocios independiente fundada en 1971, registrada en Inglaterra con el N° 3453194 y limitada por garantía.

“Kreston” ofrece acceso confiable y conveniente a servicios de calidad a través de sus firmas miembro en todo el mundo. Posicionada actualmente como la 13° Red de Contadores en el mundo, “Kreston” tiene presencia en 95 países con 700 oficinas y más de 19.500 profesionales y personal de apoyo.

Los socios de “Kreston”, a través de sus firmas independientes, están habituados a trabajar conjuntamente en proyectos locales e internacionales para presentar a sus clientes soluciones internacionales de manera integrada e ininterrumpida.



**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
EMPRESA ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.**

El conocimiento de primera mano de la normativa local con la que cuentan todos los socios de "Kreston" brinda a sus clientes una invaluable ventaja competitiva en el mercado mundial.

Cada firma miembro de "Kreston Internacional" es una práctica independiente, que ostenta responsabilidad por su propio trabajo, staff y clientes, los miembros de "Kreston" trabajan en estrecha cooperación con otros especialistas.

ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. es una firma miembro de "Kreston" en Sud América. Como firma miembro accede a distintas conferencias nacionales e internacionales que se organizan regularmente, participa de estudios técnicos, publicaciones, entrenamiento y visitas de intercambio.





CAPÍTULO IV

MARCO PRÁCTICO

4.1. Análisis de Antecedentes

La Empresa ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. ha realizado un análisis de situación identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que configuran su situación actual.

4.1.1. Análisis Interno

a) Fortalezas:

- ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. es miembro de la firma "Kreston Internacional Limited" que es una red global de firmas de contadores y consultores de negocios independientes.
- Existe trabajo en equipo.
- Se cuenta con experiencia de su equipo de trabajo.
- Cuenta con una cartera de clientes a nivel nacional.
- Otorga servicios diferenciados a sus clientes de acuerdo a sus necesidades.
- Imagen institucional con 28 años de trayectoria.
- Experiencia en la realización de todo tipo de auditorías.
- Oficinas propias ubicadas en el centro de la ciudad de La Paz.
- Acreditación y registro nacional e internacional actualizado y consolidado.



b) Debilidades:

- Inexistencia de un Plan Estratégico Institucional.
- No cuenta con manual de organización, manual de funciones y manual de procedimientos.
- Resistencia al cambio de algunos miembros de la empresa.
- Pérdida de clientes.
- Falta de control y gestión.
- Oficinas regionales cerradas.
- No sostenibles remuneraciones al personal.
- Falta de compromiso del personal.
- Personal capacitado que se va a la competencia.
- Falta políticas de motivación y capacitación al personal.
- Clima organizacional inadecuado.
- Falta de un código de ética interno.
- Frecuentes vencimientos de plazos para entrega de los trabajos.
- No existen políticas de marketing y publicidad.

4.1.2. Análisis Externo

a) Amenazas:

- Apertura de nuevas firmas consultoras.
- Bajos precios ofertados por la competencia.



- Políticas arbitrarias del Colegio de Auditores de Bolivia.
- Políticas del gobierno que afectan a la empresa privada.
- Profesionales con formación deficiente en el mercado.
- Falta de interacción académica y practica en la formación profesional de las universidades y firmas.

b) Oportunidades:

- Imagen social y económica de la firma.
- Demanda creciente de consultorías en administración y auditoría.
- Requerimiento de servicios en Santa Cruz y Cochabamba.
- Requerimiento de consultorías en capacitación en normativa del sector público de parte de los gobiernos municipales.
- Requerimiento de consultorías de capacitación en normas internacionales de parte del sector privado.
- Posibilidad de intercambio de personal con la "Kreston Internacional Limited".
- Ventajas que ofrece la asociación de firmas privadas.
- Posibilidad de alianzas estratégicas con el Servicio de Impuestos Nacionales y ministerios para contar con información al día.
- Posibilidad de incorporar pasantes de las universidades para reforzar los equipos de trabajo de la empresa.



4.2. Análisis de Participación

Los distintos participantes en la formulación, ejecución y evaluación del Plan Estratégico Institucional son:

- La Asamblea de Socios.
- Directorio de ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.
- Gerencia General.
- Asesoría Legal.
- Asesoría Política y Económica.
- Secretaria General.
- Gerencia de Auditoría.
- Gerencia de Consultoría.
- Clientes del sector público.
- Clientes del sector privado.
- Contraloría General de la República.
- Servicio Nacional de Impuestos Internos.
- Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo.
- Gobiernos municipales.
- Gobiernos departamentales.
- Sub gobiernos departamentales.
- Entidades descentralizadas.



- Entidades desconcentradas.
- Universidades públicas.
- Universidades privadas.
- Empresas de la competencia.
- Colegio de Auditores de Bolivia.

¿Por qué participan tantos, como los gobiernos municipales, universidades y todo ello?

Clasificando a los distintos participantes en actores, clientes, afectados positivamente y afectados negativamente se obtiene el siguiente cuadro de análisis de intereses y roles:

Cuadro N° 4.1: Análisis de Participantes

Análisis de Participantes, Intereses y Roles		
Participantes	Intereses	Roles
Actores Asamblea de Socios Directorio Gerencia General Gerencia de Auditoría Gerencia de Consultoría	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del valor económico de la empresa. • Imagen nacional e internacional. • Prestigio como una empresa que trabaja con responsabilidad y profesionalidad. • Conformidad y aprobación de los clientes tanto del sector público como del sector privado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo y fiscalización a las acciones del ejecutivo. • Captar nuevos clientes formulando propuestas técnicas y coherentes. • Responder adecuadamente a los requerimientos técnicos, económicos y legales de los clientes.
Clientes Entidades públicas Entidades privadas Gobiernos municipales Gobiernos	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de auditoría y trabajos de consultoría consistentes y útiles para sus distintos objetivos y fines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los auditores y consultores condiciones de trabajo adecuadas. • Formular términos de referencia claros y



departamentales Universidades	<ul style="list-style-type: none">• Ser atendidos con eficiencia, proactividad y creatividad.• Oportunidad y calidad de los distintos trabajos.	completos para el trabajo de los auditores y/o consultores.
Afectados Positivamente Contraloría General de la República. Servicio de Impuestos Nacionales. Gobierno nacional Cooperación internacional	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad, idoneidad, –eficiencia y profesionalidad de parte de la empresa.• Aplicación de la normativa fiscal vigente.• Caridad y objetividad de los resultados relativos al cumplimiento de las obligaciones tributarias de las distintas empresas públicas y privadas.	<ul style="list-style-type: none">• Recibir, analizar y certificar la idoneidad de los resultados de las auditorías del sector público.• Recibir, analizar y certificar la idoneidad de los resultados de las auditorías financieras, técnicas y ambientales de los proyectos inversión pública.
Afectados Negativamente Empresas de la Competencia.	<ul style="list-style-type: none">• Mantener su segmento de mercado y, por tanto, la fuente de sus ingresos y utilidades.	<ul style="list-style-type: none">• Coordinar su trabajo con la empresa especialmente en los casos de necesidad de dos o más empresas para desarrollar un trabajo a nivel departamental y/o nacional.

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Análisis de Problemas

A través de la descripción de los hechos, tomando en cuenta todos los datos del análisis de antecedentes:

- Se ha identificado el problema central que motiva la necesidad de la formulación del PEI.
- Se ha determinado los “problemas causa” y los “problemas efecto” que enfrenta la empresa.



- Luego se ha clasificado los problemas causa por afinidad o área de actividad de la empresa.
- Se ha construido el correspondiente árbol de problemas.

Los “problemas causa” identificados del análisis de antecedentes y clasificados según área de actividad de la empresa o perspectiva estratégica son los siguientes:

4.3.1. Problema Central

No existe un trabajo orgánico que persiga objetivos inmediatos de corto, mediano y largo plazo definidos. Este problema determina la necesidad de la formulación de un Plan Estratégico Institucional “PEI”.

4.3.2. Problemas Causa

Son los problemas causa del problema central:

a) Perspectiva del Mercado:

- No existen políticas de marketing y publicidad.
- Oficinas regionales cerradas.
- Apertura de nuevas firmas consultoras.
- Bajos precios ofertados por la competencia.

b) Perspectiva de las Condiciones Institucionales Vigentes:

- Políticas arbitrarias del Colegio de Auditores de Bolivia.
- Políticas del gobierno que afectan a la empresa privada.
- Profesionales con formación deficiente en el mercado.

c) Perspectiva de los Procesos y Procedimientos Internos:



- No están definidos los objetivos inmediatos de corto, mediano y largo plazo de la empresa.
- No se cuenta con manual de organización, funciones y manual de procedimientos.

d) Perspectiva de los Recursos Humanos de la Empresa:

- Existe resistencia al cambio de algunos miembros de la empresa.
- Falta de control y gestión de las actividades de auditoría y consultoría.
- Bajas remuneraciones al personal.
- Falta de compromiso del personal.
- Falta políticas de motivación y capacitación al personal.
- Falta de un código de ética interno.

4.3.3. Problemas Efecto

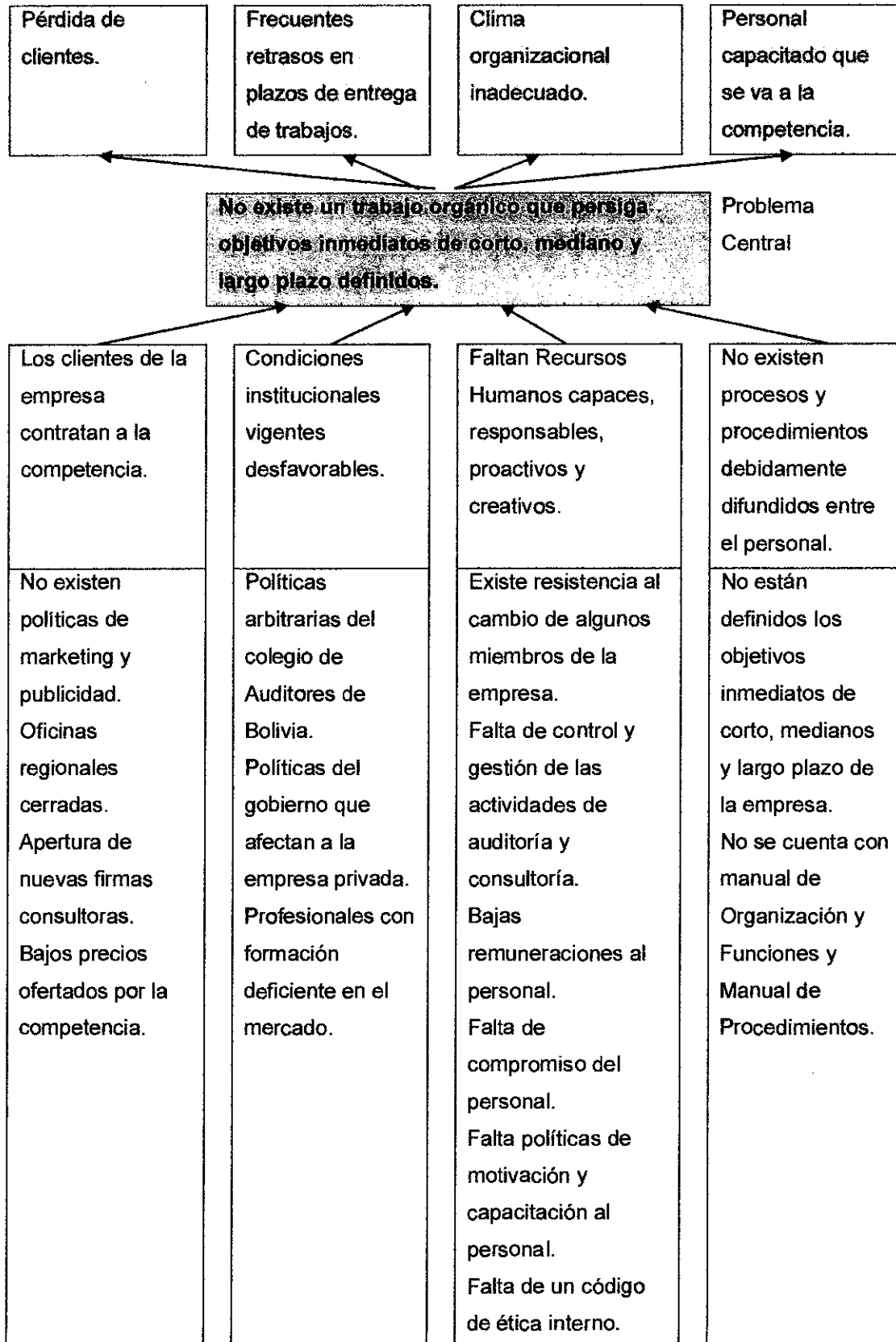
Los problemas efecto son:

- Se observa pérdida de clientes.
- Personal capacitado que se va a la competencia.
- Clima organizacional inadecuado.
- Frecuentes reclamos por vencimientos de plazos para entrega de los trabajos.

Ordenando cada uno de los grupos de problemas mediante un análisis “causa - efecto” se ha construido el siguiente “árbol de problemas”, como se muestra en la figura 4.1.



Gráfico N°4.1: Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración Propia



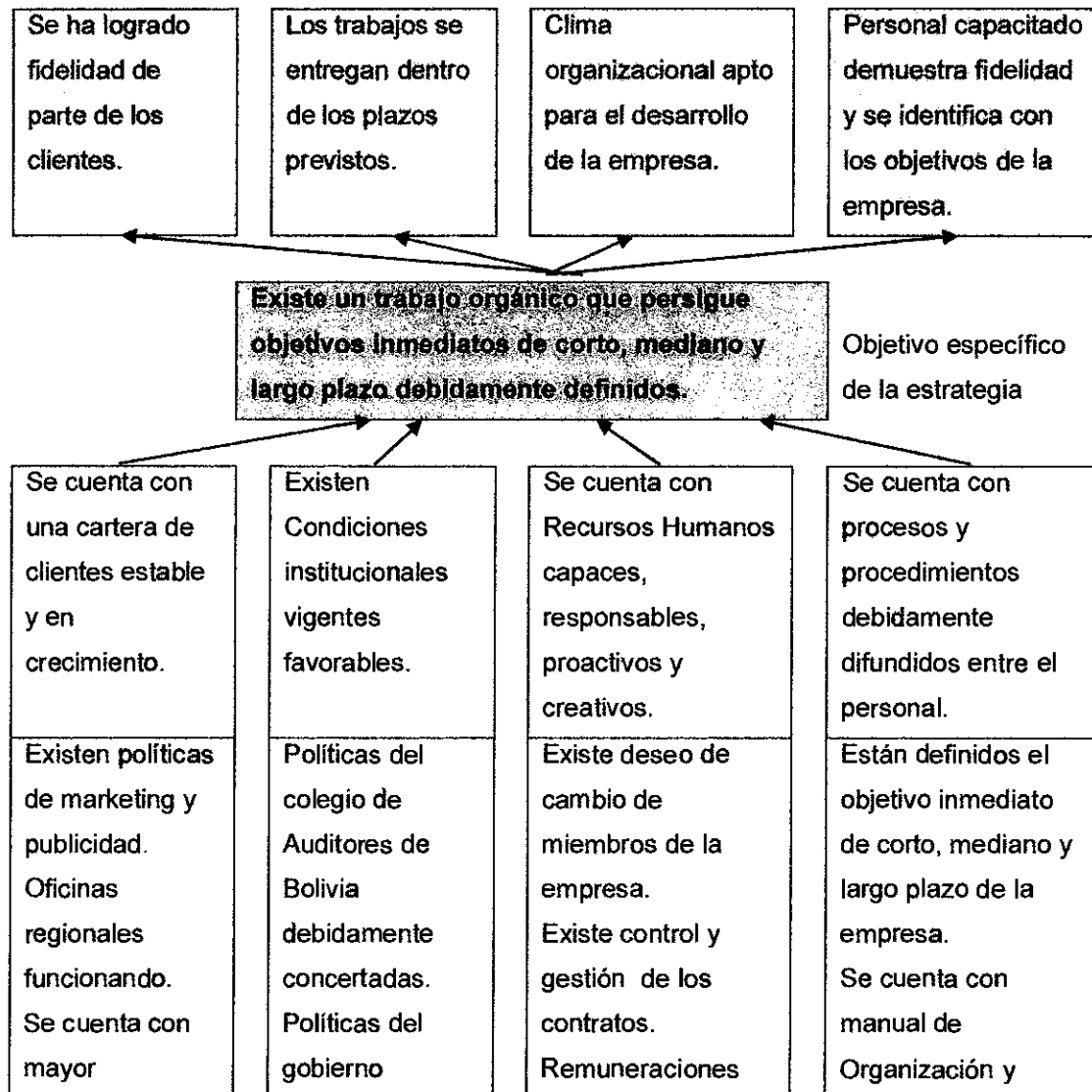
CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Análisis de Objetivos

Con base en los problemas ordenados en el “árbol de problemas”, se han expresado las soluciones de dichos problemas en forma de objetivos que denotan una situación futura deseable, realista y lograble. De esta manera se ha obtenido el siguiente “árbol de objetivos”:

Gráfico N°5.1: Árbol de Objetivos





PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
EMPRESA ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.

competitividad empresarial frente a la competencia.	favorecen a la empresa privada. Profesionales con mejor formación en el mercado.	de acuerdo a la naturaleza del trabajo. Políticas de motivación y capacitación al personal. Existe un código de ética interno.	Funciones y Manual de Procedimientos.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

5.2. Análisis de Alternativas

Analizando el "árbol de objetivos", tomando en cuenta las competencias y facultades con que se cuenta, expresadas en las fortalezas y oportunidades de la empresa, como ser:

- ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. es miembro de la firma "Kreston Internacional Limited" que es una red global de firmas de contadores y consultores de negocios independientes.
- Se cuenta con experiencia de su equipo de trabajo.
- Cuenta con una cartera de clientes a nivel nacional.
- Otorga servicios diferenciados a sus clientes de acuerdo a sus necesidades.
- Imagen institucional con 28 años de trayectoria (desde 1984).
- Experiencia en la realización de todo tipo de auditorías.
- Oficinas propias ubicadas en el centro de la ciudad de La Paz.
- Demanda creciente de consultorías en administración y auditoría.
- Requerimiento de servicios en Santa Cruz y Cochabamba.



**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
EMPRESA ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.**

- Requerimiento de consultorías en capacitación en normativa del sector público de parte de los gobiernos municipales.
- Requerimiento de consultorías de capacitación en normas internacionales de parte del sector privado.
- Posibilidad de intercambio de personal con la "Kreston Internacional Limited".
- Posibilidad de alianzas estratégicas con el Servicio de Impuestos Nacionales y ministerios para contar con información al día.
- Posibilidad de incorporar pasantes de las universidades para reforzar los equipos de trabajo de la empresa.

Analizadas las fortalezas y oportunidades de la empresa se ha clasificado los objetivos en variables endógenas, que pueden ser manejadas por la empresa y variables exógenas, que son responsabilidad de otras instancias ajenas a la empresa y que, por tanto, se encuentran en el entorno.

Cuadro N°5.1: Análisis de Alternativas

Análisis de Alternativas	
Variables Endógenas	Variables Exógenas
Existe un trabajo orgánico que persigue objetivos inmediatos de corto, mediano y largo plazo debidamente definidos.	Existen condiciones institucionales vigentes favorables.
Se cuenta con una cartera de clientes estable y en crecimiento.	El desembolso de recursos financieros de los contratantes es suficiente y oportuno.
Se cuenta con Recursos Humanos capaces, responsables, proactivos y creativos.	Existe voluntad política y sindical para apoyar el trabajo de auditoría y/o consultoría en las distintas instituciones.
Se cuenta con procesos y procedimientos debidamente difundidos entre el personal.	Existe una competencia legal entre las empresas del sector.

Fuente: Elaboración Propia



5.3. Misión y Visión de ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.

5.3.1. Misión

La misión es la declaración institucional de las obligaciones y mandatos que debe cumplir, dadas sus facultades y competencias. La misión les dice a los mandantes lo que puede hacer y para qué sirve.

Cuadro N°5. 2: Declaración de la Misión

Declaración de la Misión		
Componentes	Interrogantes a resolver	Misión
Propósito mayor, razón básica para la existencia de la entidad.	¿A qué se dedica la entidad? ¿Cuál es la demanda social que generó la creación de la entidad?	ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. son asesores estratégicos de negocios a nivel nacional en administración y auditoría que entregan a sus clientes servicios de calidad y soluciones con valor agregado oportunos.
Productos	¿Cuáles son los productos que debe generar la entidad?	
Asociados o Beneficiarios	¿Quiénes son los asociados o beneficiarios más importantes y/o prioritarios y dónde están ubicados?	
Filosofía	¿Cuál es la base filosófica de la entidad (valores, creencias y aspiraciones)?	

Fuente: Elaboración Propia

5.3.2. Visión

Es la interpretación de las aspiraciones de los distintos miembros de la empresa, por los cuales deben trabajar en coordinación y armonía con las distintas entidades públicas y privadas del entorno.

Cuadro N°5.3: Declaración de la Visión

Declaración de la Visión					
En los siguientes años	Con relación del medio	Con relación a los servicios	Con relación a la misión	Con relación a la organización interna	Con relación a otros temas



“En el año 2015, ser reconocidos a nivel nacional como la firma líder y continuo crecimiento, que trabaja con entidades del sector público y privado, que cuenta con los mejores profesionales en el servicio de consultoría en administración y auditoría, orgullosos e identificados y comprometidos con los objetivos de la empresa”.

Fuente: Elaboración Propia

5.3.3. Principios y Valores

Los principios y valores que norman la conducta de quienes son los responsables de ejecutar la estrategia, mirando tanto la misión como la visión institucional son:

Cuadro N°5.4: Principios y Valores Estratégicos

Principios y Valores Estratégicos	
Principios	Valores
Moral	Respeto, equidad, lealtad, honestidad, compromiso, calidez humana.
Ética	Integridad, calidad en el servicio, transparencia, legalidad.
Eficacia	Compromiso, amabilidad, comprensión, oportunidad y solidaridad, integridad.
Eficiencia	Profesionalidad, puntualidad, creatividad, proactividad.
Economía	Cumplimiento, oportunidad, racionalidad y austeridad.
Responsabilidad	Legalidad, transparencia y honestidad, responsabilidad ambiental
Publicidad	Claridad, honestidad, creatividad, astucia, oportunidad.

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Formulación de la Estrategia: Marco Lógico

A continuación, en forma desglosada, se muestran los componentes del marco lógico, con base en el “árbol de objetivos”:

- De largo plazo: finalidad u objetivo superior.
- De mediano plazo: propósito u objetivo específico.
- De corto plazo: resultados o productos.
- Objetivos inmediatos: actividades.



5.4.1 Finalidad u Objetivo Superior

La finalidad es a lo que contribuye el objetivo específico de la estrategia. Es el resultado del accionar de los actores de la estrategia en coordinación con actores de otras instituciones que interactúan en el medio.

Cuadro N°5.5: Finalidad u Objetivo Superior

Finalidad u Objetivo Superior ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. es una empresa que ha logrado fidelidad de parte de sus clientes en todo el territorio nacional, demostrando eficiencia, responsabilidad y puntualidad que trabaja en un clima organizacional apto para el desarrollo personal y profesional de su personal técnico y administrativo plenamente identificado con los objetivos de la empresa.	
Indicadores IVO's: <ul style="list-style-type: none"> - N° de clientes en cada departamento del país. - % de incremento en el valor económico de la empresa. - % de personal técnico y administrativo que permanece en la empresa al menos 2 años. 	Medio de Verificación de los IVO's: <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación institucional anual. - Estados financieros anuales. - Record de servicios del personal de la empresa.
Supuestos (supuesto de sostenibilidad) Existe estabilidad política y estabilidad laboral de los ejecutivos de las empresas e instituciones que conforma la cartera de clientes de la empresa.	

Fuente: Elaboración Propia

5.4.2. Propósito u Objetivo Específico

El propósito es lo que la estrategia debe lograr, es la solución al problema central del "árbol de problemas", es el efecto que se quiere lograr en la población objetivo: la clientela.

Cuadro N°5.6: Propósito u Objetivo Específico

Propósito u Objetivo Específico El Directorio, ejecutivos y personal operativo de la empresa desarrollan un trabajo orgánico con objetivos de corto, mediano y largo plazo, debidamente definidos que permite mejorar la calidad y oportunidad de los distintos productos o servicios de la empresa.



**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
EMPRESA ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.**

Indicadores IVO's: <ul style="list-style-type: none">- % de incremento del facturado de la empresa.- % de disminución de los reclamos de los clientes por deficiencias en los trabajos realizados.- % de incremento del rendimiento laboral del personal técnico y administrativo de la empresa.	Medio de Verificación de los IVO's: <ul style="list-style-type: none">- Reportes de ingresos y egresos de la empresa.- Evaluación periódica institucional.- Informes de evaluación del personal.
Supuestos (como coadyuvantes de la estrategia) <p>Las instituciones, interesadas en los resultados de las auditorías, emiten normativas claras para el trabajo de las empresas consultoras.</p> <p>Los socios respaldan el trabajo de los ejecutivos y personal operativo.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

5.4.3. Resultados o Productos y Actividades

Los resultados o productos de la estrategia constituyen logros o resultados que deben obtenerse para alcanzar el objetivo específico o propósito. Constituyen la solución a cada uno de los problemas causa que preceden al problema central del "árbol de problemas".

Para obtener cada resultado se deben realizar ciertas actividades. Cada resultado puede demandar la realización de dos o más actividades.



Cuadro N°5.7: Resultados o Productos y Actividades N°1

Resultado 1: Se cuenta con procesos y procedimientos debidamente difundidos entre el personal.	
Indicadores IVO's: <ul style="list-style-type: none">- 100% de procesos y procedimientos elaborados y difundidos entre el personal.- Al menos un 80% del personal de la empresa conoce e interpreta correctamente los manuales sobre los procesos y procedimientos.	Medio de Verificación de los IVO's: <ul style="list-style-type: none">- Informes de evaluación periódica del personal técnico y administrativo.- Informes de evaluación escrita sobre conocimiento y manejo de los manuales de procesos y procedimientos realizados al personal.
Actividades: <ul style="list-style-type: none">1.1 Definir los objetivos inmediatos de corto, mediano y largo plazo de la empresa.1.2 Elaborar el manual de Organización y Funciones, así como el Manual de Procesos y Procedimientos.	Supuestos El personal técnico y administrativo de la empresa muestra interés en conocer y manejar los procesos y procedimientos relativos a su trabajo.

Fuente: Elaboración Propia



Cuadro N°5.8: Resultados o Productos y Actividades N°2

Resultado 2: Existen condiciones institucionales vigentes favorables.	
Indicadores: <ul style="list-style-type: none">- N° de técnicos y personal administrativo que asiste a cursos de capacitación con el patrocinio de la empresa.- N° e empleados que han sido reconocidos por la empresa cada año.	Medios de Verificación: <ul style="list-style-type: none">- Informes de la unidad de recursos humanos y certificados de asistencia y/o aprovechamiento del personal.- Informes de evaluación anual del personal técnico y administrativo.
Actividades: <p>2.1 Evaluar las ofertas de capacitación para personal técnico de auditoría existentes en el medio.</p> <p>2.2. Formular un programa de capacitación e incentivos para el personal de la empresa.</p> <p>2.3 Elaborar un cronograma de capacitación para el personal técnico y administrativo.</p> <p>2.4. Diseñar un programa de incentivos monetarios y no monetarios destinados a mejorar la fidelidad del personal.</p>	Supuestos <p>Existen en el medio distintas ofertas de capacitación en temas de auditoría financiera, auditoría operacional, auditoría gubernamental y auditoría de proyectos de inversión pública y privada.</p>

Fuente: Elaboración Propia



Cuadro N°5.8: Resultados o Productos y Actividades N°3

Resultado 3: Se cuenta con Recursos Humanos capaces, responsables, proactivos y creativos.	
Indicadores El 80% del personal técnico y administrativo cuentan con al menos un diplomado en temas de auditoría financiera y/o auditoría gubernamental.	Medios de Verificación Evaluación de los currículums documentados del personal.
Actividades: 3.1 Formular una metodología de evaluación de competencias para el personal de la empresa. 3.2 Realizar eventos específicos para la evaluación de las competencias y calificación del personal. 3.3 Evaluación comparativa de los resultados mostrados por el personal técnico y administrativo vs. Los requerimientos y las competencias del personal.	Supuestos Se cuenta con técnicos en el área de personal con conocimiento para la evaluación de competencias de los Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración Propia



Cuadro N°5.9: Resultados o Productos y Actividades N°4

Resultado 4: Se cuenta con una cartera de clientes estable y en crecimiento.	
Indicadores: <ul style="list-style-type: none">- % de incremento de la cartera de clientes año por año.- % de incremento del valor económico de las empresas que demandan los servicios de la empresa.- % de incremento del facturado de las empresas por servicios realizados para empresas e instituciones nacionales e internacionales.	Medios de Verificación: <ul style="list-style-type: none">- Facturado de la empresa.- Cartera de clientes.
Actividades: <p>4.1 Formular una estrategia de MKT para atacar nuevos segmentos de mercado.</p> <p>4.2 Implementar una política de acercamiento a los clientes mediante una oferta de servicios adicionales a los servicios de auditoría.</p> <p>4.4 Realizar seguimiento a las actividades posteriores que deben desarrollar los clientes como resultado de las auditorías realizadas.</p>	Supuestos: <ul style="list-style-type: none">- Existe viabilidad política en el Directorio de la empresa.- Existe predisposición del personal para trabajar conforme a las estrategias de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia



5.5. Formulación de la Táctica: Plan Operativo de Acción

La estrategia, contenida en el marco lógico, muestra el:

- Que se debe alcanzar: finalidad.
- Qué se debe lograr: propósito.
- Qué se debe obtener: resultados o productos.
- Qué se debe hacer: actividades.

En el plan operativo permite establecer como se realizarán las distintas actividades contenidas en el marco lógico. Para ello, se crean sub - actividades para cada actividad. Así, mientras las actividades indican lo que se debe hacer, las sub - actividades indican cómo se deben hacer. El plan operativo en toda su extensión se incluye en el anexo 2.

5.6. Sistema de M+E

El Sistema de Monitoreo y Evaluación del PEI tiene tres componentes:

- Marco lógico.
- Plan operativo.
- Cartera de clientes.

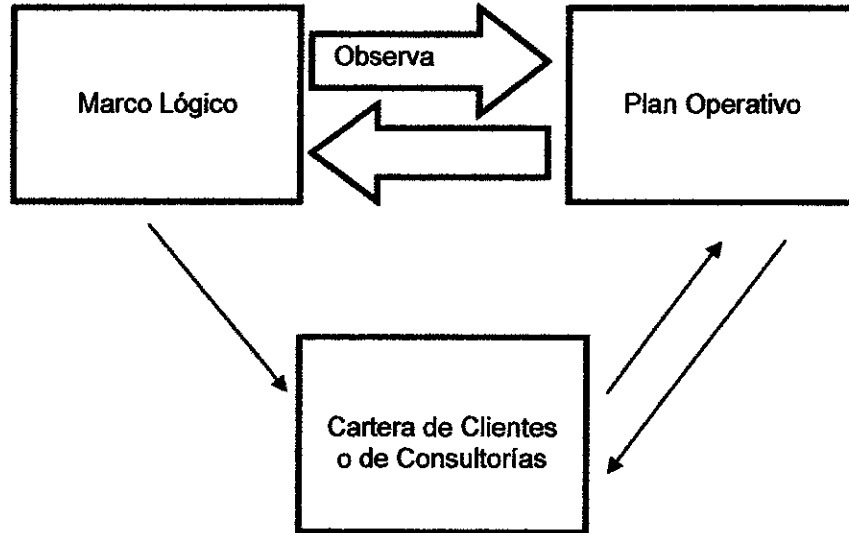
Los objetivos inmediatos de corto, mediano y largo plazo están expresados en el marco lógico.

Los objetivos inmediatos y el cómo realizarlos están contenidos en el plan operativo.

La cartera de clientes, se convierte en la cartera de consultorías que debe corresponder al plan operativo de acción y éste a su vez - al marco lógico de la estrategia.



Gráfico N°5.2: Sistema de Seguimiento y Evaluación



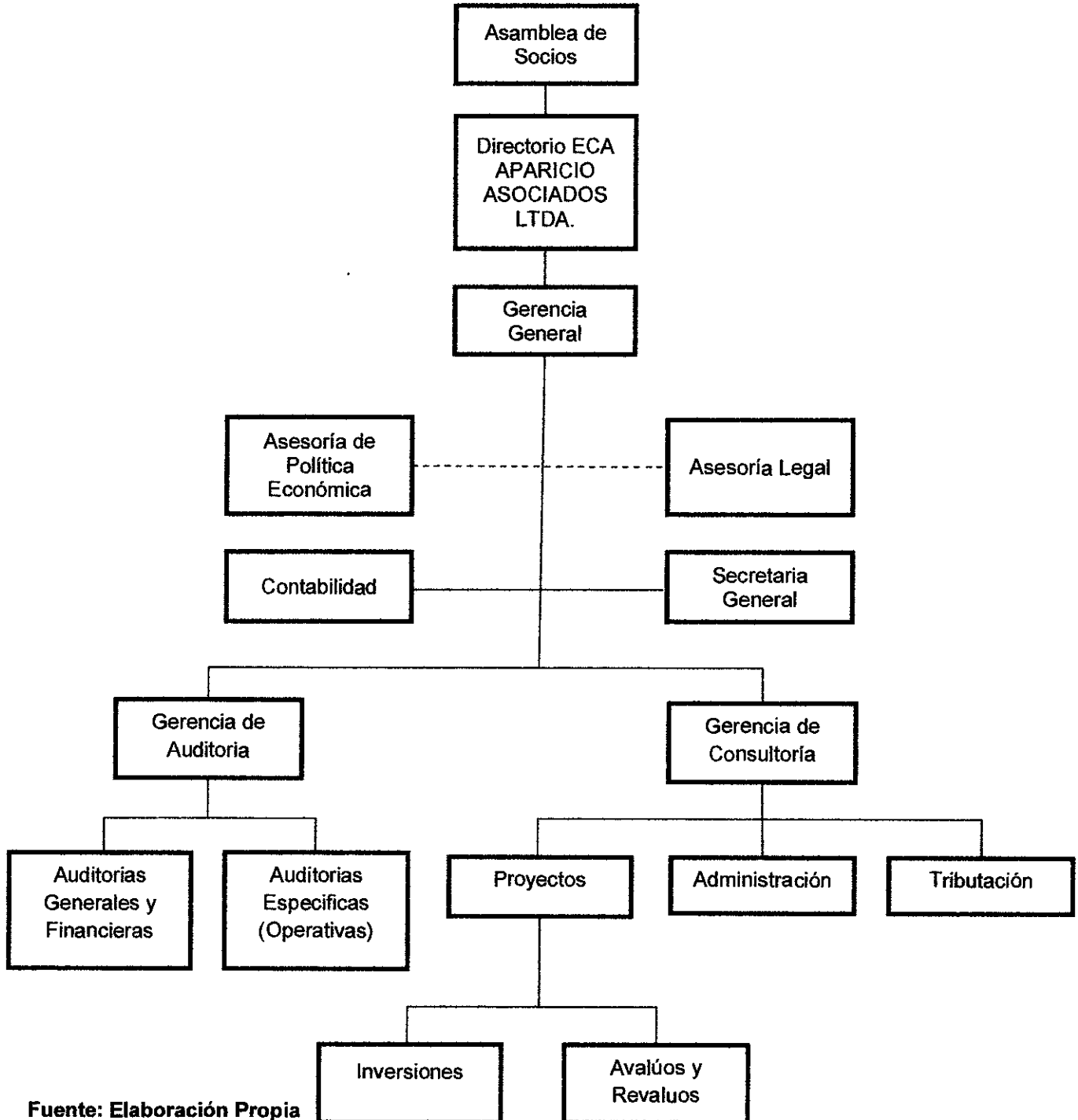
Fuente: Elaboración Propia





5.7. Organigrama

Gráfico N°5.3: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia



5.8. Recursos Humanos

5.8.1. Contratación de Personal en Proporción al Número de Clientes

Priorizar la contratación de personal dependiendo al POA o, en su defecto, asignación del personal con que cuenta el área técnica, distribuyendo al personal, dependiendo de la magnitud de cada trabajo. El personal debe ser especializado en cada área de consultoría.

5.8.2. Capacitación del Personal

La capacitación es uno de los aspectos más importantes de los procesos administrativos de la gestión. En concordancia con las normas legales, la normatividad procesal también da un espacio importante a las actividades de capacitación. El componente de capacitación debe ser aplicable hacia el ámbito interno de la empresa y su mercado, quienes deben tener un proceso continuo de formación para poder tener una comprensión mejor de sus funciones administrativas.

La labor de formación e información de los consultores (auditores). Este aspecto es especialmente importante en tareas que presentan un alto grado de autonomía en la organización del propio puesto de trabajo, como es el caso de las tareas de oficina. De poco sirve disponer de buenos equipos si el cliente no conoce la forma de distribuir los elementos de trabajo, no ha recibido información sobre cómo debe ajustar el mobiliario que utiliza o carece de información acerca de la importancia de determinados hábitos de trabajo.

Es importante dar capacitación permanente de profesionales de la empresa para que se pueda atender adecuadamente a los requerimientos de los clientes, por lo menos dos veces al año. El consultor que esté capacitado debidamente, podrá hacer frente a las inquietudes y posibles problemas que surjan de dicha atención, la instrucción debe ser inmediata.



5.8.3. Organización de Tareas

Evitando sistemas de trabajo que conducen a situaciones de estrés, desmotivación en el trabajo y otros problemas de naturaleza psicosocial.

Para ello se realizará un taller que permita:

- Aproximar a los consultores auditores al nuevo proceso a implementarse.
- Se debe propiciar la participación activa de todos los consultores de cada área, quienes tendrán la oportunidad de exponer su opinión crítica y creativa sobre las actividades desarrolladas en el área, ello permitirá promover un cambio de actitud en cada consultor, generando un compromiso individual.
- En el taller se deberán utilizar ciertas técnicas de gestión, de innovación de procesos, atención al cliente para lograr nuestra nueva visión del área. Si se han logrado estos objetivos, el siguiente paso es la conformación de equipos de innovación de procesos.
- Desarrollar propuestas alternativas para mejorar el área de atención al cliente.

5.8.4. Medición del Desempeño en el Área de Trabajo

Para medir el desempeño, se necesita evaluar al personal a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la empresa a determinar cuán efectiva y eficiente es la labor de los consultores en el logro de los objetivos. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la institución, desde el logro de los objetivos de la institución al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada unidad y jefes coordinadores de equipos.

Los pasos a seguir son:



- Elaboración de instrumentos.
- Ejecución de la evaluación.
- Preparación del informe.
- Acciones concretas de variación o mejoras.

5.9. Infraestructura, Ambientes, Tecnología, Incentivos, Información

5.9.1. Reacondicionamiento Físico y Creación de Nuevos Sistemas

El reacondicionamiento físico de las oficinas debe administrarse dependiendo de las capacidades y recursos de la empresa, y para ello es necesario:

- Generar gratos ambientes reconociendo que este tipo de entorno es indispensable para desarrollar y distribuir el trabajo en un ambiente estable y predecible.
- Crear un ambiente propicio para la atención al público. Producir ventajas avanzadas y especializadas para el cliente.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Se ha formulado el Plan Estratégico Institucional "PEI", acorde al proceso de transición que viene desarrollando la empresa ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. en el marco de las disposiciones legales vigentes y las exigencias del mercado por distintas empresas o instituciones gubernamentales y no gubernamentales, de índole privada o de índole social que operan en el país y que constituyen la demanda latente y la demanda efectiva de la empresa. Para ello:

- Se ha realizado: el análisis de los aspectos legales, institucionales; servicios que ofrece la empresa y la clientela con que cuenta. Asimismo, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que configuran la situación actual de la empresa como para llevar adelante la estrategia institucional.
- Se ha realizado el análisis retrospectivo comprende la formulación de un "árbol de problemas" mediante un análisis "causa – efecto" o el análisis "influencia - dependencia".
- Se ha formulado el marco lógico para el resumen de la estrategia con base en el "árbol de objetivos", elaborado en el marco práctico.
- Finalmente se ha formulado el POA que explica cómo, paso a paso, se realizarán las distintas actividades consignadas en el marco lógico que son necesarias para obtener los resultados que permitan luego alcanzar el propósito o misión en el mediano o largo plazo, la finalidad o visión de la empresa.



6.2. Recomendaciones

- Presentar formalmente a la empresa ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA. la estrategia formulada y aprobada técnicamente por la universidad a objeto de contar con su debida y necesaria aprobación.
- Concertar con la empresa la necesidad de ejecutar las distintas actividades para obtener los resultados o productos que permiten en el corto plazo realizar la misión institucional y en el largo plazo - la visión institucional.



BIBLIOGRAFÍA

MONTALVO, Oscar Gerardo

Diagnóstico Empresarial: Análisis Integral, Carrera
Administración de Empresas, UMSA, La Paz, Bolivia, c2010,
375p.

BOU GASCONS, Joaquim

Dirección de Empresas, Col. El Ejecutivo Moderno, Cultural:
Sociedad Anónima de Ediciones, Madrid, España, c1985,
186p.

CHIAVENATO, Idalberto

Administración del Talento Humano, Editorial Mc Graw Hill
Latinoamérica S.A., Bogotá, Colombia, c2004, 700p.

MÜNCH, Lourdes Galindo

Administración: Casos y Practicas, Editorial Trillas S.A. de
C.V., México D.F., México, c1997, 271p.

KOONTZ, Harold

WEIHRICH, Heinz

Administración: Una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill
Latinoamérica S.A., Bogotá, Colombia, c2006, 402p.

GOODSTEIN, Leonard

NOLAN, Timothy

PFEIFFER, William

Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw Hill,
Interamericana S.A., c1998, 700p.



ALLES, Martha

Dirección Estratégica de recursos Humanos, Gestión por Competencia. Editorial Granica S.A. Buenos Aires, Argentina, c2006, 445p.

BOHLANDER, George W.

Administración de Recursos Humanos, Editorial International Thomson S.A., México DF, México, c 2004, 706p.

STONER, James A. F.

FREEMAN, R. Edward

GILBERT JR, Daniel R.

Administración, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México DF, México, c1996, 674p.



ANEXO I MARCO LÓGICO

Resumen de la Estrategia

Resumen Narrativo	Indicadores Verificables Objetivamente "IVO'S"	Medios de Verificación de los Indicadores	Supuestos Importantes
<p>Objetivo Superior ECA Aparicio Asociados Ltda. es una empresa que ha logrado fidelidad de parte de sus clientes en todo el territorio nacional, demostrando eficiencia, responsabilidad y puntualidad que trabaja en un clima organizacional apto para el desarrollo personal y profesional de su personal técnico y administrativo plenamente identificado con los objetivos de la empresa.</p>	<p>Nº de clientes en cada departamento del país. % de incremento en el valor económico de la empresa % de personal técnico y administrativo que permanece en la empresa al menos 2 años.</p>	<p>- Evaluación institucional anual. - Estados financieros anuales. - Record de servicios del personal de la empresa.</p>	<p>Existe estabilidad política y estabilidad laboral de los ejecutivos de las empresas e instituciones que conforma la cartera de clientes de la empresa.</p>
<p>Objetivos Especifico El Directorio,</p>	<p>% de incremento del facturado de la empresa.</p>	<p>- Reportes de ingresos y egresos de la empresa.</p>	<p>- Las instituciones interesadas en los resultados de las</p>



**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
EMPRESA ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.**

<p>ejecutivos y personal operativo de la empresa desarrollan un trabajo orgánico con objetivos de corto, mediano y largo plazo, debidamente definidos que permite mejorar la calidad y oportunidad de los distintos productos o servicios de la empresa.</p>	<p>% de disminución de los reclamos de los clientes por deficiencias en los trabajos realizados. % de incremento del rendimiento laboral del personal técnico y administrativo de la empresa.</p>	<p>- Evaluación periódica institucional. - Informes de evaluación del personal.</p>	<p>auditorías emiten normativas claras para el trabajo de las empresas consultoras. Los socios respaldan el trabajo de los ejecutivos y personal operativo.</p>
<p>Resultados o Productos</p>			
<p>1. Se cuenta con procesos y procedimientos debidamente difundidos entre el personal.</p>	<p>100% de procesos y procedimientos elaborados y difundidos entre el personal. Al menos un 80% del personal de la empresa conoce e interpreta correctamente los manuales sobre los procesos y procedimientos.</p>	<p>Informes de evaluación periódica del personal técnico y administrativo. Informes de evaluación escrita sobre conocimiento y manejo de los manuales de procesos y procedimientos realizados al personal.</p>	<p>El personal técnico y administrativo de la empresa muestra interés en conocer y manejar los procesos y procedimientos relativos a su trabajo.</p>



**PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
EMPRESA ECA APARICIO ASOCIADOS LTDA.**

2. Existe cumplimiento de la norma por parte de los contribuyentes.			
Actividades 1.1 Definir los objetivos inmediatos, de corto, mediano y largo plazo de la empresa. 1.2 Elaborar el manual de organización, manual de funciones y manual de procedimientos.	Presupuesto Servicios personales _____ Servicios no personales _____ Materiales y suministros _____ Activos reales _____ Total _____	Existe flujo regular y suficiente de recursos financieros para la ejecución el PEI. Existe viabilidad en el directorio para apoyar el PEI.	



ANEXO II PLAN OPERATIVO DE ACCIÓN

Cod.	Actividad/Sub Actividad	Indicador Clave	Responsable Corresponsable	Fecha de Inicio y Termino	Trimestres												
					III/13	IV/13	I/14	II/14	III/14	IV/14	V/15	II/15	III/15	IV/15			
1.1	Definir los objetivos inmediatos, de corto, mediano y largo plazo de la empresa.																
1.1.1	Preparación y programación de un taller de planificación participativa en la empresa.	Lineamientos y programa del taller aprobado.	Encargado de Recursos Humanos y Pasante.														
1.1.2	Realización del taller de planificación participativa.	Informe de realización del taller.	Encargado de Recursos Humanos y Pasante.														
1.1.3	Sistematización y difusión de la información resultante del taller.	Separatas entregadas al personal.	Pasante.														
1.2	Elaborar el manual de Organización y Funciones, así como el Manual de Procesos y Procedimientos.																
1.2.1	Preparación de encuestas al personal.	Encuesta consensuada y aprobada.	Encargado de Recursos Humanos y Pasante.														
1.2.2	Elaboración de la información de las encuestas.	Información de encuestas aprobada.	Pasante y Gerente General.														
1.2.3	Formulación de los manuales de funciones, procesos y procedimientos.	Manuales consensuados y aprobados.	Pasante y Encargado de Recursos Humanos.														
2.1	Evaluar las ofertas de capacitación para personal técnico de auditoría existentes en el medio.																
2.1.1	Revisión de publicaciones de prensa con ofertas de capacitación.	Informe documentado de ofertas publicadas.	Encargado de Recursos Humanos y Pasante.														
2.1.2	Visita a empresas de capacitación que ofertan cursos dirigidos a personal de auditoría y/o consultoría.	Informe de resultados de visitas a empresas de capacitación.	Encargado de Recursos Humanos y Pasante.														



2.2	Formular un programa de capacitación para el personal de la empresa.																		
2.2.1	Evaluación de necesidades de capacitación para el personal de la empresa.	Informe de evaluación de necesidades de capacitación.	Encargado de Recursos Humanos y Pasante.																
2.2.2	Formulación de un plan de capacitación con base en las ofertas disponibles en el mercado.	Plan de capacitación consensuado y aprobado.	Encargado de Recursos Humanos y Pasante.																
2.2.3	Elaborar un cronograma de capacitación para el personal técnico y administrativo.	Cronograma de capacitación aprobado.	Gerente General y Encargado de Recursos Humanos.																
2.3	Diseñar un programa de incentivos monetarios y no monetarios destinados a mejorar la fidelidad del personal.																		
2.3.1	Realización de una encuesta al personal de la empresa a objeto de averiguar cuáles son sus inquietudes y qué esperan de su empresa.	Resultados de la encuesta aprobados y difundidos entre al personal.	Encargado Recursos Humanos y Pasante.																
2.3.2	Formulación de un programa de incentivos monetarios y no monetarios dirigidos al personal de la empresa.	Programa consensuado con el personal y aprobado por Gerente General.	Encargado de Recursos Humanos y Pasante.																
2.4.3	Ejecución del programa de incentivos monetarios y no monetarios a favor del personal de la empresa.	Informes de avance del programa de incentivos.	Gerente General y Encargado de Recursos Humanos.																
3.1	Formular una metodología de evaluación de competencias para el personal de la empresa.																		
3.1.1	Evaluación de las competencias requeridas al personal para trabajar en la empresa.	Informe de competencias necesarias del personal.	Encargado Recursos Humanos y Pasante.																
3.1.2	Formulación de una metodología para la evaluación de competencias dirigida al personal de la empresa.	Metodología consensuada y aprobada.	Encargado Recursos Humanos, Pasante y Gerente General.																

