

MANUAL DEL PARTICIPANTE

**“Servicios de consultoría
general”.**

ESTÁNDAR DE REFERENCIA

EC0249

Proporcionar servicios de consultoría
general.

INDICE

Presentación -----	06
Introducción -----	08
Objetivo General del Curso -----	08
Introducción al Sistema Nacional de competencia -----	09
- ¿Qué es el SNC? - Estructura del SNC - ¿Qué es el CONOCER? - Competencia laboral - Estándar de competencia - Enfoque de competencias	
 Normatividad de la consultoría. -----	14
- Revisión del EC0249 Proporcionar servicios de consultoría. - Normas que se aplican en la prestación de servicios de consultoría. - Posibles contingencias y Respuestas esperadas dentro de la consultoría.	
 TEMA 1 INTRODUCCIÓN A LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA -----	27
1.1 ¿Qué entendemos por consultoría?	
1.1.1 Definiciones. 1.1.2 Antecedentes de la consultoría. 1.1.3 Características de la Consultoría.	
1.2 Ventajas de la Consultoría.	
1.3 Habilidades de un consultor para enfrentar las etapas de la consultoría.	
1.3.1 Etapa 1-Construir relaciones 1.3.2 Etapa 2- Explora y aclara 1.3.3 Etapa 3-Diseñar un plan de acción	
1.4 Habilidades interpersonales.	
1.5 Teoría de la negociación.	
1.6 Resistencia del cliente y manejo del cambio.	
1.7 Ética en la consultoría.	
1.7.1 Que es la ética. 1.7.2 Responsabilidad Jurídica y profesional. 1.7.3 Costos y honorarios.	

TEMA 2 ----- 49

IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN / PROBLEMA PLANTEADO.

2.1 El documento elaborado que describe el problema planteado

- 2.1.1 La afectación de la situación actual.
- 2.1.2 Establece el alcance.
- 2.1.3 Incluye la información obtenida.
- 2.1.4 Contiene la interpretación del problema y sus afectaciones.

2.2 Afectaciones de la situación actual.

- 2.2.1 Integración de la información interna / externa.
- 2.2.2 Reporte de las afectaciones encontradas.

2.3 La integración de la información presentada en la descripción del problema:

- 2.3.1 Incluye la información recopilada.
- 2.3.2 Es congruente con el problema planteado por el consultante.
- 2.3.3 Incluye la interpretación de la información recopilada.

2.4 El reporte de la metodología empleada en la identificación del problema:

Definición de problemas.

Conceptos de los indicadores.

Uso de los indicadores.

- 2.4.1 Incluye la definición de la situación y/o problema.
- 2.4.2 Incluye el establecimiento de un programa de entrevistas a los involucrados para identificar la situación / problemática que requiere solucionar.
- 2.4.3 Incluye la identificación de las áreas involucradas en la situación / Problema
- 2.4.4 Incluye el establecimiento de los estudios / pruebas a realizar.
- 2.4.5 Incluye el establecimiento de los requerimientos de información sobre las áreas involucradas.
- 2.4.6 Incluye el establecimiento de un programa de observaciones.
- 2.4.7 Incluye la búsqueda de información documental.
- 2.4.8 Contiene la forma en que evalúa la información obtenida.

2.5 Entrevista

Tipos de entrevistas.

- 2.5.1 Entrevista a las partes involucradas en la consultoría.
- 2.5.2 Guía de la entrevista empleada.
 - 2.5.2.1 Contiene el Propósito de la entrevista.
 - 2.5.2.2 Establece la solicitud de la descripción de las actividades y responsabilidades que realiza.

2.6 El cuestionario

Tipos de cuestionarios.

2.6.1 Cuestionario elaborado.

- 2.6.1.1 Incluye la explicación del propósito del cuestionario.
- 2.6.1.2 Incluye espacio para los datos generales de quien contesta el cuestionario.
- 2.6.1.3 Menciona la confidencialidad de la información proporcionada.
- 2.6.1.4 Contiene las instrucciones sobre la forma de llenado del cuestionario.
- 2.6.1.5 Establece preguntas relacionadas con la información buscada.
- 2.6.1.6 Especifica la documentación de soporte a la información solicitada en el cuestionario.
- 2.6.1.7 Contiene un espacio para comentarios finales.
- 2.6.1.8 Contiene frases de agradecimiento por haberlo contestado.

2.7 El programa elaborado de búsqueda de información documental

Fuentes de información

Tipos de fuentes de información

- 2.7.1 Incluye información interna relacionada con el problema planteado.
- 2.7.2 Incluye información externa relacionada con el problema planteado.

2.8 El reporte elaborado de la visita de campo

¿Qué es una visita de campo? y características de la muestra.

2.8.1 ¿Qué integra el reporte de la visita de campo?.

- 2.8.1.1 El objetivo de la visita de campo.
- 2.8.1.2 Establece el alcance.
- 2.8.1.3 Incluye la descripción de las observaciones realizadas.
- 2.8.1.4 Incluye el resultado de la visita de campo.

TEMA 3 ----- 154

DESARROLLAR OPCIONES DE SOLUCIÓN A LA SITUACIÓN / PROBLEMA PLANTEADO.

3.1 El reporte de las afectaciones encontradas

- 3.1.1 Describe la metodología aplicada.
- 3.1.2 Define las afectaciones encontradas.
- 3.1.3 Incluye la definición detallada de la situación a resolver.

3.2. Descripción de la propuesta de solución diseñada

- 3.2.1 Es congruente con la situación a resolver.
- 3.2.2 Menciona los beneficios de la solución.
- 3.2.3 Menciona las desventajas de la solución.
- 3.2.4 Cuenta con una justificación detallada.
- 3.2.5 Incluye las implicaciones de costo/beneficio.

TEMA 4 ----- 181

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN.

4.1 Propuesta de trabajo elaborada

- 4.1.1 Incluye los antecedentes y/o el diagnóstico.
- 4.1.2 Incluye la síntesis descriptiva del proyecto propuesto.
- 4.1.3 Especifica el alcance del proyecto propuesto.
- 4.1.4 Describe la solución propuesta en detalle.
- 4.1.5 Incluye un plan de trabajo.
- 4.1.6 Especifica los entregables por parte del consultor.
- 4.1.7 Especifica los riesgos del proyecto.
- 4.1.8 Especifica las responsabilidades del consultor.
- 4.1.9 Especifica las responsabilidades del consultante.
- 4.1.10 Especifica el costo estimado.

4.2 La descripción detallada de la solución propuesta

- 4.2.1 Especifica las etapas de la instalación.
- 4.2.2 Describe el resultado esperado de cada etapa.
- 4.2.3 Especifica los indicadores de avance de cada etapa
- 4.2.4 Menciona los mecanismos de control.
- 4.2.5 Describe los recursos a utilizar por parte del consultor.
- 4.2.6 Describe los recursos a utilizar por parte del consultante.

4.3 Plan de trabajo presentado en la propuesta

- 4.3.1 Menciona el resultado esperado de la solución a instalar.
- 4.3.2 Muestra las actividades a desarrollar.
- 4.3.3 Especifica los recursos a utilizar.

4.4 Actividades a desarrollar mencionadas en el plan de trabajo.

- 4.4.1 Presentan la calendarización de las actividades
- 4.4.2 Mencionan el responsable de la actividad
- 4.4.3 Presentan los indicadores de avance
- 4.4.4 Especifican su mecanismo de control
- 4.4.5 Especifican su mecanismo de seguimiento.

4.5 El registro elaborado de los acuerdos alcanzados.

- 4.5.1 Incluye la propuesta autorizada
- 4.5.2 Menciona el alcance
- 4.5.3 Menciona el resultado esperado
- 4.5.4 Especifica el tiempo esperado de implantación
- 4.5.5 Define las responsabilidades de los participantes
- 4.5.6 Menciona el costo de la solución presentada
- 4.5.6 Especifica las condiciones de pago acordadas
- 4.5.7 Incluye una cláusula sobre confidencialidad
- 4.5.8 Incluye una cláusula sobre la propiedad intelectual de las partes.

PRESENTACIÓN

Bienvenida

Es un grato placer, darles la bienvenida a este curso en modalidad mixta (presencial y virtual), en la que tendré el honor de apoyarlos a lo largo de este curso. El cual tiene la intención de comprender la importancia y la aplicación de un servicio de consultoría.

Estaré a sus órdenes para cualquier duda o situación especial a través de la mensajería de correo electrónico para solucionar posibles dudas.

Sin más que agradecerles su participación y esperando que esta experiencia sea totalmente enriquecedora para ustedes, les doy la bienvenida.

Recomendaciones de la forma de utilizar el manual

Te recomiendo que analices el contenido de este manual tema por tema así como sus respectivos subtemas, durante el desarrollo del curso, para que logres el objetivo de aprovechar las horas clase, horas en línea y horas de trabajo independiente y asesorías, de las que está integrado el curso.

Organización del manual

El presente manual está integrado por un índice, donde encontrarás las páginas con los temas y subtemas correspondientes al curso “Servicios de consultoría general”; una presentación, una introducción así como objetivos que se alcanzarán con el estudio del citado curso, conclusión general y la bibliografía o fuente de información.

Tiene como finalidad, ofrecer al participante de este curso, un apoyo adicional para cumplir exitosamente con su proceso de evaluación y que además le sirva como guía en el diseño y desarrollo de las evidencias que les requiere la evaluación de este curso: “Servicios de consultoría general.”, encontrando en su contenido lecturas prácticas y resumidas conforme a los conocimientos basados en los estándares de Competencia así como las actividades de retroalimentación y productos requeridos por los mismos.

Servicios de consultoría general "EC0249".

El perfil del Estándar con el que se vincula este curso de formación es el siguiente:

Estándar Competencia EC0249		
Proporcionar servicios de consultoría general.		
E l e m e n t o s		
1 de 3	2 de 3	3 de 3
Identificar la situación / problema planteado.	Desarrollar opciones de solución / problema planteado	Presentar la propuesta de solución.

Las 4 unidades de aprendizaje compuestas de la siguiente manera:

Tema 1:

El tema 1, que es la introducción a la consultoría tiene como finalidad que los participantes conozcan los conceptos básicos y conozcan los fundamentos normativos bajo los cuales se creó el diseño del curso, estos fundamentos nos ayudan a conocer a profundidad cuales podrían ser algunas de las posibles contingencias que se pueden hacer presentes en la ejecución de una consultoría y cuáles son las Normas Oficiales Mexicanas que respaldan estos conocimientos.

Tema 2:

En el tema 2, los participantes tendrán la oportunidad de conocer cuáles son las herramientas y metodología necesaria para la identificación de la situación actual y el planteamiento del problema, para que de esta forma se pueda indagar en la información proporcionada por el consultante y realizar una correcta visita de campo que facilite identificar el problema al cual posteriormente se desarrollara una respuesta de solución.

Tema 3:

En el tema 3 los participantes conocerán los cuidados y forma necesaria para desarrollar las opciones de solución a la situación del problema que se haya identificado los cuales permitirán que conozcan las alternativas de solución que tiene cada el consultante para la problemática que planteo al inicio de la consultoría.

Tema 4:

En el tema 4 se revisara la forma en que se debe realizar y ejecutar la presentación de la propuesta de solución al consultante, desarrollando la propuesta, el plan de trabajo a seguir y las diversas actividades que se deban seguir para dar solución al problema planteado con anterioridad.

Introducción

La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo."

La consultoría de empresas. Guía para la profesión del autor Milan Kubr. Ed. Limusa (Noriega Editores - México. 2008. Pág 4.)

Objetivo General

El participante al término del curso taller contara con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes según lo establecido en el Estándar de Competencia EC0249, para desempeñarse como prestador de servicios de consultoría general.

- **INTRODUCCIÓN AL SNC SISTEMA NACIONAL DE COMPETENCIAS**

El Sistema Nacional de Competencias de las personas (SNC), es una herramienta del Gobierno Federal que apoya la competitividad económica, el desarrollo educativo y social con base en el capital humano, y consta de tres piezas clave.

- **Piezas Clave del Sistema Nacional de Competencias (SNC)**

1. Nivel ESTRUCTURAL: Aquí se encuentra el CONOCER y desde este nivel se da rumbo e impulsa al SNCP y se definen las reglas de operación
2. Nivel ESTRATÉGICO: Aquí se encuentran los Comités de gestión por competencia, quienes elaboran los ECL relevantes para los sectores productivos, social y de gobierno.
3. Nivel OPERATIVO: Aquí se encuentran las Entidades y organismos certificadores con sus redes de prestadores de servicios (centros evaluadores y evaluadores independientes).

- **ESTÁNDAR DE COMPETENCIA**

Los Estándares de Competencia son las definiciones de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas, para que una persona realice cualquier actividad productiva, social o de gobierno, con un nivel de alto desempeño, definidos por los propios sectores.

ENFOQUE DE COMPETENCIA

En el marco del debate académico, se reconoce que existen diferentes acepciones del término competencia, en función de los supuestos y paradigmas educativos en que descansan.

La perspectiva sociocultural o socio constructivista de las competencias aboga por una concepción de competencia como prescripción abierta, es decir, como la posibilidad de movilizar e integrar diversos saberes y recursos cognitivos cuando se enfrenta una situación- problema inédita, para lo cual la persona requiere mostrar la capacidad de resolver problemas complejos y abiertos, en distintos escenarios y momentos. En este caso, se requiere que la persona, al enfrentar la situación y en el lugar mismo, reconstruya el conocimiento, proponga una solución o tome decisiones en torno a posibles cursos de acción, y lo haga de manera reflexiva, teniendo presente aquello que da sustento a su forma de actuar ante ella.

Por lo anterior, el enfoque de competencias permite identificar, seleccionar, coordinar y movilizar de manera articulada e interrelacionada un conjunto de saberes diversos en el marco de una situación educativa en un contexto específico. Esta caracterización tiene sus fundamentos en el siguiente conjunto de criterios:

El enfoque de competencias tiene un carácter holístico e integrado. Se rechaza la pretensión sumativa y mecánica de las concepciones conductistas. Las competencias se componen e integran de manera interactiva con conocimientos explícitos y tácitos, actitudes, valores y emociones, en contextos concretos de actuación de acuerdo con procesos históricos y culturales específicos.

Las competencias se encuentran en permanente desarrollo. Su evaluación auténtica debe ser continua, mediante la elaboración de estrategias que consideren el desarrollo y la mejora como aspectos que integran el desempeño de una competencia.

Servicios de consultoría general "EC0249".

Las competencias se integran mediante un proceso permanente de reflexión crítica, fundamentalmente para armonizar las intenciones, expectativas y experiencias a fin de realizar la tarea docente de manera efectiva

Una competencia en educación, es un conjunto de Comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente una profesión.

Las competencias varían en su desarrollo y nivel de logro según los grados de complejidad y de dominio. Las competencias asumen valor, significatividad, representatividad y pertinencia según las situaciones específicas, las acciones intencionadas y los recursos cognitivos y materiales disponibles, aspectos que se constituyen y expresan de manera gradual y diferenciada en el proceso formativo del estudiante.

Las competencias operan un cambio en la lógica de la transposición didáctica. Se desarrollan e integran mediante procesos de contextualización y significación con fines pedagógicos para que un saber susceptible de enseñarse se transforme en un saber enseñado en las aulas y, por lo tanto, esté disponible para que sea movilizado por los estudiantes durante su aprendizaje.

Derivado de lo anterior, en este plan de estudios se entiende como competencia al desempeño que resulta de la movilización de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, así como de sus capacidades y experiencias que realiza un individuo en un contexto específico, para resolver un problema o situación que se le presente en los distintos ámbitos de su vivir.

En todos los casos el concepto de competencia enfatiza tanto el proceso como los resultados del aprendizaje, es decir, lo que el estudiante o el egresado es capaz de hacer al término de su proceso formativo y en las estrategias que le permiten aprender de manera autónoma en el contexto académico y a lo largo de la vida.

El desarrollo de competencias destaca el abordaje de situaciones y problemas específicos, por lo que una enseñanza por competencias representa la oportunidad para garantizar la pertinencia y utilidad de los aprendizajes escolares, en términos de su trascendencia personal, académica y social. En el contexto de la formación de los futuros maestros, permite consolidar y reorientar las prácticas educativas hacia el logro de aprendizajes significativos de todos los estudiantes, por lo que conduce a la concreción del currículo centrado en el alumno.

En el enfoque basado en competencias, la evaluación consiste en un proceso de recolección de evidencias sobre un desempeño competente del estudiante con la intención de construir y emitir juicios de valor a partir de su comparación con un marco de referencia constituido por las competencias, sus unidades o elementos y los criterios de desempeño y en identificar aquellas áreas que requieren ser fortalecidas para alcanzar el nivel de desarrollo requerido, establecido en el perfil y en cada uno de los cursos del plan de estudios. Con base en el planteamiento de que las competencias son expresiones complejas de un individuo, su evaluación se lleva a cabo a partir del cumplimiento de niveles de desempeño elaborados *ex profeso*.

De esta manera la evaluación basada en competencias implica, entre otros aspectos, que éstas deben ser demostradas, por lo que requieren de la definición de evidencias, así como los criterios de desempeño que permitirán inferir el nivel de logro. Este tipo de evaluación no excluye la verificación del dominio teórico y conceptual que necesariamente sustenta la competencia.

En ese sentido, se requiere una evaluación integral e integrada de conocimientos, habilidades, actitudes y valores en la acción.

El enfoque de competencias considera el desarrollo de tres áreas de dominio de aprendizaje en el ser humano.

Y la siguiente definición se localiza en la NORMA TÉCNICA DE COMPETENCIA LABORAL. NUGCH001.01 IMPARTICIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PRESENCIALES, D.O.F 24/10/2007.

Dominio de aprendizaje:

"Clasificación de diversas conductas del individuo que permiten identificar la organización y jerarquización de los procesos para la adquisición del conocimiento".

Desde 1948, un grupo de educadores asumió la tarea de clasificar metas y objetivos educativos. Ellos se propusieron desarrollar un sistema de clasificación para tres dominios: El cognitivo, el afectivo y el psicomotor. El trabajo sobre el dominio cognitivo fue terminado en 1956 y es normalmente denominado como Bloom's Taxonomy of the Cognitive Domain siendo que el título completo de la obra es *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Handbook I: Cognitive domain.*

Dominio Cognoscitivo (SABER): Hace referencia al aprender a conocer. En este rubro, se clasifican todas aquellas conductas o comportamientos en las que predominan los procesos mentales o intelectuales del participante, que van desde la memorización hasta la aplicación de criterios y elaboración de juicios que requiere una actividad intelectual compleja.

Psicomotor ("Saber hacer"): tienen que ver con la coordinación gruesa y fina de los movimientos corporales y también con la comunicación verbal y no verbal. Se utilizan verbos que refieran a la generación de habilidades motoras, como construir, elaborar, confeccionar, etcétera.

Dominio Afectivo: "Aprender a ser", En esta área se incluyen aquellas conductas que ponen de manifiesto actitudes, emociones y valores.

DOMINIOS DE APRENDIZAJE

SABER: conocimientos teóricos



COGNITIVO O INTELECTUAL

Aún cuando se pueden diferenciar estos tres dominios por razones analíticas y pedagógicas, están íntimamente relacionados y superpuestos

SABER SER: Actitudes /Hábitos/Valores



AFFECTIVO O ACTITUDINAL

SABER HACER: Habilidades y destrezas



PSICOMOTOR

➤ **NORMATIVIDAD DE LA CONSULTORÍA**

Objetivo específico:

El participante al finalizar el curso identificara los servicios de consultoría, tomando como referencia el estándar de competencia EC0249 para proporcionar servicios de consultoría general para conocer el fundamento normativo bajo el cual el curso de consultoría está establecido.

- Revisión del EC0249 Proporcionar servicios de consultoría.

Descripción del Estándar de Competencia

Este Estándar de Competencia contiene las funciones críticas y sustantivas que un consultor tiene como mínimo que mostrar en su competencia, estas funciones son: Identificar la situación / problema planteado; para ello, tendrá que entrevistar a las partes involucradas en la consultoría, y elaborar una serie de documentos como el que describe el problema planteado, otro que describa la afectación detectada de la situación actual, el reporte de la metodología empleada en la identificación del problema, la guía de entrevista, el cuestionario empleado, el programa de búsqueda de información documental, el reporte de la visita de campo y la integración de la información presentada en la descripción del problema; la segunda función es Desarrollar opciones de solución a la situación / problema planteado; para esto, tendrá que elaborar un reporte de las afectaciones encontradas, las alternativas de solución diseñadas y presentar la alternativa elegida; por último, la tercera función que tendrá que demostrar es, la exposición y presentación de la propuesta de solución al consultante, y elaborar la propuesta de trabajo, el registro de los acuerdos alcanzados, la descripción de la solución propuesta, el plan de trabajo en la propuesta y las actividades a desarrollar en el plan de trabajo. Con lo que completa de acuerdo a lo establecido por el sector de consultoría como mínimo indispensable para ser competente en la función mencionada. Por lo anterior, este EC también establece los conocimientos teóricos, básicos y prácticos con

Servicios de consultoría general “EC0249”.

los que debe contar cada Elemento, para realizar su trabajo; así como las actitudes relevantes en su desempeño.

El presente Estándar de Competencia se fundamenta en criterios rectores de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social.

Actividad de reforzamiento de aprendizaje:

Elaborar un mapa mental de las funciones a desarrollar en el EC0249 “proporcionar servicios de consultoría general”.

Fuente:

<http://200.76.60.180/CONOCER/fichaEstandar.do?method=obtenerPDFEstandar&idEstandar=1489>

- **Normas que se aplican en la prestación de servicios de consultoría.**

NOM-138-SCFI-1999

PROYECTO DE NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-138-SCFI-1999, PRACTICAS COMERCIALES- ELEMENTOS NORMATIVOS PARA LA COMERCIALIZACION DE SERVICIOS DE CONSULTORIA EN MATERIA DE CALIDAD.

1. Objetivo

La Norma Oficial Mexicana establece los requisitos de información comercial que deben proporcionarse en el ofrecimiento de servicios de consultoría en materia de calidad, así

Servicios de consultoría general "EC0249".

como los elementos básicos que debe contener el contrato mediante el cual se formalice la prestación de este tipo de servicios.

2. Campo de aplicación

La Norma Oficial Mexicana es de observancia obligatoria para las personas físicas o morales que se dediquen a prestar servicios de consultoría en materia de calidad dentro del territorio nacional.

3. Definiciones

Para efectos de la Norma Oficial Mexicana, se entiende por:

3.1 Calidad

Conjunto de características de un elemento que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas o implícitas del cliente.

3.2 Condiciones para la calidad

Conjunto de condiciones establecidas cuantitativa o cualitativamente para reunir determinadas características de un elemento, a efecto de permitir su realización y evaluación con base a parámetros establecidos.

3.3 Consumidor

Persona física o moral que contrata los servicios de consultoría en materia de calidad.

3.4 Contrato de prestación de servicios

Documento elaborado por el proveedor de servicios de consultoría en materia de calidad, de acuerdo con el consumidor, para establecer los términos y condiciones a que debe sujetarse dicha prestación.

3.5 Diagnóstico o evaluación preliminar

Actividades establecidas contractualmente, necesarias para poner al descubierto problemas de gestión o el grado de implantación de un sistema de calidad, las cuales sirven de base para cotizar con mayor veracidad y precisión el monto de todo un proyecto de implantación.

Servicios de consultoría general “EC0249”.

3.6 Elemento

Proceso, producto, servicio, organización o cualquier combinación de los anteriores.

3.7 Garantía

Compromiso del proveedor para entregar el o los productos a plena satisfacción del consumidor, bajo ciertas condiciones. Este compromiso puede establecerse en un documento específico y/o en una cláusula contenida en el contrato de prestación de servicios.

3.8 Ley

Ley Federal de Protección al Consumidor.

3.9 Necesidades del consumidor

Características deseables de un elemento, especificadas en términos de requisitos para la calidad. Pueden incluir aspectos de desempeño, facilidad de uso y seguridad de funcionamiento, entre otros.

3.10 NOM

Norma Oficial Mexicana.

3.11 PROFECO

Procuraduría Federal del Consumidor.

3.12 Proveedor

Persona física o moral que proporciona servicios de consultoría en materia de calidad.

3.13 Secretaría

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

3.14 Servicios de consultoría en materia de calidad

Servicios de asistencia objetiva e independiente que presta un proveedor para atender a una necesidad técnica de un consumidor, cuya solución puede presentarse en diferentes niveles, desde una opinión u orientación, hasta solicitudes de análisis, estudios, anteproyectos, proyectos, planeación, procesos, dictámenes, supervisión,

Servicios de consultoría general “EC0249”.

administración, programación, gerencias de proyecto, apoyo y desarrollo tecnológico, gestión y metodología, etc.

4. Disposiciones generales

4.1 La publicidad que los proveedores difundan o exhiban por cualquier medio debe ser verídica, comprobable y libre de descripciones, gráficas o distintivos que provoquen confusión, engaño o desconcierto en el consumidor, o que lo inciten a contratar servicios de consultoría en materia de calidad bajo declaraciones falsas del proveedor, respecto a su capacidad técnica y financiera, infraestructura, experiencia, etc.

4.2 El precio de los servicios de consultoría en materia de calidad debe expresarse en moneda nacional, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 8o. de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos.

4.3 El proveedor no debe realizar cargos adicionales al precio pactado originalmente con el consumidor para la prestación de servicios de consultoría en materia de calidad, salvo que obtenga la autorización por escrito del consumidor, en la cual se indiquen las causas justificadas de tal incremento.

4.4 Sin perjuicio de lo dispuesto por la legislación fiscal, el proveedor debe entregar al consumidor factura, recibo o comprobante, en el que consten los datos específicos del servicio prestado.

4.5 Los proveedores sujetos al cumplimiento de este proyecto de NOM, están obligados a proporcionar a la Secretaría la siguiente información:

4.5.1 Nombre, denominación o razón social.

4.5.2 Registro Federal de Contribuyentes.

4.5.3 Domicilio.

4.5.4 Poder del representante legal, en su caso.

4.5.5 Producto, método, proceso, sistema o práctica comercial o de servicio.

5. De la información preliminar

Servicios de consultoría general “EC0249”.

Previa a la contratación del servicio de consultoría en materia de calidad y conforme a los requerimientos expresados por el consumidor, el proveedor debe proporcionar a éste, por escrito, al menos la información siguiente:

5.1 El perfil del proveedor, señalando, entre otros aspectos:

5.1.1 Infraestructura de que dispone.

5.1.2 Nivel de preparación, capacitación, manejo de idiomas y experiencia del personal del proveedor.

5.1.3 Metodologías que emplea para desarrollar su actividad.

5.1.4 En su caso, acreditaciones, certificaciones o reconocimientos con que cuenta.

5.2 Descripción general de los servicios que ofrece, haciendo énfasis en aquellos que resulten útiles para atender las necesidades del consumidor.

5.3 Análisis de las necesidades del consumidor y propuesta inicial de trabajo, especificando, en su caso, la pertinencia de elaborar un diagnóstico preliminar, que permita conocer el estado que guarda el o los elementos objeto del servicio solicitado, para determinar el plan de trabajo del consultor.

5.4. En su caso, el precio del diagnóstico preliminar indicado en el punto anterior.

5.5 Presupuesto del servicio, señalando:

5.5.1 Productos o resultados que ofrece el proveedor para resolver las necesidades del consumidor.

5.5.2 Actividades a desarrollar, insumos a utilizar y plazo de ejecución.

5.5.3 Documentos o comprobantes que se entregan al consumidor al finalizar la prestación del servicio. Si el proveedor no entrega documentación alguna, debe advertirlo claramente al consumidor.

5.5.4 Formas, medios y condiciones de pago. En el caso de que se requiera el pago de algún anticipo, debe especificarse el monto del mismo, y los términos en que éste es reembolsable si se rescinde el contrato.

Servicios de consultoría general “EC0249”.

5.6 En su caso, garantías del servicio, así como sus condiciones y los procedimientos para hacerlas efectivas.

6. Del contrato de prestación de servicios

6.1 La prestación del servicio de consultoría en materia de calidad debe formalizarse por escrito, mediante un contrato de prestación de servicios, el cual puede registrarse en la PROFECO.

6.2 Los contratos de prestación de servicios de consultoría en materia de calidad que se celebren en territorio nacional, para su validez, deben estar escritos en idioma español y sus caracteres deben ser legibles a simple vista. En caso de que el contrato de prestación de servicios se exprese también en otros idiomas, debe prevalecer la interpretación del texto escrito en idioma español.

6.3 El contrato de prestación de servicios que utilicen los proveedores debe contener, al menos, la siguiente información:

6.3.1 Datos del proveedor

6.3.1.1 Nombre o razón social, Registro Federal de Contribuyentes, domicilio fiscal, teléfono, apartado postal y correo electrónico, en su caso.

6.3.1.2 En su caso, nombre del representante legal del proveedor, debidamente acreditado, para el cumplimiento del contrato de prestación de servicios de consultoría en materia de calidad.

6.3.2 Datos del consumidor

6.3.2.1 Nombre o razón social, domicilio, teléfono y correo electrónico, en su caso.

6.3.2.2 En su caso, nombre del representante legal del consumidor, debidamente acreditado, para el cumplimiento del contrato de prestación de servicios.

6.3.3 Objeto del contrato, especificando el tipo de servicio a proporcionar y los productos o resultados que debe entregar el proveedor.

6.3.4 Precio del servicio contratado

Servicios de consultoría general “EC0249”.

6.3.5 Condiciones de pago. Si el pago es a crédito se debe cumplir con lo establecido en la ley, sin perjuicio de lo dispuesto en otros ordenamientos legales aplicables.

6.3.6 Descripción general del plan de trabajo del proveedor, señalando las fechas de inicio, de presentación de avances y de conclusión. El detalle de actividades, lugares de ejecución, tiempos, etc., puede presentarse en el cuerpo del contrato de prestación de servicios o en un documento anexo que forme parte del mismo.

6.3.7 Fecha en que el proveedor debe entregar los productos o resultados del servicio contratado, a plena satisfacción del consumidor.

6.3.8 Lista de documentos o comprobantes que debe entregar el proveedor al consumidor, cuando concluya la prestación del servicio.

6.3.9 Compromiso del proveedor de que la información que proporcione el consumidor será utilizada única y exclusivamente para efectos del servicio contratado. El manejo de dicha información, así como de los productos o resultados que se obtengan tienen carácter confidencial, salvo autorización escrita del consumidor.

6.3.10 En su caso, garantías que ofrece el proveedor, especificando sus condiciones y el mecanismo para hacerlas efectivas.

6.3.11 Forma, procedimiento y lugar para presentar inconformidades por parte del consumidor.

6.3.12 Plazo que se otorga al consumidor para rescindir el contrato sin responsabilidad alguna.

6.3.13 Penas convencionales para el consumidor y el proveedor por incumplimiento parcial o total de lo pactado, sin perjuicio de lo que al respecto establezcan los ordenamientos legales correspondientes.

9. Concordancia con normas internacionales

Esta Norma no coincide con ninguna norma internacional por no existir referencia alguna al momento de su elaboración.

Servicios de consultoría general "EC0249".

México, D.F., a 2 de julio de 1999.- La Directora General de Normas, **Carmen Quintanilla Madero.**- Rúbrica.

Fuente: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4954059&fecha=17/09/1999

NOM-174-SCFI-2007

NORMA Oficial Mexicana NOM-174-SCFI-2007, Prácticas comerciales-Elementos de información para la prestación de servicios en general.

CONSIDERANDO

Que es responsabilidad del Gobierno Federal procurar las medidas que sean necesarias para garantizar que los productos que se comercialicen en territorio nacional contengan los requisitos necesarios con el fin de garantizar los aspectos de seguridad e información comercial para lograr una efectiva protección del consumidor;

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-174-SCFI-2007, PRACTICAS COMERCIALES- ELEMENTOS

DE INFORMACION PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS EN GENERAL

1. Objetivo

La presente Norma Oficial Mexicana tiene por objeto establecer: los elementos y requisitos mínimos de información comercial; y, el contenido mínimo de los contratos de adhesión, en caso de que se utilicen, y garantías, en caso de que se ofrezcan, a que deben apegarse los proveedores indicados en el numeral 2, Campo de Aplicación, a fin de que los consumidores cuenten con información clara y suficiente para tomar la decisión más adecuada a sus necesidades.

2. Campo de aplicación

2.1 La presente Norma Oficial Mexicana es de observancia general en la República Mexicana y es aplicable a los siguientes proveedores: tintorería, lavandería, planchaduría y similares; reparación y/o mantenimiento de vehículos; reparación y/o mantenimiento de aparatos electrodomésticos o a base de gas; embellecimiento físico; eventos sociales; arrendamiento de vehículos; fotográficos, de laboratorio fotográfico y de grabación en video; remozamiento y mantenimiento de inmuebles y muebles que se encuentren en los mismos; paquetes de graduación; formación para el trabajo y capacitación técnica sin reconocimiento de validez oficial; y consultoría en materia de calidad.

2.2 Esta Norma Oficial Mexicana no es aplicable a la prestación de servicios excluidos de las disposiciones de la Ley Federal de Protección al Consumidor.

➤ **Actividad de reforzamiento de aprendizaje:**

Desarrollar un escrito donde se identifiquen los aspectos en los que comparten similitud las Normas oficiales y el EC0249 “Proporcionar servicios de consultoría general”.

Fuente: <http://www.dof.gob.mx/normasOficiales/2845/SEECO2/SEECO2.htm>

- Posibles contingencias y Respuestas esperadas dentro de la consultoría de acuerdo al EC0249.

- ▣ **Situación esperada:** Que al consultante no le parezcan pertinentes las alternativas de las soluciones propuestas.
- ▣ **Respuesta esperada:** Ofrecer más de dos alternativas de solución.

Cuando se emprende un proyecto, automáticamente se asume un riesgo. Debemos identificar los riesgos que cada actividad conlleva y tomar las medidas necesarias para

Servicios de consultoría general "EC0249".

minimizar las dificultades. Pero hay que asumir que el riesgo es algo inherente a la vida. Asumir riesgos es positivo para aprender de los éxitos y de los fracasos a los que tendrá que enfrentarse.

La buena toma de decisiones permite vivir mejor: Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas.

Un buen profesional debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son **decisiones de rutina o intrascendentes** mientras que otras tienen una **repercusión drástica en las operaciones de la organización**. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de los objetivos, cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la organización.

La decisión que tomemos puede ser acertada o errónea, cualquiera de las dos genera un aprendizaje, lo que implica que, si nos equivocamos, debemos esforzarnos por aprender de nuestros errores, en lugar de castigarnos por ello, pues si no lo hacemos estaremos destinados a repetirlos en el futuro.

Nuestra capacidad de tomar decisiones, tiene que ver con asumir riesgos, ser creativo y buscar alternativas a problemas o retos aún no existentes.

La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que **cuando más se aprende es como consecuencia de los propios errores**, el alcanzar un elevado nivel de experiencia en el mundo laboral puede llegar a tener un coste terriblemente alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea o, simplemente de una decisión no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su coste.

En la toma de decisiones tenemos que tener en cuenta:

Servicios de consultoría general "EC0249".

- **Efectos futuros:** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
- **Reversibilidad:** Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.
- **Impacto:** Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- **Calidad:** Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la organización, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.
- **Periodicidad:** Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

Toma de decisión de alto nivel: requerirá seguir un proceso serio de análisis, búsqueda de alternativas, plantificación, ejecución y evaluación.	Toma de decisión de bajo nivel: requieren poco esfuerzo y se pueden tomar en poco tiempo.
Decisiones que afectan al futuro	Decisiones que no afectan al futuro
Decisiones difícilmente reversibles	Decisiones reversibles
Decisiones de amplio impacto	Decisiones de escaso impacto
Decisiones que afectan a numerosos factores relevantes de calidad	Decisiones que afectan a pocos factores relevantes de calidad.
Decisiones excepcionales	Decisión que se toma frecuentemente.

 **Situación emergente:** No contar con los recursos materiales para el desarrollo de la consultoría.

 **Respuesta esperada:** Contar con un equipo extra de recursos materiales.

Responsabilidad significa HABILIDAD para RESPONDER:

Proactividad en general implica no esperar que las cosas pasen para decidir y actuar.

Servicios de consultoría general “EC0249”.

Cuando uno se limita a esperar que las cosas pasen, sin decidir, está actuando de manera reactiva. La persona reactiva actúa en base a lo que le sucede, sin prever absolutamente nada. De esta manera las decisiones son forzadas por la situación y siempre presentan una sola alternativa de actuación. Cuando se es proactivo, se tienen múltiples alternativas para decidir.

Cualquier cosa que nos es familiar, es difícil de reconocer y aún más difícil de cambiar cuando el hacerlo es doloroso o nos causa algún problema. Después de todo ¿cómo sé que algo nuevo será mejor?, la respuesta es, no lo sabrás si no lo intentas. Aunque muchas personas anhelan algo mejor y tienen la oportunidad de obtenerlo, siempre tienen que librarse una batalla contra la comodidad de la familiaridad. Una vez que se deja lo familiar, obviamente se entra en lo desconocido, lo incómodo, esto es lo que a la mayoría de nosotros nos asusta. Aquí es donde el dolor al cambio significa renunciar a lo familiar para ahondar en lo desconocido. Este dolor se conoce como inseguridad o ansiedad.

- ➡ **Situación emergente:** No determinar adecuadamente la situación a resolver.
- ➡ **Respuesta esperada:** Que se realice adecuadamente la identificación de problemáticas para dar propuestas congruentes a las situaciones detectadas.

Nos guste o no, la esencia de asumir responsabilidades está en tomar decisiones y la mayoría de las decisiones que debemos tomar son decisiones frente a algún grado de incertidumbre. Es decir, que aunque busquemos información y trabajemos hasta el cansancio analizando las alternativas y sus posibles resultados, no vamos a saber la consecuencia de nuestras decisiones hasta que las tomemos. Además, no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas, ya que estamos en un medio que cambia constantemente; aunque las que se toman sin previo análisis, al azar, están más expuestas que aquellas que siguen el proceso adecuado. Simón dijo: “constantemente optaremos por el curso de acción que consideremos lo “suficientemente bueno” a la luz de las circunstancias dadas en ese momento”.

TEMA 1

INTRODUCCIÓN A LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Objetivo Particular:

El participante al término del tema los participantes **conocerán la importancia de la consultoría y las habilidades mínimas necesarias** que debe tener un consultor, tomando como referencia el estándar de competencia EC0249, para realizar una consultoría.

La consultoría es un tipo de relación de ayuda establecida entre diferentes actores -el consultor y la organización- basada por un lado sobre los conocimientos, las habilidades y las acciones del consultor, y por otro sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad de la empresa-cliente.

Actividad de reforzamiento de aprendizaje:

Elaborar un texto con la definición personal que se tiene de lo que es el servicio de consultoría.

Fuente: <https://www.pwc.com/ia/es/servicios/consultoria.html>

1.1 ¿Qué entendemos por Consultoría?

Objetivo específico:

Al término del tema los participantes **identificarán el concepto de la consultoría, sus características y las ventajas que representa** el servicio de consultoría.

1.1.1 Definiciones.

- Es un servicio *externo* al que recurren las empresas con el fin de encontrar *soluciones basadas en una metodología* a uno o más de sus problemas.
- Es la ayuda que presta un experto para resolver un problema empresarial, basándose en un método, sus conocimientos, experiencia, habilidad y profesión.
- Es la intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas en su organización y de implantar las soluciones más convenientes y adecuadas para su beneficio.

La principal función de un Consultor es asesorar en las cuestiones sobre las que posee un conocimiento especializado. Los consultores también poseen una especialización dentro de su actividad, ejemplo de esto es un Consultor contable, con un nivel de especialización mayor en los aspectos relacionados con la contabilidad o economía en una empresa a diferencia de un consultor comercial, que a veces pueden poseer un conocimiento general pero no necesariamente profundo en algunas áreas.

Lo que da a entender es que los consultores resultan ser los médicos de las empresas, el consultor de empresas suele ser un generalista (Todoterreno), en el sentido de tocar diversos temas, más porque están muy interrelacionados que por conocimiento superficial en el estricto sentido de la palabra. El consultor se ve obligado a saber de cosas distintas como el profesional de medicina general sabe de muchas enfermedades y dolencias. El consultor profesional, no el amateur, debe estar al día en mil cuestiones fiscales, económicas, financieras, laborales, mercantiles o técnicas diversas. Luego ha de estudiar y retroalimentarse continuamente.

El consultor de empresas adquiere un bagaje de conocimientos, el cual obtiene por el amplio contacto con diversas empresas de diferentes sectores, al igual el sortear diversas situaciones en diferentes campos. Teniendo en cuenta que si bien la razón social de las empresas es muy diversa sus estructuras organizacionales son muy semejantes, por lo tanto el consultor se convierte en un transmisor de conocimientos y de tecnología. (Cabe anotar que tecnología no solo está relacionada con la adquisición e implementación de

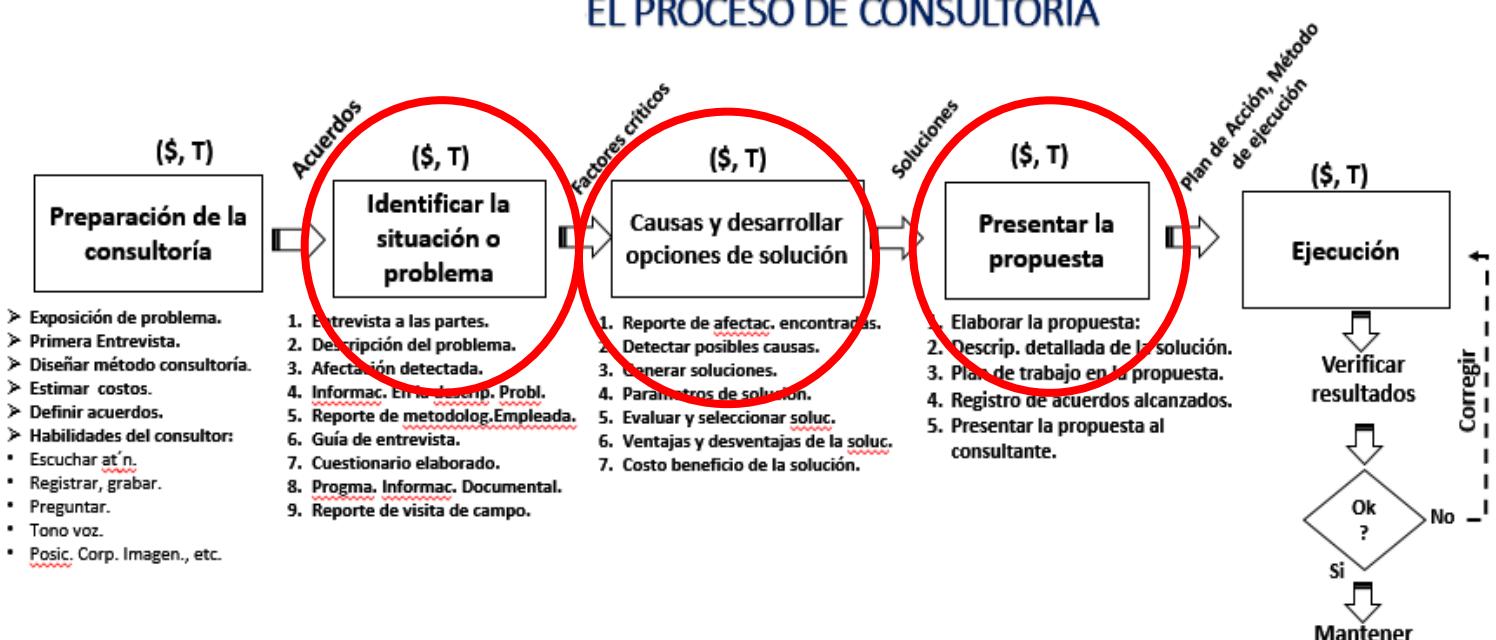
Servicios de consultoría general "EC0249".

una serie de artilugios tecnológicos, la tecnología también se da en el sentido de la mejora de procesos, procedimientos, estructuras organizacionales, etc).

También se puede considerar al consultor como el "padrino" de las empresas ya que les ayuda en su creación, crecimiento y consolidación, por medio de aporte de ideas, de conocimientos en áreas administrativas, operativas y técnicas, por medio de estudios, previsiones y estimaciones y del aporte de su experiencia laboral, sirviendo como guía a los socios o promotores en los pasos de creación, puesta en marcha y consolidación. En muchas ocasiones se pasa del papel generador de ideas y estudios a ejecutor de éstos para acompañar de manera eficaz el desarrollo de las mismas.

El campo del consultor es extenso y variado tales como: planes de viabilidad o de negocios, estudios económico- financieros, creación y constitución de sociedades, intermediación de negocios, consultoría de gestión, operaciones societarias, planes para solventar crisis empresariales, la sucesión de la empresa familiar o el consulting técnico puro, son algunos de los [ejemplos del catálogo de servicios de un consultor](#).

EL PROCESO DE CONSULTORÍA



De acuerdo al EC0249, Proporcionar Servicios de consultoría general.

TIPOS DE CONSULTORIA

7 tipos de consultorías que debes considerar incorporar en tu empresa

1. Consultoría de negocios

Un consultor de negocios es aquel profesional que se encarga del asesoramiento en la gestión, elaborando una estrategia para las organizaciones con la finalidad de analizar y proporcionar soluciones a los problemas administrativos.

2. Consultoría de marketing

La consultoría de marketing crea estrategias y planes para lograr darle valor al producto y, así, poder satisfacer las necesidades de cualquier mercado con objetivo de lucro.

Su forma de trabajo es identificar las potenciales técnicas que deben ser aplicadas para lograr un mejor reconocimiento de tu marca, rentabilidad y la cantidad de ventas y, de esa forma, generarle el mayor beneficio a la empresa creando una planificación estratégica para retomar el camino del éxito.

3. Consultoría de ventas

Los consultores de ventas, son especialistas que se encargan de dar asesorías a las empresas con el fin de que puedan aumentar sus ingresos optimizando los procesos comerciales de negocios.

4. Consultoría en comunicación organizacional

Se encarga de mejorar el flujo de comunicación entre los diferentes procesos de una organización, ya sean de forma jerárquica o a niveles internos o externos de la empresa. Fomentando, de esta forma, el desarrollo organizacional en todos los niveles de la compañía.

Servicios de consultoría general "EC0249".

5. Consultoría financiera

En este tipo de consultoría, el profesional ofrece al empresario sus conocimientos para lograr una mejoría en el manejo de los recursos económicos de la compañía.

6. Consultoría de especialización

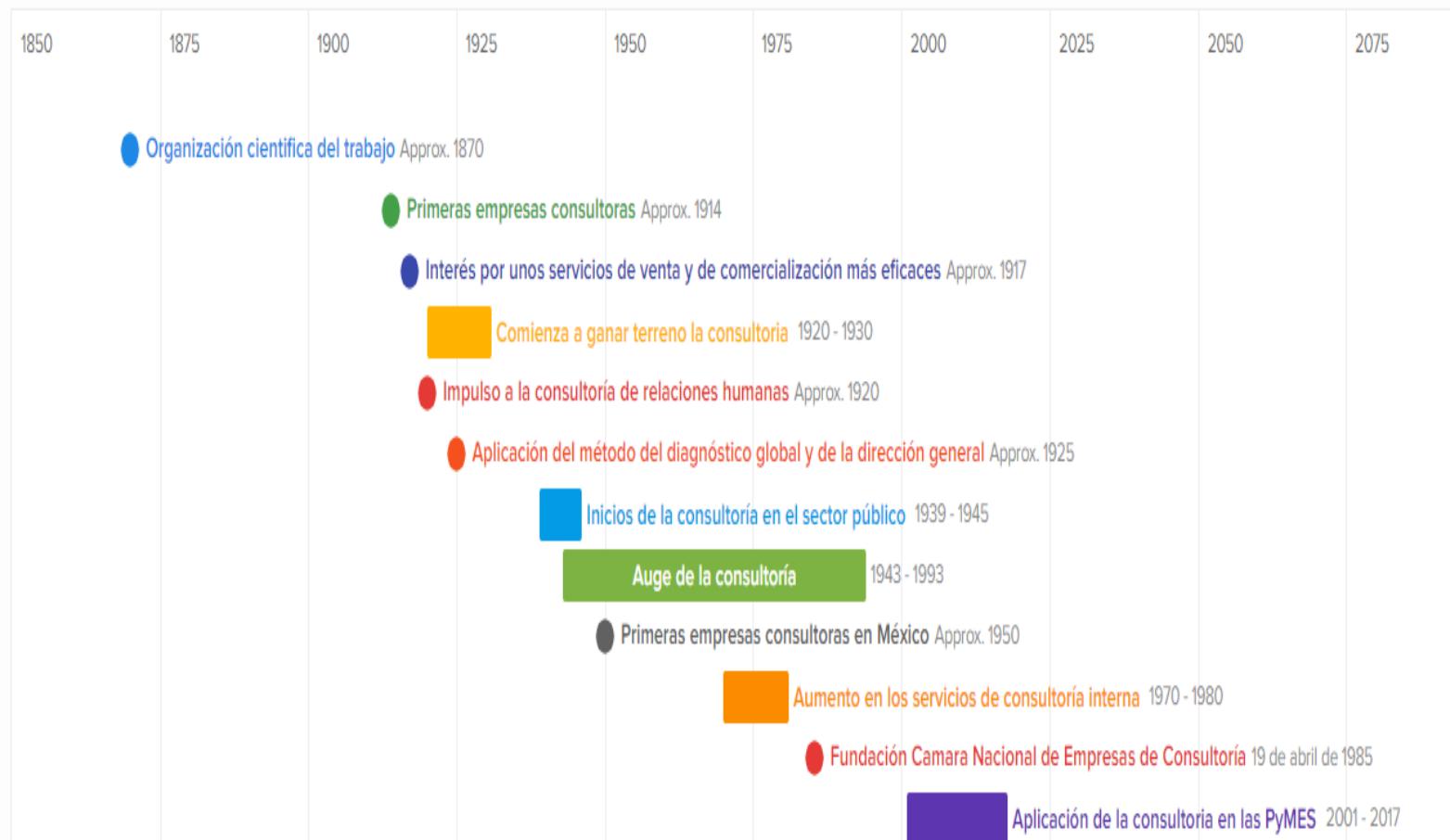
Se encarga de generar rédito de un grupo de consumidores con intereses similares.

Además, la consultoría de especialización también se basa en explorar esa parte del mercado que se encuentra poco atendida o que no le han demostrado suficiente interés, es decir, se enfoca en el nicho de mercado, el cual, ayuda a encontrar nuevas oportunidades en el mercado dentro de ese grupo diminuto e inexplorado

7. Consultoría legal

Es la que brinda distintos tipos de recomendaciones jurídicas a la empresa, ya sean contractuales, mercantilistas, civiles o penales. La empresa debe estar ajustada al marco legal que la regula, de lo contrario, resultaría imposible que pudiese operar

1.1.2 Antecedentes de la Consultoría.



Organización científica del trabajo

Approx. 1870

Charles T. Sampson Reorganizó todo el proceso productivo de su fábrica de calzado para poder emplear chinos no calificados para posteriormente como consultor transmitir su experiencia al propietario de una lavandería. Además de Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington, Emerson, dieron un gran impulso al desarrollo de la consultoría.

Primeras empresas consultoras

Approx. 1914

Edwin Booz creó en Chicago en una de las primeras empresas de consultoría del tipo que actualmente se conoce con el nombre de «Business Research Services» (Servicios de Investigación Comercial).

Interés por unos servicios de venta y de comercialización más eficaces

Approx. 1917

Fue promovido por personas como el inglés Harold Whitehead, autor de Principios del arte de vender, escrito en 1917, se establecieron varias oficinas de consultoría, que desarrollaron su capacidad para establecer diagnósticos de las organizaciones comerciales en su totalidad.

Comienza a ganar terreno la consultoría

1920 - 1930

En los decenios de 1920 y 1930 la consultoría de empresas fue ganando terreno no sólo en los Estados Unidos y en el Reino Unido, sino también en Francia, Alemania, Checoslovaquia y otros países industrializados. Sus servicios eran utilizados principalmente por grandes sociedades mercantiles.

Impulso a la consultoría de relaciones humanas

Approx. 1920

Elton Mayo, con su experimento de Hawthorne, dio impulso a la investigación y a la consultoría en la esfera de las relaciones humanas. Mary Parker Follett inició importantes trabajos de consultoría en la esfera de la administración de los recursos humanos y de la motivación

Aplicación del método del diagnóstico global y de la dirección general

Approx. 1925

James O. McKinsey, que aplicó el método del diagnóstico global y de la dirección general a una empresa mercantil y estableció su propia oficina de consultoría en 1925. Actualmente es considerado como uno de los fundadores de la profesión de consultor.

Inicios de la consultoría en el sector público

1939 - 1945

La consultoría por cuenta de los gobiernos, y del ejército, desempeñó un papel importante durante la Segunda Guerra Mundial. Los Estados Unidos en particular comprendieron que la guerra planteaba un grave problema de gestión y que era esencial contar con los mejores expertos en gestión y dirección del país para ganar en el campo de batalla.

Auge de la consultoría

1943 - 1993

La reconstrucción de posguerra, la rápida expansión de las empresas unida a la aceleración de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevas economías en desarrollo y la intensificación de la internacionalización de la industria, el comercio y las finanzas mundiales crearon oportunidades particularmente favorables y demandas de servicios de consultoría de empresas.

Primeras empresas consultoras en México

Approx. 1950

Antes de esto las dependencias gubernamentales contaban con departamentos técnicos que realizaban sus proyectos y las empresas privadas recurrián generalmente a servicios de consultoría extranjera.

Aumento en los servicios de consultoría interna

1970 - 1980

El volumen y función aumentó considerablemente en estos decenios. La consultoría interna ha pasado a ser un elemento regular en la etapa de la consultoría de empresas.

Fundación Camara Nacional de Empresas de Consultoría

19 de abril de 1985

Se funda en México la CNEC por Decreto en el Diario Oficial de la Federación

Aplicación de la consultoría en las PyMES

2001 - 2017

Se identifica la necesidad de orientación y acompañamiento en las Pequeñas y Medianas Empresas

1.1.3 Características de la Consultoría.

Las características más importantes de la consultoría de empresas son los siguientes:

- La consultoría es un servicio independiente, que se caracteriza por la experiencia e imparcialidad del consultor.

Servicios de consultoría general "EC0249".

- Su papel es el de actuar como asesor, con responsabilidad por la calidad e integridad de sus consejos.
- La consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos.
- La consultoría no proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que una vez que se ha contratado un consultor, las dificultades desaparecen.
- La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales y factibles.
- La consultoría debe dar resultados tangibles, concretos, específicos y congruentes en términos de tiempo y costo.
- La empresa debe ver la contratación de una buena consultoría como una inversión y no como un gasto en términos de lo que va ganar con ella.
- El carácter de la consultoría exige que toda situación sea vista en la perspectiva de oportunidades futuras.
- El cambio es la razón de ser de la consultoría, cambios que mejoren el rendimiento de las empresas y al mismo tiempo, hagan más interesante y satisfactorio el trabajo del personal.
- El consultor profesional debe estar estrechamente relacionado con el diseño, difusión y conocimiento de los nuevos sistemas, métodos y técnicas de dirección, administración y operación.
- El consultor debe actuar como promotor de cambio y asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace, de modo que el éxito final se logre con el esfuerzo de ambos.
- La cooperación entre el cliente y consultor son tan importantes para el resultado final como la calidad y congruencia de los consejos que den el grupo de consultores.

La mayoría de los empresarios tiene diferentes problemas en la administración y operación de su empresa, también la mayoría de las veces saben que necesitan hacer algo, pero no saben exactamente qué y cómo, por lo que es aconsejable acercarse con consultores expertos en desarrollo empresarial.

1.2 Ventajas de la Consultoría

Objetivo específico:

El participante al finalizar el curso reconocerá las ventajas de la consultoría, tomando como referencia el estándar de competencia EC0249 para proporcionar servicios de consultoría general.

- 1. Disponer de expertos en un área (o varias):** Una consultoría dispone de una serie de profesionales expertos en determinadas áreas con conocimientos y experiencia contrastadas.
- 2. Objetividad y claridad ya que aportan una visión externa a la empresa.**
Muchas veces ser parte de la situación (o del problema) hace que no se vea la realidad con la suficiente claridad. Sólo con tener una visión externa hace que un consultor aporte valor.
- 3. Poder afrontar importantes cambios en un corto período de tiempo.**
Debido a que los equipos de consultores pueden estar formados con importantes recursos y su habilidad para gestión del cambio hace que se puedan afrontar grandes proyectos en un período limitado de tiempo.
- 4. Habilidades de gestión del cambio.** Los consultores deben tener habilidades para gestionar el cambio organizacional. Sin embargo es habitual que en el interior de una organización, las personas propias de la organización no tengan esta competencia debido a que no es habitual el cambio en el día a día de una organización.
- 5. Visión global:** haber participado en diversos sectores y organizaciones permite aportar una visión global de las mejores prácticas.

Criterios para contratar un consultor.

- Los consultores se convierten en miembros temporales de su equipo de trabajo, le dan profundidad mientras se requieran, traen ideas frescas, transfieren tecnología y permiten adicionalmente mantener una nómina baja y gastos controlados teniendo en cuenta que sus servicios generan gastos planificados y que darán un resultado.
- En las empresas las tomas de decisiones y medidas de gran impacto son frecuentes y en muchas oportunidades se requiere ponerse a pensar, analizar pros y contras y tener el conocimiento y la parcialidad para realizarlo, pero es muy difícil tener que ser juez y parte y es allí en donde el consultor se convierte en una herramienta importante para tal fin.
- El consultor suele ser una persona experta, con los estudios adecuados, con experiencia acreditada, que sabrá comprender las situaciones y problemas de las empresas y pueda dar lineamientos claros para poder superarlos.
- Los consultores traen con ellos talento especializado. Este talento altamente especializado puede ser contratado para resolver un problema en particular, definir una oportunidad particular o concretar una idea específica.
- Un consultor le puede aconsejar antes de emprender inversiones, constitución de sociedades, inicio o ampliación de nuevos negocios, empleando herramientas como un plan de negocios, estudios de mercadeo, análisis de flujo de caja y todas aquellas herramientas que le permita visualizar su negocio en corto mediano y largo plazo.
- El Consultor de empresas se puede encargar, también, de aspectos tales como convocar y coordinar reuniones de socios o posibles socios, ayudar en su búsqueda, hacer gestiones ante Organismos oficiales, informarle sobre subvenciones que puedan afectar a su proyecto y tramitárselas, planificar los pasos a dar, hacer los estudios económicos o de viabilidad o planes de negocios para presentar ante Instituciones Financieras o socios potenciales, estar a su lado en toda clase de negociaciones y un sinfín más de servicios posibles. Un consultor no es más que un aliado estratégico profesional.
- Es imprescindible la ayuda del Consultor en situaciones de crisis o de problemas económicos y financieros. Toda la variante que va desde simples problemas de tesorería y dificultades puntuales hasta situaciones de suspensión de pagos o quiebras, son objeto

Servicios de consultoría general “EC0249”.

del trabajo de Consultores de empresas con experiencia. En muchas ocasiones serán, o tendrán en su plantilla, expertos en cuestiones concursales.

El contratar un consultor le requerirá previamente de analizar con sus socios y equipo de trabajo las debilidades de la organización, las tareas específicas a desarrollar por parte del consultor y los pros y contras que esto le implique.

Al tomar la decisión de contratar una consultoría se deberá realizar un trabajo previos con su equipo de trabajo y al interior de las altas directivas de la necesidad de acatar las sugerencias y determinaciones del consultor ya que él vendrá a poner las cartas sobre la mesa para detectar debilidades y sobre todo oportunidades de mejora, lo cual en muchas oportunidades genera molestias a nivel directivo y operativo. Es importante interiorizar que el consultor es un elemento de ayuda que aportará en la mejora continua de los procesos y que él tiene la ventaja de tener una visión imparcial de su negocio.

Actividad de reforzamiento de aprendizaje:

Elaborar un mapa conceptual con las ideas principales de la introducción a la consultoría.

Fuente: <http://gspublicaciones.blogspot.com/2008/02/para-que-sirve-una-consultoria.html>

1.3 Habilidades de un consultor para enfrentar las etapas de la consultoría.

Son tres etapas fundamentales en el proceso de consultoría, a saber:



1.3.1 Etapa 1 -construir relaciones.

Cuando el empresario o consultante plantea su situación por primera vez, no tiene la suficiente confianza de ser entendido, por tal razón es muy importante lograr su confianza.

Habilidades usadas:

- 1. Escuchar:** Activa y reflexivamente.
- 2. Respetar:** Demostrado a través de la escucha atenta.
- 3. Empatía o entendimiento:** demostrado por tu propia apertura.
- 4. Registrar:** Lo más detalladamente posible.
- 5. Convencer:** con argumentos probados.

1.3.2 Etapa 2 – Explorar y Aclarar

En esta etapa se emplean habilidades, experiencias y conocimientos que ayuden al cliente a explorar y comprender la naturaleza del problema, analizando lo que han hecho, detectando causas, generando alternativas de solución y sus consecuencias.

Habilidades usadas:

1. **Capacidad de análisis y síntesis:** (Lo que no se ve es más poderoso que lo que se ve)
2. **Enfocar:** (en las tareas más importantes).
3. **Resumir:** (lo que se ha dicho o decidido).
4. **Pensamiento Creativo:** (Generar alternativas de solución).

1.3.3 Etapa 3 – Diseñar un plan de acción

Una vez que se han generado soluciones alternativas se debe seleccionar una solución apropiada y llevarla a cabo mediante un plan de acción.

Habilidades necesarias:

1. **Saber Escuchar y comunicar.**
2. **Saber Registrar hechos.**
3. **Saber Definir objetivos, indicadores y metas.**
4. **Saber Diseñar el Plan de Acción integral.**
5. **Saber elaborar los programas de acción.**
6. **Saber definir el método de ejecución del Plan de Acción.**
7. **Saber cómo Administrar el plan de acción.**

Actividad de reforzamiento de aprendizaje: Realizar un resumen de tema 1.3 Habilidades de un consultor para enfrentar las etapas de la consultoría.

1.4 Habilidades interpersonales.

1. Flexibilidad

Los grandes consultores se adaptan a nuevos proyectos, culturas de trabajo y colegas con facilidad, sus habilidades blandas y experiencia técnica les permite realizar sus roles con rapidez y facilidad.

2. Disciplina

Los consultores trabajan duro y con inteligencia provoca lograr mejores resultados y en el menor tiempo posible. Los grandes consultores organizacionales son solucionadores de problemas.

3. Seguridad

Los grandes consultores están seguros de sus habilidades y de su experiencia. Exponen un liderazgo colaborativo y saben jugar bien en equipo: colocan primero los objetivos de la empresa y el espíritu de equipo.

4. Persistencia

Los consultores Aceptan fricciones, circunstancias no imaginadas y retroalimentación negativa, aprenden de todo eso y continúan, analizarán y aprenderán de cualquier revés con el fin de evitar que pase otra vez.

5. Dedicación

En la consultoría nunca se deja de aprender, es necesario estar en la cima de los desarrollos en su campo de experticia ya que el trabajo del consultor es llevar a la mesa lo último en conocimiento y habilidades.

6. Visión

Un consultor tiene que visualizar del panorama general y las pequeñas partes que pueden mejorarse, ya que su facultad de tener una visión fresca les genera la responsabilidad de ofrecer perspectivas sorprendentes que pueden solucionar problemas e impulsar el negocio del cliente.

Actividad de reforzamiento de aprendizaje: Realizar mapa mental de tema 1.4 habilidades Interpersonales

Fuente:

Block, P. (1994). Consultoría sin fisuras. México D.F. (p.p. 13–66). Ediciones Juan García S.A

1.5 Teoría de la negociación.

Cada persona tiene su manera peculiar de negociar, resultado de las experiencias de su **vida familiar**, de sus **amistades**, de sus **vecinos** y a lo largo de su vida desarrolla su manera de manejar conflictos.

- Se distinguen dos escuelas: **la tradicional** y **la integrativa**.
- La **tradicional** o regateo, **lo que uno gana, lo pierde el otro**.
- La **integrativa** (ganar-ganar) redefine el problema mediante un **intercambio de intereses** y conseguir una ampliación de resultados para las partes.

Las tácticas.

¿Qué es una estrategia?

- La estrategia es: **Arte, el trazo para dirigir un asunto.**
- De manera resumida: "**es el camino proyectado para conseguir un fin**".

¿Qué es una táctica?

- El "**Método para ejecutar o conseguir algo.**", es decir, la forma en que se va a **desarrollar o ejecutar algo** para conseguir un fin u objetivo.
- La táctica tiene más que ver con **la forma y con el método de hacer** las cosas y **aplica para tareas concretas, cosas puntuales** que hacen parte del conjunto de acciones que se requieren para alcanzar el fin propuesto.

Táctica 1.-Tómelo o déjelo.

Actitudes típicas:

- *Presión frontal.*
- *Abandonar la negociación.*
- *Continuar hablando como si no se hubiese oído en absoluto.*
- *Atacar la negociación con otra persona de mayor autoridad.*

Táctica 2.-Presión o krunch.

En esta táctica se utiliza el concepto de que se tienen varias alternativas, introduciendo la **variable “competencia”** en la negociación.

El cliente le pide al vendedor “**mejorar su oferta**”.

Tiene un efecto negativo si se abusa de esta táctica, porque los vendedores podrían reaccionar de la siguiente manera:

- *Inflar precios.*
- *Degradar el producto de maneras sutiles.*
- *Disminuir los servicios.*

Táctica 3.-Regateo.

Táctica muy utilizada y normalmente **mal vista**. En ciertos casos se describe como despreciable, vulgar o degradante.

El regateo puede funcionar si:

- *La cosa o asunto es de escaso valor o importancia.*
- *La otra parte quiere cerrar el trato.*
- *No está mal que la otra persona sienta que lleva una ganga.*
- *Al pedir un poco menos puede mejorarse la relación.*

Táctica 4.-Tiempo de aceptación.

Es primordial dar tiempo al cliente de ajustarse a las nuevas ideas, puesto que nadie tiene derecho a esperar que sus propuestas sean aceptadas de inmediato.

Dentro de ese tiempo se puede presentar el llamado "**Cambio de Ritmo**", pues las personas son sensibles a los cambios de la clase siguiente:

- *De interés a indiferencia.*
- *De cooperación a competencia.*
- *De cordialidad a frialdad.*
- *De interrupciones cortas a largas.*

Los obstáculos.

Obstáculos que se deben conocer en la negociación, a saber:

1. **Nuestra reacción.**- Somos máquinas de **acción reacción**, donde ambas partes son perdedoras.
2. **Las emociones negativas de los otros.** Se presentan por ira y hostilidad para ocultar el miedo y la falta de confianza convencidos que tienen la razón y que usted está equivocado. Podrían negarse a escuchar.
3. **La posición de los otros.** El hábito de salvaguardarse en una posición y tratar de hacer que ceda usted.
4. **El descontento de los otros.** Se presenta cuando la solución satisfactoria encontrada por usted no sea el resultado deseable para el otro.
5. **El poder de otros.** Si la otra parte ve la negociación como un ganar/ perder estarán resueltos a derrotarlo. Se guían por el precepto de "*lo que es mío, es mío*", y "*lo que es suyo es negociable*".

1.6 Resistencia del cliente y manejo del cambio.

Una de las tareas con mayor dificultad para un consultor es trabajar con la resistencia del cliente.

Las habilidades para trabajar con ella son:

1. Ser capaz de identificar cuando la resistencia se presenta.

Servicios de consultoría general "EC0249".

2. Ver la resistencia como un proceso natural y una señal de estar en el camino correcto.
3. No tomar las expresiones de resistencia como ataques personales o como un ataque a tu competencia.

Formas comunes de resistencia:

1. El que requiere más información. (detallista)
2. El que dice que hay Exceso de información. (sintético)
3. El tiempo menos adecuado para actuar. (quiere seguir, pero no tiene tiempo)
4. El mundo real. (ellos viven en el mundo real con problemas reales)
5. Control. (deseo de tener siempre el control)
6. Agresión. (la más flagrante resistencia. Palabras de enojo.)
7. Deseo de claridad. (cuando el cliente experimenta alguna confusión)
8. Pasivo. (mantienes toda la apertura y recibes muy poca respuesta)
9. Teórico. La persona cambia la discusión y decide explorar teoría tras teoría de por qué las cosas son como son, enfrentas una resistencia intelectual.
10. Defensa contra la realidad. Escuchamos frases como "esa gente", "deberían", "ellos necesitan entender", se queja de todo, etc.
11. No más problemas. Esta es la más difícil de detectar, aparece cuando a medio proyecto, dice que no tiene el problema original.
12. Soluciones. Es el deseo del cliente de soluciones, soluciones y más soluciones: "*no quiero escuchar los problemas, quiero soluciones*".

En el ambiente de negocios, las cosas cambian rápidamente. Mientras por una parte el cambio es emocionante e inspira entusiasmo, por otra, puede haber temores por los resultados del mismo.

Es conveniente ver el cambio, no como un evento aislado, sino como un proceso continuo.

Razones para resistirse al cambio:

1. Temor a como será la vida después del cambio.

2. Percibir cómo el cambio puede afectar a los individuos. (perder posición, poder, sentimientos de crítica implicada, desvalorización, etc).
3. Planeación deficiente para introducir el cambio.
4. Falta de consenso e imposición del cambio.
5. Malas experiencias en el pasado.
6. Falta de apoyo de los directivos del negocio.
7. Temor de violación a las normas, valores y cultura del grupo.
8. Lentitud de las mejoras perceptibles y resultados del cambio.
9. Sentimiento de pérdida de control durante el proceso de cambio.
10. Ser atrapado en medio de las fuerzas entre las que empujan el cambio y las que van en contra.

Fases de adaptación al cambio:

1. **Rompimiento** con las viejas formas de hacer las cosas. Este arranque puede ser doloroso especialmente si la persona ha realizado una gran inversión o está fuertemente identificado con lo que se dejará de hacer.
2. **Transición.** Es una etapa neutral donde hay un sentimiento de irrealidad, vacío y confusión. La gente actúa de manera superflua, como si estuvieran en un estado de shock.
3. **Comenzar de nuevo.** La persona adopta la nueva meta y empieza a pensar acerca del cambio y lo planea. La energía gastada en resistir el cambio está ahora disponible para trabajar de manera constructiva.

Modelo para introducir el cambio.

1. **Definir exactamente el cambio.** ¿qué se persigue? ¿qué se alcanzará?.
2. **Trabajar en la implementación del cambio.** Listar los efectos del cambio. ¿quién reaccionará? ¿cómo y por qué? ¿cómo crear un entendimiento compromiso y aceptación del cambio? ¿quién estará involucrado?
3. **Implementar el cambio.** Introducirlo gradualmente. Verificar que cada persona entienda su nuevo papel. Trabajar rápido con cualquier resistencia.

4. **Seguimiento.** ¿cómo está progresando? Dar retroalimentación qué está trabajando bien, qué necesita mejora, etc. Quién se resiste y por qué. Difundir el progreso en las metas para lograr el entusiasmo y el interés.

1.7 Ética en la consultoría.

1.7.1 Que es la ética.

- La **Ética** conocimientos derivados de la conducta humana al tratar de explicar las reglas morales de manera racional y fundamentada.,
- Se aplican fundamentalmente en el **ejercicio de la profesión**, oficio o cualquier trabajo.
- La **Moral** es el conjunto de reglas que se aplican en la vida cotidiana. Orientando sus acciones y sus juicios sobre lo que es moral o inmoral, correcto o incorrecto, bueno o malo.

Ética profesional. Hace referencia al conjunto de normas y valores que hacen y **mejoran al desarrollo de las actividades profesionales**.

1.7.2 Responsabilidad Jurídica y profesional.

Todo consultor debe tener un código de ética profesional que incluya:

1. **Credibilidad.**-El consultor debe ser reconocido como profesional creíble.
2. **Profesionalismo.**-El consultor se debe calificar para proporcionar los servicios de consultoría requeridos por el cliente y para estar en la posición de recomendar el consejo profesional adecuado.
3. **Calidad del servicio.**-El consultor debe garantizar que sus servicios brindados deben estar dentro de los estándares más altos.
4. **Confianza.**-El cliente usuario de los servicios del consultor debe sentirse seguro con la ética profesional que gobierna la disposición de sus servicios.
5. **Confidencialidad.**-Respetar la naturaleza de la información obtenida de sus clientes.

1.7.3 Costos y honorarios.

El cálculo de los costos y honorarios parte de una **definición exacta** sobre los servicios por los que se cobrará al cliente usuario de la consultoría, debiendo de tomarse en cuenta los siguientes elementos:

1. El conjunto de **tareas o actividades** a realizar de manera específica.
 2. El cálculo del **tiempo necesario** para realizar dichas actividades.
 3. El cálculo del **costo por unidad** de tiempo.
 4. El cálculo del **costo por cada tarea** o actividad a realizar.
 5. El cálculo del **costo de honorarios** por consultoría.
 6. Los costos de **supervisión** en caso necesario.
 7. Los costos de los **servicios administrativos**.
 8. Los costos por otros **gastos diversos**.

Ejemplo

Actividad de reforzamiento de aprendizaje:

Tomando como base la información anterior, tómese 10 minutos y anote sus conclusiones sobre la importancia de las habilidades del consultor, luego expóngalas al grupo.

TEMA 2 IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN / PROBLEMA PLANTEADO.

Objetivo particular:

El participante al finalizar el curso tendrá las herramientas para identificar las situaciones y plantear un problema según las necesidades requeridas por el consultante, tomando como referencia el estándar de competencia EC0249, para plantear y exponer una propuesta de solución.

2.1 El documento elaborado que describe el problema planteado

IDENTIFICAR EL PROBLEMA/LA SITUACIÓN

Objetivo específico:

El participante al finalizar el curso reconocerá cuales son las afectaciones de la situación identificada, tomando como referencia el estándar de competencia EC0249, para realizar el planteamiento y exposición de una propuesta de solución de acuerdo a las necesidades del consultante.

El análisis de la situación actual (DIAGNÓSTICO) sirve para identificar y enfocar los temas críticos que enfrentan las organizaciones, con base a esos temas críticos, podrá desarrollar afirmaciones explícitas sobre objetivos realistas y planes posibles a trabajar para su consecución.

Este es un proceso que traerá como consecuencia el respaldo de toda la organización, incrementándose así las posibilidades de que los objetivos conduzcan a los resultados más productivos y deseables.

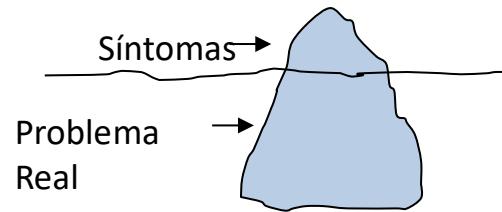
¿QUÉ ES UN PROBLEMA?

De acuerdo al estándar de competencia EC0249 Proporcionar Servicios de Consultoría general, un problema es afectación que se detecta en la situación actual de una organización y se define de manera más clara como: La diferencia entre la situación deseada y la situación actual, o bien como la desviación entre lo que DEBE Ser y lo que ES.

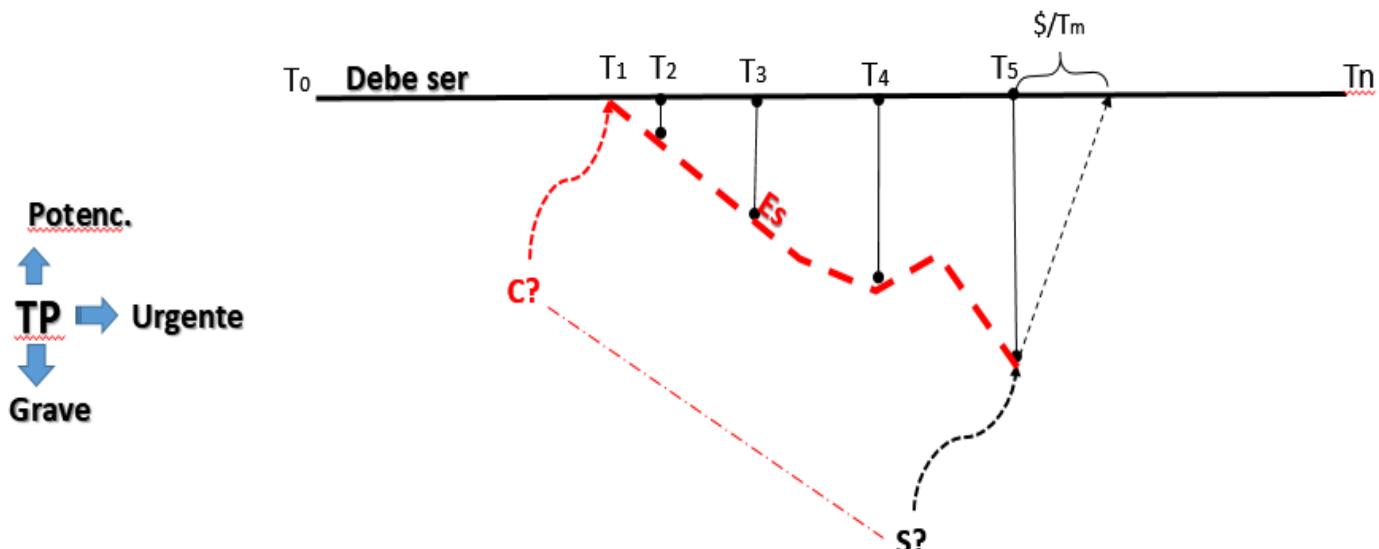
Los problemas los podemos encontrar cuando:

1. El **desempeño** no cumple actualmente **VS** los **objetivos** presentes.
(NO/SI) (Presente/Presente)
1. Se **prevé** que el **desempeño** no cumplirá **VS** los **objetivos** presentes.
(NO/SI) (Futuro/Presente)
2. Los **objetivos** presentes se cambiarán **VS** los **procedimientos** actuales no.
(SI/NO) (Futuro/Futuro)
3. Los **objetivos** se cambiarán **VS** y las **operaciones** se mantendrán.
(SI/NO) (Futuro/Presente)

Definición gráfica de un Problema



Problema = ????????????



Relación: (Es/debe ser) ; (Desempeño/ Objetivos); (Realidad/Proyectado).

Los Problemas pueden estar:

Bien estructurados:

- Se define con claridad.
- Se conoce el objetivo a alcanzar.
- Las variables y los parámetros se identifican de manera precisa.
- Se facilita el diseño del procedimiento para lograr la solución.
- Se cuenta con todos los datos necesarios.

Mal estructurados:

- Presentan tal complejidad que dificultan su definición.
- Para resolverlo se debe antes definir claramente el problema entre un grupo de síntomas y objetivos.
- Es posible que falten datos, que sean falsos o poco confiables.
- No se conoce un procedimiento específico.

Dimensiónes de un Problema

1. **Sustancia o identidad:** *La verdadera desviación (bajo rendimiento, carencia de capital, ventas bajas, rotación de personal, etc.), se ha de determinar con base en comparaciones.* Es preciso describir los diversos síntomas del problema.
2. **Ubicación física y en la organización:** ¿En qué dependencias de la organización (divisiones, deptos., filiales, etc) y en qué unidades físicas (plantas, edificios, almacenes, oficinas, etc) se ha observado el problema?
3. **Tenencia del problema:** ¿Qué personas (directores, gerentes, especialistas, empleados, trabajadores) se ven afectados por la existencia del problema y tienen interés primordial por resolverlo? ¿Quiénes podrían crear dificultades?
4. **Magnitud absoluta y relativa (Afectaciones):** ¿Qué importancia tiene el problema en términos absolutos? (pérdida de tiempo de trabajo o de dinero, baja capacidad de producción, etc) ¿Qué importancia tiene en términos relativos? (comparado con otros problemas, con el volumen total del negocio)

5. **Perspectivas cronológicas:** ¿Desde cuándo existe? ¿Se ha observado una vez, varias veces o es periódico? ¿Cuál es su tendencia? ¿Qué se prevé si no se resuelve rápidamente? ¿Cuáles son sus impactos negativos?

➤ **Ejemplos de descripciones de problemas:**

- No podemos cumplir con las fechas de envío fijas e inflexibles para la documentación de los nuevos programas de computación, debido a los continuos cambios de ingeniería de última hora.
- La falta de comunicación entre los empleados de los distintos turnos impide que un turno sepa cómo manejar rápidamente los problemas que dejó sin resolver el turno anterior.
- Tengo que trabajar con un compañero, pero nos caemos muy mal.
- Se necesita un programa de contabilidad para hacer facturas en tiempos regulares, pero no importa lo que se haga para arreglarlo, el programa continúa fallando.

2.1.1 La afectación de la situación actual

Dentro de la etapa de la Identificación del Problema o situación actual, es necesario identificar las afectaciones generadas de esta, pues una vez identificadas se puede enfocar la recopilación de datos dentro del Diagnóstico, justamente a las áreas donde el problema o situación actual está impactando de manera negativa.

Para detectar las afectaciones, durante el diagnóstico se deberán recopilar información que permitan al consultor realizar un análisis comparativo, de los objetivos organizacionales en las diferentes áreas contra los datos de los resultados obtenidos en

dichas áreas, es decir comparar lo que DEBE SER contra lo que ES, y con base en el resultado de este análisis comparativo se definirán las afectaciones.

DP (¿Cuál es la Desviación o Afectación de la situación actual?. ¿De qué Tipo es?)

EP (Subproblemas y/o elementos que se relacionan entre sí)

DIAGNÓSTICO

(Cualitativo - Cuantitativo)

RD (¿Alguien lo ha hecho? ¿Qué datos son necesarios para desarrollar una propuesta de solución?)

DP (Descripción al detalle. Factores críticos. Solución(es) provisional(es). Mapas mentales)

DP= Diagnóstico del problema

EP= Elementos del Problema

RD= Recopilación de datos

DP= Descripción del Problema

2.1.2 Establece el alcance.

Un aspecto importante para identificar el alcance del problema o situación actual es detectar en el diagnóstico hasta donde ha alcanzado las afectaciones a impactar a la Organización.

Tomando como referente una línea de tiempo en donde se identifica a partir de cuándo se comenzó a presentar el problema y se identifica cual es la situación actual, se puede analizar, identificar y establecer el alcance que tiene dicho problema.

El objetivo del diagnóstico es reconocer el problema que se afronta descubriendo los factores que intervienen. (Desviación. Afectación de la situación actual).

La solución de problemas comienza reconociendo que hay una situación que perjudica y necesita solución.

Servicios de consultoría general "EC0249".

Es una buena práctica comenzar desde el *paso 1: "Reconocer el problema"*.

Reconocer el problema examina la "*punta del iceberg*" o regla 80/20, el 80% se esconde bajo el agua.

La regla del iceberg nos recuerda que para entender el problema *antes de correr a resolverlo*, se necesita: paciencia, examinar, cuestionar, investigar, cuantificar y analizar a profundidad.

1. **Sustancia o identidad:** *La verdadera desviación (bajo rendimiento, carencia de capital, ventas bajas, rotación de personal, etc.)*, se ha de determinar con *base en comparaciones*. Es preciso describir los diversos *síntomas del problema*.
2. **Ubicación física y en la organización:** ¿En qué dependencias de la organización (*divisiones, deptos., filiales, etc*) y en qué unidades físicas (*plantas, edificios, almacenes, oficinas, etc*) se ha observado el problema?
3. **Tenencia del problema:** ¿Qué personas (*directores, gerentes, especialistas, empleados, trabajadores*) se ven afectados por la existencia del problema y tienen interés primordial por resolverlo? ¿Quiénes podrían crear dificultades?
4. **Magnitud absoluta y relativa:** ¿Qué importancia tiene el problema en términos absolutos? (*pérdida de tiempo de trabajo o de dinero, baja capacidad de producción, etc*) ¿Qué importancia tiene en términos relativos? (*comparado con otros problemas, con el volumen total del negocio*)
5. **Perspectivas cronológicas:** ¿Desde cuándo existe? ¿Se ha observado una vez, varias veces o es periódico? ¿Cuál es su tendencia? ¿Qué se prevé si no se resuelve rápidamente? ¿Cuáles son sus impactos negativos?

2.1.3 Incluye la información obtenida.

La información que se recopile para la definición del Problema o situación actual, es lo que permitirá que se haga un análisis objetivo e integral para la definición de las posibles soluciones.

Dos características de la información que se recopile son:

Validez: La información obtenida debe estar relacionada directamente y ser congruente con la problemática que describe el consultante, para que sobre esa línea se recopilen datos.

Confiabilidad: La información debe ser generada a través de diferentes técnicas de recopilación de datos que permitan comprobar su autenticidad y veracidad.

2.1.4 Contiene la interpretación del problema y sus afectaciones.

El primer paso para resolver un dilema se llama representación de problemas, que significa **interpretar y definir el problema**. Resulta tentador adelantarse e intentar resolver el problema tal como se presenta, pero este impulso, con frecuencia, conduce a soluciones erróneas. Por ejemplo, si su negocio sufre pérdidas económicas, usted se puede detener a pensar cómo reducir los costos. Pero si define el problema a la limitada solución de reducción de costos, descarta la posibilidad de que el problema esté en otro aspecto que le permita evitar que siga perdiendo dinero.

Otro aspecto de la interpretación de problemas es decidir a qué clase o categoría de problemas pertenece. La categorización apropiada de un problema proporciona indicios de cómo resolverlo. De hecho, una vez que se categoriza un problema de manera apropiada, su solución puede llegar a ser tan fácil como hacer dibujos con números. Sin embargo, es importante señalar, que las personas hábiles para resolver problemas en realidad solo son muy hábiles para interpretarlos y representarlos de manera eficiente.

Lograr destrezas en cualquier ámbito, en gran medida, consiste en incrementar la capacidad para representar y categorizar problemas de forma tal que se puedan resolver más rápido y con mayor eficiencia.

Una vez que se interpreta un problema de manera correcta, el siguiente paso consiste en seleccionar la estrategia de solución más apropiada para el problema. Cuando trate de encontrar la mejor estrategia, debe seleccionar de entre un amplio conjunto de posibilidades.

➤ **Actividad de reforzamiento de aprendizaje:**

ELABORE UN DOCUMENTO QUE DESCRIBA EL PROBLEMA PLANTEADO EN DONDE:

- ¿Cuál es el problema que seleccionará?
- Describa la afectación de la situación actual (*)
Establezca el alcance (a qué áreas les impacta)
¿Qué información obtendrá relacionada con el problema/afectación? (Datos recopilados)
- Describa a detalle la interpretación del problema y todas las posibles afectaciones.

2.2 Afectaciones de la situación actual.

***Afectación de la situación actual: Diferencia entre la situación deseada y la situación actual.**

2.2.1 Integración de la información interna / externa.

Las afectaciones detectadas deben ser congruentes con la información que se haya recopilado, es decir, la detección de las afectaciones se deriva de la información recopilada, esto es un elemento de confiabilidad.

El análisis de la situación es una evaluación de los factores del entorno interno y externo que probablemente tendrán el mayor impacto sobre el futuro de su organización.

Servicios de consultoría general "EC0249".

Por lo tanto la integración de la información que se recopile, deberá enfocarse en estos dos tipos de factores que influyen en la situación actual de la organización.

- **Los factores externos:** incluyen los segmentos del mercado, la tecnología, la competencia, la estructura de la industria y las oportunidades estratégicas y amenazas.
- **Los factores internos:** incluyen los recursos financieros, los productos y servicios, las capacidades internas y las fortalezas estratégicas y limitaciones.

2.2.2 Reporte de las afectaciones encontradas.

Una vez que se hizo el Diagnóstico para detectar el Problema o definir la situación actual, es necesario elaborar un reporte de las afectaciones encontradas, pues estos reportes permiten generar evidencia y establecer parámetros de medición y control para el cumplimiento de las soluciones planteada

En este reporte se deben definir clara y detalladamente las área donde se detectan las afectaciones, además de la naturaleza y el grado de afectación.

Ejemplo:

Si el problema detectado es del área de finanzas, se deberán detectar las afectaciones que esto tiene en otras áreas y el grado de afectación que ha tenido por el tiempo de existencia de la situación actual o problema.

LA AFECTACIÓN DETECTADA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEBE:

- Ser congruente con la integración de la información.

2.3 La integración de la información presentada en la descripción del problema.

LA INFORMACIÓN PRESENTADA EN LA DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DEBE:

- Incluir la información recopilada.
- Ser congruente con el problema planteado por el consultante.
- Incluir la interpretación de la información recopilada.

2.3.1 Incluye la información recopilada.

INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN PRESENTADA EN LA DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

- Identificación de los temas sobre los que recopila la información.
- Priorización de los temas de la información recopilada
- Análisis de la información recopilada
- Síntesis de la información recopilada

Identificación de los temas sobre los que se recopiló la información

Como equipo preparen una lista completa de los que probablemente tendrán un impacto sobre o contribuirán al desempeño operativo en el futuro cercano. Considerando las siguientes preguntas;

- ¿Cuáles son los temas más críticos que su organización enfrenta y cuál podría ser su impacto?
- ¿Qué temas probablemente tendrán el mayor efecto sobre las utilidades o sobre los resultados a corto plazo?
- ¿Qué temas probablemente tendrán el mayor efecto sobre el éxito a largo plazo de su organización?

Los pensamientos y las ideas deben expresarse en frases completas para proveer una definición clara y articulada de los temas. Una vez identificados todos los posibles temas, es necesario clarificarlos y modificarlos para que todo el equipo entienda.

2.3.2 La información es congruente con el problema planteado por el consultante.

Para el aseguramiento de la congruencia de la información recopilada con el problema planteado es indispensable, priorizar y analizar toda la información y datos recopilados.

Priorización de la información recopilada

Se debe tomar un acuerdo en los temas operativos más importantes –aquellos que probablemente tendrán el mayor impacto sobre el total de la organización – priorizándolos y reduciéndolos a un número manejable.

Los temas que lleguen a la lista final podrían ser delegados a un departamento en particular, retenidos para una revisión periódica y para acciones apropiadas en el futuro o simplemente ser eliminados.

Análisis de la información recopilada

Una vez que se ha llegado a un acuerdo sobre los temas más importantes, los miembros del equipo deben desarrollar la información de apoyo necesaria para entender claramente la naturaleza y el alcance de cada tema crítico. (Pueden apoyarse de las siguientes preguntas).

- ¿Cuál es el tema real? ¿Es necesario redefinir el tema?
- ¿Qué datos/información existen o se necesita para resolver el problema?
- ¿Cuáles parecen ser los factores que llevan a que este sea tema de preocupación para la organización?
- ¿Qué tipo de resultados se necesitan en esta área?

2.3.3 Incluye la interpretación de la información recopilada.

Para realizar la interpretación de la información recopilada es necesario realizar una síntesis del resultado del análisis de los diferentes temas sobre los que se realizó la

Servicios de consultoría general "EC0249".

recopilación de la información, y con base en esta síntesis es posible generar una interpretación más precisa y concreta.

Esta interpretación se debe realizar con base en la naturaleza de las afectaciones, para que el resultado de dicha interpretación sea congruente con el problema planteado.

Síntesis y consolidación de la información recopilada

Usando la información generada durante el análisis de los temas, cualquier conclusión específica y curso de acción alternativa requerido para resolver los problemas debe ser documentado para su consideración.

Cuando realizamos el análisis debemos preguntarnos:

- ¿Es el análisis trayendo a la superficie todos los temas verdaderamente críticos que enfrenta la organización?
- ¿Se basa la selección de los temas en información y juicios suficientes?
- ¿Se están analizando y discutiendo estos temas a fondo, en términos de causas subyacentes?
- ¿Están surgiendo del análisis conclusiones sobre estas causas subyacentes?
- ¿Se puede defender claramente estas conclusiones tanto dentro como fuera de la organización?

Por lo que es de vital importancia identificar los temas críticos para tomarlos como referente para solucionar las afectaciones encontradas.

Estos temas críticos constituyen por lo general una situación, evento o tendencia compleja que pudiera afectar el desempeño de su organización. Y se sabe que hay muchos temas pero, por lo general hay sólo unos pocos temas críticos que marcaran una diferencia en el éxito a largo plazo.

Utilidad de usar el análisis de la situación actual:

Es relativamente fácil de identificar hasta veinte o treinta temas críticos que deben ser considerados por la organización.

El análisis de temas críticos reduce estos temas a los pocos temas críticos que realizarán un mayor aporte al futuro de su organización. Y esto se realizará temprano en el proceso

para evitar la posibilidad de que su equipo se vea inundado de demasiada información y análisis.

El análisis de la situación actual:

Establece una base de información desde la cual se pueden desarrollar objetivos y planes de acción realistas, asegurando el enfoque continuo a resolver pocos temas cítricos a lo largo del proceso de planificación integrando las necesidades estratégicas de la organización a largo plazo con los requerimientos operativos a corto plazo y proveer comprensión y acuerdo entre los miembros del equipo de planificación sobre los principales temas que afectan a la organización. Por lo que el análisis debe ser llevado a cabo de una manera sistemática que nos permita tanto un análisis profundo como suficiente diálogo entre los miembros del equipo.

Actividad de reforzamiento de aprendizaje:

Realizar la integración de la información presentada en la descripción del problema.

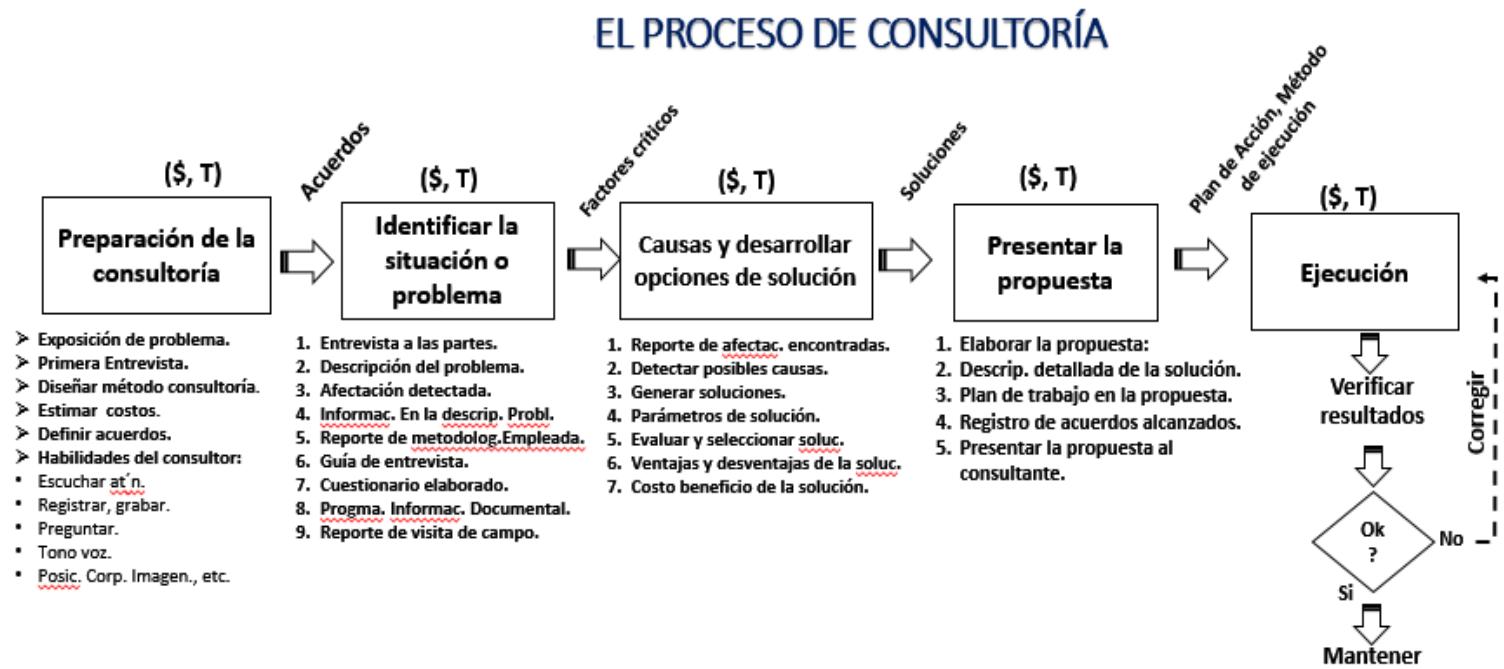
2.4 El reporte de la metodología empleada en la identificación del problema:

Objetivo específico:

El participante al final del curso elaborará un reporte de la metodología empleada para la identificación del Problema, con base en las especificaciones del EC0249, para que se integre en la presentación de la propuesta de solución.

Elementos que debe integrar el reporte:

- La definición de la situación y/o problema.
- Un programa de entrevistas.
- Identifique las áreas involucradas en la situación/problema.
- Los estudios o pruebas a realizar.
- Los requerimientos de información de las áreas involucradas.
- Un programa de observaciones de campo.
- La búsqueda de información documental.
- La manera en que evalúa la información obtenida.



2.4.1 Incluye la definición de la situación y/o problema.

Para la definición de la situación o problema es indispensable considerar desde el diagnóstico y el análisis de los resultados de este, una serie de indicadores que permitan al consultor obtener la información necesaria para identificar la situación actual.

Es una buena práctica comenzar desde el *paso 1: "Reconocer el problema"*.

Reconocer el problema examina la "*punta del iceberg*" o regla 80/20, el 80% se esconde bajo el agua.

La regla del iceberg nos recuerda que para entender el problema *antes de correr a resolverlo*, se necesita: paciencia, examinar, cuestionar, investigar, cuantificar y analizar a profundidad.

CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

1. **Comunicación deficiente**: la conversación se frustra o ni siquiera puede comenzar por lo que no hay un completo entendimiento.
2. **Incógnitas**: Falta de información.
3. **Información incorrecta**: parte de la información conocida está incorrecta.
4. **Confusión**: la gente implicada se siente desorientada, tensa o abrumada.
5. **Emociones ocultas**: sentimientos que surgen conforme se analiza la situación.
6. **Puntos de vista diferentes**: existen ideas contradictorias entre dos o más.
7. **Impresiones variables**: conforme se investiga la situación, las ideas, las emociones y las explicaciones cambian, a veces de manera radical.
8. **Dilema equilibrado**: una lucha crítica existe donde no hay una persona o idea capaces de ganar.
9. **Persistencia**: la situación no desaparece.

Los indicadores o las baterías de indicadores tienen una triple función -informar, alertar y permitir la conducción y la acción- que va a regir algún proceso y las funciones.

Los indicadores como informadores:

Un procedimiento que se apoya sobre indicadores permite informar tanto de lo interno como de lo externo del sistema, y para esto es necesario que la organización cuente con una buena política de indicadores, y por lo tanto de evaluación, debe ser una política transparente. Todas las informaciones brindadas por los indicadores, cualesquiera que sean (internos o externos) deben regresar hacia los actores del sistema. Éstos están directamente involucrados en lo que los indicadores revelan en cuanto al estado del sistema del que se ocupan.

Los indicadores como sistema de alerta:

Más allá de la información que brindan de manera explícita, los indicadores también alertan. En este sentido, la información que brindan debe inspirar, a posteriori, un doble proceder de profundización y de acción. Hay que incitar a los actores a seguir siempre profundizando. Su autoevaluación debe ser posterior y complementaria a un sistema de

Servicios de consultoría general “EC0249”.

indicadores. El mundo tal como se presenta hoy es un organismo complejo y su gobernanza es complicada. No se puede pretender lograr una descripción exhaustiva de su realidad, sea cual fuere la calidad de la batería de indicadores implementada. A fin de cuentas, hay que considerar a un sistema de indicadores o una batería de indicadores como un esqueleto cuya función es alertar. Brinda indicios a partir de los cuales los actores involucrados, que conocen bien el sistema, podrán profundizar eficazmente las observaciones, responder a las preguntas: “¿Es exacto que...? ¿Es verdad que...?”.

Los indicadores como herramientas de acción y de conducción:

Los indicadores no son una obra de ciencia exacta, aunque sean de muy buena calidad. Sin embargo, la exigencia de calidad no debe hacer olvidar que los indicadores son prioritariamente concebidos para ayudar a los organismos a profundizar y a actuar. Allí radica su dimensión política. Es en ello que los indicadores son instrumentos, herramientas de conducción. Toda sociedad democrática moderna exige dos grandes funciones: la evaluación, que una buena batería de indicadores permite realizar, y el debate público sobre la calidad y el lado perfectible de los actores del sistema estudiado.

Más allá de alimentar el debate público, los sistemas de indicadores tienen como función más fundamental la de permitir la conducción. El funcionamiento de un sistema no puede resumirse en circulares o directivas llegadas de arriba. Su éxito depende de la iniciativa individual de cada uno de sus actores. Tener responsabilidad, en cualquier nivel que sea, es a la vez generar la iniciativa, enmarcarla y evaluarla. Conviene pues que los actores del sistema estudiado tengan a disposición las herramientas que les permitirán tomar iniciativas. Entre ellas, los indicadores ocupan un lugar importante.

Fuente: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Analisis_de_la_situacion_actu

Objetivo específico:

El participante al finalizar el curso explicara los indicadores que sirven de guía para la identificación de situaciones y plantear el problema de consulta, tomando como referencia el estándar de competencia EC0249, para plantear y exponer una propuesta de solución de acuerdo a las necesidades del consultante.

Servicios de consultoría general "EC0249".

Un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico.

Deber haber por lo menos un indicador por cada resultado. El indicador debe estar enfocado, y ser claro y específico. El cambio medido por el indicador debe representar el progreso que el programa espera hacer.

Un indicador debe ser definido en términos precisos, no ambiguos, que describan clara y exactamente lo que se está midiendo. Si es práctico, el indicador debe dar una idea relativamente buena de los datos necesarios y de la población entre la cual se medirá el indicador.

Los indicadores no especifican un nivel particular de logro – las palabras “mejorado”, “aumentado”, o “disminuido” no se prestan para un indicador.

Indicadores de proceso versus los indicadores de resultado/impacto: Es importante recordar la diferencia entre indicadores de proceso e indicadores de resultado.

- Los **indicadores del proceso** se usan para monitorear la cantidad y clases de actividades.
-

Algunos ejemplos:

- Cantidad y clase de servicios prestados
- Cantidad de personas capacitadas
- Cantidad y clase de materiales producidos y difundidos
- Cantidad y porcentaje de clientes mujeres estudiadas

- Los **indicadores de resultados** se usan para evaluar si la actividad alcanzó, o no, los objetivos o resultados propuestos. Algunos ejemplos:
 - Indicadores seleccionados de conocimiento, actitudes y prácticas según se miden en una encuesta
 - La percepción de las sobrevivientes acerca de la calidad y beneficios de los servicios prestados por una organización o institución según son medidos en entrevistas individuales

Los indicadores de resultados pueden desarrollarse a nivel de producto, resultado e impacto.

Los **indicadores de producto** ilustran el cambio en relación directa con las actividades llevadas a cabo dentro del programa (por ejemplo, porcentaje de líderes tradicionales en la comunidad x cuyo conocimiento mejoró luego de haber completado la capacitación en estándares de derechos humanos en relación con la violencia contra las mujeres y niñas.)

Los **indicadores de resultado** se vinculan al cambio que se demuestra es resultado de las intervenciones del programa a mediano y largo plazo (por ejemplo, el número de decisiones en el sistema de justicia informal de la comunidad x en relación con la violencia contra la mujer, que refleja un enfoque basado en los derechos humanos.)

Los **indicadores de impacto** miden el efecto a largo plazo de las intervenciones del programa (por ejemplo, la prevalencia de la violencia contra mujeres y niñas en la comunidad x.)

Cualidades de los indicadores:

- **Válido:** la medición exacta de un comportamiento, práctica, tarea, que es el producto o resultado esperado de la intervención
- **Confiable:** consistentemente medible a lo largo del tiempo, de la misma forma, por diferentes observadores

Servicios de consultoría general "EC0249".

- **Preciso:** definido en términos operacionalmente claros
- **Medible:** cuantificable usando las herramientas y métodos disponibles
- **Oportuno:** aporta una medida a intervalos relevantes y apropiados en términos de las metas y actividades del programa
- **Importante programáticamente:** vinculado al programa o a la consecución de los objetivos del programa.

Fuente: <http://www.endvawnnow.org/es/articles/336-indicadores.html>

Uso de los indicadores.

En lo que se refiere al empleo de los indicadores, conviene considerar a los indicadores como señales sobre un sistema, o sobre una parte de un sistema. Dichas señales son empleadas para brindar cierto número de informaciones a propósito del sistema en cuestión: su estado o su evolución.

De esta consideración cabe retener las tres nociones esenciales a propósito de los indicadores: la de señal, la de sistema y la de información.

La señal es un dato considerado importante que se trata de recoger.

El sistema: estamos a la vez dentro del sistema y fuera de él. En ese sentido, los indicadores pueden ser internos o externos. Se puede disponer de auto indicadores generados por los mismos actores o de indicadores brindados por observadores externos. Pero en todos los casos, siempre lo que se trata de abordar es el sistema.

La información: esta información se inscribe dentro de una óptica de medición, de evaluación o de indicación.

Actividad de reforzamiento de aprendizaje:

Realizar un listado de los indicadores identificados para plantear del problema de consulta.

Servicios de consultoría general "EC0249".

2.4.2 Incluye el establecimiento de un programa de entrevistas a los involucrados para identificar la situación / problemática que requiere solucionar.

PREPARACIÓN DE LA CONSULTORÍA

- Al realizar las entrevistas a las partes involucradas considerar siempre los siguientes desempeños:
- Mencione su nombre al inicio de la(s) entrevista(s).
- Indique que la razón de la entrevista es obtener datos relacionados al problema en estudio.
- Solicitar que la información requerida se proporcione verbal o por escrito.
- Solicitar que las evidencias que soporten sus respuestas sean proporcionadas verbalmente o por escrito.
- Registrar por cualquier medio las respuestas obtenidas de la(s) entrevista(s).
- Cerrar la entrevista agradeciendo la participación y cooperación recibida.

Programa de entrevistas

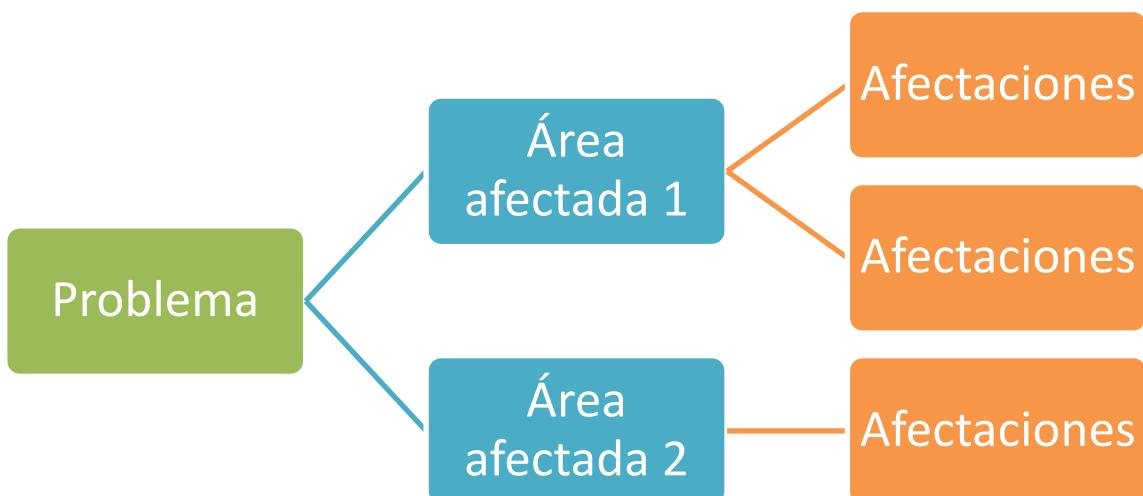
Áreas Afectada	Nombre (persona encargada del área)	Fecha de la entrevista	Hora de la entrevista
Área afectada 1	X	X	X
Área afectada 2	X	X	X
Área afectada 3	X	X	X
Área afectada 4	X	X	X

Ejemplo:

PROGRAMA DE ENTREVISTAS					
ÁREA	COLABORADOR	FECHA	HORA	LUGAR	REQUERIMIENTOS
Recursos humanos	Ebed-Melec Alejandro Pérez Castaño	01/02/2020	10:00 a. m.	Oficina de ventas.	Pluma y hoja balnca
Recursos humanos	Luis Fernando Ortiz Noyola	01/02/2020	10:20 a. m.	Oficina de ventas.	Pluma y hoja balnca
Recursos humanos	Jorge Abraham García Tavera	01/02/2020	10:40 a. m.	Oficina de ventas.	Pluma y hoja balnca
Contabilidad	Omar Misael Ramírez Tierrablanca	01/02/2020	11:00 a. m.	Oficina de ventas.	Pluma y hoja balnca
Contabilidad	Miguel Angel Chavero González	01/02/2020	11:20 a. m.	Oficina de ventas.	Pluma y hoja balnca
Contabilidad	Luis Sahir Moreno Salmeron	04/02/2020	10:00 a. m.	Oficina de ventas.	Pluma y hoja balnca
Ventas	Iván Elías Hernández Reyna	04/02/2020	10:20 a. m.	Oficina de ventas.	Pluma y hoja balnca
Ventas	José Javier Teniente Ortega	04/02/2020	10:40 a. m.	Oficina de ventas.	Pluma y hoja balnca
Ventas	Lucero Elena Godínez Ibarra	04/02/2020	11:00 a. m.	Oficina de ventas.	Pluma y hoja balnca
Ventas	Diego Martínez Morales	04/02/2020	11:20 a. m.	Oficina de ventas.	Pluma y hoja balnca

2.4.3 Incluye la identificación de las áreas involucradas en la situación / Problema.

Se describe de manera más detallada todas la áreas impactada así como sus afectaciones



2.4.4 Incluye el establecimiento de los estudios / pruebas a realizar.

En el proceso de consultoría hay muchas pruebas y estudios que pueden ser aplicables, todo va depender factores como la naturaleza del problema detectado.

Técnicas para recolección de información

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	-lista de control -Registro anecdotario -Bitácora
Entrevista	Guion de la entrevista -Formalizada -No estructurada
Encuesta	-cuestionario -test

Pruebas para detección de causas

- **ISHIKAWA**

También llamado de Diagrama de Causa y Efecto, Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de los 6Ms, el diagrama de Ishikawa **es una herramienta que ayuda a identificar las causas raíces de un problema, analizando todos los factores involucrados en la ejecución de un proceso.**

El nombre del método viene de su creador, el Ingeniero Kaoru Ishikawa, que dió origen al gráfico visual en 1943. En las décadas siguientes, el análisis fue perfeccionado para ayudar a equipos a llegar a las causas reales de problemas enfrentados en los procesos. El diagrama parte de la premisa de que cada problema tiene una causa específica. Así, **eliminar la causa raíz significa corregir el propio problema**. Por eso, el método se esfuerza en probar y analizar cada sugerencia de causa hecha por el equipo de colaboradores.

Siempre que existe una situación indeseada en tu empresa, el diagrama puede ser aplicado. De todos modos, su principal utilización es la identificación de causas de **dispersiones e inconformidades**.

El Diagrama de Ishikawa trae varios beneficios para las organizaciones, y puede hasta ser utilizado en conjunto a otras metodologías. Entre estas ventajas, están:

- mejoras de los procesos;
- identificación de causas;
- jerarquización de las causas encontradas;
- mayor visibilidad de los problemas;

- registro visual, facilitando análisis futuros;
- participación del equipo en la gerencia de calidad;
- organización de ideas;
- trabajo en equipo.

➤ 5 Why's

La técnica fue introducida e improvisada por Toyota Motor Corporation.

Es un componente estratégico y vital del régimen de resolución de problemas de la empresa.

Taiichi Ohno, describe los 5 porqués como la base del enfoque científico adoptado por Toyota – afirma que repitiendo la pregunta' por qué' cinco veces, la naturaleza y la solución de un problema sale a la luz.

Además, animó a los equipos a explorar todos los problemas encontrados preguntando' por qué' cinco veces, para encontrar la causa raíz (y una solución apropiada) para cada problema.

2.4.5 Incluye el establecimiento de los requerimientos de información sobre las áreas involucradas.

Se debe establecer claramente que requerimientos es necesario que cubra la información que se recopila sobre las áreas involucradas

CONVERSACIONES DE APERTURA.

- Reconocer un problema comienza a partir de conversaciones para averiguar los síntomas conocidos por todos los implicados.
- El objetivo es poner "*sobre la mesa*" tanta información relacionada como sea posible.
- Durante las pláticas de apertura las impresiones del problema pueden cambiar; lo que puede parecer un problema técnico (*concreto*) puede convertirse en un conflicto de personalidades (*abstracto*).

Servicios de consultoría general "EC0249".

- También hay que descubrir los efectos o consecuencias del problema, tanto abstractos como los concretos y ventilar todos los puntos de vista sobre la situación a resolver.
- Una vez que obtenga una lista de los puntos de vista, será útil *dividirlos* en *abstractos* y *concretos*.

Datos concretos:

Hechos. Resultados. Eventos. Historia. Estadísticas. Fuerzas. Debilidades. Políticas. Objetivos. Procedimientos. Fenómenos físicos. Fenómenos químicos. Desviaciones visibles y medibles. Factores de tiempo. Tendencias. Niveles de calidad. Productividad. Rentabilidad. Desempeño. Plan de negocio. Modelo de dirección. Niveles de preparación. Estrategias. Estados financieros. Tecnologías. Innovación. Selección de cuadros de mando. Presupuestos erróneos. Planeación fiscal. Cobranza inadecuada. Pagar comisiones anticipadas. Etc

Datos abstractos:

Sentimientos. Opiniones. Factores humanos. Actitudes. Niveles de satisfacción. Tensiones. Frustraciones. Conflictos de personalidad. Rumores. Crisis. Conductas. Intuición. Reacciones instintivas. Bloqueos mentales. Celos. Envidias. Afán de poder. Escasa visión empresarial. Indecisiones. Desconocer el negocio. Ser complaciente con malos resultados. Conflictos de interés. No escuchar al cliente. Temor de aumentar precios. No facultar al personal. Mala contratación de personal. Etc.

Servicios de consultoría general "EC0249".

Ejemplo:

REQUERIMIENTOS DE LA INFORMACIÓN

No.	Nombre	Cargo	Área	Fecha	Lugar	Hora	Requerimientos de Información
1	Olga Elena Martínez Esquivel	Directora del Plantel	Dirección del Plantel	13-nov-18	Oficina de la Directora	09:00 a. m.	Se solicita el POAP (Programa Operativo Anual del Plantel) y el COESCO (Compendio Estadístico de COBAQ)
2	Armando de Santiago de Santiago	Sub-Director del Plantel	Sub-Dirección Académica / Administrativa del Plantel	14-nov-18	Oficina del subdirector	08:00 a. m.	Estadísticas de Irregulares y de las Revisiones de Carpetas Académicas, Así como el concentrado de bajas y tutorías con sus observaciones.
3	Brenda Muñoz Leal	Directora Académica	Dirección Académica en Oficinas Centrales de COBAQ	15-nov-18	Sala de Juntas "A" en Dirección de COBAQ	01:00 p. m.	Solicitud del Cronograma Operativo Anual de Dirección General e Informe y Reportes del cumplimiento de los Docentes con la carpeta virtual en sus 3 momentos.
4	Rogelio Pedraza Ochoa	Representante Sindical de Docentes y Catedrático	Académica	16-nov-18	Biblioteca del Plantel	08:30 a. m.	Concentrado de los alcances del personal docente en sus diferentes academias, así como el REDAC's (Reporte de Academias)

(Baini, 2019)

Servicios de consultoría general "EC0249".

2.4.6 Incluye el establecimiento de un programa de observaciones.

Ejemplo:

PROGRAMA DE OBSERVACIÓN DE CAMPO

No.	Área	Fecha	Lugar	Hora	Procesos a Observar	Responsable	Observaciones.
1	Dirección del Plantel	20-nov-18	Oficina de la Directora	09:00 a. m.	Objetivos Planteados / Indicadores e Historiales estadísticos.	LUIS BAINI PÉREZ	Se encontró que es un plantel de la Región Querétaro, considerado como uno de los mejores de los 11 que integran la región en el lugar 3. Sin embargo hay áreas de oportunidad para mejorar
2	Sub-Dirección Académica Administrativa del Plantel	/ 20-nov-18	Oficina del subdirector	08:00 a. m.	Revisión del Proceso Enseñanza - Aprendizaje desde el punto de vista directivo y de seguimiento	LUIS BAINI PÉREZ	El 85% de los Maestros no terminan su programa y no cumplen con los lineamientos que se les solicita como evidencia en sus carpetas académicas. Así como en los tiempos que deben de subirlos de manera electrónica.
3	Dirección Académica en Oficinas Centrales de COBAQ	21-nov-18	Sala de Juntas "A" en Dirección de COBAQ	10:00 a. m.	Revisión de los estudios de análisis a nivel sistema COBAQ y las acciones a desarrollar con base en el Cronograma Operativo Anual de Educación.	LUIS BAINI PÉREZ	Se encontró incumplimiento en el Cronograma y efectivamente en los indicadores de cumplimiento a nivel Sistema con un 20 % en general en tiempo y forma por parte de los Docentes. Encontrando diversidad de comportamientos de los diferentes planteles que componen a COBAQ.
4	Académica	20-nov-18	Biblioteca del Plantel	12:30 p. m.	El Proceso de Orientación Educativa, El de Tutorías, y las Evidencias de las Carpetas Académicas Virtual y en Físico. Así como la Bitácora del REDAC's	LUIS BAINI PÉREZ	Los Orientadores educativos nos brindaron evidencias de que los alumnos manifiestan su inconformidad de que hay maestros que no les enseñan algunos temas ó en ocasiones se enojan y les dicen tema visto. Los Tutores nos evidenciaron las notas que han dejado los alumnos que se dan de baja ó que son irregulares. en el REDAC's observamos que en un 70% de materias no terminan su programa por diversas causas.

(Baini, 2019)

2.4.7 Incluye la búsqueda de información documental.

➤ **MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

El **proceso de recolección de datos**, lo ayudará a estudiar los antecedentes y efectos del problema. Este método lo guiará a través del diseño y la conducción de una investigación del problema. La hoja de recolección de datos incluye una serie de métodos que usted puede elegir para su estudio.

• **PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**

1. **Identifique** el tipo de información necesaria para definir el problema (**use la hoja de recolección de datos**).
2. **Seleccione** los métodos de recolección de datos que se ajusten a la información.
3. **Defina los datos meta específicos** que desee encontrar con cada técnica apropiada.
4. **Recoleste los datos** requeridos.
5. **Analice los datos** para encontrar un patrón.
6. **Establezca un método** para conformar el análisis tal como un experimento o un proceso de recolección de datos más especializado.
7. **Recoleste los datos** para confirmar el patrón.
8. **Documente los datos** y análisis de manera comprensible.
9. **Disponga su análisis en una forma presentable** por si otros necesitan verlo.
10. **Presente sus datos y su análisis** A continuación se presenta un formato de una hoja de recolección de datos. Usted puede adaptarla a su criterio y necesidades.

INFORMACIÓN GENERAL NECESARIA PARA DEFINIR EL PROBLEMA

MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Cuestionarios de inspección.
- Entrevistas individuales.
- Estadísticas de producción.
- Estadísticas de calidad.
- Estadísticas financieras.
- Muestras de trabajo.
- Experimentos técnicos.
- Estudios de tiempos y/o movimientos.
- Hojas de control.
- Otros

DATOS META ESPECÍFICOS (Véase los ejemplos)

EJEMPLOS DE DATOS META:

ORGANIZACIÓN:

- Estructura y funcionamiento.
- Cargos y responsabilidades.
- Políticas y procedimientos.
- Desempeño gerencial.
- Sistema de planeación estratégica.
- Sistema de comunicación interna.
- Moral del cuerpo administrativo.
- Sistema de comunicación gerencial.
- Estilo gerencial.
- Otros.

CONDICIONES EXTERNAS:

- Vendedores.
- Mano de obra.
- Economía/industria.
- Nueva tecnología.
- Lugar de mercado.
- Mercado de trabajo.
- Competencia.
- Políticas gubernamentales.
- Otros.

RESULTADOS:

- **Niveles de producción.**
- Niveles de calidad.
- Niveles de error y repetición.
- Satisfacción del cliente.
- Desempeño contra objetivos.
- Gastos contra presupuesto.
- Margen de utilidades.
- Réido en inversiones.
- Otros.

RECURSOS:

- Personal y adiestramiento.
- Tiempo.
- Capital.
- Capacidad de producción.
- Espacio físico.
- Equipo.
- Inventarios.
- Otros.

OBLIGACIONES:

- Accionistas.
- Acuerdos contractuales.
- Restricciones laborales.
- Leyes y contratos laborales.
- Regulaciones gubernamentales.
- Aspectos ambientales.
- Responsabilidad social.
- Compromisos financieros.
- Salud y bienestar laboral.
- Otros.

➤ ENTREVISTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Es natural que la persona o grupo que inicia el proceso de recolección de datos, no cuenta con todos los datos relacionados con el problema.

Muchas personas utilizan entrevistas individuales o reuniones de grupo como herramientas iniciales para recolectar datos.

Este tipo de entrevistas deben orientarse hacia un resultado; debiendo llevarse a cabo pláticas diseñadas específicamente para entender los puntos de vista individuales acerca del problema.

El entrevistador plantea preguntas, escucha y toma notas, pero sin hablar mucho. La lista de preguntas que se presentan a continuación pueden usarse como ayuda para recolectar datos, Seleccione las que crea que le proporcionarán la información que necesita cuando esté tratando de descubrir un problema.

➤ REUNIONES DE INTERCAMBIO DE IDEAS

El consultor anuncia a los participantes con claridad el tema de la sesión y propósito de la misma.

En una hoja de papel, previamente anota la pregunta clave y la entrega a cada participante sin que estos la vean hasta que él se los diga.

El consultor enuncia la pregunta clave y pide a los participantes voltear la hoja para que anoten tantas ideas de solución como les sea posible, debiendo hacerlo en silencio, sin criticar, ni manipular las sugerencias de los otros

Todas las ideas sin excepción serán aceptadas.

Una vez que terminan se recogen las ideas y se anotan a la vista de todos para que se construyan nuevas ideas y se genere una reacción en cadena.

Al concentrarse en esta interacción, el grupo aprovecha la energía creativa de cada participante que resulta más productiva que la suma de esfuerzos individuales.

PASO 1.- RECONOCER EL PROBLEMA

- Este paso incluye cuatro técnicas que ayudarán a **reconocer un problema**:
 - **Identificar los síntomas.**
 - **Métodos de investigación.**
 - **Entrevistas de recolección de datos.**
 - **Reuniones de intercambios de ideas.**
- Ciertas técnicas pueden ser más apropiadas en unos casos que en otros.
- Para el consultor, los desahogos no son siempre placenteros; sin embargo, cuando el ambiente se aclara la gente se vuelve más racional y cooperativa.

➤ IDENTIFICAR LOS SÍNTOMAS

La lista de síntomas _es una forma sencilla utilizada para tabular todas manifestaciones concretas y abstractas, así como sus efectos. Se compila **discutiendo y escuchando los datos iniciales**, así como las **percepciones de todos los involucrados**. Se presenta un ejemplo:

SÍNTOMA	CONCRETO	ABSTRACTO	CONSECUENCIAS
Las ventas están bajando	X		Ingresos bajos. Pago prov. nómina
Los nuevos productos no funcionan	X		Investigar causas.
Ingeniería quiere cambiar de inmediato		X	Repercusión en producción e inv.
Producción tiene problemas con insumos.	X		Retrasos en producción
Gerente de Finanzas preocupado por alto inventario	X	X	Gasto excesivo de capital.
Las reuniones no llevan a ningún lado		X	Tiempo perdido. Organizarse.
Se discute acaloradamente y sin argumentos.		X	Implementar reglas de discusión.
Desorden en toda la empresa.	X	X	?????????????????????????

PASO 2.- DESCRIBIR EL PROBLEMA

- Después de obtener datos abundantes acerca del problema, la situación podría todavía estar confusa y todavía no saber que clase de problema tiene.

Servicios de consultoría general "EC0249".

- Algunos describirán el problema como de manufactura, otros como de mercadotecnia, otros como un conflicto de personalidades, otros como de falta de planeación y así sucesivamente.
- Esta diferencia de puntos de vista se le llama "*Corolario del barco de la regla del iceberg*", porque la gente que viaja en diferentes barcos ve el obstáculo desde ángulos diferentes y cuando esto ocurre, es imposible estar de acuerdo en las descripciones.
- La descripción funciona como un **punto de referencia** bien definido en el cual basarse durante el proceso de solución y toma de decisiones.
- Al describir un problema se obtiene una **simple afirmación** con la que todos están de acuerdo y que encierra los comunes denominadores del problema.
- Más importante aún es que **todos los puntos de vista estén de acuerdo** en lo que se va a resolver.
- Si la gente implicada puede responder, "**exacto, ese es el problema**" a una descripción hecha, entonces se involucrarán y estarán dispuestos a colaborar en la solución.
- **Ejemplo:** "*Desacuerdo acerca de cómo proceder con el nuevo producto, unos quieren introducirlo de inmediato y otros quieren un plan más metódico*".
- Existen al menos tres técnicas, a saber:
 - **Análisis de datos.**
Para el análisis de datos se utiliza la "**Hoja de Análisis de Datos**", la cual se divide en tres columnas: **Síntomas, Género, Denominadores/Patrones**.
 - Con los síntomas detectados anótelos en la primer columna de la izquierda. Divida los síntomas en distintos grupos para identificar el género del problema (técnicos, hábitos de trabajo, interpersonales, de máquinas, políticos, financieros, de comunicación, etc.). Busque denominadores comunes hasta que el punto central esté claro.

SÍNTOMAS	GENERO	DENOMINADORES
DENOMINADORES/PATRONES COMUNES		

➤ **Intercambio de ideas.**

- Con esta técnica utilice una hoja para hacer una lista de afirmaciones que describan el problema individualmente en un intercambio de ideas.
- **Haga preguntas como:**
 - ¿Cuál es el problema? ¿Cuál es el asunto central?
 - ¿En qué difiere la situación actual de la necesaria?
 - Qué quisiera remediar o eliminar?
 - ¿En qué género de problema está usted involucrado?
 - ¿En qué difieren las cosas de como verdaderamente se necesitan?
 - Para **responder**, asegúrese de que se **definan ambas partes del conflicto**, es decir, definiendo **la situación específica** que le gustaría cambiar y **qué obstaculiza dichos cambios. (Véase ejemplos)**

Ejemplos de descripciones de problemas:

- No podemos cumplir con las fechas de envío fijas e inflexibles para la documentación de los nuevos programas de computación, debido a los continuos cambios de ingeniería de última hora.
- La falta de comunicación entre los empleados de los distintos turnos impide que un turno sepa cómo manejar rápidamente los problemas que dejó sin resolver el turno anterior.
- Tengo que trabajar con un compañero, pero nos caemos muy mal.
- Se necesita un programa de contabilidad para hacer facturas en tiempos regulares, pero no importa lo que se haga para arreglarlo, el programa continúa fallando.

➤ **Análisis del campo de fuerzas.**

- Esta técnica le ayudará a encontrar la descripción de un problema.
- Existen dos formas: "**A contra B**" y "**Obstáculos**".
- La forma "**A contra B**" da lugar a una descripción del problema que define dos fuerzas en conflicto. Ejemplo:

Servicios de consultoría general “EC0249”.

- (A) "Debemos lanzar la nueva presentación del producto de inmediato VS debemos lanzarla hasta que solucionemos los problemas de manufactura e inventarios" (B).
- La forma “**Obstáculos**” le permite hacer una lista de lo que se desea o se necesita y de los obstáculos que le impiden lograrlo. Ejemplo:
- “Queremos introducir la nueva presentación del producto de manera inmediata, pero los problemas de calidad **impiden** que esto se haga”
- A continuación se presentan dos formatos para su uso.

FUERZAS:

A contra B

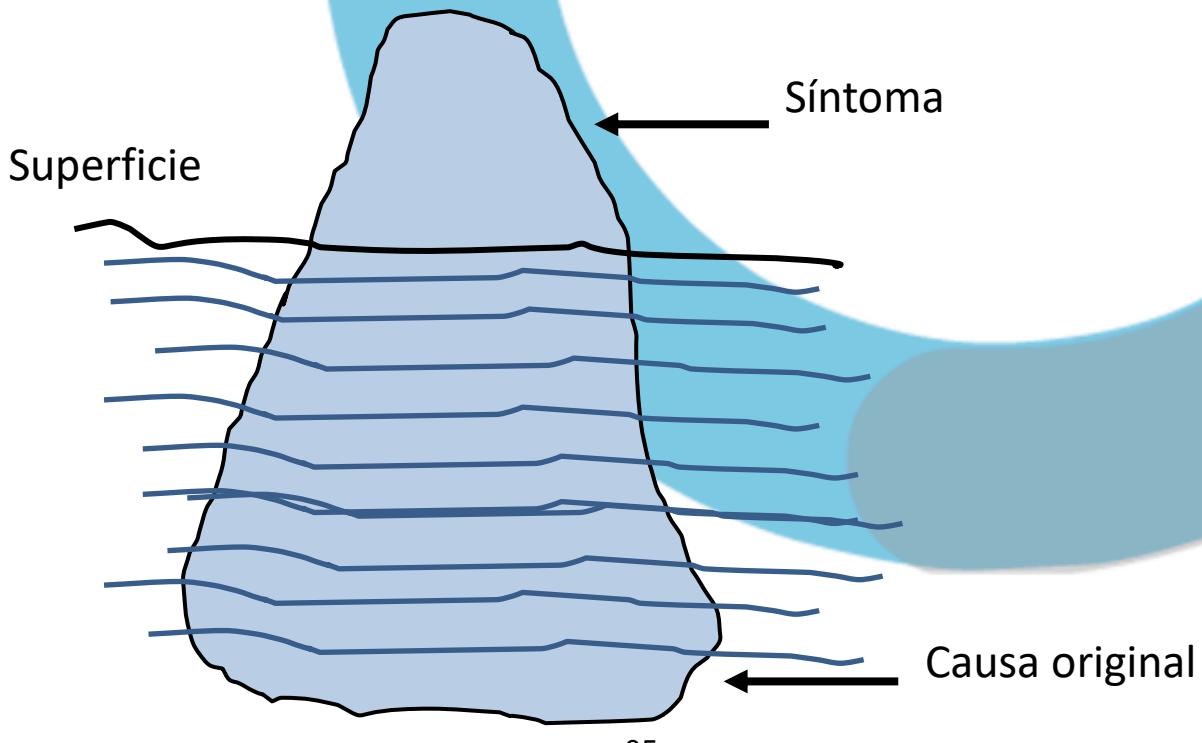
¿Qué quiere? o ¿Qué necesita?	¿Qué no quiere? o ¿Qué no necesita?

OBSTÁCULOS

¿Cómo necesita que sean las cosas?	¿Qué obstáculos le impiden lograrlo?

PASO 3.- ANÁLISIS CAUSAL

- El propósito del diagnóstico es detectar las causas del problema, otras relaciones importantes y la capacidad potencial del consultor para resolver el problema y preparar el plan de acción, por tal razón debe observar, reunir, registrar, analizar datos e ideas que sirvan de insumos para generar contramedidas de solución.
- Si las causas que han provocado ciertos efectos, síntomas o problemas son conocidas, esas causas se deben analizar con mayor profundidad y detalle para generar la contramedida más eficaz que pueda eliminarla y por lo consiguiente, sus efectos.
- Buscar la **causa original o factor limitante** del problema es una fuerza que **se puede controlar y solucionar**, y que explica por qué existe el problema.
- Al aplicar **el paso 3 usted identificará causas** que si no las ataca, contribuyen a que el problema empeore, clasificará entre las explicaciones parciales aquellas que sean posibles causas y eliminará sus efectos. Usted creerá que ha encontrado la solución demasiado pronto.
- Esa es la razón fundamental que dio origen al problema, antes que otra cosa, y **debemos ocuparnos de eliminarla** buscando una **contramedida eficaz** que nos dé la solución definitiva.



Servicios de consultoría general "EC0249".

- En ocasiones es difícil distinguir entre *causa* y *efecto*.
- El diccionario define como causa: "todo aquello que produce un efecto" y como efecto: "todo aquello producido por una causa".
- Síntoma (*Lat: Symtoma*): *señal, indicio, revelación, manifestación vestigio, signo símbolo, representación, huella. Manifestación reveladora de una causa. Señal o indicio de algo que está sucediendo o va a suceder.*
- Tipo de síntomas: Subjetivos (no se ven, pero se saben). Objetivos (son observables y pueden ser medibles).
- Causa (*Lat. Causa*): Aquello que se considera como el fundamento o el origen de algo. Germen. Fuente. Fundamento. Motivo. Móvil. Razón. Justificación.

Ejemplo: Un programador de computadoras quien dirige el desarrollo de una nueva aplicación, se negó a aceptar los resultados de la última revisión de los códigos. Se realiza una reunión donde se revisa el programa para ver si cumple con lo esperado. ¿Podría diferenciar con una (**C**) las Causas y los (**E**) efectos?

FACTORES	RESPUESTAS
1.-RECENTEMENTE HA HABIDO PALABRAS ACALORADAS ENTRE LOS PROGRAMADORES	
2.-SE UTILIZARON DIFERENTES MÉTODOS DE PROGRAMACIÓN ANTES DE LA REVISIÓN.	
3.-UN PROGRAMADOR SE SIENTE FRUSTRADO DESDE QUE SE INTRODUJO LA NUEVA PROGRAMACIÓN.	
4.-NO HUBO CAPACITACIÓN PARA APRENDER A USAR LOS NUEVOS MÉTODOS.	
5.-HA HABIDO FALTA DE SUPERVISIÓN POR PARTE DEL DIRECTOR DEL PROYECTO.	
6.-HUBO ACUSACIONES AL REVISARSE EL CÓDIGO.	
7.-AL DIRECTOR DEL PROYECTO SE LE AUTORIZÓ LA MANERA DE "HACERLO A SU MODO".	
8.-SE LLEVÓ 360 HORAS EN REPARAR LOS VIRUS ENCONTRADOS.	
9.-NO SE CONSIDERARON LAS APORTACIONES DE LOS USUARIOS AL DISEÑAR EL NUEVO CÓDIGO.	
10.-SE CONTRATÓ NUEVO PERSONAL COMO RESULTADO DEL POCO PROGRESO.	

2.4.8 Contiene la forma en que evalúa la información obtenida.

Es importante que en el reporte de describa la forma en que se evalúa la información obtenida para comprender de donde se generan los resultados, además de esto permite que la evaluación tenga la validez y confiabilidad.

TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR LAS CAUSAS.

➤ TÉCNICA 1.- INTERCAMBIO DE IDEAS.

Usted puede ayudarse a aumentar su lista de causas potenciales con el intercambio de ideas, mediante preguntas para utilizar puntos focales como:

- ¿Qué causó el problema? ¿Quién causó el problema?
 - ¿Cuándo se inició el problema? ¿Cómo se inició el problema?
 - ¿Dónde se inició el problema? ¿Por qué existe el problema?
 - ¿Por qué no se resuelve solo? ¿Cuál fue la causa principal?
 - ¿Por qué no se mejora sin importar lo que se haga?
 - ¿Qué ocurrió antes de que se presentara el problema?

➤ TÉCNICA 2.- ANÁLISIS DE FUERZAS POSITIVAS Y NEGATIVAS.

Con un formato se hace el análisis de las fuerzas positivas y negativas para detectar posibles causas. En la primer columna anote las fuerzas que reduzcan o eliminen el problema. En la segunda columna anote las fuerzas que contribuyan a empeorar el problema, y en la tercera columna empiece a seleccionar las posibles causas originales que están creando el problema.

FUERZAS MINIMIZANTES	FUERZAS QUE EMPEORAN	SELECCIÓN DE CAUSAS

➤ **TÉCNICA 3.-TABLA DE INCÓGNITAS.**

- En ocasiones los grupos se agotan antes de observar y analizar comprensivamente el problema. Para vencer estos puntos débiles, se utiliza la tabla de incógnitas para motivar el pensamiento creativo.
- Los bloqueos mentales pueden crecer cuando se hace un esfuerzo excesivo en averiguar *lo que se sabe acerca del problema*.
- Esta técnica funciona con *una pregunta de intercambio de ideas*, pero aplicando la psicología inversa.
- Si hacemos la pregunta “*¿Qué desconocemos acerca del problema?*”, los hechos escondidos aparecerán o bien surgirán nuevas líneas de investigación.

Anote el problema:

¿Qué se desconoce del problema? (Anote todo lo desconocido de todos los elementos del problema)

1.

➤ **TÉCNICA 4.-ANÁLISIS CRONOLÓGICO.**

- La ilustración del iceberg muestra cómo evolucionan los problemas no resueltos. Por ejemplo: una mala decisión causa problemas en producción. Una solución

Servicios de consultoría general "EC0249".

parche funciona temporalmente pero crea efectos colaterales. Los arreglos rápidos sirven temporalmente.

- Si utilizamos el análisis cronológico del problema, será posible repasar la secuencia de los eventos que llevan a complicar la situación existente. Enfatice en encontrar *el qué y no el quién*.
- Inicie (en el presente) haciendo una lista de los síntomas y verifique cuándo empezó cada una, así como las consecuencias ocurridas.

Síntomas	¿Cuándo	¿Qué pasó entonces?

➤ TÉCNICA 5.- MATRIZ CAUSAL

- A partir de detectar el problema o desviación utilizamos la técnica de las 5W (¿Porqué) bajo un enfoque matricial y combinando la Técnica del Consenso Numérico o TCN que califica con el mayor número a la causa que cada participante en su experiencia considere más importante y con el menor número a la causa menos importante, tomando como base el número de causas potenciales enunciadas por dos o más participantes en el conocimiento del problema o situación.
- Una vez contestado por separado cada uno de los participantes, sus resultados individuales se vacían en la matriz de causas y se hace la suma horizontal de cada una de las causas; la que obtenga el mayor puntaje de calificación se selecciona como la 1^a. Causa para trasladarla a la 2^a. Matriz de causas.
- Nuevamente se repite el procedimiento con la 2^a. Matriz y se obtendrá la 2^a. Causa la cual se traslada a la 3^a. Matriz y así sucesivamente hasta llegar a generar la 5^a. Matriz y obtener **la 5^a. Causa, la cual será la causa raíz** que seleccionamos para posteriormente generar, evaluar y seleccionar la contramedida que elimine o al menos reduzca los efectos de la causa, así como los efectos positivos que generaría dicha contramedida.
-

PROCEDIMIENTO (Los 10 Pasos para detectar la causa raíz):

- 1) En el **1er. Renglón** de la **1^a. Matriz causal** anote el **nombre del problema o síntoma**.
- 2) En el **2º. Renglón** de la **1^a. Matriz causal** anote **el área donde se presenta el problema o síntoma**.
- 3) Registre los **nombres de los participantes** en las columnas de participantes.
- 4) En el espacio correspondiente, anote el **¿Por qué?** del problema.
- 5) Con la **participación de todos** y en la **2^a. Columna** registre **todas las posibles causas**.
- 6) Entregue a cada participante una hoja en blanco y **cada uno anota su nombre** en la parte superior.
- 7) **Explique la técnica TCN** y cada uno calificará todas las causas que se anotaron. Nunca se podrá repetir una misma calificación en una misma columna.
- 8) Una vez terminen, **intercambie las hojas entre los participantes** y quien tenga la hoja de la primera persona anotada en la primera columna de la matriz dictará los datos para registrarlos en la misma matriz, hasta terminar con la última persona.
- 9) Una vez registrados todos los datos, **sume horizontalmente las calificaciones** de cada causa y **aquella que obtenga el mayor puntaje será la 1^a. Causa seleccionada**. En caso de **empate** busque el desempate por cualquiera de las siguientes opciones: a) **retomar nuevamente todo; b) desempatar entre las causas empata da y volver a sumar**.
- 10) **La 1^a. Causa seleccionada se traslada a la 2^a. Matriz de causas** y se procede de manera similar **desde el paso 1 hasta el paso 9 de este procedimiento** y se obtendrá la **2^a. Causa seleccionada** la cual se traslada a la **3^a. Matriz de causas** y así sucesivamente hasta obtener la **5^a. Causa seleccionada o CAUSA RAÍZ** la cual se convertirá en nuestro **objetivo a eliminar** buscando **CONTRAMEDIDAS** de solución para lograr nuestro propósito. Véase el siguiente ejemplo.

EJEMPLO:

1a. MATRIZ CAUSAL							
PROBLEMA		"X"					
ÁREA DEL PROBLEMA:		PRODUCCIÓN					
NUM.	1er. W		PARTICIPANTES				
	¿ Porqué ----- "X" -----		ARTURO	BEATRIZ	CARLOS	DANIEL	ERNESTO
1	CAUSA A	8	8	6	6	5	33
2	CAUSA B	6	6	7	7	7	33
3	CAUSA C	4	5	5	4	8	26
4	CAUSA D	2	3	4	3	3	15
5	CAUSA E	1	2	3	1	1	8
6	CAUSA F	3	4	8	2	10	27
7	CAUSA G	7	6	1	5	9	28
8	CAUSA H	5	1	9	8	2	25
9	CAUSA J	10	10	10	9	3	42
10	CAUSA K	9	9	2	10	4	34
T.C.N.-Califica con el número mayor la causa que consideres más importante y con el número menor la menos importante con base en el número de causas.							
	1a. CAUSA SELECCIONADA:						
	CAUSA "K"						

2a. MATRIZ CAUSAL							
1a. CAUSA SELECCIONADA:		CAUSA "K"					
ÁREA DE LA CAUSA:		INVENTARIOS					
NUM.	2do. W		PARTICIPANTES				
	¿ Porqué ----- "K" -----		ARTURO	BEATRIZ	CARLOS	DANIEL	ERNESTO
1	CAUSA A	8	7	8	8	8	39
2	CAUSA B	7	8	7	7	7	36
3	CAUSA C	5	6	6	6	6	29
4	CAUSA D	3	4	1	1	4	13
5	CAUSA E	4	3	3	4	2	16
6	CAUSA F	1	1	2	3	1	8
7	CAUSA G	2	2	4	2	3	13
8	CAUSA H	6	5	5	5	5	26
	2a. CAUSA SELECCIONADA:						
	CAUSA "A"						

3a. MATRIZ CAUSAL							
2a. CAUSA SELECCIONADA:		CAUSA "A"					
ÁREA DE LA CAUSA:		ALMACEN					
NUM.	3er. W	PARTICIPANTES					
	¿Porqué ----- "A"-----	ARTURO	BEATRIZ	CARLOS	DANIEL	ERNESTO	
1	CAUSA A	3	3	3	5	3	17
2	CAUSA B	4	6	4	3	4	21
3	CAUSA C	6	5	6	6	6	29
4	CAUSA D	2	4	5	2	5	18
5	CAUSA E	5	1	2	1	2	11
6	CAUSA F	1	2	1	4	1	9
	3a. CAUSA SELECCIONADA:						
	CAUSA "C"						

4a. MATRIZ CAUSAL							
3a. CAUSA SELECCIONADA:		CAUSA "C"					
ÁREA DE LA CAUSA:		JEFATURA					
NUM.	4to. W	PARTICIPANTES					
	¿Porqué ----- "C"-----	ARTURO	BEATRIZ	CARLOS	DANIEL	ERNESTO	
1	CAUSA A	2	3	3	2	4	14
2	CAUSA B	4	4	4	4	3	19
3	CAUSA C	3	2	1	1	2	9
4	CAUSA D	1	1	2	3	1	8
	4a. CAUSA SELECCIONADA:						
	CAUSA "B"						

5a. MATRIZ CAUSAL										
4a. CAUSA SELECCIONADA:			CAUSA "B"							
ÁREA DE LA CAUSA:			PRESUPUESTO							
5to. W			PARTICIPANTES							
NUM.	¿ Porqué ----- "B" -----				ARTURO	BEATRIZ				
1	CAUSA A		2	1	2	2				
2	CAUSA B		1	2	1	1				
3	CAUSA C		3	3	3	3				
					DANIEL	ERNESTO				
					TOTAL					
5a. CAUSA SELECCIONADA:										
CAUSA "C"										
AREA DE LA CAUSA										
ADMINISTRACIÓN										

➤ TÉCNICA 6.-DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO (Ishikawa).

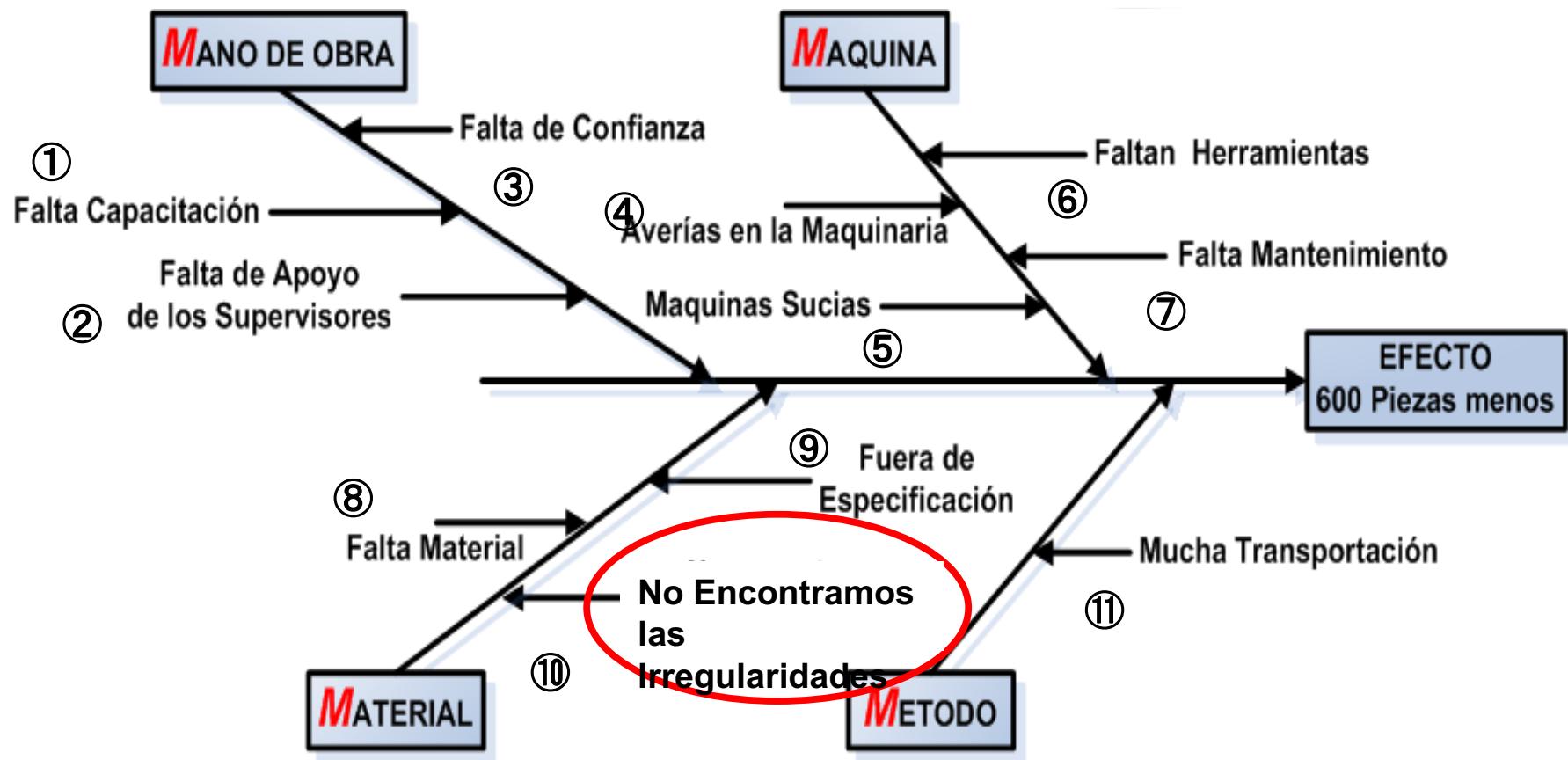
- Su creador fue el Doctor Kaoru Ishikawa en la Universidad de Tokio, Japón, en 1953. Esta técnica promueve el trabajo en equipo, ya que es necesaria la participación de gente involucrada en el problema.
- Permite que un equipo identifique, explore y exhiba gráficamente, con detalles, todas las posibles causas relacionadas con un problema o condición a fin de descubrir su(s) raíz(es).
- Permite que el equipo se concentre en el contenido del problema.
- Crea una fotografía del conocimiento y consenso colectivo de un equipo alrededor del problema, lo cual ayuda para encontrar las mejores soluciones.
- Hace que el equipo se concentre en causas y no en síntomas.
- El diagrama muestra las relaciones entre las características del problema (efecto) y sus causas por medio de flechas.

Cómo construir un diagrama de causa y efecto.

- 1.-Defina la **característica** de calidad **o problema** a analizar.
- 2.-Elabore una **lista de todos los factores** (*elementos de las diferentes áreas que originan problemas*) y que tienen influencia sobre el problema.
- 3.-Determine **qué factores dan lugar a otros** y cuál es **su relación entre ellos**.
- 4.-**Escriba** la **característica** de calidad o **problema al final de una flecha** como base del diagrama.
- 5.-Anote los **factores principales que afectan** o determinan esta característica o problema. Generalmente son: **Método, Mano de obra, Maquinaria, Materiales, Medio Ambiente, Mediciones, Mercado**.
- 6.-Anote **sobre las ramas de los factores principales**, los **factores en detalle que causan** o influyen en los principales. De igual manera **escriba los factores pequeños** que afecten a los factores en detalle.
- 7.-Cuando el diagrama **muestre todos los factores** que afectan a la característica de calidad o problema, **anote los factores suplementarios**, si los hay, y que no fueron enlistados en el paso 2.

8.-Determine la(s) causa(s) que originan una desviación en la característica de calidad, al establecer y confirmar cómo los factores de detalles o pequeños detalles causan la desviación o problema.





CAUSAS

HOJA DE DATOS

No.	CAUSA	A	B	C	D	E	TOTAL	%	PRIORIDAD
1	FALTA CAPACITACION	2	--	1	3	1	7	9.33	4a.
2	FALTA DE APOYO DE LOS SUPERVISORES	--	--	3	--	--	3	4.0	8a.
3	FALTA DE CONFIANZA	1	3	5	1	--	10	13.33	2a.
4	AVERIAS EN LA MAQUINARIA	--	--	--	2	2	4	5.3	7a.
5	MAQUINAS SUCIAS	5	-5	4	5	5	24	32.0	1a.
6	FALTAN HERRAMIENTAS	--	4	--	4	--	8	10.7	3a.
7	FALTA MANTENIMIENTO	4	2	--	--	--	6	8.0	5a.
8	FALTA MATERIAL	---	--	2	--	3	5	6.7	6a.
9	FUERA DE ESPECIFICACION	---	--	--	--	--	0	0	9a.
10	NO ENCONTRAMOS IRREGULARIDADES	3	-	-	-	-	3	4	8a.
11	MUCHA TRANSPORTACION	--	1	--	--	4	5	6.7	6a.
12	TOTAL:	15	15	15	15	15	75	100.0	---

Repetimos 5 Veces ¿Por qué? Causa: Máquinas sucias.

No.	¿Por qué?	CAUSAS
1	¿Por qué las máquinas están sucias?	→ No hay quien las limpie.
2	¿Por qué no hay quien las limpie?	→ No se ha fijado la responsabilidad.
3	¿Por qué no se ha fijado la responsabilidad?	→ No se considera necesaria la limpieza.
4	¿Por qué no se considera necesaria la limpieza?	→ No se habían relacionado las boquillas tapadas con los defectos.
5	¿Por qué no se habían relacionado?	→ No se llevaba control de turno.

CONTRAMEDIDA:

Establecer programa de limpieza de máquinas y control de Producción.

Objetivo específico:

El participante al finalizar el curso empleará las entrevistas como herramienta para la identificación de situaciones y el planteamiento de problemas, tomando como referencia el estándar de competencia EC0249, para plantear y exponer una propuesta de solución de acuerdo a las necesidades del consultante.

LA GUÍA DE ENTREVISTA UTILIZADA QUE CONTENGA:

- -El propósito de la entrevista.
- La solicitud de la descripción de las actividades y responsabilidades que realiza el entrevistado.
- La descripción de la información/documentación que se va a solicitar.
- -El cierre de la entrevista.

Una entrevista es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador interroga y el que contesta es el entrevistado. La palabra entrevista deriva del latín que significa "Los que van entre sí". Se trata de una técnica empleada para diversos motivos, investigación, medicina y selección de personal

Fuente: <https://definicion.de/entrevista/>

Tipos de entrevistas.

Entrevista personal

Es el tipo más habitual. En este formato, los candidatos serán entrevistados por un reclutador que tratará de conocer a la persona en profundidad para saber si cumple con los requisitos deseados para cumplir con las funciones del puesto al que opta.

Entrevista grupal

En esta modalidad, puede haber diferentes variantes en función del número de entrevistadores y de candidatos que intervengan:

- **Entrevista panel:** varios entrevistadores realizan la entrevista a un único candidato.
- **Entrevista en línea:** varios entrevistadores de diferentes niveles jerárquicos serán los que entrevisten al candidato.
- **Entrevista de dinámica de grupo:** varios candidatos acuden a la cita donde se observará cómo actúan en debates, juegos o situaciones simuladas. Esto permite conocer a los reclutadores la capacidad de trabajo en equipo de los candidatos, su iniciativa, capacidad de liderazgo, etc.

Entrevista telefónica

Aunque no ha sido una modalidad muy común, hoy en día, donde el mercado de trabajo es cada vez más global, comienza a ser bastante habitual. Los reclutadores recurren a ella, por ejemplo, cuando el candidato se encuentra en una ciudad, o incluso en un país, diferente a donde desarrollaría las tareas de su puesto o cuando el reclutador dispone de poco tiempo para realizar el proceso de selección.

Teniendo en cuenta la estructura que tenga la entrevista, éstas pueden ser:

Entrevista estructura

Suele estar basada en preguntas que el reclutador realiza al candidato sobre su experiencia, su educación, intereses, etc.

Entrevista libre

Este tipo de entrevista no se basa en preguntas con un orden establecido si no que es más parecida a una conversación donde las preguntas surgirán de las respuestas del candidato. Esta modalidad permite que el candidato sea más espontáneo y pueda mostrar sus habilidades comunicativas.

 **Entrevista mixta**

Es una mezcla entre las dos anteriores beneficiándose de las ventajas de estos tipos.

 **Entrevista por competencias**

El objetivo del reclutador con esta entrevista es conocer cómo se comporta el candidato en determinadas situaciones de la vida laboral, académica o profesional para determinar si sus capacidades encajan con las necesidades del puesto y de la empresa.

Fuente: <https://oie.es/es/tipos-entrevistas-caracteristicas/>

2.5.1 Entrevista a las partes involucradas en la consultoría.

Una parte interesada, es alguien con un interés personal en el portal Web. Hablar con las partes interesadas mientras se planifica un portal Web es una forma muy valiosa de ganar un contexto más amplio sobre el proyecto. A menudo los diseñadores y desarrolladores no involucramos a las partes interesadas antes del inicio del proyecto y durante el desarrollo del mismo. No saben nada de la Web, nos decimos. Sin embargo, un portal Web debe ayudar a las partes interesadas a alcanzar sus objetivos de negocio (por ejemplo: vender más, facilitar sus tareas del día a día...). Su comentarios nos ayudaran a modelar la visión del portal Web.

A menudo realizo portales Webs para municipios. Hablar con el personal del ayuntamiento y no sólo el alcalde puede ofrecer un valioso punto de vista. Cuando se trata de un rediseño, no hay nadie como los usuarios actuales de la Web actual para apuntar las deficiencias a subsanar por el rediseño. Por ejemplo:

Tras repetir este proceso con otras partes interesadas en el proyecto, podemos construirnos una imagen de como el portal Web puede ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos de negocio.

Entrevistar a las partes interesadas tiene también un beneficio político. Una de las principales causas para la dilatación de un proyecto son las objeciones de las partes

Servicios de consultoría general "EC0249".

interesadas. En el caso de los ayuntamientos, si el alcalde o algún concejal tiene un problema con el resultado del proyecto Web, este no progresará. Probablemente, una de las razones por las que tiene objeciones es porque no ha sido consultado durante el proceso.

Las conversaciones con las partes interesadas durante la fase de planificación, nos permiten lograr dos cosas. Por un lado, identificamos las objeciones iniciales que las diferentes partes puedan tener, dándonos la oportunidad de solventarlas antes que puedan resultar en un conflicto. Por otro lado, permitimos a las partes interesadas expresar sus inquietudes y necesidades. Esto les hará sentirse involucrados en el proceso. Si alguien ha sido consultado, es menos probable que tenga problemas u objeciones más adelante.

Llevar a cabo una serie de entrevistas con las partes interesadas es sencillo. Yo recomiendo que estas sean individuales ya que esto facilitará que la otra parte sea honesta. Un empleado de un ayuntamiento puede verse coartado a expresarse libremente delante de un superior. Si es posible, recomiendo que estas sean presenciales. Normalmente con 45 minutos será suficiente. Es importante dejar tiempo entre sesión y sesión en caso que alguna entrevista se prolongue. Es importante dejar las partes interesadas cubran todos los temas de su interés.

Lo que se cubre en cada una de estas entrevistas dependen de enteramente de cuanto conozcamos a la otra persona y su función en el organigrama de la organización

Fuente: <http://sergiodelamo.es/entrevistas-con-las-partes-interesadas/>

2.5.2 Guía de la entrevista empleada.

La guía de entrevista es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista.

Servicios de consultoría general "EC0249".

Dentro de los temas que se encuentran: Experiencia profesional, estudios y formación, historia familiar entre otros, esto nos es útil para reorganizar expectativas, responsabilidades, fomentar una atmósfera cálida de aceptación, confianza y empatía

2.5.2.1 Contiene el Propósito de la entrevista.

El entrevistador deberá:

Mostrar una comprensión empática, haciendo de esta manera más fácil la comunicación de los sentimientos del paciente, favoreciendo un clima de confianza y aceptación, evitando enjuiciamientos, presión o coacción.

2.5.2.2 Establece la solicitud de la descripción de las actividades y responsabilidades que realiza.

La actitud de atención, percepción y comprensión hacia la persona permitirá proporcionar al paciente una atmósfera en la que experimente seguridad y confianza, favoreciendo un encuentro consigo mismo, así como la libre expresión de actitudes y sentimientos.

Actividad de reforzamiento de aprendizaje:

Realizar una guía de entrevista empleada en la consultoría:

Usted deberá realizar una simulación de entrevista y luego documentarla, donde:

1. Mencione su *nombre al inicio* de la entrevista.
2. Indique que la *razón de la entrevista* es obtener datos relativos al problema en estudio.

3. Solicite que la *información que requiera* se proporcione verbalmente o por escrito.
4. Solicite que *las evidencias* que soporten sus respuestas se proporciones verbalmente o por escrito.
5. *Registre las respuestas* obtenidas de la entrevista.
6. Cierre la entrevista *agradeciendo* la participación y cooperación recibida.

Fuente: https://prezi.com/ooatecj5_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/

Actividad de reforzamiento de aprendizaje:

Realizar una entrevista las partes involucradas en la consultoría.

2.6 El cuestionario

Objetivo específico:

El participante al finalizar el curso empleara los cuestionarios como herramienta para la identificación de situaciones y el planteamiento de problemas, tomando como referencia el estándar de competencia EC0249, para plantear y exponer una propuesta de solución de acuerdo a las necesidades del consultante.

EL CUESTIONARIO ELABORADO QUE CONTENGA:

- El propósito del cuestionario.
- Espacio para los datos generales de quien contesta el cuestionario.
- La confidencialidad de la información proporcionada.
- las instrucciones para el llenado del cuestionario.
- Preguntas relacionadas con la información buscada.
- La documentación de soporte a la información solicitada en el cuestionario.
- Un espacio para comentarios finales.

Un cuestionario es un conjunto de preguntas que se confecciona para obtener información con algún objetivo en concreto. Existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada uno.

El cuestionario permite recolectar información y datos para su tabulación, clasificación, descripción y análisis en un estudio o investigación.

En este sentido, los cuestionarios pueden usarse como instrumentos de recolección de datos, o como herramienta de evaluación en el ámbito escolar.

Los cuestionarios permiten medir preferencias, comportamientos o tendencias (a la manera de las encuestas), así como construir escalas que ayudan a determinar ciertas actitudes o rasgos latentes en las personas.

Fuente: <https://www.significados.com/cuestionario/>

2.3.1 Tipos de cuestionarios.

Cuestionarios no Estructurados

Se utilizan cuando se realizan Investigaciones Exploratorias. Este modelo de cuestionario permite que, el investigador se familiarice con el tema que se investigará. Asimismo, recolectan la información por medio de preguntas cerradas. Entre las características se pueden nombrar:

- Aplicable a muestras pequeñas, muy poco representativas.
- Suministran información cualitativa.
- Se aplican en encuestas a domicilio, entrevistas y dinámicas grupales.

Servicios de consultoría general "EC0249".

- En encuestador puede hacer las preguntas que consideren necesarias y en el orden que cree adecuado, sin la rigidez de otros tipos de cuestionarios.

Cuestionarios Estructurados

Estos cuestionarios son usados en investigaciones descriptivas y causales. Este tipo de herramienta exploratoria emplea escalas que son analizadas con técnicas cuantitativas. Además, las personas que aportan información a través de este instrumento son seleccionadas aplicando técnicas de muestreo.

Para que un cuestionario sea estructurado debe cumplir con los siguientes parámetros:

- Pueden emplearse en la calle, viviendas, empresas y telefónicamente.
- Son utilizados cuando la muestra sobrepasa las 50 personas, de acuerdo con el tamaño mínimo de la muestra en estadística.
- Las empresas pueden usarlos para medir el posicionamiento de un producto o servicio.
- La estructura de las preguntas puede ser de selección múltiple, dicotómicas (solo tienen dos alternativas de respuesta), preguntas de escala donde la respuesta se encuentra en una escala establecida por el investigador.
- Minimizan el error de respuesta, porque adaptan las preguntas al individuo que llena el cuestionario y en formatos que no confunden para responder.
- Las preguntas pueden ser de modalidad abierta donde el encuestado responde libremente.
- Si este tipo de cuestionario se aplica en empresas en el encabezado debe identificarse a la organización.

Cuestionarios Semi Estructurados

Son aplicados cuando el investigador desea diversidad de respuestas o cuando las mismas no se pueden predecir. En muchos casos los investigadores del estudio no conocen todas las respuestas que pudieran suministrar los informantes porque resulta engorros delimitarlas en su totalidad. Cuando se presentan estos casos las preguntas se

redactan de manera cerrada y se le da la oportunidad al informante de añadir alguna respuesta. Este tipo de cuestionarios es muy utilizado en entrevistas telefónicas y personales.

Por otra parte, tomando en cuenta los medios donde se presentará la investigación, los tipos de cuestionarios pueden ser:

Electrónicos

Estos cuestionarios son adaptados a los diversos dispositivos digitales que existen en la actualidad como tablet, laptop y teléfonos inteligentes. El formato debe ser amigable, interactivo y diseñado para que el informante pueda entender las preguntas con claridad y suministrar sin cohibirse todas la información necesaria para la investigación.

Impresos

Se imprimen en hojas tamaño carta, cuidando la metodología y estética establecida para el diseño de los cuestionarios. Es el formato más popularizado y manejado por los investigadores. Actualmente, este tipo de cuestionario es costoso en relación con los cuestionarios electrónicos, por la cantidad de recursos a utilizar como tinta, papel, grapas y lápices.

Fuente: <https://www.clasificacionde.org/tipos-de-cuestionarios/>

2.6.1.1 Incluye la explicación del propósito del cuestionario.

Describir la información que se necesita Es conveniente determinar con claridad: (a) qué tipo de información necesitamos y (b) de qué personas queremos su opinión. Esto debe permitir tomar decisiones sobre qué preguntas son necesarias y cuáles no, y sobre el estilo de redacción de las preguntas. Por ejemplo, no se puede utilizar el mismo lenguaje en un cuestionario dirigido a niños, que en uno dirigido a jóvenes, adultos o gente mayor (Martínez, 2002).

Servicios de consultoría general “EC0249”.

Se recomienda que una vez especificado el tema y la población de la que se quiere obtener información, se defina una finalidad (para qué se necesita esa información) y unas áreas de contenido más específicas (Martínez, 2002).

Ejemplo:

PROpósito

El propósito del presente cuestionario pretende conocer el nivel de conocimiento que tienen respecto al problema que afecta a la organización en general y los factores críticos que afectan la productividad de su departamento.

2.6.1.2 Incluye espacio para los datos generales de quien contesta el cuestionario.

El cuestionario debe contar con espacio para recopilar la información general de quien responde la encuesta, con la intención de tener la referencia de sus datos de identificación personal y datos laborales.

Ejemplo:

DATOS DE QUIEN RESPONDE

Nombre:

Edad:

Teléfono:

Correo electrónico:

Puesto que ocupa:

Responsabilidad principal:

Tiempo de experiencia en el puesto:

2.6.1.3 Menciona la confidencialidad de la información proporcionada.

Confianza, palabra mágica a la que se recurre en muchas ocasiones para mostrar la relación entre consultor y cliente. **Confianza** que representa una especie de íntima comunicación entre dos partes, **que aísla del exterior** y confiere un plus al vínculo.

El establecer en el acuerdo previo al inicio del servicio de consultoría, una cláusula de confidencialidad por ambas partes – Consultor y consultante-, define el nivel de confianza que permitirá obtener la información necesaria.

Servicios de consultoría general "EC0249".

Otro momento donde la referencia de la confidencialidad toma relevancia, es el Cuestionario ya que aunque en el acuerdo previo exista una cláusula, el momento de la recopilación de información requiere que se haga hincapié en el compromiso por parte del Consultor sobre el manejo confidencial de toda la información que se obtendrá a través del Cuestionario. La especificación de la confidencialidad se debe establecer antes de aplicar la herramienta del Cuestionario.

Ejemplo:

CONFIDENCIALIDAD

Toda la información que usted proporcione y se recopile por nuestra parte, será manejada con plena confidencialidad de acuerdo a la Ley Federal de Protección de Datos Personales 2020, México.

2.6.1.4 Contiene las instrucciones sobre la forma de llenado del cuestionario.

Redactar un texto introductorio y las instrucciones: Con el fin de motivar a los encuestados, los cuestionarios deben iniciarse con un breve texto que explique el objetivo o propósito del estudio, que haga alusión a lo inestimable de su colaboración y que les agradezca por haberse tomado el tiempo de responder el cuestionario, y que además, aluda a la relevancia del tema de la investigación (León y Montero, 2003; Martínez, 2002, Salkind, 1999). Además, en este texto introductorio se debe garantizar el anonimato y la confidencialidad de las respuestas. Esto ayuda a ganar la confianza del encuestado y a facilitar que responda con más libertad.

Ejemplo:

INSTRUCCIONES: Seleccione solo una respuesta, de lo contrario se invalidará su cuestionario. Subraye la respuesta según su criterio. En la última pregunta, conteste lo que usted piense.

2.6.1.5 Establece preguntas relacionadas con la información buscada.

Diseñar el aspecto formal del cuestionario: Aplicar el sentido común y los criterios habituales de una correcta presentación, es recomendable seguir las siguientes sugerencias (Blaxter et al, 2000; León y Montero, 2003; Martínez, 2002; Salkind, 1999):

En cuanto a la presentación:

- Las preguntas y el cuestionario deben presentarse en un formato atractivo, profesional y fácil de entender.
- Todas las preguntas y páginas deben estar numeradas claramente.
- Es muy importante que una misma pregunta no quede dividida entre dos páginas.
- Los cuestionarios deben presentarse mecanografiados o impresos, de una manera clara y atractiva y usando una tipografía que sea legible.
- Al final del cuestionario se debe agradecer a los entrevistados e invitarlos a colaborar en el futuro con más comentarios y preguntas.

En cuanto a la longitud:

- El cuestionario debe ser y debe parecer corto. Para ello debe procurar no excederse en el número de preguntas ni ser redundante en los temas. Es útil presentar las preguntas agrupadas por temas y numeradas dentro de cada uno de ellos.

El cuestionario parecerá más corto que si las numera todas correlativamente.

- En referencia al número de páginas que debe ocupar un cuestionario, se debe mantener un equilibrio entre estos dos criterios: dejar suficiente espacio para que sea fácil e incluso atractivo de leer y contestar; y ocupar el mínimo de páginas posible para que resulte más económico reproducir el cuestionario.

En cuanto al orden de las preguntas:

- Las preguntas deben estar ordenadas, de las fáciles a las difíciles y de lo general a lo específico. Esto ayuda a que el cuestionario sea y parezca fácil.

Servicios de consultoría general “EC0249”.

En cuanto al formato de las preguntas:

- Se deben incluir transiciones de un tema al siguiente.
- Se deben dar ejemplos si es necesario.

Redactar las preguntas y escoger el tipo de preguntas, Incluir preguntas de tipo socio-demográfico: este tipo de preguntas permiten describir globalmente al grupo de personas que ha contestado el cuestionario, y posteriormente, hacer análisis diferenciados de las respuestas.

Este tipo de preguntas incluyen el sexo, la edad, el estado civil, ocupación, profesión, nivel de ingresos, nivel educativo, religión, ideología, puesto en una organización o la afiliación a un grupo, partido o institución. En algunas ocasiones, es mejor incluir este tipo de preguntas al final del cuestionario, sobre todo cuando los encuestados puedan sentir que se comprometen al responderlo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Determinar el tipo de preguntas: Existen preguntas abiertas y preguntas cerradas, (Hernández et al, 2003; Martínez, 2002), el uso de cada una de ellas depende del tipo de investigación que se esté llevando a cabo, ya que cada cuestionario obedece a diferentes necesidades y problemas de investigación, lo que da lugar a que en cada caso el tipo de preguntas sea diferente (Hernández et al, 2003).

Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, dejan un espacio libre para que el encuestado escriba la respuesta. Esto permite respuestas más amplias y redactadas con las propias palabras del encuestado, pero el número de categorías de respuesta puede ser muy elevado; en teoría es infinito. Este tipo de preguntas suele ser más fáciles de construir, pero su análisis requiere mucho tiempo. Además, responder a este tipo de preguntas requiere de mayor tiempo y esfuerzo por parte del encuestado.

Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta previamente delimitadas, es decir, se presentan a los participantes las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a ellas. Pueden ser dicotómicas (dos alternativas de

Servicios de consultoría general “EC0249”.

respuesta) o incluir varias alternativas de respuesta. Su elaboración requiere cierto tiempo, ya que hay que pensar cada pregunta y las posibles respuestas, pero posteriormente su análisis es relativamente rápido. Este tipo de preguntas requieren de un menor esfuerzo por parte de los encuestados, ya que éstos no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino simplemente seleccionar la alternativa que describa mejor su respuesta. Además, responder a un cuestionario con preguntas cerradas toma menos tiempo que contestar a uno con preguntas abiertas. La principal desventaja de este tipo de preguntas es que limita las respuestas de los encuestados y, en ocasiones, ocurre que ninguna de las categorías describe con exactitud lo que las personas tienen en mente.

Los cuestionarios con preguntas abiertas suelen utilizarse cuando el investigador no tiene un conocimiento detallado del tema que está investigando, y por lo tanto, es difícil determinar a priori las posibles respuestas que podrían dar los encuestados. Este tipo de preguntas también se suelen utilizar cuando el investigador no quiere influir en las posibles respuestas o cuando se desea profundizar en una opinión o los motivos de un comportamiento. Los cuestionarios con muchas preguntas abiertas se aplican a un número reducido de personas para que su análisis no requiera demasiado tiempo, ya que la principal desventaja de este tipo de preguntas es que son difíciles de codificar, clasificar y preparar su análisis. La riqueza de los datos obtenidos obliga a un análisis detallado y minucioso para poder captar los matices de las respuestas

Por su parte, los cuestionarios con preguntas cerradas se utilizan cuando es fácil saber las diferentes respuestas que pueden dar los encuestados y sólo es cuestión de saber por cuál de las opciones se decantan. Este tipo de cuestionario se puede aplicar a una gran cantidad de personas ya que el tiempo dedicado a su análisis no depende mucho del número de cuestionarios aplicados

Algunas veces los cuestionarios incluyen solamente preguntas cerradas, otras veces sólo preguntas abiertas y, en ciertos casos, ambos tipos de preguntas (Hernández et al, 2003). Sin embargo, en los casos en que se utilizan ambos tipos de preguntas suele

prevalecer uno de los dos tipos, por ejemplo, un cuestionario que sea principalmente abierto pero que contenga alguna pregunta cerrada, o viceversa (Martínez, 2002).

Como hemos visto, cada tipo de preguntas tiene sus ventajas y desventajas, la elección de uno u otro tipo depende del grado en que se puedan anticipar las posibles respuestas, el tiempo del que se dispone para codificar y si se quiere una respuesta más precisa o profundizar en alguna cuestión (Hernández et al, 2003).

Redacción de las preguntas: Es recomendable tomar en cuenta las siguientes sugerencias con el fin de redactar las preguntas adecuadamente (Blaxter, Hughes y Tight, 2000; Hernández et al, 2003; León y Montero, 2003; Martínez, 2002), ya que se ha comprobado que pequeños cambios en la redacción de las preguntas pueden generar grandes diferencias en las respuestas (Martínez, 2002).

- Las preguntas deben ser claras, sencillas, comprensibles y concretas. Se deben evitar las preguntas ambiguas, imprecisas, confusas o que supongan un conocimiento especializado por parte del participante.
- No formular preguntas que presuponen una respuesta específica o que inducen al participante a responder de determinada manera, sino las que permiten todo tipo de respuesta.
- Colocar al inicio del cuestionario preguntas neutrales o fáciles de contestar para que el encuestado vaya adentrándose en la situación. No se recomienda comenzar con preguntas difíciles o muy directas.
- Al elaborar un cuestionario es indispensable determinar cuáles son las preguntas ideales para iniciar lo. Éstas deben lograr que el encuestado se centre en el cuestionario.
- Las preguntas no deben apoyarse en instituciones, ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada. Es también una manera de inducir la respuesta.
- No redactar preguntas en términos negativos, da problemas en el momento de interpretar las respuestas.

Servicios de consultoría general "EC0249".

- Cuidar el lenguaje, evitar la jerga especializada. Las preguntas deben redactarse pensando en las personas de la muestra con la menor capacidad de comprensión, si éstas las entienden, el resto de la muestra las entenderá también.
- Evitar las preguntas indiscretas y ofensivas. Las preguntas no deben incomodar al encuestado.
- Colocar las preguntas que son más delicadas de una manera y en un lugar que no afecten el porcentaje global de respuestas (por ejemplo, al final del cuestionario)
- Las preguntas deben referirse a un solo aspecto o relación lógica, no deben ser dobles (dos preguntas en una).
- Recuerde que las preguntas sobre acontecimientos o sentimientos del pasado lejano no siempre se responden con exactitud.
- Son más útiles dos o tres preguntas simples que una muy compleja.
- Recuerde que las preguntas hipotéticas que trascienden la experiencia del entrevistado suscitan respuestas menos precisas.
- El lenguaje utilizado en las preguntas debe estar adaptado a las características de quien responde, hay que tomar en cuenta su nivel educativo, socioeconómico, palabras que maneja, etc.

Si se toman en cuenta estas sugerencias, se elaborará un buen cuestionario. Sin embargo, siempre es aconsejable elaborar un cuestionario piloto antes de llevar a cabo todo el estudio y modificar las preguntas según las respuestas recibidas (Blaxter et al, 2000).

En cuanto a la cantidad de preguntas, y a modo de orientación, Martínez (2002) recomienda que no haya más de 30 preguntas, y que su cumplimentación no tome más de media hora.

En cuanto al formato de las respuestas:

- Es mejor que las respuestas se señalen siempre de la misma forma a lo largo de todo el cuestionario: con una cruz, trazando un círculo en torno de la respuesta que el entrevistado juzga correcta o bien escribiendo en el espacio correspondiente.

En cuanto al tipo de aplicación:

- Si envía los cuestionarios por correo, adjunte una carta con sus datos personales, los objetivos de la encuesta y la dirección o el número telefónico de contacto.
- Si los cuestionarios se completan por teléfono o en una entrevista personal, preséntese primero, dé la dirección o el número de teléfono de contacto, en caso de que se lo pidan, y prepárese para responder a cuanto le pregunten sobre el cuestionario.

2.6.1.6 Especifica la documentación de soporte a la información solicitada en el cuestionario.

Es importante que en el cuestionario se especifique cuál es la documentación que se solicita para respaldar la información que se está recabando, con la intención de tener el fundamento todos los datos e información recopilada.

Ejemplo:

DOCUMENTOS DE SOPORTE DE INFORMACIÓN RECOPILADA:

*Expedientes de colaboradores.

*Nóminas

*Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 3(1).

2.6.1.7 Contiene un espacio para comentarios finales.

El formato del cuestionario debe contener un espacio suficiente para observaciones o comentarios finales, esto con la finalidad de que si algo no está considerado en el formato, en este espacio se pueda describir, o bien realizar notas de observaciones relevantes.

Se debe hacer referencia a que ese espacio es para comentarios finales u observaciones.

Ejemplo:

Comentarios finales / observaciones:

2.6.1.8 Contiene frases de agradecimiento por haberlo contestado.

El cuestionario se finaliza con alguna redacción de agradecimiento a la persona que responde por su colaboración.

Ejemplo:

Se agradece la disponibilidad de su tiempo para contestado el presente cuestionario y su colaboración para la recopilación de la información requerida.

Ejemplo:

CUESTIONARIO

Fecha de aplicación:

PROPÓSITO

El presente cuestionario pretende recopilar evidencia del nivel de conocimiento que tienen respecto al problema que afecta a la organización en general y los factores críticos que afectan la productividad de su departamento.

CONFIDENCIALIDAD

Toda la información que usted proporcione y se recopile por nuestra parte, será manejada con plena confidencialidad de acuerdo a la Ley Federal de Protección de Datos Personales 2020, México.

DATOS DE QUIEN RESPONDE

Nombre:

Edad:

Teléfono:

Correo electrónico:

Puesto que ocupa:

Responsabilidad principal:

Tiempo de experiencia en el puesto:

Servicios de consultoría general "EC0249".

INSTRUCCIONES: Seleccione solo una respuesta, de lo contrario se invalidará su cuestionario. Subraye la respuesta según su criterio. En la última pregunta, conteste lo que usted piense.

PREGUNTAS

- 1) Dentro esquema organizacional de la empresa ¿en qué nivel jerárquico se ubica el puesto que desempeña?

Ubicar en el organigrama:

- 2) ¿Tiene claras cuáles son las funciones que usted debe desempeñar en su puesto?
Si No

- 3) ¿Consideras que tu capacitación fue eficiente?
Si No

- 4) ¿Cada cuánto recibes capacitación?
Una vez al año 2 veces al año Mas de 2 veces al año

- 5) ¿Tu proceso de reclutamiento fue rápido?
Si No

- 6) ¿Cómo consideras la relación con tu jefe inmediato?
Excelente Buena No muy buena

- 7) ¿Existe respeto entre compañeros de trabajo y responsables de áreas?
Si No la mayor parte del tiempo

- 8) ¿Los responsables de áreas motivan a sus colaboradores?
Siempre En ocasiones Nunca

- 9) ¿Existe una equivalencia entre las actividades que desempeñas y tu salario?
Si No

- 10) ¿Qué cambio o implementación sugiere para sentirse más a gusto en la organización?
Repuesta abierta:

Documentación de soporte:

- Organigrama
- Manual de operaciones
- Expediente del colaborador
- Nómina

Comentarios finales / observaciones:

Se agradece la disponibilidad de su tiempo para contestado el presente cuestionario y su colaboración para la recopilación de la información requerida.

Fuente: <http://www.ub.edu/ice/recerca/pdf/ficha8-cast.pdf>

➤ **Actividad de reforzamiento de aprendizaje:**

Realizar un formato de cuestionario elaborado para identificar el planteamiento del problema utilizando alguno de los tipos de cuestionarios.

2.7 El programa elaborado de búsqueda de información documental

Fuentes de información

Objetivo específico:

El participante al finalizar el curso empleara los distintos tipos de fuentes de información que sirven plantear el problema de consulta, tomando como referencia el estándar de competencia EC0249, para plantear y exponer una propuesta de solución de acuerdo a las necesidades del consultante.

Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información. La difusión del uso de la comunicación a través del ordenador y de flujos de información a través de Internet, adquiere una importancia estratégica decisiva en las sociedades desarrolladas.

Tipos de fuentes de información

A este tipo de fuentes se les ha llamado tradicionalmente "fuentes de información inmediata". Se pueden clasificar en fuentes de información primarias y obras de referencia.

- **Fuentes de información primarias** son aquellas que contienen información original. Entre las que destacan, por su presencia en internet, las monografías y las publicaciones periódicas.
- **Monografías o libros electrónicos**

En Internet encontramos sobre todo obras monográficas de escritoras a texto completo. En la red están disponibles mayoritariamente aquellas obras y escritos que han dejado de ser propiedad intelectual de sus autoras o herederos/as por haber perdido su vigencia. Aunque cada vez se encuentran más obras editadas con la intención de difundirlas en la red, éstas suelen ser publicadas por instituciones públicas.

- **Revistas**

Las publicaciones periódicas ofrecen un gran apoyo en los trabajos de investigación. Internet brinda un soporte de grandes ventajas para la difusión de revistas especializadas en temas de Mujer, tanto científicas como de divulgación, entre ellas la accesibilidad desde cualquier parte del mundo y la rapidez en la circulación de los contenidos científicos.

Otras características de las revistas electrónicas que suponen una ventaja son: coste económico reducido, difusión global, calidad de reproducción de las imágenes, suscripción y envío electrónico de trabajos, suscripción personalizada, presencia de hipertexto, almacenamiento digital, buena comunicación autor-lector e independencia

comercial.

No todas las revistas accesibles en formato electrónico ofrecen su contenido a texto completo, algunas solo presentan índices o algunos artículos previamente seleccionados. La mayoría de las grandes revistas científicas se pueden consultar en formato electrónico, pero con la desventaja de que para ello debemos suscribirnos previo pago. Para favorecer el acceso de las revistas científicas se están llevando a cabo iniciativas de acceso libre como el proyecto internacional **DOAJ** (Directory Open Access Journal) liderado desde 2003 por la Universidad de Lund en el que se han recogido más de 2000 publicaciones de libre acceso de diferentes procedencias.

- **Obras de referencia**

Entre las Fuentes de Información existen unas que han sido diseñadas especialmente para servir como instrumentos eficaces en las tareas informativas y se denominan "obras de referencia" o de consulta, son obras realizadas intencionadamente para la consulta rápida. "Son las fuentes apropiadas por sus objetivos, plan ordenado, y forma de tratar los temas, para la consulta con fines de información o las que nos remiten a otras obras para conocer o ampliar un tema dado, una cuestión" (Sabor, Josefa). Para comentar y describir las obras de referencia que se encuentran en Internet distinguiremos entre:

- **Enciclopedias**

Son las obras de consulta por excelencia, concebidas para resolver dudas, ampliar conocimientos o para saber más sobre un tema concreto. Pueden estar ilustradas con fotografías, dibujos o mapas. Las enciclopedias sobre Estudios de las Mujeres, en general, no son muy abundantes.

- **Diccionarios especializados**

Son obras de referencia ordenadas alfabéticamente que recogen, definen y aclaran el vocabulario de un área del saber.

- **Directories**

Son listas de personas, instituciones, organizaciones, etc. ordenadas alfabéticamente o por materia y que ofrece los datos más importantes para su identificación.

- **Repertorios biográficos**

Son obras, generalmente en forma de diccionario, que contienen biografías de mujeres ilustres que han destacado a lo largo de la historia en algún campo de la actividad que ejercían. En Internet son numerosas las obras de este tipo debido al interés social que despierta al conocer la vida de mujeres ilustres. La mayoría de los repertorios encontrados son especializados en alguna actividad profesional o área de conocimiento, aunque también localizamos algunos generales menos exhaustivos. En su defecto todos ellos contienen biografías que carecen de un método biográfico que capten la especificidad y complejidad de las experiencias femeninas y su incidencia en el cambio social, aspecto de gran importancia para los Estudios de las Mujeres.

- **Estadísticas**

Las estadísticas se han convertido en instrumento de análisis y toma de decisiones imprescindibles para las personas que trabajan en la política, los/as profesionales e incluso los ciudadanos/as que pretendan estar informados. Las funciones que deben permitir la estadística son: ayudar, mediante la representación de datos o gráficos, a resumir y extractar la información; permite descubrir y calcular patrones o conductas que se muestran en los datos; y facilita la comunicación en científicos/as y profesionales.

Fuentes para la identificación y localización del documento

También denominadas "referenciales" o bien "de información directa o inmediata"

- **Bibliografías**

Son listados de referencias bibliográficas elaboradas con rigor, es decir, siguiendo un método establecido. Las bibliografías o listados bibliográficos que están presentes en la red hacen alusión a referencias bibliográficas de monografías y publicaciones periódicas en soporte papel. La mayoría de ellas están especializadas en una determinada materia. Su página principal presenta una serie de temas que enlazan con todas aquellas referencias relacionadas con él o bien aparece el listado de obras sin más.

- **Catálogos de Bibliotecas**

Servicios de consultoría general "EC0249".

Sin duda alguna, los instrumentos para la búsqueda bibliográfica son las bases de **datos bibliográficas** y los **catálogos de bibliotecas**. La diferencia entre ambas está en que las primeras identifican los documentos, y las segundas además de identificarlos, los localizan. En cuanto al contenido, se diferencian en que las bases de datos bibliográficas, en su mayoría recogen los artículos de las publicaciones periódicas mediante un análisis del contenido, mientras que los catálogos recogen los datos de identificación de monografía y de publicaciones periódicas. Los catálogos de bibliotecas consultables vía Internet, a diferencia de las bases de datos, ofrecen la ventaja de consulta gratuita, por ello también se les denomina OPAC (Open Public Catalog Access). Otra ventaja es que cuentan con servicios de préstamo por correo, normalmente tienen una dirección de correo electrónico para hacer la petición del documento/s que nos interesen en cuestión. Además, al igual que las bases de datos, la mayoría permiten exportar los registros en diferentes formatos.

Fuente: <https://www.ugr.es/~anamaria/fuentesws/Intro-FI.htm>

2.5.2 Programa elaborado de búsqueda de información documental.

Es común que en los últimos años se mencione la gran cantidad de fuentes de información (FI) disponibles en internet, así como el nivel de especialización de la información por sí misma, el área biomédica es un ejemplo explícito debido al aumento exponencial de publicaciones incluyendo las más especializadas.

Desde la década de los 90's con la generación de bases de datos especializadas en diferentes áreas del conocimiento, surgió la necesidad de desarrollar las habilidades en la búsqueda de información de los estudiantes, profesionales y educadores en el área de la salud. En los inicios del siglo XXI ha sido ampliamente aceptada la Medicina Basada en Evidencia (MBE), definida como la integración de la búsqueda de evidencia con la experiencia clínica y la evidencia del paciente, apoyadas por la evidencia documental; existen actualmente bases de datos en MBE, como ejemplo de la diversificación y especialización para cubrir aspectos específicos de los servicios de información dirigidas a necesidades puntuales en cada especialidad.

Servicios de consultoría general “EC0249”.

Se ha generado mayor dificultad en quienes buscan información para acceder a la literatura relevante y de calidad, de manera fluida y principalmente sin invertir mucho tiempo. La búsqueda de información en las bases de datos se ha convertido en un fenómeno constante en todas las organizaciones de educación y de investigación, por lo que las bibliotecas de las instituciones se encargan de seleccionar las bases de datos y las FI pertinentes y relevantes en cuanto al contenido y cobertura para sus comunidades de usuarios.

La revisión de la literatura es una de las actividades esenciales del quehacer académico por lo que: “generar conocimiento basado en la información que se origina de la literatura científica”,⁴ es uno de los principios para la búsqueda de información y requiere especial atención.

Diversos autores refieren que actualmente el mayor porcentaje de profesionales de las ciencias biomédicas, principalmente estudiantes de los diferentes grados y profesorado, utilizan Google como la primera opción de FI ante el desconocimiento de algún término, enfermedad o pregunta académica. Estudios recientes demuestran que sólo el 40% de las búsquedas realizadas por médicos, para resolver problemas clínicos, encuentran la información correcta.

Por otro lado, se les considera “nativos digitales” a los estudiantes universitarios, pero realmente se han sobreestimado sus habilidades cuando se trata de acceso eficiente a la información validada, este sobreuso de Google para la búsqueda de información especializada les desorienta y se enfrentan al exceso de registros no académicos y poco confiables.^{6,7}

Ante esta situación se han planteado desde hace algunos años la necesidad de incluir en los contenidos académicos uno o varios cursos dirigidos al conocimiento y uso de las FI adecuadas a las necesidades académicas, apoyados también por tutoriales como forma de autoaprendizaje, uno de los objetivos principales es lograr la adquisición de las competencias necesarias para el uso de los servicios de información como las bases de datos.

Servicios de consultoría general “EC0249”.

El objetivo principal de este documento está dirigido a aportar las bases fundamentales de las búsquedas de información (BI), para la adquisición de habilidades que permitan obtener información documental de manera eficiente y crítica, así como identificar las FI pertinentes en el área biomédica, para lo cual se han identificado tres grupos de usuarios en la recuperación de información especializada:

1. En el proceso enseñanza-aprendizaje, en los diferentes niveles de educación es necesario que los estudiantes y el profesorado consulten las FI correctas, por tanto el conocimiento y manejo de las mismas les permitirá resolver de forma efectiva sus planteamientos y revisiones bibliográficas, así como otras fuentes que apoyan la construcción del conocimiento.
2. Cubrir las necesidades en la toma de decisiones clínicas basadas en la experiencia y en la literatura, por lo que la destreza para realizar las BI es una herramienta muy importante para el clínico, que requiere de respuestas inmediatas y específicas, de esta forma obtener la mejor evidencia para la toma de decisiones clínicas.
3. En el ámbito de la investigación, específicamente en la educativa, es constante la revisión y análisis profundo de la bibliografía publicada, de diversas fuentes especializadas por lo que esta habilidad le apoyará en aumentar la eficacia en este proceso.

En la **Figura 1** se observan los grupos de usuarios definidos para las necesidades de búsqueda de información en el área biomédica y de la salud, así como sus principales productos de información al que se dirigen.

Figura 1. Grupos de usuarios para la búsqueda de información y el producto de información al que se dirigen.



Figura 1. Grupos de usuarios para la búsqueda de información y el producto de información al que se dirigen.

¿Cómo se desarrolla esta destreza en búsqueda de información?

Identificar la literatura relevante, pertinente y confiable de manera eficiente es posible, aún de la gran cantidad de información disponible en internet y en los medios impresos que aunque parezca obsoleto sigue siendo viable y necesaria, como es el caso de muchos títulos de libros que se siguen publicando sólo en formato impreso, así como revistas, tesis, ensayos, series, etc. (En: Sánchez Mendiola M y Martínez Franco A. 2014, Informática Biomédica, capítulo 5 se puede consultar la clasificación de las FI documental según el nivel de contenido: primarias y secundarias).

Servicios de consultoría general "EC0249".

Algunas de las habilidades más importantes a desarrollar para realizar BI efectivas son:

1. Formulación efectiva de una pregunta o cuestionamiento.

Reconocer la importancia de la información médica relevante.

Organización de las ideas y el conocimiento previo.

2. La evaluación de los recursos de información (utilizando parámetros objetivos).

Modificar los hábitos de búsqueda existentes.

Identificar, de forma general, las FI del área.

3. Identificando la fuente pertinente.

Incrementando la necesidad de consultar fuentes confiables.

Selección puntual de las bases de datos y recursos de información, así como conocer el acceso.

4. Construcción de la búsqueda experta.

Conocer profundamente las técnicas de búsqueda aplicables a los sistemas de búsqueda de información.

Construir consultas ágilmente, y sus alternativas.

5. Evaluación y análisis de los resultados.

Facilitando el aprendizaje activo y auto dirigido.

Ser capaz de analizar y dirigir el contenido a la necesidad de información.

Sistematización de la información para la construcción de nuevo conocimiento como en el caso de las revisiones sistemáticas.

6. Valoración crítica del contenido obtenido.

Seleccionar la información pertinente para el proceso de obtención del conocimiento.

Servicios de consultoría general "EC0249".

Evaluación crítica del proceso de búsqueda, refinamiento de la misma y evaluación de los resultados obtenidos.

Creando nuevas estrategias si es necesario.

7. Gestión y uso de la información.

Uso de herramientas de apoyo para la administración de citas, contenidos, así como actualización del área específica.

Los rubros anteriores se dirigirán a la integración de nuevo conocimiento en la práctica y serán parte esencial del proceso en la BI.

Cabe mencionar que de manera conjunta las bibliotecas especializadas en las ciencias biomédicas ofrecen diversos servicios que permiten la identificación de fuentes oportunas en las instituciones que están inmersas, por lo que es importante tomar en cuenta que se deben conocer los servicios tanto electrónicos como impresos disponibles en las instituciones.

Se propone este marco conceptual debido a la experiencia obtenida, por la autora, en los 20 años de impartir talleres de diferentes especialidades en el área biomédica, dirigidos al uso de FI, experiencia que ha arrojado una serie de elementos para la construcción de la mejor estrategia de búsqueda que puede ser utilizada desde el principiante hasta el más experto, se plantean una serie de fases cortas, para la realización de este proceso, apoyadas por diversas investigaciones documentales con la finalidad de dirigir paso a paso las características de la estrategia, que es actualmente el punto medular para la recuperación selectiva de información en cualquier campo.

EL PROGRAMA ELABORADO DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL, DEBE INCLUIR:

- Información interna relacionada con el problema planteado.
- Información externa relacionada con el problema planteado.

➤ DINAMICA:

- Defina un programa de información interna y externa que será necesaria y esté relacionada con el problema planteado e inclúyala.

2.7.1 Incluye información interna relacionada con el problema planteado.

Fase I

Acercamiento al tema

Se sugiere que al comenzar un tema de investigación se realice una búsqueda en recursos bibliográficos, incluyendo los impresos y en los catálogos de la biblioteca así como en los colectivos de las instituciones, para establecer un panorama general del tema a investigar, en el que se involucran: algunos términos en catálogos y bases de datos bibliográficas, así como el conocimiento personal de la literatura sobre el tema en específico, fuentes de referencia, colegas y asesores de información que tengan experiencia en el tema.

Resumir el tema de búsqueda en una o dos frases, identificando las ideas únicas o conceptos asociados con el tema de investigación, generalmente un tema de búsqueda tendrá tres o más conceptos únicos para definir lo más preciso posible el tema. En medicina pueden ser relacionadas a poblaciones, patología e incluso basándose en el esquema PICO, por sus siglas en inglés *Patient/ Problem, Intervention, Comparison, Outcome* (Población, Intervención, Comparación y Resultados).

Servicios de consultoría general “EC0249”.

Retomando un ejemplo para saber cómo elaborar una pregunta estructurada:

¿Los probióticos tienen alguna eficacia en el tratamiento de la diarrea infantil?, se utilizará el esquema PICO para construir una pregunta estructurada y buscar la mejor solución aplicable a los términos de la construcción de una estrategia de búsqueda.

Paciente/Problema= Lactante con gastroenteritis aguda.

Intervención= Administración de probióticos.

Comparación= No administración de probióticos.

Resultados de interés= Disminución de la duración de la diarrea.

Este esquema permitirá al clínico establecer los términos o conceptos principales para la construcción de la mejor estrategia de búsqueda.

Otro mecanismo de aproximación a los términos o conceptos es obtener una lluvia de ideas adecuada a cada concepto con la finalidad de identificar la necesidad de información, éstas ayudarán a definir la pregunta de investigación, por lo que se aconseja utilizar algunas fuentes que pueden ayudar a definir concretamente el tema de búsqueda, pueden ser diccionarios especializados, textos básicos relacionados, índices, autores reconocidos en el tema, guías básicas.⁴

A partir de este primer acercamiento, o replanteamiento de un tema de búsqueda comenzará otra fase.

Fase II

Planteamiento de la pregunta

A partir del planteamiento de una pregunta específica se construye la estrategia, existen diferentes tipos de preguntas dependiendo de las necesidades de información que están relacionadas con los tres grupos de usuarios, definidos anteriormente: estudiantes y profesorado, clínicos e investigadores.

Servicios de consultoría general "EC0249".

1. Los estudiantes y profesorado, enfocan principalmente sus búsquedas al conocimiento de un tema nuevo o la actualización de información.
2. En lo que respecta a los profesionales clínicos, su necesidad está dirigida a una pregunta clínica especializada
3. Los investigadores o profesionales que tienen más experiencia en el uso de las FI sus requerimientos son, principalmente, revisiones bibliográficas exhaustivas orientadas a la actualización de las líneas de investigación o en la construcción de una nueva, aspectos más específicos como nuevos métodos, descubrimientos, ensayos, revisiones en el área de educación.

En este punto de partida es indispensable concentrar el tema de búsqueda tanto como sea posible, es decir formular la pregunta general de la cual se requiere la información

Por ejemplo en el caso de una pregunta:

- a. ¿Cuál es el estado del arte de la epidemiología de la cisticercosis en América Latina?
- b. Actualmente, ¿cuáles son los tratamientos más eficientes para el control de niños portadores de VIH?
- c. ¿Cuáles son las tendencias de los métodos de enseñanza en la educación médica a distancia?

Generar una relación de palabras o frases específicas que definen la relevancia de la pregunta:

- a. Cisticercosis – epidemiología → limitado a América Latina, revisiones, estados del arte.
- b. VIH seropositivos – tratamientos – control → limitado a niños, revisiones.
- c. Enseñanza – métodos – educación a distancia – educación médica → revisión.

Una vez definidos los conceptos para la pregunta de investigación documental y los términos relevantes de la misma debe considerarse los siguientes elementos:

— Términos y conceptos en inglés, la mayoría de las FI y el vocabulario para la recuperación de información están publicados en esta lengua.

Servicios de consultoría general “EC0249”.

— Uso de vocabulario controlado asignado por los indexadores, para unificar los términos existen diferentes vocabularios y tesauros que permiten mayor selectividad en la descripción de los temas de búsqueda:

- MeSH (*Medical Subject Headings*) publicado por la *National Library of Medicine* (NLM) de Estados Unidos. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/mesh/>
- DeCS es un vocabulario trilingüe y estructurado en Ciencias de la Salud, creado por BIREME para indexar artículos científicos, libros, tesis, memorias de congresos, reportes técnicos y otro tipo de materiales para la búsqueda de literatura científica en la base de datos LILACS y en Medline. <http://goo.gl/13UoyF>
- EMBASE utiliza tesauro o Emmtree (*Embase tree*) es un vocabulario propio.
- En el área de educación existe el tesauro para la base de datos ERIC del Institute of Education Sciences, U.S. (<http://eric.ed.gov/?ti=all>)

— Los descriptores generados en la indexación de los temas ofrecen mejores posibilidades de profundización temática que no es posible obtener por otros medios, como en el caso de las búsquedas en las palabras del título o del resumen, la información obtenida utilizando vocabulario que ha sido definido y estandarizado permitirá que la estrategia de búsqueda esté completamente dirigida al campo de estudio en cuestión.

Otro aspecto a considerar es la jerarquía en la relación de los términos, esta lista de términos establece el orden jerárquico de un concepto en particular, por ejemplo cisticercosis:

Parasitic Disease

 Helminthiasis

 Cestode Infections

 Taeniasis

 Cysticercosis

Lo que permite establecer cognitivamente dónde está posicionado el concepto en un orden de jerarquías e incluso dónde está inmerso en la organización del conocimiento.

Es recomendable estructurar las búsquedas de lo general a lo particular.

En algunos casos es necesario tomar en cuenta la nomenclatura científica, como en el caso de las especies y su taxonomía: *Taenia solium*.

— Operadores Booleanos

Retomados de la básica teoría de conjuntos, sirven para definir las conexiones entre cada término o concepto, establecen la relación entre ellos, los más comúnmente utilizados son:

AND, OR, NOT

Existen algunos signos auxiliares en la construcción de los enunciados que pueden servir para truncar o sustituir palabras, aunque no en todos los sistemas de búsqueda se utiliza de la misma forma: como el asterisco (*) se usa para truncar palabras (*child** = *child or children*) y el signo de cerrar interrogación para sustituir alguna letra en la palabra (*wom?n= woman or women*).⁹

Fase III

Construcción de la estrategia (enunciado de la búsqueda)

La elaboración de un mapa de búsqueda es parte de este proceso y está formado por los términos o conceptos, sus definiciones, sinónimos, términos relacionados, las combinaciones o relaciones lógicas entre ellos, y finalmente a partir de ello se construye la estrategia en cada FI electrónica.¹²

Los sistemas de las bases de datos tienen diversas opciones de ingreso de los términos y los conectores obtenidos en la elaboración de la búsqueda, a continuación se presenta

Servicios de consultoría general “EC0249”.

un ejemplo de cómo se resolverían las búsquedas de las preguntas planteadas al inicio del documento:

- a. [Cysticercosis/epidemiology"[Mesh] AND epidemiology AND latin america]
- b. ("HIV Seropositivity/drug therapy"[Mesh] OR "HIV Seropositivity/prevention and control"[Mesh] OR "HIV Seropositivity/therapy"[Mesh]) AND child AND 5 years AND Review
- c. [Teaching methods AND distance education AND medical education AND Review]

Se puede observar que existen términos específicos obtenidos de los vocabularios controlados, como en el caso de “Cysticercosis/epidemiology”[Mesh]”, a través de la búsqueda en PubMed utilizando *Medical Subject Headings* en los subtemas de búsqueda el término “Epidemiology” es una opción a seleccionar, por lo que la búsqueda se hace específica al tema de la pregunta.

Una herramienta necesaria en este momento es la opción de la “búsqueda avanzada” en las bases de datos, ya que permite identificar con mayor claridad los componentes de la estrategia como son: los campos de búsqueda, los operadores booleanos, periodo retrospectivo, tipo de documento o incluso realizar estrategias complejas determinando las etiquetas de los campos de búsqueda como pueden ser: autor, palabra clave, filiación del autor, tema, título de la publicación, lugar de publicación, entre otros. En **Figura 3** se muestra la búsqueda para el tema “Cysticercosis” y el subtema “Epidemiology” como términos del vocabulario controlado (MeSH) en PubMed.

Servicios de consultoría general "EC0249".

Figura 3. Uso del vocabulario controlado MeSH en PubMed.

The screenshot shows the NCBI MeSH search interface. The search term 'Cysticercosis' is entered in the search bar. The results page displays a detailed description of the term, including its definition: 'Infection with CYSTICERCUS, the larval form of the various tapeworms of the genus Taenia (usually T. solium in man). In humans they penetrate the intestinal wall and migrate to subcutaneous tissue, brain, eye, muscle, heart, liver, lung, and peritoneum. Brain involvement results in NEUROCYSTICERCOSIS.' Below the definition, there are sections for 'PubMed search builder options' and 'Subheadings'. The 'Subheadings' section lists numerous MeSH terms such as analysis, etiology, immunology, isolation and purification, metabolism, mortality, organization and administration, parasitology, pathology, physiology, prevention and control, psychology, radiography, radionuclide imaging, radiotherapy, rehabilitation, statistics and numerical data, surgery, therapy, transmission, ultrasonography, urine, veterinary, and virology. At the bottom of the page, there are links for 'Restrict to MeSH Major Topic' and 'Do not include MeSH terms found below this term in the MeSH hierarchy'. The 'Tree Number(s): C03.335.190.902.185' and 'Entry Terms: • Cysticercoses' are also visible. To the right of the main search results, there is a 'PubMed Search Builder' panel containing the search query 'Cysticercosis/epidemiology [MeSH]' and buttons for 'Add to search builder' (with an AND operator selected) and 'Search PubMed'. A 'Related Information' sidebar includes links to PubMed, PubMed - Major Topic, Clinical Queries, NLM MeSH Browser, and MedGen.

Figura 3. Uso del vocabulario controlado MeSH en PubMed.

La **Figura 4** muestra el proceso a partir de la pregunta general para la investigación documental, la lluvia de ideas o mapa de términos y la construcción de la estrategia a partir del enunciado de búsqueda involucrando los operadores, los términos del vocabulario controlado y cumpliendo la característica de relacionarlos de lo general a lo particular.

Figura 4. El proceso de la pregunta a la construcción de la estrategia de búsqueda (enunciado).

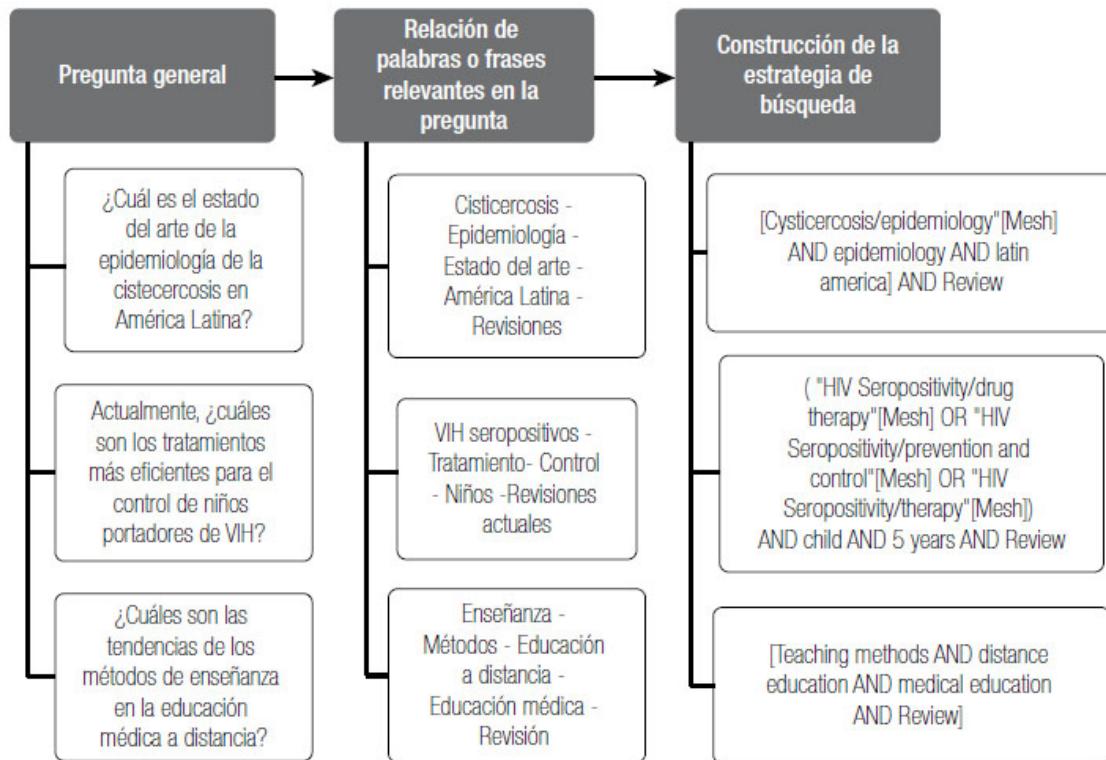


Figura 4. El proceso de la pregunta a la construcción de la estrategia de búsqueda (enunciado).

Fase IV

Elección de la Fuente de Información

Identificar las fuentes especializadas es el paso inicial para elegir la de mayor pertinencia al tema, tanto de acceso libre como los servicios de información y las bases de datos a las que se tiene acceso a través de los servicios de las bibliotecas es, como se mencionó anteriormente, el paso más importante a seguir, ya que permitirá conocer qué tipo de FI están disponibles y será un orientador muy eficaz en cuanto a los acceso gratuitos y de pago a través de la institución, en el caso de los estudiantes y profesores es necesario

Servicios de consultoría general "EC0249".

insistir en el conocimiento y uso de estos servicios por la gran cantidad de opciones disponibles en internet, en cuanto a las preguntas clínicas específicamente es común que las fuentes más completas sean adquiridas o suscritas por la biblioteca, y en el caso de los diferentes servicios como son: colecciones electrónicas en texto completo, bases de datos especializadas, guías de referencia, catálogos electrónicos, etc.

Consideraciones

Para seleccionar las bases de datos y servicios de información acorde a las necesidades de búsqueda, se debe tomar en cuenta sus características como:

Regionales, como LILACS, que indiza principalmente recursos de la región de América Latina, España, Portugal y Sudáfrica, por lo tanto es una fuente óptima para la información que puede ser regionalizada y sobre todo de títulos de revista de esta zona geográfica no incluidas en Medline o EMBASE. En el caso de la pregunta de "Cysticercosis", siguen siendo problemas de salud en esta región a diferencia de los países desarrollados que han superado este tipo de problemáticas.

Monográficas, algunas bases de datos están dirigidas a aportar información en la toma de decisiones clínicas, farmacológicas, terapéuticas e incluso de emergencias toxicológicas. Su contenido no consiste en referencias bibliográficas sino en monografías realizadas por expertos, como las contenidas en MICROMEDEX, DYNAMED, MD CONSULT.

Especializadas en la práctica clínica como MBE que se centran en el apoyo a la toma de decisiones clínicas, a partir de las evidencias organizadas en estas bases de datos, o *International Pharmaceutical Abstract*, para farmacología, con información extra: regulaciones gubernamentales, dissertaciones y capítulos de libros.

Índice de productividad científica y búsqueda de información especializada: SCOPUS e ISI WEB OF SCIENCE, que además de aportar una gran cantidad de información del área, se pueden generar índices de citas necesarios para la evaluación de la productividad de autores, instituciones o regiones.

En la **Tabla 1** se reúne información sobre las bases de datos, FI y metabuscadores refiriéndose a la pertinencia de estos recursos con respecto a los grupos de usuarios según sus necesidades de información, es importante mencionar que hay más recursos disponibles que no pueden ser mencionados y clasificados en este espacio, sin embargo con estos se pretende que se identifiquen las FI electrónicas que apoyarán en la búsqueda efectiva de información dependiendo del tipo de recurso, las áreas y la especificidad de temas.

Fase V

Refinar la búsqueda

Es pertinente que cuando en los resultados de las búsquedas no se obtiene el nivel de precisión que se espera, o no tiene el nivel de especificidad, se debe recurrir a diferentes opciones, según las necesidades, para mejorar la estrategia de búsqueda y obtener la adecuada, en algunos casos será necesario limitarla en otros ampliarla, por ejemplo:

"Al obtener pocos resultados, es conveniente adicionar términos relacionados, que contribuyan a obtener más información que sea relevante".

"Al obtener demasiados resultados, se requiere utilizar de primera instancia limitarla, con: periodo de publicación, tipos de documentos, grupos de edades, género".

En este momento de la BI es necesario realizar un análisis crítico de la información obtenida, principalmente identificando la relevancia de los resultados. La mayoría de las referencias bibliográficas tienen un resumen que permitirá de manera crítica evaluar si los documentos arrojados por las bases de datos, son realmente lo que se está buscando, de lo contrario se debe regresar a la Fase I, para replantear la estrategia en cualquier parte de su construcción.

Para ejemplificar esta fase:

Si en PubMed buscamos con la estrategia (fecha de búsqueda: enero, 2014):

Servicios de consultoría general “EC0249”.

1. [cancer AND colon AND surgery AND wom*] se recuperan 2 112 documentos.
Por otra parte, utilizando el término MeSH:
2. ["Colonic Neoplasms"[Mesh] AND surgery AND wom*] se obtienen 1 188.

Se puede observar que al replantear la búsqueda utilizando el vocabulario controlado MeSH, el enunciado correcto será más específico y dirigido al tema medular de la búsqueda, una consulta realizada en lenguaje natural, como en el caso de la primera búsqueda, va a diferir de la misma consulta realizada utilizando un lenguaje controlado (tesauro), ya que los términos hacen siempre referencia al contenido de los documentos.¹²

Si se continúa definiendo la búsqueda utilizando los limitantes como son: documentos de revisión y sólo documentos publicados en los últimos 5 años, el resultado disminuirá considerablemente a 27 documentos que aportarán la información requerida a la pregunta planteada con mayor eficacia y pertinencia.

En este punto se podrá definir la relevancia de los resultados y es necesario realizarla en diferentes fuentes, ya sea bases de datos, metabuscadores, y FI electrónica disponibles, para ejemplificar las búsquedas en otras fuentes con la misma estrategia obtenemos:

- EMBASE (via OV ID): 123.
- WEB OF SCIENCE (Thompson): 12.
- LILACS (BIREME): 11.
- SCIENCE DIRECT (Elsevier): 98.
- Google Scholar: 29 700.

Analizado los anteriores resultados, reafirman que las BI especializada deben realizarse en los recursos apropiados, así como la importancia de la construcción de la estrategia son las bases esenciales para la relevancia y pertinencia en los resultados.

2.7.2 Incluye información externa relacionada con el problema planteado.

Fase VI

Organización, administración y uso de la información

Finalmente con los resultados obtenidos se necesita organizar y documentar las citas obtenidas. Al seleccionar las citas bibliográficas pertinentes, se requiere obtener el texto completo, en este momento vuelve a ser necesaria la consulta en los servicios de la biblioteca para conocer las opciones de texto completo disponible, referencias impresas, servicios de recuperación de documentos.

También administrar las citas bibliográficas requiere atención conforme aumenta el número de las mismas, los diversos temas a los que se refieren, los diferentes proyectos y las áreas del conocimiento.

Existen diferentes gestores de citas bibliográficas que permiten:

- Administrar en una base de datos personal la información bibliográfica que se utiliza para un artículo, capítulo, tesis, libros, etc.
- Crear, organizar y administrar carpetas.
- Importar referencias de catálogos en línea, bases de datos, internet, etc.
- Editar referencias o crear nuevas manualmente.
- Guardar el documento en formato PDF (*Portable Document Format*) de las referencias.
- Compartir carpetas.
- Crear bibliografías de acuerdo a normas Harvard, Chicago, APA, etc.
- Insertar citas automáticamente en el texto de trabajo.
- Algunos, como es el caso de Mendeley y Zotero, van más allá de la gestión de referencias integrando búsqueda en bases de datos, integración de redes de conocimiento y trabajo colaborativo en línea.¹⁶

Servicios de consultoría general "EC0249".

En la **Tabla 1** se presentan algunas características de los gestores de referencias más utilizados, estas opciones de acceso son variables con el tiempo, ya que algunos sistemas pueden ser gratuitos un tiempo y después dejar de serlo.

Tabla 1. Gestores de referencias más utilizados y algunas de sus características.

Gestor	Licencia	Versión		Sistema Operativo (SO)	Documentos de salida	Compartir
		Escritorio	Web			
EndNote	Propietaria	Si	Si	Windows, Mac	Html, rtf, txt, xml	No
Mendeley	Gratuita con opción a extensión de servicios con pago	Si	Si	Windows Mac Unix Linux	Html, rtf, txt, xml	Si (Red Social) Carpetas, Listas, Referencias
RefWorks	Propietaria	No	Si	No depende de SO	Html, rtf, txt, xml, rss	Si, Importación de referencias, Sindicación de Contenidos
Zotero	Software Libre	Si	Si	Windows, Mac, Unix, Linux	Html, rtf	Si, recursos comerciales como Youtube, Amazon, Google Scholar

Adaptado de: Cordón-García, Martín-Rodero & Alonso-Arévalo.

Sindicación de contenidos, web 2.0 y redes sociales

Actividad de reforzamiento de aprendizaje:

Realizar un programa de búsqueda de información documental para poder plantear del problema de consulta.

Fuente: <http://riem.facmed.unam.mx/node/257>

2.8 El reporte elaborado de la visita de campo

¿Qué es una visita de campo? y características de la muestra.

Objetivo específico:

El participante al finalizar el curso empleara una visita de campo según lo establecido en la sesión de consultoría, tomando como referencia el estándar de competencia EC0249, para identificar detalladamente las necesidades y exponer una propuesta de solución de acuerdo a las necesidades del consultante.

Las visitas de campo son un componente esencial de la mayoría de sistemas de cualquier tipo de franquicia. Cuando se llevan a cabo a través de equipos y personal cualificado y mediante sistemas eficientes, reportarán los siguientes beneficios:

1.- Mejora la rentabilidad de la franquicia. Una de las principales prioridades de un programa eficaz será ayudar a los franquiciados y llevar a cabo una labor de gestión de los consultores.

2.- Mantener el protocolo y estándares del servicio al cliente. Si los franquiciados no están dando un buen servicio de atención a los clientes, significa que la red de franquicias no es sostenible. Si no se llevan a cabo reuniones de status y diferentes procedimientos acerca de la satisfacción del cliente durante una visita de campo, la visita resultará incompleta. Como franquiciador, tendrás en cuenta que una de las prioridades es la satisfacción del cliente.

3.- Mantén al equipo franquiciador en contacto con el equipo que lleva a cabo las visitas de campo. Puede ser un gran error pensar que sabes lo que está pasando entre el cliente franquiciado y quienes hacen las visitas. Vigila y comprueba realmente que una vez se haya llevado a cabo la visita, todo está en orden.

4.- Maximiza la cuota de mercado local. Los franquiciados a menudo subestiman la cuota de su mercado local y la cantidad de negocio que pueden generar. Las visitas de

campo bien organizadas y con un objetivo marcado ayudarán al franquiciado a conocer mejor su competencia local y optimizar sus ventas.

5.- Crea compromiso con el franquiciado a través de valores de visión y marca. Necesitan a menudo refrescar la filosofía de marca y que no la pierdan de vista. Es muy importante mantener la calidad y reputación de marca en cada una de las franquicias.

6.- Mejora la relación con las franquicias. La relación y colaboración entre franquiciador y franquiciados es fundamental para el buen funcionamiento de una franquicia. Está demostrado que aquellos franquiciados que saben que el equipo responsable de la franquicia matriz está pendiente y se preocupa, obtienen una mayor y más rápida evolución de crecimiento de la red de negocio.

Fuente: <https://www.mundofranquicia.com/especial-franquicias/las-visitas-campo-mejora-efectividad-tus-franquiciados-i/>

Características de la muestra.

¿Qué es la muestra?

Se puede entender a la muestra estadística como la porción o parte de una población estadística que se extrae para determinado estudio. La muestra estadística suele ser una representación de toda la población con el fin de conocer y determinar los aspectos de esta.

Es el método que se utiliza cuando en diferentes poblaciones o universos no se puede aplicar un censo. Donde a través del muestreo se puede establecer la porción de la realidad a estudiar.

Tipos de muestras:

A la hora de clasificar los diferentes tipos de muestra estadística, encontramos dos que se destacan: Muestra probabilística y no probabilística.



Diferentes tipos de muestreo

Muestra probabilística:

El muestreo probabilístico es el tipo más utilizado en las investigaciones, se caracteriza porque todos los elementos de la población o universo tienen probabilidad de ser parte de la muestra. Por ejemplo, el censo poblacional de un país.

A su vez dentro de este tipo se derivan los siguientes:

- Muestreo aleatorio simple: El método de selección más básico, en el que cada sujeto posee un número de identificación y por medio de un sorteo aleatorio son seleccionados para la muestra. Para realizarlo se

debe tener claro la cantidad de sujetos que serán necesarios para completar toda la muestra.

- **Muestreo sistemático:** La población a trabajar es enumerada y los investigadores se encargan de listar a cada individuo en grupos de 10 de forma aleatoria. Luego se elige a uno de los primeros de cada grupo al azar, formando de esta manera la muestra.
- **Muestreo estratificado:** Se divide la población en estratos o grupos donde se compartan características similares. Luego se seleccionan proporcionalmente individuos de cada grupo.
- **Muestreo por conglomerados:** Se da cuando la población ya se encuentra dividida de forma natural en grupos. A partir de esto se seleccionan individuos aleatoriamente de cada conglomerado o sub-grupo para conformar la muestra.

Muestra no probabilística:

En la muestra no probabilística, los elementos se seleccionan a través de procesos que no brindan a todos los individuos de la población las mismas oportunidades de ser elegidos para la muestra. A su vez, este deriva en los siguientes tipos de muestreo:

- **Muestreo por cuotas:** A través de ella los investigadores forman la muestra partiendo de determinadas características con el fin de lograr en la muestra la misma distribución de características que en la población. Por ejemplo, si en una población hay 70% hombres y 30% mujeres, los individuos de la muestra deberían estar distribuidos de la misma manera.
- **Muestreo de conveniencia:** En esta, el investigador suele elegir a los individuos de su muestra solo por proximidad a este. Generalmente, el investigador no reconoce a esta muestra como representación de toda una población, pero le permite conocer opiniones, datos e información de forma rápida.
- **Muestreo por bola de nieve:** Esta se utiliza cuando el investigador requiere que un sujeto de su muestra ayude a identificar otro con las

mismas características, y estos a otros. Formando así la muestra deseada.

- Muestra discrecional: También conocido como muestreo por juicio o criterio, es cuando el investigador selecciona los individuos de su muestra en base a determinado conocimiento de la población. Por ejemplo, si desea realizar una investigación de personas con problemas psicológicos en el embarazo, seleccionará a aquellas mujeres que hayan pasado por la experiencia del embarazo.

Fuente: <https://enciclopediaeconomica.com/muestra-estadistica/>

¿Cómo determinar el tamaño de una muestra?

Determinar el tamaño de la muestra que se va a seleccionar es un paso importante en cualquier estudio de investigación de mercados, se debe justificar convenientemente de acuerdo al planteamiento del problema, la población, los objetivos y el propósito de la investigación.

¿De qué depende el tamaño muestral?

El tamaño muestral dependerá de decisiones estadísticas y no estadísticas, pueden incluir por ejemplo la disponibilidad de los recursos, el presupuesto o el equipo que estará en campo.

Antes de calcular el tamaño de la muestra necesitamos determinar varias cosas:

1. Tamaño de la población. Una población es una colección bien definida de objetos o individuos que tienen características similares. Hablamos de dos tipos: población objetivo, que suele tener diversas características y también es conocida como la población teórica. La población accesible es la población sobre la que los investigadores aplicaran sus conclusiones.
2. Margen de error (intervalo de confianza). El margen de error es una estadística que expresa la cantidad de error de muestreo aleatorio en los resultados de una encuesta, es

decir, es la medida estadística del número de veces de cada 100 que se espera que los resultados se encuentren dentro de un rango específico.

3. Nivel de confianza. Son intervalos aleatorios que se usan para acotar un valor con una determinada probabilidad alta. Por ejemplo, un intervalo de confianza de 95% significa que los resultados de una acción probablemente cubrirán las expectativas el 95% de las veces.
4. La desviación estándar. Es un índice numérico de la dispersión de un conjunto de datos (o población). Mientras mayor es la desviación estándar, mayor es la dispersión de la población.

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA DESCONOCIENDO EL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se desconoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

En donde Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción).

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA CONOCIENDO EL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

TIPOS DE MUESTREO

El muestreo es una herramienta para determinar qué parte de una población debemos analizar cuando no es posible realizar un censo. Depende de los objetivos del estudio el elegir una muestra probabilística o no probabilística.

MUESTREO PROBABILÍSTICO

Se basa en el principio de equiprobabilidad, esto quiere decir que todos los individuos de la muestra seleccionada, tendrán las mismas probabilidades de ser elegidos. Lo anterior nos asegura que la muestra extraída contará con representatividad.

Al azar simple

- Sistemática
- Estratificada
- Conglomerados

Características:

- No hay discreción del investigador.
- Los elementos se seleccionan por reglas mecánicas.
- Hay error muestral.
- Se conoce la probabilidad de inclusión.

MUESTREO NO PROBABILÍSTICO

No sirven para hacer generalizaciones pero sí para estudios exploratorios. En este tipo de muestras, se eligen a los individuos utilizando diferentes criterios relacionados con las características de la investigación, no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados ya que el investigador suele determinar la población objetivo.

- Por juicio u opinión.
- Por cuotas.
- De bola de nieve.
- De conveniencia.

Características:

- La muestra es discrecional
- Los elementos se seleccionan por facilidad conveniencia y no por reglas fijas
- No hay error muestral o no se puede calcular
- No se conoce la posibilidad de inclusión

Términos básicos en muestreo

¿Hacia quiénes queremos generalizar? = Población Teórica

¿A qué población tenemos acceso? = Población de Estudio

¿Cómo obtenemos el acceso? = Marco de Muestra

¿Quién está en nuestro estudio? = La Muestra

EL REPORTE ELABORADO DE LA VISITA DE CAMPO DEBE:

- Mostrar el objetivo de la visita de campo.
- Establecer el alcance.
- Incluir la descripción de las observaciones realizadas.

- Incluir el resultado de la visita de campo.

➤ **Actividad de reforzamiento de aprendizaje:**

- En el reporte de la visita de campo incluya el objetivo de la misma, su alcance, las observaciones realizadas y el resultado de la visita de campo.

Fuente: <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

2.8.1 ¿Qué integra el reporte de la visita de campo?.

Un reporte elaborado de la visita de campo es aquel reporte que como parte de tu trabajo debes hacer cuando visitas una fábrica, una oficina, un laboratorio, una empresa, hasta una tienda, inclusive. Estos reportes también son llamados informes posteriores a la visita y su importancia radica en el hecho de que el mismo contiene los resultados de tu experticia y servirá de base para la toma de decisiones, dando lugar a acciones como compra, rechazo, fusión, asociación... Los hechos, cifras, percepciones y observaciones contenidos en este informe tendrán la responsabilidad de impulsar las acciones señaladas, de allí que es muy importante que seas imparcial, preciso y objetivo al momento de redactar este tipo de informe.

2.8.1.1 El objetivo de la visita de campo.

La importancia de los informes de negocios:

En primer lugar, debes saber que la elaboración de este informe se compone de tres partes:

- a) Recopilación de información.
- b) Análisis de información.
- c) Transcripción de resultados.

En el proceso de recopilar la información debes considerar que los datos pueden ser de naturaleza variada: cualitativos, cuantitativos, numéricos, textuales, aleatorios... por lo que deberás utilizar diversas técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Ejemplo:

OBJETIVO DE LA VISITA DE CAMPO

Analizar y cotejar en el plantel 9, el comportamiento, clima organizacional, estructura organizacional e infraestructura. Así como la documentación necesaria para contextualizar holísticamente. Buscando la causa raíz del problema.

2.8.1.2 Establece el alcance.

La principal técnica que se emplea en la recolección de información es la observación. La captación de la realidad a través de los sentidos es el método más antiguo que ha utilizado el ser humano para obtener conocimiento y en este caso será fundamental para captar todo aquello de interés. Es importante que los resultados de la observación se encuentren ordenados debidamente, utilizando para ello el registro de apuntes o notas en forma secuencial. En otras palabras, las anotaciones producto de las observaciones deben realizarse identificándolas por fecha, hora y asunto. Una forma de sustentar las observaciones sería llevando a cabo un registro fotográfico.

Otra de las técnicas que necesitarás emplear seguramente sea la revisión documental, por cuanto una vez que hayas obtenido permiso para realizar la visita el próximo paso será solicitar la documentación que respalde tus observaciones. Entre estos documentos pueden encontrarse tablas, informes, recibos, gráficos y otros. Debes considerar que esta documentación no necesariamente puede ser exclusivamente escrita, por cuanto entre el soporte recibido puedes tener grabaciones y videos, además de otros materiales audiovisuales que deberás analizar.

Asimismo, es conveniente que utilices técnicas que puedan guiarte en tus observaciones, por ejemplo, listas de cotejo, guion estructurado de observación y entrevistas. Lo importante es que la técnica seleccionada esté orientada a captar datos de una determinada naturaleza para que luego puedan ser clasificados.

Servicios de consultoría general "EC0249".

Precisamente, el próximo paso que debes dar luego de aplicadas las técnicas e instrumentos de recolección de datos será clasificar y categorizar la información recolectada. Para ello es importante el diseño y selección de formatos de registro de información, cosa de que los datos recolectados puedan ser tratados y manejados con exactitud. Por ejemplo, las grabaciones y videos deben ser transcritos y filtrados a fin de extraer solamente los datos importantes.

Una vez ordenada, clasificada y categorizada la información el próximo paso será analizar esta masa de datos recolectados, procurando que las premisas obtenidas sean concluyentes y estén sustentadas en las evidencias recolectadas. Sin dudas, tus percepciones son importantes pero tendrán mayor valor en este informe de visitas sin las mismas están apoyadas en pruebas evidentes.

Los datos recolectados pueden ser analizados a través de técnicas como el análisis de contenido, un método bajo el cual es posible contrastar y comparar datos de distinta naturaleza.

Ejemplo:

No.	Área
1	Dirección del Plantel
2	Sub-Dirección Académica / Administrativa del Plantel
3	Dirección Académica en Oficinas Centrales de COBAQ
4	Académica

2.8.1.3 Incluye la descripción de las observaciones realizadas.

El informe de visitas contiene tres partes fundamentales: Información básica, los resultados de la visita y las conclusiones obtenidas. Los datos básicos consistirán en nombre del sitio, dirección completa, persona de contacto, fecha de llegada y salida, motivos de la visita, objetivos y otra información interés orientada a ubicar el contexto de la visita.

Ejemplo:

MATRIZ DE OBSERVACIONES REALIZADAS EN CAMPO

No.	Área	Observaciones realizadas
1	Dirección del Plantel	Existen áreas de oportunidad en la comunicación hacia las demás áreas. Se identificó que no hay un tablero de comunicación de indicadores en el plantel solo se tiene en carpeta. La directora tiene mucha actividad fuera del plantel.
2	Sub-Dirección Académica / Administrativa del Plantel	Se detectó que los maestros brincan al Subdirector a pesar de ser el jefe inmediato, los docentes ven todo con la directora. Está saturado de trabajo al atender a los Padres de familia, alumnos y docentes con conflictos dentro del plantel. Lo que hace que no de seguimiento al 100% de las carpetas.
3	Dirección Académica en Oficinas Centrales de COBAQ	Se observó que tiene mucha actividad política y que no hay un seguimiento preventivo, es más correctivo. Se enfocan a muchos otros indicadores y tardan mucho en visitar a los planteles.
4	Académica	Se observó que hay diferentes tipos de maestros por la antigüedad. Se detectó que los maestros que ya se quieren jubilar son los que menos logran el programa. Los nuevos son los que se esmeran un poco más. Las carpetas no las llevan al día, se justifican que es hasta que terminen el parcial.

Servicios de consultoría general "EC0249".

2.8.1.4 Incluye el resultado de la visita de campo.

En los resultados de la visita explica detalladamente lo captado. Empieza con una breve pero pormenorizada introducción, luego continúa detallando con precisión el producto o servicio que has observado, identifica las fuentes (primarias y secundarias) de dónde has obtenido la información, respetando la confidencialidad en caso de ser necesario.

Finalmente, en conclusiones detalla los aspectos más resaltantes tratando de dejar claro el alcance de los objetivos planteados como parte de la visita. En caso de no haberlos logrado o si se cumplieron parcialmente los objetivos expone los motivos que originaron tal incumplimiento y explica lo que debería hacerse para evitar estos resultados incompletos.

Ejemplo:

TABLA DE RESULTADOS DE LA VISITA DE CAMPO

No.	Área	Resultados
1	Dirección del Plantel	Tiene el conocimiento y el liderazgo así como la atención y respeto del personal. Además de que si demostró conocimiento de los indicadores y del problema que se está analizando.
2	Sub-Dirección Académica Administrativa del Plantel	Maneja bien el Compendio Estadístico, Manifiesta que se les quita mucho tiempo a los docentes por actividades no planeadas de otras áreas ajenas al Plantel. Tiene un Reporte de los maestros que cumplen en tiempo y forma y los que no. Pero por indicaciones de la Dirección no los puede publicar. Todo se maneja en corto.
3	Dirección Académica en Oficinas Centrales de COBAQ	No conocen cuales son las causas del problema. Están más ocupados en cuestiones generales a nivel Estado que en los Planteles de manera Particular. La distancia es un factor que influye. Se encuentra a más de 20 kilómetros.
4	Académica	Los maestros manifiestan que se les quita mucho tiempo por cuestiones externas. Pero no aceptan que ellos también repercuten en la pérdida de clases. No son Todos, hay muy buenos elementos.

Actividad de reforzamiento de aprendizaje:

Realizar un reporte elaborado en la bitácora de la visita de campo para poder plantear del problema de consulta.

Fuente: <https://www.cuidatudinero.com/13115197/como-escribir-un-informe-de-visitas>

TEMA 3

**DESARROLLAR OPCIONES DE SOLUCIÓN A LA SITUACIÓN / PROBLEMA
PLANTEADO.**

Objetivo específico:

Los participantes conocerán técnicas para generar, evaluar y seleccionar contramedidas de solución al problema planteado, considerando los parámetros de solución así como el costo/beneficio de la contramedida seleccionada para la presentación de la propuesta al consultante.

DESARROLLO DE OPCIONES DE SOLUCIÓN

La búsqueda de posibles soluciones o contramedidas:

- Consiste en descubrir todas las soluciones factibles, de alto impacto, bajo costo, corto tiempo y con lo que se dispone en la medida de lo posible, antes de comenzar un trabajo el diseño del plan de acción.
- Se debe responder a ciertas cuestiones que se han de tomar en consideración al decidir cómo orientar la búsqueda de soluciones factibles al problema, tales como:
 - 1) **¿Qué se debe conseguir con la nueva solución?** (*objetivo básico, nivel de rendimiento, calidad del producto, servicio o actividad, que comportamiento*).
 - 2) **¿En qué diferirá la nueva situación de la actual?** (*Productos servicios diferentes*)
 - 3) **¿Los efectos serán duraderos?** (*¿La empresa y sus clientes cambian rápidamente?*)

- 4) **¿Dónde se encontrarán las ideas o soluciones?** (*En la misma empresa, socios comerciales, en unidades especializadas o de investigación, en consultores, etc.*)
- 5) **¿Qué dificultades y obstáculos se encontrarán?** (*Probls. Técnicos, resistencia de direc. Riesgos de trabajo, Problemas de Calidad, Producción excesiva, Escasez de mats. Reacción de clientes, escasez de financiamiento, etc.*)
- 6) **¿Quién(es) se afectarán?** (*Los empleados, la Dirección, otras áreas, es receptiva la dirección, cómo participarán*).
- 7) **¿Cuál será el mejor momento para hacer los cambios?** (*Al final de temporada, en vacaciones, al acabar el ejercicio financiero, al inicio de año*).

EL PENSAMIENTO CREATIVO

"Se define como la creación de ideas que anteriormente no estaban relacionadas".

ETAPAS DEL PENSAMIENTO CREATIVO:

- 1) **PREPARACIÓN:** obtención de lo hechos; aplicación del pensamiento analítico; definición del problema; planteamiento de los objetivos.
- 2) **INCUBACIÓN:** dejar que el problema repose en el subconsciente para dar tiempo a que se debiliten nuestras inhibiciones y bloqueos emotivos ante nueva ideas y dar la posibilidad de captar otras en el intervalo.
- 3) **INTUICIÓN:** el destello que nos da una respuesta y conduce a ofrecer soluciones posibles del problema.
- 4) **EVALUACIÓN:** análisis de todas las ideas obtenidas en las dos últimas etapas.

DIRECTRIZ PARA LA GENERACIÓN DE IDEAS

- 1) **SUSPENSIÓN DEL JUICIO DE VALOR:** No es válida ninguna crítica prematura de cualquier tipo de idea.
- 2) **IDEAS TOTALMENTE LIBRES:** Cualquier idea por muy extravagante que sea será aceptada.
- 3) **CANTIDAD:** Cuantas más ideas mejor. (al menos una por participante)
- 4) **FERTILIZACIÓN CRUZADA:** Combinar y mejorar las ideas de los otros.

MATRIZ PARAMÉTRICA:

CONCEPTO: Independientemente de cualquiera de las técnicas del pensamiento creativo que se haya seleccionado para generar ideas o contramedidas, se hace necesario evaluar cada una de ellas, esto se puede hacer utilizando la matriz de paramétrica, la cual consiste en evaluar cada contramedida generada contra cada uno de los parámetros que se consideren, tales como: *alto impacto, bajo costo, corto tiempo, recursos propios.*

Se genera una matriz en cuya primera columna de anotarán las soluciones o contramedidas generadas por cada uno de los participantes bajo los siguientes parámetros o criterios y sus respectivas ponderaciones o valores:

- (1) **Alto impacto (0.40).**
- (2) **Bajo Costo (0.25).**
- (3) **Corto tiempo (0.25)** y
- (4) **Con los recursos disponibles (0.10).**

En consenso con todos los participantes se otorga una calificación del 1 al 10 a cada solución en cada parámetro; luego se multiplica la calificación otorgada por el valor del parámetro correspondiente y se obtiene una calificación final para cada parámetro. Al final se suman las cuatro calificaciones obtenidas y la solución con mayor puntaje será la que se seleccione para la propuesta. (Véase ejemplo).

SOLUCIONES/CONTRAMEDIDAS	CRITERIOS DE SOLUCIÓN								SUMA	PRIORIDAD		
	ALTO IMPACTO		BAJO COSTO		CORTO TIEMPO		RECURS. DISPONIBLES					
	0.4	0.25	0.2	0.15								
S1	6	2.40	8	2.00	6	1.20	7	1.05	6.65	5		
S2	5	2.00	5	1.25	8	1.60	9	1.35	6.20	7		
S3	7	2.80	3	0.75	10	2.00	5	0.75	6.30	6		
S4	8	3.20	7	1.75	4	0.80	2	0.30	6.05	8		
S5	6	2.40	9	2.25	8	1.60	8	1.20	7.45	3		
S6	9	3.60	6	1.50	3	0.60	8	1.20	6.90	4		
S7	10	4.00	5	1.25	6	1.20	9	1.35	7.80	2		
S8	2	0.80	2	0.50	9	1.80	4	0.60	3.70	10		
S9	4	1.60	9	2.25	6	1.20	6	0.90	5.95	9		
S10	8	3.20	10	2.50	4	0.80	9	1.35	7.85	1		

- Una vez seleccionada la estrategia o contramedida de solución, se realiza un análisis de los impactos positivos que genera, así como de los costos estimados que implicaría ejecutarla.
- De esa manera realizamos una estimación del costo beneficio correspondiente a la contramedida a implementar.

3.1 El reporte de las afectaciones encontradas

3.1.1 Describe la metodología aplicada.

Qué es Metodología de la investigación:

Como metodología de la investigación se denomina el conjunto de procedimientos y técnicas que se aplican de manera ordenada y sistemática en la realización de un estudio. En un proceso de investigación, la metodología es una de las etapas en que se divide la realización de un trabajo. En ella, el investigador o los investigadores deciden el conjunto de técnicas y métodos que emplearán para llevar a cabo las tareas vinculadas a la investigación.

De esta manera, la metodología de investigación elegida es la que va a determinar la manera en que el investigador recaba, ordena y analiza los datos obtenidos.

Servicios de consultoría general "EC0249".

La función de la metodología de la investigación es otorgarle validez y rigor científico a los resultados obtenidos en el proceso de estudio y análisis.

Asimismo, como metodología de la investigación se denomina la parte de un proyecto en que son expuestos y descritos los criterios adoptados en la elección de la metodología de trabajo y las razones por las cuales se considera que dichos procedimientos son los más pertinentes para abordar el objeto de estudio, etc.

Por otro lado, como metodología de la investigación también se denomina una disciplina de conocimiento que tiene como objeto elaborar, definir y sistematizar, el conjunto de técnicas y métodos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso de investigación.

Como tal, la metodología de la investigación es aplicable a las más variadas disciplinas de estudio. Desde las científicas y las sociales, hasta las humanísticas, las educativas y las jurídicas. Dependiendo de la materia y el tema de estudio, se elegirá la metodología que se considere más adecuada.

Metodología cuantitativa

Como metodología de la investigación cuantitativa se conoce aquella que se vale de datos cuantificables, a los cuales se accede por medio de observaciones y mediciones. Para el análisis de datos, la metodología cuantitativa procede mediante cálculos estadísticos, identificación de variables y patrones constantes, a partir de los cuales elabora los resultados y las conclusiones del trabajo de investigación. Como tal, es el tipo de metodología característico de las ciencias naturales o fácticas.

Metodología cualitativa

Como metodología cualitativa se conoce aquella que trata de temas y materias que no pueden ser cuantificados, es decir, que no pueden ser trasladados a datos numéricos. Los datos, en este sentido, se obtienen a partir de la observación directa, a través de entrevistas, investigación y análisis. De allí que la metodología cualitativa aplique procedimientos interpretativos y analíticos para el abordaje de su objeto de estudio. Como tal, es el tipo de metodología más usual en los campos de las ciencias sociales y humanísticas. Ejemplo:

Análisis Sistémico

- Se analiza bajo la teoría de sistemas en el enfoque e Entrada-Proceso-Salida. Y se analiza a detalle la interacción que tiene el proceso para con el medio ambiente y así obtener diferentes salidas. Las cuales se les denomina contingencias y esto nos permite prepararnos para ello.

Planeación

- Después de analizar, se desarrolla la primer etapa de la administración que es la Planeación en donde se desarrolla un cronograma

Organización

- Se define cada uno de los puntos relevantes en tiempo y forma y se le incorpora la teoría de mejora continua denominado Círculo de Deming (Planear-Hacer-Verificar-Actuar)

Ejecución

- En esta etapa, se ejecuta la solución que se seleccionó de tres propuestas diferentes. Teniendo como producto una tabla de ejecución con correlacionalidad de los resultados. Para poder identificar las áreas de oportunidad de mejora continua.

Control

- En esta etapa se analiza y desarrolla el plan de trabajo de Implementación y Control de las acciones de solución del problema. Teniendo como apoyo los indicadores pertinentes de seguimiento.

3.1.2 Define las afectaciones encontradas.

Definir un problema de investigación es crucial para definir la calidad de las respuestas. Asimismo, determina exactamente el método de investigación utilizado. Un diseño experimental cuantitativo utiliza el razonamiento deductivo para llegar a una hipótesis verificable.

Los diseños de investigación cualitativos utilizan el razonamiento inductivo para proponer una declaración de investigación.

Definición de un tipo de problemas

La formulación del problema de investigación se inicia durante las primeras etapas del proceso científico.

A modo de ejemplo, una revisión de la literatura y un estudio de experimentos anteriores junto con la investigación podrían arrojar algunas áreas vagas de interés.

Servicios de consultoría general "EC0249".

Muchos investigadores científicos prestan atención a áreas donde un investigador anterior generó algunos resultados interesantes pero nunca los concluyó. Podría ser un área interesante de investigación que nadie ha explorado a fondo.

Un científico puede incluso revisar un experimento exitoso, estar en desacuerdo con los resultados, las pruebas utilizadas o la metodología y decidirse por redefinir el proceso de investigación, probando nuevamente la hipótesis.

Esto se denomina definición conceptual y es una vista general del problema. Generalmente, un informe de la ciencia comenzará con una visión general de la investigación previa y de las observaciones del mundo real. Luego, el investigador determinará cómo todo esto condujo a la definición de un problema de investigación.

Ejemplo :

Tabla de Afectaciones encontradas:

Problema	Área	Afectaciones encontradas	Síntomas a Resolver (Situaciones)
INCUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS POR PARTE DE LOS DOCENTES DEL PLANTEL # 9 "Santa Rosa Jáuregui" Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro. COBAQ.	Dirección del Plantel	* Comunicación ineficaz en el orden jerárquico, * No hay tableros en donde se muestren los indicadores, * Ausencia de la Dirección (muchas reuniones fuera del plantel)	el personal comenta que no pueden platicar mucho con la Directora para ver asuntos importantes. Consideran también que hay un problema de comunicación en el plantel, ya que se apagan muchos fuegos. Y los maestros pierden muchas clases.
	Sub-Dirección Académica / Administrativa del Plantel	* No se respeta la jerarquía del Subdirector, * Diario hay conflictos en el Plantel, * No pasa nada al incumplir con los programas académicos, no hay sanción. * El 80 % de los Docentes aplican sus permisos económicos.	El subdirector considera que mientras no exista un respaldo de la dirección y que se inicie con auditorías y sanciones a los que no cumplan, esto seguirá así. Hay molestia.
	Dirección Académica en Oficinas Centrales de COBAQ	* No hay presencia en los Planteles, * Falta de seguimiento y enfoque preventivo	Se manifiesta una postura de que para esos están los Directores y subdirectores y que deben de funcionar bien los planteles.
	Académica	90% de los maestros no cumplen al 100% los programas académicos en el aula. * incumplimiento en la entrega de sus evidencias en tiempo y forma. *	Hay maestros desorientados en virtud de que algunos quieren cumplir y otros les dicen que no lo hagan. Como no hay una repercusión no lo consideran importante. Y caen en la costumbre, argumentando que hay libre cátedra.

Las Definiciones Operacionales

La definición operacional es la determinación de las propiedades escalares de las variables.

Por ejemplo, la temperatura, el peso y el tiempo son generalmente bien conocidos y definidos. Sólo la escala exacta utilizada necesita definición. Si un investigador está midiendo conceptos abstractos, tales como la inteligencia, las emociones y las respuestas subjetivas, entonces debe establecerse un sistema de medición numérica, para permitir un análisis estadístico y una replicación.

Por ejemplo, la inteligencia puede ser medida según el coeficiente intelectual y las respuestas humanas pueden ser medidas con un cuestionario de tipo "1 - muy en desacuerdo" hasta "5 - muy de acuerdo".

Los científicos sociales y biólogos del comportamiento podrían diseñar una escala ordinal de medición y calificación de la conducta. Estas mediciones siempre son subjetivas, pero permiten las estadísticas y la replicación de todo el método de investigación. Todo esto constituye una parte esencial de la definición de un problema de investigación.

Fuente: <https://explorable.com/es/definicion-de-un-problema-de-investigacion>

3.1.3 Incluye la definición detallada de la situación a resolver.

Un informe técnico es una forma especializada de exposición, que tiene por finalidad la comunicación de información práctica y útil a una determinada persona o grupo de persona que lo han solicitado o a quienes se dirige con fines bien específicos.

Un buen informe debe constituir la carta de presentación de un profesional, es por ello que se debe tener especial esmero en la elaboración y redacción del mismo.

Un aspecto básico que hay que tener en cuenta a la hora de redactar un informe es plantearse:

- Ø ¿Sobre qué se va a escribir?
- Ø ¿Quién lo va a leer?
- Ø ¿Qué uso se le dará?

Estructura del informe.

Sección preliminar:

- **portada:** incluye el título de la investigación, el nombre del autor, la institución que patrocina el estudio y la fecha
- **índice:** incluye títulos y subtítulos, con el nº de página respectivo. (Debe ser una ayuda para encontrar los contenidos tocados)
- **resumen:** constituye el contenido esencial del informe, es una breve reseña de cada una de las etapas de la investigación.

Cuerpo del informe:

- **introducción:** incluye el planteamiento o formulación del problema (objetivos, preguntas, justificación), el contexto general de la investigación (dónde y cómo se realizó), los conceptos centrales usados en la investigación, sus limitaciones y la estructura (capítulos) en que se presenta el informe.
- **marco teórico:** marco de referencia o revisión de la literatura, lleva las citas bibliográficas y los resúmenes de la teoría existente.
- **metodología:** es la parte del informe que detalla cómo se hizo la investigación, es decir aquí se sitúa el diseño de la investigación; incluye hipótesis, variables, tipo de estudio, diseño utilizado, muestra, instrumentos de recolección, procedimientos.
- **resultados:** se presentan los datos extraídos y su análisis, generalmente es un resumen de los mismos y su respectivo tratamiento estadístico. Incluye las tablas.
- **conclusiones:** aquí se incluyen un resumen de todo lo realizado, los hallazgos más importantes del proyecto, las recomendaciones para proyectos futuros, el

cumplimiento de los objetivos iniciales y una evaluación (aciertos, fallas, facilitadores y obstaculizadores del proyecto)

- **Recomendaciones:** El informe final suele contener recomendaciones de variado alcance, donde se establecen por **ejemplo:**

- Niveles de riesgo a asumir o aceptar.
- Plazos "fuera de servicios", en el caso de requerir acciones correctivas, tratamientos o refuerzos.
- Orientación de sistemas o soluciones posibles, ventajas o inconvenientes de cada uno.
- Instancias de comunicación a terceros involucrados, gobierno, organismo, etc.

Sección de referencias:

- **bibliografía:** son las referencias utilizadas en el estudio, ordenadas alfabéticamente.
 - Apuntes de clase: profesor, asignatura, semestre, año e institución.
 - Internet: título, dirección, fecha en que fue leído.
- **Libro:** incluye autor, título, edición, lugar de la edición, fecha de la edición y pag.
- **anexos o apéndices:** corresponde toda la información que ayuda a profundizar y que sirvió de apoyo en el tema.

I. LA PREPARACIÓN DEL INFORME

"Un informe técnico es una forma especializada de exposición, que tiene por finalidad la comunicación de información práctica y útil a una determinada persona o grupo de personas que lo han solicitado, o a quienes se dirige con fines bien específicos".

Un buen informe debe constituir la carta de presentación de todo profesional, es por ello que se debe tener especial esmero en la elaboración y redacción del mismo.

Un aspecto básico que hay que tener en cuenta a la hora de redactar un informe es plantearse:

- ¿Sobre qué se va a escribir?
- ¿Quién lo va a leer?
- ¿Qué uso se le dará?

En función de estos interrogantes, surgirá el modelo más adecuado de presentación.

Todo informe debe contener para su correcta interpretación:

- Estructura, clara y de correcto diseño.
- Lógica, en la forma de organizar el informe.
- Estilo, desarrollando un modo de escribir distintivo.

Al momento de iniciar la redacción de cualquier informe técnico, se deben tener en cuenta ciertas pautas para lograr una acertada estructuración y presentación del mismo.

1. ESTRUCTURA DEL INFORME

Todos los informes necesitan poseer una estructura clara, para producir una elaboración rápida de los mismos, pero fundamentalmente para facilitar su seguimiento, análisis y comprensión. Por esto, al analizar la estructura más conveniente para la elaboración y presentación de un informe, se deben contemplar los siguientes puntos:

1.1. Antecedentes

Pueden ser tomados como la introducción del informe, por lo tanto deben:

- Dar el marco conceptual, vinculando el tema principal del informe.
- Aclarar el tópico y el tema.
- Introducir al lector en el tópico y crear un hilo conceptual.
- Fijar objetivos y propósito del informe.
- Establecer una cronología de los hechos.
- Ubicar temporalmente al lector, indicando fechas destacadas.

1.2. Información disponible

Se deben indicar dentro del contexto del informe los datos e información relevantes, tales como:

- Informes preliminares.
- Ensayos realizados que avalen la información presentada.
- Datos generales resumidos.
- Anexos o información no necesariamente incluida en el cuerpo del informe.
- Planos, documentación gráfica, fotografías, etc.
- Otros datos de interés particular.

1.3. Verificaciones y revisiones

Se incluyen aquí consideraciones generales del estado inicial del tópico a informar, con el propósito de evitar tomar decisiones inadecuadas o conclusiones prematuras.

1.4. Estudio del origen y causas del problema

Revisión de las causas que pudieron ocasionar el problema o asunto a analizar, y que permiten establecer elementos de juicio para llegar a las conclusiones finales. Puede ser de utilidad la aplicación de un análisis causa-efecto.

1.5. Evaluación de alternativas

Constituye la propuesta y análisis de diferentes alternativas para poder realizar:

- Evaluación de variaciones de la situación actual frente a un posible estado crítico.
- Evaluación de la durabilidad de la solución propuesta.

1.6. Conclusiones

Son la esencia del informe y deben ser claras y precisas. Deben redactarse pensando fundamentalmente en el destinatario del informe.

- Debe quedar establecido claramente:

- El origen y causa del informe o problema.
- Su trascendencia.
- La evolución previsible.
- La influencia en la seguridad, funcionalidad y durabilidad.
- La necesidad o no de acciones correctivas, tratamientos, soluciones o refuerzos.

1.7. Recomendaciones

El informe final suele contener recomendaciones de variado alcance, donde se establecen por ejemplo:

- Niveles de riesgo a asumir o aceptar.
- Plazos “fuera de servicio”, en el caso de requerir acciones correctivas, tratamientos o refuerzos.
- Orientaciones de sistemas o soluciones posibles, ventajas e inconvenientes de cada uno.
- Instancias de comunicación a terceros involucrados, Gobierno, organismos, etc.

1.8. Anexos

Se caracterizan por brindar información accesoria cuya inclusión no es relevante en el cuerpo central del informe.

Sintetiza el cuerpo central del informe e induce a que éste sea manejable y breve. Permite también resaltar ciertas áreas o información específica complementaria.

2. PRINCIPIOS DE REDACCIÓN

1. Siempre tenga en mente a un lector específico, real o imaginario, cuando escriba un reporte; y siempre asuma que dicho lector es inteligente pero que no está informado de la situación en particular que se está reportando.
2. Aunque parezca trabajo extra, un boceto ayudará siempre a ahorrar trabajo, al ayudarlo a organizar sus pensamientos. El resultado será un informe que no sólo

Servicios de consultoría general "EC0249".

presentará en forma efectiva el material, sino que también tomará menos tiempo para escribirse.

3. Antes de empezar a escribir, decídase por el propósito exacto de su informe y asegúrese de que cada palabra, cada oración y cada párrafo contribuyan al propósito del mismo y de que lo hagan en el momento preciso. El informe debería reflejar un sólido entendimiento del material presentado, y debería ser objetivo. Nunca exprese sus opiniones personales, ni haga sugerencias ni plantee quejas; ponga estas cuestiones subjetivas en una carta anexa que aparezca al principio del informe.
4. Use lenguaje simple, preciso y familiar. El uso incorrecto del vocabulario y de los términos técnicos únicamente hace que el lector sienta que el autor no tiene un buen conocimiento del material. Mantenga sus oraciones cortas aun cuando esté tratando con material complejo. La forma puntual (frases breves y concisas) es extremadamente efectiva, pero debe usarse con mucho cuidado.
5. Al iniciar y al finalizar cada sección de su informe, revise lo que ha escrito de acuerdo al siguiente principio: "Primero dígale al lector qué es lo que le va a decir, luego dígaselo, y por último dígale qué fué lo que le dijo". Un reporte no es una novela de misterio; no mantenga al lector en suspense dejando los resultados esenciales para el final. Utilice frases como "posteriormente se mostrará que..." y "este error será el factor clave en la pérdida de la secuencia de los datos", ya que éstas son muy útiles para conectar varias partes del informe.
6. Use la tercera persona en voz pasiva. Los pronombres personales "yo", "a mí", "tú", "usted", "a nosotros", no deberían aparecer. La voz pasiva es utilizada debido a que los informes generalmente hablan de cosas que se han hecho en el pasado; por ejemplo: "el voltímetro fue calibrado", en vez de "nosotros calibrados el voltímetro". La decisión de usar presente o pasado frecuentemente es cuestión personal. A pesar de ello, las reglas para trabajar son:
 - (a) Si el evento se relaciona específicamente a un estudio ya terminado, se usa el pasado. Por ejemplo: "la lectura del medidor fluctuó".

Servicios de consultoría general "EC0249".

(b) Si se coloca algo que debe ser tan cierto hoy como cuando se hizo el experimento, entonces se utiliza el presente. Por ejemplo: "los corrientes de agua se riegan rápidamente conforme se mezclan con sus alrededores".

1. Nunca obligue al lector a buscar información a lo largo de todo el reporte.
2. Si se tienen problemas con una oración, esto se debe probablemente a que se quieren unir dos ideas que no están relacionadas entre sí. Deténgase a pensar un momento en lo que está tratando de decir. Encontrará que dos o más oraciones, más cortas, representarán la información con mayor claridad y harán que este pasaje sea más fácil de leer.

Fuente: <http://blog.uca.edu.ni/jmedina/elaboracion-del-informe/>

Requerimientos y evaluación de la información.

Criterios para evaluar la información Preparado por:

Evaluar la información existen varios criterios que debes conocer. Estos son:

Relevancia, Alcance, Autoridad - Credibilidad, Actualidad, Objetividad y Exactitud. Una breve explicación de cada criterio se presenta a continuación:

Relevancia

Es un elemento basado en el juicio. Usualmente para establecer la relevancia debes determinar qué información necesitas, que tipo de fuentes vas a utilizar y cómo utilizarás la información (ensayo, monografía, presentación). Es importante determinar la relevancia en torno al tema que estas investigando.

Alcance

Para conocer si el documento que has seleccionado tiene el alcance adecuado, debes examinar el contenido de la información si tiene un balance entre los datos y las opiniones. Como marco de comparación debes consultar otras fuentes que presenten otros puntos de vistas a favor y en contra del tema. Esto te ayudará a enfocar tu proyecto desde varias perspectivas.

Autoridad / Credibilidad

Para determinar la autoridad de la fuente se toman en consideración varios aspectos. Al comparar un documento de una base de datos versus un documento que aparece en la Internet, se puede inferir que los documentos contenidos en las bases de datos incluye elementos esenciales tales como: nombre del autor, el título de la publicación, la fecha de publicación y más. Por otro lado, en la Internet muchas veces los documentos no presentan estos datos esenciales. En cambio, los documentos que aparecen en las bases de datos, pasan por un proceso de revisión ya que está en juego la reputación de la empresa, mientras que los documentos publicados en la Internet no tienen ningún mecanismo de control de calidad y cualquier persona puede publicar en este medio sin tener experiencia o peritaje en el tema.

En las fuentes impresas (libros) y audiovisuales, las casas publicadoras establecen criterios para determinar la autoridad, ya que el seleccionar los mejores autores le da prestigio a la institución. Si la información no incluye el nombre del autor, entonces se debe evaluar la institución o agencia que auspicia la publicación y determinar si ésta cuenta con la autoridad y el peritaje necesario sobre el tema.² Para determinar la autoridad en la Internet se puede tomar en consideración los dominios o direcciones electrónicas (Ej. <http://ponce.inter.edu>). Las más recomendables son: .edu (instituciones educativas), .gov (agencias del gobierno), .org (organizaciones), .mil (agencias militares). Las menos recomendadas son las que terminan en .com (comercial) y .net (network).

Actualidad

Para determinar la actualidad se toma en consideración la fecha de publicación del documento. Hay tres escenarios principales al momento de buscar información que son: información actualizada (al día), información de los últimos tres (3) años e información publicada que excede los últimos tres años (en algunos casos históricos). Entre la información actualizada están los temas científicos, negocios y mercadeo, la política,

algunos temas sociales de actualidad, la medicina y más. En los demás casos usualmente se acepta la información de los últimos tres a cinco años. En la mayoría de los casos cualquier información de los últimos seis (6) años o más se considera obsoleta. La excepción son los temas de historia y literatura, donde las fechas de publicación no es un factor relevante. Es importante recordar que la publicación de un libro puede tomar años, el publicar un artículo en una revista puede tomar meses y que la información contenida en estas fuentes será más antigua que la fecha de publicación.

Objetividad

La objetividad se define como la verdad basada en datos comprobables sin tomar en consideración las reacciones que esto provoque en otros. (Aceptación o no aceptación de la información). Si partimos de la premisa que la información nunca es totalmente objetiva, entonces debemos prestar mucha atención a este criterio. Existen varios factores que impiden que la información pueda ser objetiva y estos son: las necesidades, la forma en que perciben los hechos, los valores e intereses de los autores. Otros factores son el contexto social que refleja las actitudes y valores de la época en que se escribe el documento. Para cumplir con este criterio debes evaluar y cuestionar los diferentes puntos de vista sobre un tema, la verdad y la exactitud de la información.

Exactitud

La exactitud se mide a base de información correcta y exacta. Usualmente se recomienda que para validar la exactitud se compare la información con otra ya investigada y verificar los datos en fuentes impresas. Es importante considerar que la información no actualizada tiende a no ser exacta. Por otro lado, las páginas electrónicas que pertenecen a una organización son estables y que las páginas electrónicas que pertenecen a un individuo se consideran inestables, en cuyo caso es mejor no utilizarla.

Actividad de reforzamiento de aprendizaje:

El reporte de las afectaciones encontradas debe

- 1.1.-Describir la metodología aplicada.
- 1.2.-Definir las afectaciones encontradas.

1.3.-Incluir la definición detallada de la situación a resolver.

- Describa la metodología que aplicará incluyendo sus etapas o fases.
- Incluya las afectaciones encontradas anteriormente.
- Incluya la definición de la situación a resolver descrita anteriormente

Fuente: https://ponce.inter.edu/cai/manuales/Evaluacion_Informacion.pdf

3.2. Descripción de la propuesta de solución diseñada

3.2.1 Es congruente con la situación a resolver.

Objetivo Particular:

El participante al finalizar el curso producirá opciones de solución al problema de consulta, tomando como referencia el estándar de competencia EC0249, para dar la solución más eficaz al consultante.

Una propuesta es la base para iniciar los proyectos; por tanto, las propuestas que convencen están bien planeadas, bien escritas, son coherentes y sobre todo contienen precios competitivos. Para ello, se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

Planeación para el trabajo de la propuesta:

Una propuesta tiene éxito si comunica el mensaje adecuado y el compromiso para efectuar el trabajo. Para esto es necesario que se defina una estrategia, pero ¿Cuál es la estrategia y por qué va a funcionar? Puede surgir a partir de lo siguiente:

- Un análisis exhaustivo de las necesidades o los requerimientos planteados por el cliente.
- Un análisis de las ofertas de los competidores.
- Una valoración de lo que puede ofrecer su organización.
- Una decisión acerca de cómo moldear su propuesta para tener la máxima probabilidad de ganar.

Limpieza durante la elaboración de la propuesta de solución.

La limpieza es fundamentales cuando se busca la eficacia operativa. Si está presente el desorden, la suciedad u otros elementos innecesarios, las ineficiencias afloran en los procesos en forma de pérdidas de tiempos, retrasos, desperfectos e incluso riesgo de accidentes. Hay que eliminar todas estas interferencias que provocan estos problemas, para evitar lo anterior, y también si se quiere mantener un determinado nivel de calidad. Para lograrlo, se puede implantar un programa de orden y limpieza, que no se trata de una aplicación informática, sino de una metodología de trabajo que permite eliminar el despilfarro provocado por el desorden y la suciedad. La más conocida de todas es la metodología de las 5 S, heredada de Toyota, que contempla cinco puntos clave en los que cualquiera debe fijarse para mantener un puesto de trabajo en perfecto estado. Veamos cada uno de los cinco puntos por separado:

Seiri: Separar elementos innecesarios

La primera "S", se traduce del japonés como separar elementos innecesarios. Para ello, hay que identificar en el puesto de trabajo los elementos necesarios y, una vez hecho, separarlos de los innecesarios, eliminando todos aquellos que no sean imprescindibles. Papeles, herramientas que no se usan habitualmente,... cualquier cosa que no se usa, debe ser eliminada del puesto, dejando sólo lo imprescindible para la ejecución de las tareas.

Seiton: Situar elementos necesarios

La segunda "S" promueve que, una vez que se tienen los elementos necesarios en el puesto y se han filtrado los innecesarios, llega la hora de situarlos de forma ordenada e identificada. Para lograrlo, hay que decidir la ubicación de cada elemento (lo más cerca del lugar donde se va a usar cada uno); poner los medios para posicionar cada uno (muebles, estanterías, tarimas,...); señalizar el lugar asignado para cada elemento (es muy típico ver los cuadros de herramientas con la silueta de cada una); marcar en la herramienta el lugar que le corresponde (en determinado cajón, estantería,...); revisar el sistema y evitar que quede algo innecesario dentro y algo necesario fuera. Cuanto más visual sea el sistema, más fácil será seguirlo para las personas que trabajen en el puesto.

Seiso: Suprimir suciedad

La tercera “S” invita a mantener ordenado y limpio el puesto de trabajo y las herramientas, lo que favorece el ambiente de trabajo y ayuda a reducir los defectos, accidentes y a mantener un nivel de calidad. Esto es como aquellos que se suele decir que “lo mejor para no limpiar, es no manchar”. Tal cual.

Seiketsu: Señalar anomalías

La cuarta “S” propugna evitar la suciedad y el desorden mediante la estandarización, la formación del personal y una gestión visual y la mejora de las operaciones de orden y limpieza. Marcar elementos que fallan, solucionar las averías, pintar zonas de trabajo,... son algunos ejemplos de detección de anomalías, es decir, elementos que no funcionan como deberían.

Shitsuke: Seguir mejorando

La quinta “S” propone la mejora continua del sistema, tan típica en la metodología de trabajo de Toyota. Al final, se trata de aplicar el ciclo anterior una y otra vez para ir afinando cada vez más y no parar nunca de trabajar en esta faceta. Siempre se puede mejorar porque, con el paso del tiempo, van surgiendo nuevos condicionantes o necesidades a los que hay que dar solución.

Esta metodología se puede implantar en cualquier organización, industrial o de servicios. Para ello, debe enfocarse como un proyecto en sí mismo. Si se quiere tener éxito, el apoyo desde la dirección de la empresa debe ser total y es muy bueno que ésta predique con el ejemplo y haga un seguimiento del mismo. También es necesaria la motivación del personal con el proyecto, ayudándoles a comprender las ventajas y a incorporar disciplina y hábito, así como un líder para coordinar las acciones de orden y limpieza que se vayan a llevar a cabo, a “pie de máquina”, y para poder mantenerlo a lo largo del tiempo, evitando caer en la dejadez y controlando que se siguen las pautas anteriormente marcadas, en las 5 “S”.

Fuente: <https://www.sage.com/es-es/blog/orden-y-limpieza-en-el-puesto-de-trabajo-las-5-s/>

Orden de una propuesta de solución.

La **organización** eficaz es uno de los factores positivos en la gestión del trabajo. Por una parte, tienes que organizar tu agenda, planificar tus tareas en el tiempo para poder desarrollar tu función con una sensación de orden interno. De lo contrario, en la medida que vas acumulando tareas no resueltas se multiplica la sensación de ineficacia, ansiedad y cansancio. Es posible aprender a organizar cada vez mejor el tiempo a través de la propia **experiencia** o también, a través de la formación ya que hoy día, se ofertan cursos para trabajadores sobre esta temática.

Pero también es indispensable tener **capacidad** de organizar el espacio de la forma adecuada para poner orden. Se trabaja mucho mejor en un despacho ordenado en el que la mesa es amplia y está despejada que en un lugar en el que hay que esperar un montón de minutos para poder localizar un papel. En este caso, ordenar la oficina debe de ser un hábito constante y regular. Por una parte, el personal de limpieza realiza de una forma ejemplar cada día su función en la empresa, pero a la vez, cada trabajador también debe hacer lo propio al **ordenar** los papeles.

Para trabajar con **eficacia** también es indispensable poner en orden las ideas, es decir, tener claridad mental para determinar la meta a la que quieras dirigirte como emprendedor. Del mismo modo, es esencial marcar prioridades entre objetivos ya que no todos tienen la misma importancia. Sin embargo, la ausencia de objetivos claros impide el trabajo en equipo.

Actividad de reforzamiento de aprendizaje:

Realizar un reporte de las afectaciones encontradas y un listado con los beneficios de elaborar una propuesta de solución con orden y limpieza.

Fuente: <https://empresariados.com/organizacion-y-orden-en-el-trabajo/>

Servicios de consultoría general "EC0249".

3.2.2 Menciona los beneficios de la solución.

¿Cómo puede este proyecto resolver un problema o cubrir una necesidad?

La primera sección que se debe abordar es definir cuál es el problema que necesita ser resuelto o la necesidad de que se puede satisfacer. Es posible que se proponga una nueva manera de hacer algo en su empresa que la alta dirección tiene que aprobar, o bien, puede ser un proyecto de varios millones de dólares que se presenta a un nuevo cliente. Proporcionar pruebas objetivas e irrefutables de que existe un problema o necesidad que el proyecto va a resolver.

¿Cuál es la propuesta de solución al problema?

Esta sección se concentra en los detalles de cómo le proyecto va a resolver el problema o satisfacer la necesidad. Invierta su tiempo describiendo en la forma en que el proyecto o la solución que usted propone es diferente al de la competencia y el por qué es la mejor solución para su cliente.

Ejemplo:

BENEFICIOS DE LA SOLUCIÓN

Problema	Solución	Área	Afectaciones encontradas	Beneficios de la Solución
INCUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS POR PARTE DE LOS DOCENTES DEL PLANTEL # 9 "Santa Rosa Jáuregui" Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro. COBAQ.	Desarrollar una Herramienta TIC que permita identificar los factores que influyen en la pérdida de clase en aula y que permite que los maestros se justifiquen que se les quita mucho tiempo. E implementar la teoría de las cinco disciplinas de Peter Senge.	Dirección del Plantel	* Comunicación ineficaz en el orden jerárquico, * No hay tableros en donde se muestren los indicadores, * Ausencia de la Dirección (muchas reuniones fuera del plantel)	1) Se desarrolla una Comunicación Eficaz, 2) Se sensibiliza al Personal, 3) se tiene una Visión compartida, 4) Se Solucionan problemas, 5) Se amenoran los Conflictos, 6) Se compromete la gente, 7) Se detectan los factores Dependientes e independientes, 8) Se mejoran los indicadores, 9) Se actua con un enfoque preventivo y no correctivo, 10) Permite planear las actividades de mejor forma
		Sub-Dirección Académica Administrativa del Plantel	* No se respeta la jerarquía del Subdirector, * Diario hay conflictos en el Plantel, * No pasa nada al incumplir con los programas académicos, no hay sanción. * El 80 % de los Docentes aplican sus permisos económicos.	
		Dirección Académica en Oficinas Centrales de COBAQ	* No hay presencia en los Planteles, * Falta de seguimiento y enfoque preventivo	
		Académica	90% de los maestros no cumplen al 100% los programas académicos en el aula. * incumplimiento en la entrega de sus evidencias en tiempo y forma. *	

3.2.3 Menciona las desventajas de la solución.

¿Qué riesgos pudieran ocasionar problemas al proyecto?

En esta sección se ponen de manifiesto los riesgos u obstáculos que podrían impedir que el proyecto llegue a su finalización. No tiene por qué ser tan exhaustiva como un registro de riesgos, pero debe proporcionar una lista de prioridades de lo que podría interponerse en el camino. Esto ayudará a los potenciales patrocinadores de proyectos o clientes tomar su decisión, incluya tantos supuestos como sea posible.

¿Qué recursos son necesarios para completar el proyecto?

La persona que se encarga de aprobar el proyecto tendrá que saber cuántos recursos son necesarios para completarlo. Esto es especialmente importante si estos recursos tendrán que ser proporcionados por el cliente, tales como expertos en la materia. Además, aquí es donde se pueden abordar las necesidades especiales referentes a la ubicación. Por ejemplo, puede ser necesario contar con un lugar en la oficina del cliente, y tener un área donde se pueda realizar su trabajo.

¿Cuándo podrá el proyecto estar completo?

Proporcionar los plazos presupuestarios para cuando el proyecto pueda estar terminado. Si el proyecto se divide en varias fases se indicarán los plazos en bruto de cada fase. No se llevará a cabo a detalle, sin embargo, usted tendrá que incluir una idea general de que cada fase se complete, ya sea por mes o por trimestre, dependiendo de la duración del proyecto.

Ejemplo:

DESVENTAJAS DE LA SOLUCIÓN

Problema	Solución	Área	Afectaciones encontradas	Desventajas de la Solución
INCUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS POR PARTE DE LOS DOCENTES DEL PLANTEL # 9 "Santa Rosa Jáuregui" Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro. COBAQ.	Desarrollar una Herramienta TIC que permita identificar los factores que influyen en la pérdida de clase en aula y que permite que los maestros se justifiquen que se les quita mucho tiempo. E implementar la teoría de las cinco disciplinas de Peter Senge.	Dirección del Plantel	* Comunicación ineficaz en el orden jerárquico, * No hay tableros en donde se muestren los indicadores, * Ausencia de la Dirección (muchas reuniones fuera del plantel)	Definitivamente y como en toda organización al implementar una teoría de esta magnitud, habrá molestia, turbulencia en el entorno de la alineación pertinente. Se tiene que dedicar tiempo al desarrollo de la aplicación. Se tendrá que evidenciar a los docentes que están incumpliendo entre otros aspectos inherentes a todo cambio.
		Sub-Dirección Académica Administrativa del Plantel	* No se respeta la jerarquía del Subdirector, * Diario hay conflictos en el Plantel, * No pasa nada al incumplir con los programas académicos, no hay sanción. * El 80 % de los Docentes aplican sus permisos económicos.	
		Dirección Académica en Oficinas Centrales de COBAQ	* No hay presencia en los Planteles, * Falta de seguimiento y enfoque preventivo	
		Académica	90% de los maestros no cumplen al 100% los programas académicos en el aula. * incumplimiento en la entrega de sus evidencias en tiempo y forma. *	

3.2.4 Cuenta con una justificación detallada.

¿Cuáles son los objetivos específicos del proyecto?

Divida la solución anterior en objetivos específicos. Identificando ahorro de costos, mejoras de procesos o nuevos ingresos que se pueden alcanzar cuando el proyecto se lleve a cabo. Si bien puede ser un poco cliché, utilice el principio SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely) para cuantificar claramente cada objetivo.

¿Cómo el proyecto encaja en la estrategia global de la empresa?

Esta es la rebanada más grande del pastel, si usted está presentando una propuesta de proyecto a un nuevo cliente potencial. Muéstrelas cómo la decisión de seguir adelante con el proyecto encaja perfectamente en su estrategia corporativa global. Esto demuestra que usted ha hecho la investigación, ha entendido a fondo sus necesidades, y se preocupa

por el retorno de la inversión, aspectos de primera línea, de línea de fondo, o cualquier otra cosa que sea importante a nivel ejecutivo. La inclusión de estos aspectos cuando se trata de vender un proyecto interno es aún más fácil si usted ya está familiarizado con la dirección estratégica de su empresa. Recuerde que su objetivo en esta parte es hacer que esta propuesta sea una obviedad para el patrocinador a nivel de proyecto ejecutivo.

¿Cuál es el alcance del proyecto?

Es en esta sección se comienza a profundizar en los resultados del proyecto. Todavía hay una parte sustancial “desconocida” que se verá con claridad cuando la fase de planificación del proyecto entre en acción, pero debe incluir lo suficiente de lo que es “conocido” para comenzar a hacer tangibles los entregables del proyecto. Incluya si se trata de un enfoque gradual con resultados paso a paso o si será una entrega única al final y sobre todo, cuál será la generación de valor.

Ejemplo:

JUSTIFICACIÓN DETALLADA DE LA SOLUCIÓN

Partiendo de las especificaciones y lineamientos del Lean Management en donde se dice que cuando las cosas no están funcionando, entonces regresa a las bases, que son Planear, Organizar, Dirigir y Controlar. El proceso administrativo, nos permite visualizar de nueva cuenta el mapa presente que se tiene y no un mapa ficticio. Aunado a ello, la experiencia desde 1998 de implementar la Teoría de Organizaciones de Aprendizaje, en empresas transnacionales y basarse en la frase de “Lo que no se mide, no se mejora”. Debemos de encontrar la causa raíz para demostrarles a las áreas involucradas lo que están haciendo mal y que lo tengan que mejorar, y no priorizar solamente a su área, sin conocer cuánto afectan a los alumnos, quienes son nuestros clientes. Recordemos que nosotros estamos Transformando Vidas. Es molesto para las personas el que se evidencien y/o se les compare, pero la realidad no peca pero incomoda. Al conocer los factores que influyen en el problema y sean atacados de raíz, surgirá la sinergia positiva bajo la filosofía de Mejora Continua.

3.2.5 Incluye las implicaciones de costo/beneficio.

¿Cuánto costará el proyecto?

Por último, pero no menos importante, son los costos para el proyecto. La mejor regla a seguir es no ocultar nada. Adelántese lo más posible y dé a conocer las tasas adicionales, tales como licencias de software, la contratación temporal necesaria, o cualquier otro tipo de gastos en que su empresa o el cliente tendrán que incurrir para completar el proyecto.

Espero que estos puntos le sean de gran utilidad al momento de redactar “esa” propuesta que tiene en mente y que no ha escrito.

En resumen:

1. Defina los requerimientos
2. Enliste los entregables
3. Defina sus criterios de éxito
4. Especifique lineamientos, y
5. Obtenga autorización

Actividad de reforzamiento de aprendizaje:

La solución diseñada debe:

- Ser congruente con la situación a resolver.
- Mencionar los beneficios de la solución.
- Mencionar las desventajas de la solución.
- Contar con una justificación detallada.
- Incluir las implicaciones costo/beneficio.

➤ **DINÁMICA:**

Servicios de consultoría general "EC0249".

- Utilice cualquier técnica para encontrar la causa del problema.
- Genere varias soluciones.
- Defina parámetros para las soluciones.
- Pondere los parámetros para calificar las soluciones.
- Evalúe las soluciones con base en los parámetros.
- Seleccione la solución con mayor calificación o puntaje.
- Mencione los beneficios de la solución seleccionada.
- Estime el costo/beneficio de la solución.

Fuente: <https://solucionesenti.wordpress.com/2012/06/26/como-escribir-una-propuesta-de-proyecto-los-puntos-clave/>

Ejemplo:

IMPLICACIONES DEL COSTO BENEFICIO

No.	Etapas Estratégicas de Desarrollo	Unidad de medida indicador	Cantidad	Precio	Costo	Subtotal	Observaciones.
1	Análisis sistémico	# de entrevistas	7	\$ 500.00	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	Ninguna
		Análisis de Campo (Visitas)	2	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00	\$ 5,500.00	Ninguna
2	Planeación	Horas	10	\$ 200.00	\$ 2,000.00	\$ 7,500.00	Ninguna
3	Organización	Horas	40	\$ 300.00	\$ 12,000.00	\$ 19,500.00	Ninguna
4	Ejecución	Horas	30	\$ 400.00	\$ 12,000.00	\$ 31,500.00	Ninguna
5	Control	Horas	150	\$ 200.00	\$ 30,000.00	\$ 61,500.00	Ninguna
	Total					\$ 61,500.00	

TEMA 4

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN.

Objetivo Particular:

El participante al finalizar el curso explicara las propuestas de solución al problema de consulta, tomando como referencia el estándar de competencia EC0249, para que el consultante obtenga la mejor de solución al problema.

Actividad de reforzamiento de aprendizaje:

- 1.-Realizar una presentación de la propuesta de trabajo elaborada.
- 2.-Un plan de trabajo presentado en la propuesta.
- 3.- Las actividades a desarrollar mencionadas en el plan de trabajo.

4.1 Propuesta desarrollada al consultante.

Objetivo específico:

El participante al finalizar el curso explicara las propuestas de solución al problema de consulta, tomando como referencia el estándar de competencia EC0249, para que el consultante obtenga la mejor de solución al problema.

¿Qué es una propuesta de trabajo?

La propuesta de trabajo es un documento redactado por parte de una persona que, o bien está en búsqueda activa de empleo, o bien detecta que en la propia empresa donde trabaja, es precisa la creación de un nuevo puesto de trabajo. ¿Y con qué fin? El candidato presentará esta propuesta de trabajo al empleador, para que éste la evalúe, considere y, en el mejor de los casos, acepte.

Una persona, hoy en día, no tiene por qué esperar a ver una oferta de trabajo publicada en cualquier portal de empleo. Un candidato debe salir a buscar oportunidades, para asegurarse un gran futuro profesional. Por ello, redactar una propuesta de trabajo contundente, sirve como arma para convencer al empleador de que realmente,

Servicios de consultoría general “EC0249”.

la persona postulante es la indicada, por su interés mostrado, por su carácter proactivo y, obviamente, por sus aptitudes para el puesto concreto.

Cabe destacar que no tiene por qué ser, obligatoriamente, para conseguir un puesto de trabajo dentro la empresa, sino que puede realizarse también una propuesta de proyecto a la empresa con el objetivo de ofrecerle algo beneficioso para la empresa, pero desde el punto de vista de un trabajador autónomo, o de una empresa que le hace una propuesta a otra empresa.

Las contramedidas seleccionadas las trasladamos a nuestro Cuadro de Mando Integral, y con base en ellas empezamos a diseñar nuestro Plan de Acción y con ello derivar nuestros programas de actividades específicas que contribuirán a resolver el problema detectado.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA						CRONOGRAMA 2018											
ÁREA	OBJETIVOS O CONTRAMEDIDAS	INDICADOR DE RESULTADOS	METAS	INICIATIVAS (Generan programa de acción)	LÍDER	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agto	Sept	Oct	Nov	Dic
ALMACÉN	Mejorar las entregas	% entregas a tiempo	100%	Mejorar el proceso actual	Mario												
				1.-Revisar el proceso actual. 2.-Analizar las actividades. 3.-Identificar las improductivas. 4.-Detectar las variables. 5.-ERIC. 6.-Hacer pruebas y registrar. 7.-Implementar. 8.-Verificar..													

PROGRAMAS DE ACCIÓN						
ÁREA DE LA INICIATIVA	Almácén					
OBJETIVO A LOGRAR:	"Mejorar las entregas"					
INDICADOR:	% de mejora					
META CUANTITATIVA:	Al 100 %					
INICIATIVA O PROYECTO A DESARROLLAR:	Mejorar el proceso actual					
PROGRAMA DE ACCIONES:					RECURSOS NECESARIOS	
ACCIONES REALIZAR:		CRONOGRAMA		PARTICIPANTES		
1.-Revisar el proceso actual.		1	2	3	4	A
2.-Analizar las actividades.						A
3.-Identificar las improductivas.						A,B
4.-Detectar las variables.						A,B
5.-ERIC.						A,B
6.-Hacer pruebas y registrar.						A,B,C
7.-Implementar.						A,B,C,D
8..-Verificar. (Registrar)						A,B
9.-Actuar.						A,B
10.-Mantener.						A,B

- Una vez obtenido todo el plan y sus programas de acción correspondientes, se debe definir claramente cuál será el método de ejecución al detalle para todos los programas que se hayan desprendido del plan de acción, considerando recursos materiales, humanos, económicos, tiempo y condiciones especiales que se hayan observado durante las fases anteriores o que se puedan prevenir, fechas de inicio y terminación, así como cualquier otro detalle que se considere necesario incluir en la propuesta de trabajo.
- Tanto el plan de acción y sus programas, como el método de ejecución y la parte económica deberá incluirse en la propuesta de trabajo.

Presentación de la propuesta de trabajo.

- El objetivo de la presentación es obtener la aceptación por parte del cliente.
- La presentación no debe abrumar al cliente con detalles analíticos o tratar de impresionarlos con técnicas que corresponden a los consultores, sin embargo, es conveniente mencionar las técnicas utilizadas en la evaluación, dando una idea clara de todas las soluciones encontradas y justificando la elección propuesta por el consultor.
- El consultor debe ser éticamente sincero con el cliente, cuando:
 1. Sabe los peligros en que se incurre. (Señalar los riesgos visibles)
 2. Las condiciones que el cliente debe creer y mantener.
 3. Las tareas que no se pueden completar.
 4. Las perspectivas o circunstancias que se puedan presentar.

4.1.1 Incluye los antecedentes y/o el diagnóstico.

El término diagnóstico proviene del griego *diagnostikós* formado por el prefijo *dia* = “a través” y *gnosis* = “conocimiento”, “apto para conocer”; por lo tanto, se trata de un “conocer a través” o un “conocer por medio de..”, esta primera aproximación al término nos permite precisar el concepto al que se quiere llegar.

La palabra diagnóstico es utilizada en diferentes momentos o contextos, para hacer referencia a la caracterización de una situación, mediante el análisis de algunos eventos.

"Conocer para actuar" es uno de los principios fundamentales del diagnóstico que no debe terminar en el "conocer por conocer" para saber qué pasa con un grupo o una comunidad porque finalmente no se termina priorizando lo que se debe priorizar. La necesidad de realizar un diagnóstico esta basada en el hecho de que es necesario conocer para actuar con eficacia. En este sentido, todo diagnóstico social se convierte en uno de los primeros pasos para un proceso de planeación o proyecto en la medida que a través de él se puede tener un conocimiento real y concreto de una situación sobre la que se va a intervenir, teniendo en cuenta que las acciones de un programa o proyecto buscan resolver una situación-problema; en palabras de Kurt Lewin, el diagnóstico debe servir para "esclarecer el quehacer profesional en el manejo de los problemas sociales específicos"

Definición de problema:

- Necesidad insatisfecha
- Situación desfavorable, según las expectativas de un grupo poblacional
- Situación generadora de conflictos
- Estado negativo existente

¿PARA QUÉ Y POR QUÉ SON IMPORTANTES LOS DIAGNÓSTICOS?

- Para tener una información básica que sirva para programar acciones concretas, llámense programas, proyectos o actividades.
- Para tener un cuadro de la situación, que sirva para las estrategias de actuación
En otras palabras, el diagnóstico es el punto de partida para diseñar operaciones y acciones que permiten enfrentar los problemas y necesidades detectadas en el mismo.

El diagnóstico debe ser el fundamento de las estrategias que han de servir en la

práctica de acuerdo a las necesidades y aspiraciones de la comunidad y a la influencia de los diferentes factores que inciden en el logro de los objetivos propuestos. Un diagnóstico actualizado permite tomar decisiones en los proyectos con el fin de mantener o corregir el conjunto de actividades en la dirección de la situación objetivo.

En un diagnóstico, además de caracterizar un problema social, se debe conocer:

- Cuáles son los problemas y el porqué de esos problemas en una situación determinada.
- Cuál es el contexto que condiciona la situación-problema estudiada
- Cuáles son los recursos y medios disponibles para resolver estos problemas
- Cuáles son los factores más significativos que influyen, y los actores sociales implicados
- Qué decisiones hay que adoptar acerca de las prioridades, objetivos y estrategias de intervención
- Cuáles son los factores que determinan que las acciones son viables y factibles

El plan de trabajo nos permite establecer cuáles son los objetivos que queremos conseguir en un determinado periodo de tiempo, los problemas a los que nos vamos a enfrentar y la metodología que usaremos para ello, definiendo aspectos como el presupuesto disponible, los recursos humanos asignados o la cronología prevista para su desarrollo.

Sus usos en el sector empresarial son múltiples. Aunque es habitual emplearlo en la búsqueda de financiación procedente de inversores o entidades bancarias hasta que obtenemos los recursos económicos necesarios, una vez que contamos con el presupuesto y la aprobación de la compañía, su principal razón de ser es la planificación de cómo vamos a ejecutar el conjunto de iniciativas, sirviendo como guía de trabajo para los propios empleados implicados en su ejecución, o para explicar a la dirección de la organización en qué tareas estamos inmersos.

Contenido del plan de trabajo

Para elaborar un correcto plan de trabajo no basta con que desglosemos el presupuesto o detallemos las funciones y plazos con los que debe cumplir cada miembro del equipo. Este documento deberá contener los siguientes aspectos:

- El período de ejecución del proyecto.
- Los objetivos que se pretenden conseguir con la iniciativa.
- Los obstáculos que hay que resolver para su consecución.
- Los recursos necesarios, tanto humanos como materiales para su desarrollo.
- La estrategia para superar las limitaciones y llevar a cabo del trabajo.

En cuanto a su redacción, lo más aconsejable es seguir un hilo argumental a lo largo de todo el documento, que haga entender fácilmente al lector en qué consiste el proyecto, a qué se enfrenta y cómo se logra ejecutarlo.

4.1.2 Incluye la síntesis descriptiva del proyecto propuesto.

También conviene incorporar los siguientes consejos:

- Tener en cuenta a quién nos dirigimos. Si, por ejemplo, vamos a presentar el plan de trabajo ante posibles inversores, el lenguaje y -sobre todo- el mensaje que tenemos que transmitir debe ser muy distinto que en el caso de que lo estemos explicando al equipo de trabajo. Por eso, es recomendable que, sobre el documento base, realicemos distintas versiones en función de las diferentes audiencias.
- Revisarlo. Las circunstancias cambian y no podemos caer en el error de mantenernos aferrados al plan inicial. Todo lo contrario. Si queremos lograr los objetivos marcados, será muy beneficioso que revisemos nuestras primeras ideas constantemente y las vayamos adaptando a las exigencias del momento.
- Ser realistas. Presentando unas estimaciones y proyecciones alcanzables no solo propiciaremos el éxito del proyecto, sino que también nos ayudará a convencer

sobre la procedencia de la iniciativa al resto de miembros de la empresa, trabajadores, jefes o inversores.

- Justificarlo. En el plan de trabajo no basta con explicar qué vamos a hacer, sino que también es necesario que argumentes por qué podemos hacerlo. Podemos incorporar estadísticas, datos y gráficos para respaldar nuestro proyecto con más fuerza.

Fuente: <https://blog.grupo-pya.com/guia-rapida-para-elaborar-un-plan-de-trabajo-exitoso/>

4.1.3 Especifica el alcance del proyecto propuesto.

Las actividades a desarrollar en el plan de trabajo, deben ser actividades claras y concisas que tengan como objetivo final lograr solucionar las problemáticas del consultante en el menor tiempo posible y de la manera más eficiente. Es importante también que para su elaboración se involucre al consultante y que sea el quien las apruebe antes de ser añadidas al plan de trabajo.

4.1.4 Describe la solución propuesta en detalle.

Para concluir el proceso de elaboración de una propuesta de consultoría es importante desarrollar una bitácora que funcione como registro de las evidencias de los acuerdos que sean cumplidos según lo que ambas partes establecieron en el desarrollo del plan de trabajo.

Este registro de acuerdos alcanzados puede servir como evidencia ante cualquier inconformidad que se pueda suscitar durante y posteriormente a la intervención de la consultoría ya que se plasmarán los acuerdos alcanzados, dando por entendido que ambas partes se encuentran conformes con el resultado de las acciones realizadas.

En la propuesta elaborada usted debe:

- 1.1.-Incluir los antecedentes y/o el diagnóstico.
- 1.2.-Incluir la síntesis descriptiva del proyecto propuesto.
- 1.3.-Especificiar el alcance del proyecto propuesto.
- 1.4.-Describir la solución propuesta en detalle.
- 1.5.-Incluir un plan de trabajo.
- 1.6.-Especificiar los entregables por parte del consultor.
- 1.7.-Especificiar los riesgos del proyecto.
- 1.8.-Especificiar las responsabilidades del consultor.
- 1.9.-Especificiar las responsabilidades del consultante.
- 1.10.-Especificiar el costo estimado.

Actividad de reforzamiento de aprendizaje:

- 1.- Realizar un resumen con la descripción detallada de la solución propuesta.
- 2.- Realizar un registro elaborado de los acuerdos alcanzados.

4.1.5 Incluye un plan de trabajo.

Ejemplo:



(Baini, 2019)

1.1.6 Especifica los entregables por parte del consultor.
Ejemplo:

Entregables por parte del consultor

El equipo de consultoría estará entregado conforme vaya desarrollando la implementación de las medidas tomadas los siguientes documentos:

- Plan de difusión del programa de cambio.
- Diagnóstico de aceptación del proyecto de cambio.
- Manual de implementación y función de los equipos de cambio.
- Propuesta de mejora al manual organizacional.

4.1.7 Especifica los riesgos del proyecto.

Ejemplo:

Riesgos del proyecto

El nivel de riesgo que se presenta es de características “mayor”, de no implementarse acciones correctivas podría incrementar el nivel de riesgo.

Descripción de niveles de riesgo

Tipo de riesgo	Acciones a desarrollar
Critico	Puede afectar los objetivos estratégicos del proyecto, causar daño mayor y/o representar pérdidas financieras importantes, debe mitigarse.
Mayor	Produce impacto significativo en el programa de costos y/o calidad del proyecto, posible consecuencias en otras áreas. Debe monitorearse

	y ejecutar acciones para reducir la probabilidad y/o impacto.
Menor	No causa problemas significativos o pérdidas financieras importantes. Debe monitorearse para ver si no cambia de estado.
Potencial	El riesgo no puede clasificarse en ningún nivel, pero constituye un área de interés que se monitorea para verificar si no cambia el estado

(Baini, 2019)

Niveles de riesgo:

- **No aceptable:** pone en peligro los objetivos del proyecto, causa muerte, daño o pérdida financiera. El proyecto no se puede continuar si no se toma una acción inmediata para reducir la categoría del riesgo.
- **Crítico:** puede afectar los objetivos estratégicos del proyecto, causar daños mayores y/o representar una pérdida financiera importante. Debe mitigarse.
- **Mayor:** produce impacto significativo en el programa, costos y/o calidad del proyecto, posibles consecuencias en otras áreas. Debe monitorearse y ejecutar acciones para reducir la probabilidad y/o impacto.
- **Menor:** no causa problemas significativos o pérdidas financieras importantes. Debe monitorearse para asegurar que no aumente de categoría.
- **Potencial:** el riesgo no puede clasificarse en ningún nivel, pero constituye un área de interés que se monitorea para verificar si no cambia de estado.

RIESGO:

Definición: Probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado con impacto negativo.

Proceso de administración del riesgo:

1. Identificar riesgos.

Servicios de consultoría general “EC0249”.

2. Evaluar probabilidad de ocurrencia e impacto.
3. Jerarquizar los riesgos. (No aceptable, Alto, Medio, Bajo, Nulo)
4. Registrar los riesgos.
5. Asignar responsable por riesgo.
6. Definir planes de contingencia para riesgos no aceptables y altos.
7. Monitorear los planes de acción.

4.1.8 Especifica las responsabilidades del consultor.

Ejemplo:

Responsabilidades del consultor

Es responsabilidad del consultor:

- Al término de cada fase contemplada en la implementación, se debe entregar un documento informando el porcentaje de avance.
- Informar periódicamente, de acuerdo a lo acordado con el consultante, los avances y/o aspectos relevantes del proyecto.
- Resolver dudas con referencia al proyecto en desarrollo.

Servicios de consultoría general "EC0249".

4.1.9 Especifica las responsabilidades del consultante.

Ejemplo:

Responsabilidades del consultante
Es responsabilidad del consultante: <ul style="list-style-type: none">• Proporcionar la información solicitada.• Participar en las dinámicas y/capacitaciones en las que sea requerido.• Indicar todas las dudas y/o comentarios que crean sean convenientes o de utilidad para crecimiento del programa.• Cubrir los pagos por servicio de consultoría de forma puntual.

4.1.10 Especifica el costo estimado.

Ejemplo:

Costo estimado							
Calculo de costos							
Fase	Etapa	Acciones	Producto	Unidad de medida	Cantidad	Precio	Costo
Diagnóstico	Etapa 1	Diseño de la entrevista	Entrevista exploratoria	Hrs.	5	400	2000
	Etapa 2	Aplicación de la entrevista	Conocimiento del problema	Entrevista	4	1000	4000
	Etapa 3	Diagnóstico	Descripción de factores críticos	Encuestas	44	250	11000

Servicios de consultoría general "EC0249".

	Etapa 4	Detección de causas	Documento con exposición de causas	Hrs.	5	400	2000	
	Etapa 5	Generar propuesta de solución	Propuesta de mejora	Propuesta	1	5000	5000	
Implementación	Etapa 1	Diseñar programa de difusión y concienciación, dar a conocer la situación	Plan de difusión y diagnóstico de aceptación	Hrs.	80	400	32000	
	Etapa 2	Elaborar el plan de adopción y asignación de presupuesto y recursos	Plan de trabajo y presupuesto de trabajo	Hrs.	80	400	32000	
	Etapa 3	Creación de grupo de implementación, aplicación de cambios propuesto	Generación de equipos de cambio	Hrs.	320	400	128000	
	Etapa 4	Seguimiento a las estrategias implementadas y aplicación a todas las áreas	Nuevo plan de dinámica organizacional	Hrs.	320	400	128000	
					Total		344000	

(Baini, 2019)

4.2 La descripción detallada de la solución propuesta

Cuando el Consultor presenta la propuesta al consultante es necesario e indispensable que esta se presente a detalle, con fin de que al Consultante le quede claro cada uno de los puntos que está integra, para lo cual de acuerdo al EC0249 la descripción de la solución propuesta debe integrar los siguientes puntos.

Ejemplo:

Se definió la solución de la siguiente manera:

Desarrollar una Herramienta TIC que permita identificar los factores que influyen en la pérdida de clase en aula y que permite que los maestros se justifiquen que se les quita mucho tiempo. E implementar la teoría de las cinco disciplinas de Peter Senge.

El software de seguimiento nos dará la oportunidad de conocer el tiempo que se les quita a los docentes de manera externa, pero también de manera personal.

Definiendo de esta manera las Horas –Semana-Mes que los maestros no imparten clase y por ende no ven esos temas o los recorren y al final los quieren ver todos para acabar o peor aún ya no los ven...

Se describen todos los elementos de la propuesta

(Baini, 2019)

4.2.1 Especifica las etapas de la instalación.

Ejemplo:



(Baini, 2019)

4.2.2 Describe el resultado esperado de cada etapa.

Ejemplo:

Resultado Esperado de Cada Etapa

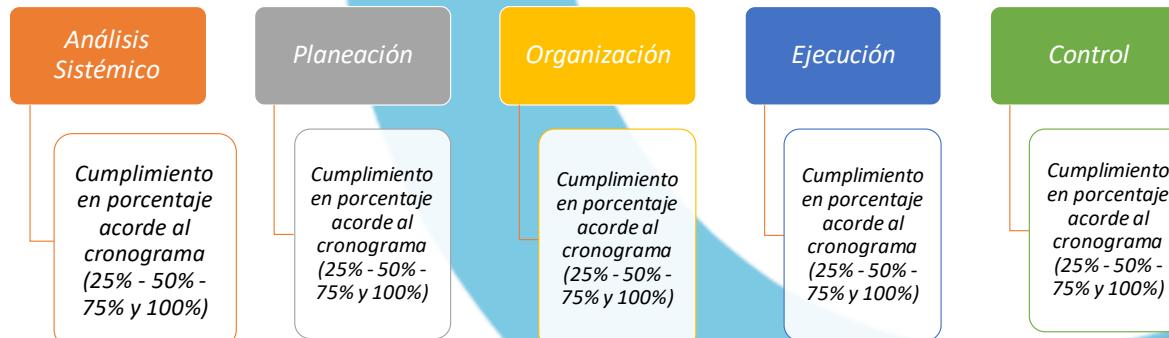


(Baini, 2019)

4.2.3 Especifica los indicadores de avance de cada etapa.

Ejemplo:

Indicadores de Avance de Cada Etapa



(Baini, 2019)

4.2.4 Menciona los mecanismos de control.

Elementos de los mecanismos de control.

1. Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
2. Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
3. Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
4. Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

Importancia.

El control es de vital importancia dado que:

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, alas personas, y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los lectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

Ejemplo:



(Baini, 2019)

4.2.4 Describe los recursos a utilizar por parte del consultor.

Ejemplo:

Tabla de Recursos del Consultor

Problema	Solución	Recursos
INCUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS POR PARTE DE LOS DOCENTES DEL PLANTEL # 9 "Santa Rosa Jáuregui" Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro. COBAQ.	Desarrollar una Herramienta TIC que permita identificar los factores que influyen en la pérdida de clase en aula y que permite que los maestros se justifiquen que se les quita mucho tiempo. E implementar la teoría de las cinco disciplinas de Peter Senge.	Materiales: Papelería, Plumas, Copias, Engargolados.
		Humanos: Por parte de la consultoría :El Director General, La Directora del Departamento de Instituciones educativas y el Gerente de Sistemas.
		Financieros: Los viáticos que corren por cuenta del cliente.
		Tecnológicos: Una Lap-Top e Impresora, Celular con cámara de videograbación

(Baini, 2019)

4.2.5 Describe los recursos a utilizar por parte del consultante.

Ejemplo:

Tabla de recursos del Consultante

Recursos			
Materiales	Humanos	Financieros	Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none">• Oficina• Papelería• Copiadora	<ul style="list-style-type: none">• Una persona para que esté al pendiente del consultor	<ul style="list-style-type: none">• \$4,000 para cafetería	<ul style="list-style-type: none">• Lap-top• Video-proyector

(Baini, 2019)

4.3 Plan de trabajo presentado en la propuesta

Para que en la presentación de la Propuesta, el Plan de trabajo se describa claramente y de manera congruente a la propuesta, de acuerdo al Ec0249, este Plan de trabajo deberá considerar los siguientes elementos:

4.3.1 Menciona el resultado esperado de la solución a instalar.

Se deberá establecer claramente los resultados esperados de la solución propuesta una vez implementada, con el fin de que el consultante tenga una visión clara del resultado que se obtendrá y que dará solución a la problemática planteada de inicio.

Ejemplo1:

Como resultado de la implementación de la propuesta y la ejecución del plan de trabajo, se esperan los siguientes resultados:

1. los responsables de área mantengan un buen ambiente laboral.
2. El salario de los colaboradores aumente.
3. Se maneje de una forma correcta el uso de la página en Facebook.
4. La productividad de los colaboradores aumente debido a una buena capacitación.

Tales resultados se verán reflejados en reducir del 20% que se tiene actualmente a un 10% en los costos implicados en la rotación de personal al disminuir el indicador de rotación en un 25%.

Ejemplo 2:

Resultados esperados de la solución propuesta.

Problema	Solución	Resultado Esperado
INCUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS POR PARTE DE LOS DOCENTES DEL PLANTEL # 9 "Santa Rosa Jáuregui" Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro. COBAQ.	Desarrollar una Herramienta TIC que permita identificar los factores que influyen en la pérdida de clase en aula y que permite que los maestros se justifiquen que se les quita mucho tiempo. E implementar la teoría de las cinco disciplinas de Peter Senge.	1) Se desarrolla una Comunicación Eficaz, 2) Se sensibiliza al Personal, 3) se tiene una Visión compartida, 4) Se Solucionan problemas, 5) Se amenoran los Conflictos, 6) Se compromete la gente, 7) Se detectan los factores Dependientes e independientes, 8) Se mejoran los indicadores, 9) Se actua con un enfoque preventivo y no correctivo, 10) Permite planear las actividades de mejor forma

(Baini, 2019)

4.3.2 Muestra las actividades a desarrollar.

Dentro del Plan de trabajo se deben especificar las actividades a desarrollar en cada una de las etapas de la implementación de la propuesta, dado que estas actividades son las que darán evidencia del cumplimiento de dicho plan de trabajo.

Ejemplo:

Plan de trabajo						
Etapa	Indicador/ Metas	Actividades/ Responsable	Recursos	Método	Costo	Cronograma
Planeación del formato del sistema de control	Programa de Bitácora/ Programa de bitácora en Excel funcional	Elaboración de programa de Bitácora en Excel/ Consultor Lic. Lázaro Ramírez Téllez	Equipo de cómputo	Método de control y medición	\$2,500.00	10/01/2019
Ejecución (llenado)	Bitácora integrada/ El personal de la empresa será competente en el llenado de la bitácora de control	Capacitar al personal para el llenado de bitácora que deberá contener los litros recargados a cada vehículo y los kilómetros recorridos, la fecha, la matrícula del vehículo y ruta que cubre/ Consultor Lic. Lázaro Ramírez Téllez y Director de Recursos Humanos Salvador Méndez López	Bitácora, plumas	Método de control y medición Revisión de bitácora	\$20,000.00	14/01/2019 a 11/02/2019

Servicios de consultoría general "EC0249".

Verificación o inspección al reporte elaborado	Reportes semanales/ Contar con la información suficiente para realizar los cálculos estadísticos de consumo de combustible	Se informará los litros de combustible recargados hasta el llenado del tanque y los kilómetros indicados en el vehículo/ Consultores Lic. Aníbal Cervantes Valencia y Lázaro Ramírez Téllez; Director de Recursos Humanos Salvador Méndez López y Directora de Contabilidad Martha Sánchez García	Bitácora, plumas	Método analítico, de control y registro estadístico de consumo de combustible	\$8,000.00	21 y 28 de enero; 4 y 11 de febrero de 2019.
Corrección de ser necesario	Reporte final, estadísticas/ Ratificar o en su caso modificar el sistema de rutas en base al consumo de combustible	Nueva proyección de rutas/ Consultor Lic. Lázaro Ramírez Téllez y Director de Recursos Humanos Salvador Méndez López	Equipo de cómputo, bitácora, plumas	Método analítico	\$3,000.00	18/02/2019

4.3.3 Especifica los recursos a utilizar.

La importancia de definir los recursos a utilizar en el plan de trabajo, radica en que a partir de la precisión en la definición de dichos recursos se puede establecer el costo de implementación.

Ejemplo:

Recursos a utilizar
<ul style="list-style-type: none">• Personal especializado en psicología organizacional.• Personal para recolección de datos.• Personal para la elaboración y aplicación de las capacitaciones.• Equipo de cómputo.• Papelería.• Impresora.• Rota folio.• Proyector.• Micrófono.

4.4 Actividades a desarrollar mencionadas en el plan de trabajo.

Otro de los requerimientos que especifica el EC0249 para las actividades a desarrollar que se mencionan en el Plan de trabajo dentro de la propuesta de solución que se presente al consultante, son los siguientes:

4.4.1 Presentan la calendarización de las actividades

El establecimiento de fechas para las actividades permitirá, aplicar los mecanismos de control pues la calendarización de las actividades marcan la pauta de cumplimiento de objetivos.

Ejemplo:

ACTIVIDAD	02 DE MARZO DE 2020	03 AL 07 DE MARZO DE 2020	09 AL 14 DE MARZO DE 2020	16 DE MARZO DE 2020	17 AL 21 DE MARZO DE 2020	23 AL 28 DE MARZO DE 2020	30 DE MARZO DE 2020	31 DE MARZO DE 2020
Reunión de planeación								
Ejecución								
Verificación o inspección								
Corrección								

4.4.2 Mencionan el responsable de la actividad

Establecer y mencionar al responsable de las actividades permitirá que se pueda monitorear la atención y seguimiento de cada una de dichas actividades.

Ejemplo:

Actividades	Cronograma	Responsable
Recopilación de información Entrevistas Elaboración de cuestionarios Elaboración de reporte	10/06/2020	Lic. Lázaro Ramírez Téllez
Elaboración de cronograma Determinación de 3 soluciones Análisis de mejor opción	14/07/2019 a	Salvador Méndez López Lic. Martha Garcia
Elaboración de manuales Impartición de curso Implementación de tablero de control	14-08-2020	Lic. Anibal Cervantes Valencia
Elaborar el informe de final de la implementación.	18/12/2020	Lic. Martha Garcia

4.4.3 Presentan los indicadores de avance

Los indicadores son el medio a través del cual se puede observar el avance y se analiza el cumplimiento de los objetivos de cada etapa establecida en la propuesta.

Ejemplo:

Indicadores de Avance

<i>Análisis Sistémico</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento en porcentaje acorde al cronograma (25% - 50% - 75% y 100%)
<i>Planeación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento en porcentaje acorde al cronograma (25% - 50% - 75% y 100%)
<i>Organización</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento en porcentaje acorde al cronograma (25% - 50% - 75% y 100%)
<i>Ejecución</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento en porcentaje acorde al cronograma (25% - 50% - 75% y 100%)
<i>Control</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento en porcentaje acorde al cronograma (25% - 50% - 75% y 100%)

(Baini, 2019)

4.4.4 Especifican su mecanismo de control

Los mecanismos de Control establecen medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente. ... Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.

Ejemplo:

ETAPA	MECANISMO DE CONTROL
Análisis sistémico	Bitácora e informe comparativo del cumplimiento en el cronograma operativo de avances , de lo esperado y de lo real
Planeación	Bitácora e informe comparativo de cumplimiento de las actividades de Planeación en el cronograma operativo de lo esperado y lo real
Organización	Bitácora e informe comparativo de cumplimiento de las actividades de Organización en el cronograma operativo de lo esperado y lo real
Ejecución	Bitácora e informe comparativo de cumplimiento de las actividades de Ejecución en el cronograma operativo de lo esperado y lo real
Control	Bitácora e informe comparativo de cumplimiento de las actividades de control en el cronograma operativo de lo esperado y lo real

4.4.5 Especifican su mecanismo de seguimiento.

Los mecanismos de seguimiento de un programa ha de estar centrado en su **aplicación y gestión**. Cumplen con la finalidad de ir comprobando el cumplimiento de la programación prevista, que los resultados son aceptables y que lo que se previó era lo más adecuado.

Ejemplo:



(Baini, 2019)

4.5 El registro elaborado de los acuerdos alcanzados.

Finalmente, para establecer un contrato de Servicios de Consultoría, de acuerdo al EC0249, debe existir el Registro de los acuerdos alcanzados, el cual deberá contener todos los elementos que permitan concretar dicho contrato.

4.5.1 Incluye la propuesta autorizada

En el registro de los acuerdos se debe integrar la propuesta ya autorizada, es decir con las firmas correspondientes, que avalen dicha autorización por parte del consultante.

4.5.2 Menciona el alcance de la Propuesta

Ejemplo:

Problema	Solución	Alcance de la Propuesta
INCUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS POR PARTE DE LOS DOCENTES DEL PLANTEL # 9 “Santa Rosa Jáuregui” Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro. COBAQ.	Desarrollar una Herramienta TIC que permita identificar los factores que influyen en la pérdida de clase en aula y que permite que los maestros se justifiquen que se les quita mucho tiempo. E implementar la teoría de las cinco disciplinas de Peter Senge.	1) Se desarrolla una Comunicación Eficaz, 2) Se sensibiliza al Personal, 3) se tiene una Visión compartida, 4) Se Solucionan problemas, 5) Se amenoran los Conflictos, 6) Se compromete la gente, 7) Se detectan los factores Dependientes e independientes, 8) Se mejoran los indicadores, 9) Se actua con un enfoque preventivo y no correctivo, 10) Permite planear las actividades de mejor forma

(Baini, 2019)

4.5.3 Menciona el resultado esperado

Ejemplo:

RESULTADOS ESPERADOS:
Partiendo del análisis de las afectaciones encontradas, y en los resultados del diagnóstico realizado a través de la información obtenida de manera escrita y por observación en campo, se cuenta con un 90% de maestros que no terminan sus programas académicos en el aula. Con la implementación de la propuesta antes descrita se espera elevar el cumplimiento de los maestros hasta un 80%, lo que permite que se cumplan los objetivos de aprendizaje de los estudiantes. Por otra parte se espera con la aplicación de los programas de capacitación sugerido, crear una sinergia positiva en el clima organizacional de la institución.

4.5.4 Especifica el tiempo esperado de implantación

Ejemplo:

Tiempo esperado de 6 Meses



(Baini, 2019)

4.5.5 Define las responsabilidades de los participantes

Ejemplo:

RESPONSABILIDADES DE LOS PARTICIPANTES		
Actividades	Cronograma	Responsable
Recopilación de información Entrevistas Elaboración de cuestionarios Elaboración de reporte	10/06/2020	Lic. Lázaro Ramírez Téllez
Elaboración de cronograma Determinación de 3 soluciones Análisis de mejor opción	14/07/2019 a	Salvador Méndez López Lic. Martha Garcia
Elaboración de manuales Impartición de curso Implementación de tablero de control	14-08-2020	Lic. Anibal Cervantes Valencia
Elaborar el informe de final de la implementación.	18/12/2020	Lic. Martha Garcia

4.5.6 Menciona el costo de la solución presentada

Ejemplo:

COSTO				
ACTIVIDADES	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	COSTO
Revisión documental	Documento	20	\$200	\$4,000
Retroalimentación del resultado de la revisión documental	Sesión	1	\$1,000	\$1,000
Plan de trabajo semestral para actualizar el sistema de gestión de calidad	Plan	1	\$1,000	\$1,000
Actualización de documentos	Documento	20	\$1,000	\$20,000
Programa de capacitación en materia de calidad para todo el personal	Plan	1	\$1,000	\$1,000

Servicios de consultoría general "EC0249".

Impartición de pláticas a todo el personal	Plática	10	\$13,000	\$130,000
Realizar auditoría interna	Auditoría	1	\$7,000	\$7,000
TOTAL				\$164,000

4.5.7 Especifica las condiciones de pago acordadas

Especificar en los acuerdos las condiciones de pago es indispensable para que no existan posteriormente confusión o inconvenientes por el tema de pago del los Servicios de consultoría.

Ejemplo:

CONDICIONES DE PAGO ACORDADAS	
Momento	Porcentaje de pago
Al inicio	50%
A mitad de la Implementación	20%
Al terminar la implementación	20%
Después de revisar entregables	10%
Total	100%

4.5.8 Incluye una cláusula sobre confidencialidad

Como ya se mencionó con anterioridad, es de suma importancia establecer en los acuerdos cláusulas de confidencialidad, con el fin de proteger la información que se maneja y con la que se trabajará durante un proceso de Consultoría, además de que le genera al Consultante la confianza necesaria para compartir los datos e información de su empresa, que el Consultor le solicite en las diferentes etapas de Servicio de Consultoría.

Ejemplo:

CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD

Además de las obligaciones que emanan de la naturaleza del acuerdo del que da cuenta la presente propuesta el consultor de la información confidencial estará obligado a: Mantener la información confidencial en estricta reserva y no revelar ningún dato de la información a ninguna otra parte, relacionada o no, sin el consentimiento previo escrito del consultante. Instruir al personal que estará encargado de recibir la información confidencial, debiendo suscribir el correspondiente acuerdo de confidencialidad si fuere necesario, de su obligación de recibir, tratar y usar la información confidencial que reciban como confidencial y destinada únicamente al propósito objeto del acuerdo, en los mismos términos en que se establece en la presente propuesta.

4.5.9 Incluye una cláusula sobre la propiedad intelectual de las partes. Considerando que de los proyectos de la Consultoría se genera mucha información, formatos, mecanismos, etc. que representan capital intelectual tanto para el Consultor como para el Consultante, es indispensable que en los acuerdos se establezca una cláusula que proteja esta nueva material.

Ejemplo:

CLAÚSULA SOBRE PROPIEDAD INTELECTUAL DE LAS PARTES

Los derechos de propiedad intelectual que pudieran surgir con motivo de las actividades desarrolladas y derivadas del objeto del presente propuesta, corresponderán a las partes en términos de su participación, otorgando en todo momento el reconocimiento moral a las personas que hayan intervenido en la realización o generación de algún derecho de propiedad intelectual que se encuentre regulado en la Ley Federal del Derecho de Autor y/o en la Ley de la Propiedad Industrial.

Conclusión general

La consultoría es un arte y una ciencia, en el campo de la administración se representa como la expresión de la misma y el reflejo de todo aquello que integra esta ciencia social: herramientas matemáticas, que demuestran la importancia de una toma de decisiones basada en información fidedigna y cuantitativa; técnicas cualitativas, que se derivan de la experiencia sustentada en conocimiento del entorno interno y externo de una empresa; elementos de derecho, en cuanto a la elaboración de un contrato que estipule lo que se tiene que realizar con el fin de obtener una meta. Así pues, se tiene que este tópico es visto de manera integral, contempla todo lo relacionado a la práctica de todo aquello se supone teórico: tomas de decisiones bajo ciertos modelos. Un administrador se entrena para tomar decisiones que conlleven un rumbo establecido para una empresa, pero si se llega a perder el rumbo en determinado momento es necesario atraer a un profesional que conozca nuevas técnicas y/o herramientas que ofrezcan de nuevo el control de aquello que no se está realizando correctamente, este personaje externo tiene que ser conocedor de todo aquello que conlleva la administración de determinado tipo de empresa. En estos tiempos es donde el sentido humanístico cobra una mayor fuerza, por lo que no se puede dejar de lado la ética como un punto a considerar dentro de la consultoría: la ética es tratada como una normatividad que regula los principios de acción del consultor, y que con ello, determinara el valor agregado que puede recibir este servicio: si un consultor carece de ética, perderá algo más que clientes, sino la oportunidad de mejorar, tanto a una empresa u organización que lo necesite como a sí mismo. Como todo en la vida, existe un proceso definido para realizar una consultoría: esta metodología varía en cada caso de aplicación, ya que como se sabe, las empresas difieren mucho una de otra, aun cuando se dediquen al mismo giro o se enfoquen al mismo segmento de personas; sin embargo, en esencia el proceso mencionado conserva elementos esenciales que lo integran, como lo son el contacto con el cliente, el diagnóstico preliminar, la planificación del sistema así como su implantación para derivar en un informe que ofrezca un

Servicios de consultoría general “EC0249”.

panorama de cómo se puede solucionar la problemática que ha generado este proceso. Con esta idea en mente, del proceso tan minucioso que se tiene que llevar a cabo, un consultor puede ofrecer una perspectiva diferente de lo que se realiza en la empresa, en lo que a sus servicios se refiere, por ejemplo, los consultores pueden ser de dos tipos: Generalistas o Especialistas, la diferencia radica en que los primeros se dedican a hacer una inspección general de la empresa, contemplan las vertientes principales de toda organización: Recursos Humanos, Finanzas, Mercadotecnia y Operación; mientras que los segundos se enfocan principalmente a un área en particular, con ello, la desventaja radica en que los problemas que adolece la empresa se tratarán de remediar en el momento, cuando lo que en realidad se necesita es corregir la causa raíz para evitar que el problema se propague a otras áreas con las que el departamento se relacione y termine por enfermar a toda la empresa. La consultoría es un tema por demás fascinante, ya que pone de manifiesto a una empresa como si fuera un organismo vivo, que de cierta forma tiene procesos por demás similares: las empresas nacen, crecen, maduran y se enferman, haciendo énfasis en este aspecto, ya que por lo general, las dolencias que una empresa puede manifestar son derivadas de una mala administración, que no se arregla con placebos que pueden ser una planeación reactiva, sino que por el contrario, esta clase de cosas hacen que la empresa empeore, puesto que no se halla una solución permanente que permita que la empresa presente una mejoría permanente, sino que, solamente tenga una mejoría instantánea, que no durará mucho tiempo.

Bibliografía y fuentes de referencia

TEMA 1

<https://www.pwc.com/ia/es/servicios/consultoria.html>
<http://gspublicaciones.blogspot.com/2008/02/para-que-sirve-una-consultoria.html>
<http://200.76.60.180/CONOCER/fichaEstandar.do?method=obtenerPDFEstandar&idEstandar=1489>
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4954059&fecha=17/09/1999
<http://www.dof.gob.mx/normasOficiales/2845/SEECO2/SEECO2.htm>
<http://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/TOMA-DE-DECISIONES-2014.pdf>

TEMA 2

<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES DE APRENDIZAJE/UNIDAD 1/LECTURAS/Analisis de la situacion actual.pdf>
<https://definicion.de/entrevista/>
<https://oie.es/es/tipos-entrevistas-caracteristicas/>
<http://sergiodelamo.es/entrevistas-con-las-partes-interesadas/>
https://prezi.com/ooatecj5_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/
<https://www.significados.com/cuestionario/>
<https://www.clasificacionde.org/tipos-de-cuestionarios/>
<http://www.ub.edu/ice/recerca/pdf/ficha8-cast.pdf>
<http://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>
<http://poder-mundial.net/termino/indicadores-uso-de-los/>
<https://www.uqr.es/~anamaria/fuentesws/Intro-FI.htm>
<http://riem.facmed.unam.mx/node/257>
<https://www.mundofranquicia.com/especial-franquicias/las-visitas-campo-mejora-efectividad-tus-franquiciados-i/>
<https://enciclopediaeconomica.com/muestra-estadistica/>
<https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>
<https://www.cuidatudinero.com/13115197/como-escribir-un-informe-de-visitas>
<https://explorable.com/es/definicion-de-un-problema-de-investigacion>
<http://blog.uca.edu.ni/jmedina/elaboracion-del-informe/>
https://ponce.inter.edu/cai/manuales/Evaluacion_Informacion.pdf

TEMA 3

http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa17/desarrollo_de una propuesta de solucion2.htm?Submit=Continuar
<https://www.sage.com/es-es/blog/orden-y-limpieza-en-el-puesto-de-trabajo-las-5-s/>
<https://empresariados.com/organizacion-y-orden-en-el-trabajo/>
<https://solucionesenti.wordpress.com/2012/06/26/como-escribir-una-propuesta-de-proyecto-los-puntos-clave/>

TEMA 4

<https://www.emprendepyme.net/propuesta-de-trabajo.html>

<https://blog.grupo-pya.com/guia-rapida-para-elaborar-un-plan-de-trabajo-exitoso/>

<http://tiposdeinvestigaciones.blogspot.com/2010/05/importancia-del-diagnostico-en-la.html#:~:text=Un%20diagn%C3%B3stico%20actualizado%20permite%20tomar,problema%20social%2C%20se%20debe%20conocer%3A&text=%EF%83%B0%20Detectar%20los%20cambios%20o%20beneficios%20en%20el%20grupo%20meta.>