

Directorio

Lic. Emilio Chuayffet Chemor
Secretario de Educación

Dr. Fernando Serrano Migallón
Subsecretario de Educación Superior

Mtro. Héctor Arreola Soria
Coordinador General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas

Dr. Gustavo Flores Fernández
Coordinador de Universidades Politécnicas.

SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



Subsistema de **Universidades
Politécnicas**

PÁGINA LEGAL

Participantes

Ing. Oscar Luis Figueroa Sánchez - Universidad Politécnica de Aguascalientes



Primera Edición: 2011

DR © 2011 Coordinación de Universidades Politécnicas.

Número de registro:

México, D.F.

ISBN-----



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
PROGRAMA DE ESTUDIOS	7
FICHA TÉCNICA.....	8
FICHAS DEL DESARROLLO DE PROYECTOS	10
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN, GUÍAS DE OBSERVACIÓN Y LISTAS DE COTEJO	18
GLOSARIO	26
BIBLIOGRAFÍA	28
ANEXO I – Cuestionarios de Diagnóstico Organizacional	29
ANEXO II – Guías de Observación de exposiciones/Sugerencia de Evaluación del Aprendizaje del curso	40
Propuesta de Evidencias de Conocimientos	43

INTRODUCCIÓN


El presente manual es una guía para la asignatura denominada “Consultoría” que forma parte de la Licenciatura en Negocios y Administración, con el fin de que se convierta en un instrumento de referencia.

El director de una empresa contrata consultores porque está convencido que éstos aportan algo que les falta en su organización. Algunas de las razones pueden ser: que aporten conocimientos y capacidades especiales, que presten ayuda intensiva en forma temporal, que den un punto de vista imparcial o para que ayuden a la dirección a encontrar argumentos que apoyen o invaliden una decisión predeterminada. En todos los casos, el directivo busca un apoyo ya sea para alcanzar los fines y objetivos de la organización, descubrir y evaluar nuevas oportunidades, resolver problemas específicos en los que no cuenta con suficientes recursos para diagnosticar las causas y generar soluciones, impartir cursos de capacitación especiales o en muchos casos para ser un “Agente de Cambio”.

El término consultor es genérico y puede aplicarse a cualquier profesional que facilite el aprendizaje a los responsables de las decisiones en las empresas. El consultor puede intervenir asesorando gerentes u organizaciones a alcanzar las metas de la organización ya sea mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales o poniendo en práctica planes de mejora continua que propicien cambios substanciales en la operación.

La consultoría es un servicio consultivo. Los consultores no se contratan para dirigir organizaciones o para tomar decisiones a nombre de la dirección, no tienen facultad directa para decidir y aplicar cambios y sobre todo, es un servicio independiente y temporal ya que al concluir el proyecto deja la organización. Los consultores pueden ser “externos” o “internos” a la organización. Los consultores externos generalmente son especialistas en alguna función o actividad de la empresa y los internos son directivos o especialistas de la propia organización.

En cuanto al proceso de Consultoría, en general se da en tres etapas: Construir la relación cliente-consultor con el fin de generar la confianza necesaria en ambas partes para desarrollar un trabajo colaborativo eficaz; Explorar y aclarar los hechos, cifras y datos para por un lado diagnosticar las causas de los problemas y por otro generar alternativas de solución o identificar oportunidades de mejora y por último, desarrollar e implantar planes



de acción para eliminar las causas de los problemas o capturar nuevas oportunidades de negocio.

Con el objeto de desarrollar las competencias básicas de un consultor, en este curso el alumno inicialmente identificará la evolución que han tenido las Organizaciones, tanto en su estructura como en su cultura y la relacionará con las necesidades de adaptación y adecuación a los cambios que el entorno interno y externo de la empresa le está requiriendo para seguir siendo exitosa. Posteriormente, el alumno analizará el papel del consultor en las organizaciones y ubicará la función dentro de la organización de acuerdo al tipo de empresa donde puede prestar sus servicios como tal. En una tercera fase el alumno investigará y manejará cada una de las etapas de un modelo de consultoría y profundizará su análisis y puesta en marcha de varias herramientas de diagnóstico organizacional e identificará recomendaciones para preparar presentaciones efectivas. Finalmente investigará e identificará los recursos públicos disponibles para apoyar a las empresas en México mismos que generalmente son sub-utilizados o mal utilizados. Debido a todos los aprendizajes que se desarrollan durante el curso, el Graduado de la Licenciatura en Administración y Negocios de las Universidades Politécnicas tendrá un valor agregado para las empresas donde preste sus servicios. En las unidades de aprendizaje el alumno comprenderá conceptos y principios generales de la consultoría así como una variedad de herramientas de diagnóstico organizacional que le permitirán ubicarse rápidamente en el contexto de la empresa.

La Consultoría en las Organizaciones puede ser una importante fuente de recursos para el egresado de las Universidades Politécnicas, ya sea que utilice sus habilidades de consultor internamente la empresa o que las desarrolle en un despacho externo o inclusive formando su propio negocio. Por esta razón, se analizan las fuerzas y debilidades de la consultoría y de las herramientas y recursos disponibles en el medio.

Esta asignatura contribuye substancialmente al perfil de egreso al proporcionar las bases para el estudio, análisis y toma de decisiones en el proceso productivo en una empresa.

PROGRAMA DE ESTUDIOS

PROGRAMA DE ESTUDIO																			
DATOS GENERALES																			
NOMBRE DEL PROGRAMA EDUCATIVO:		LICENCIATURA EN NEGOCIOS Y ADMINISTRACIÓN																	
OBJETIVO DEL PROGRAMA EDUCATIVO:		Formar profesionales con capacidad de dirigir, asesorar y ejecutar estrategias gerenciales y de negociación en entornos de incertidumbre y de competitividad internacional; aplicando e innovando herramientas administrativas, económicas, financieras y mercadológicas.																	
NOMBRE DE LA ASIGNATURA:		CONSULTORÍA																	
CLAVE DE LA ASIGNATURA:		008 - CV																	
OBJETIVO DE LA ASIGNATURA:		El alumno será capaz de realizar consultoría y proponer sistemas de ayuda en una organización para la resolución de problemas o la potenciación de oportunidades en el área de negocios.																	
TOTAL HRS. DEL CUATRIMESTRE:		76																	
FECHA DE EMISIÓN:		26 de Julio de 2011																	
UNIVERSIDADES PARTICIPANTES:		UP ZACATECAS, UPTULANCINGO, UPOQUERÉTARO, UPAQUILGALIENTE, UPUZACATECAS, UPTECOMÁN, UPOQUEZ PALACIO																	
CONTENIDOS PARA LA FORMACIÓN			ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE (Resulta para lograr el aprendizaje deseado)										EVALUACIÓN						
UNIDADES DE APRENDIZAJE	RESULTADOS DE APRENDIZAJE	EVIDENCIAS	TÉCNICAS DIDÁCTICAS		ESPACIO EDUCATIVO			MOVILIDAD FORMATIVA		MATERIALES REQUERIDOS	RECURSOS REQUERIDOS	TOTAL DE HORAS				OBSERVACIONES			
			PARA LA EXPERIENCIA EMPRESARIAL	PARA EL APRENDIZAJE ACADÉMICO	ÁREA	LABORATIVO	OTRO	PREVIO	PRÁCTICA			Presencial	NO Presencial	Presencial	NO Presencial		TÉCNICA	INSTRUMENTO	NOTAS
1. La Consultoría y el Consultor	Al término de la unidad, el alumno será capaz de: • Describir los beneficios de la consultoría para una organización. • Listar los tipos de consultoría para elegir el tipo adecuado. • Describir las habilidades clave requeridas para desarrollar la función del consultor.	EPS. Realiza un reporte de los beneficios de la consultoría y los tipos de consultoría para elegir el tipo adecuado. • Describir las habilidades clave requeridas para desarrollar la función del consultor.	Facilitación de discusiones y reflexiones. Investigación Documental y Escuchas	X	N/A	X	N/A	N/A	N/A	Libros de texto, Internet, plantillas y presentaciones en power point de las partes clave de la unidad.	Equipo de cómputo, salón y pizarra	7	0	3	2	Documental	Lista de Cotejo	12	Buenas conferencias con la Asociación de Consultores de la localidad a través del área de Vinculación de la UP
2. Las Etapas del Proceso de Consultoría	Al término de la unidad, el alumno será capaz de: • Describir las etapas del proceso de consultoría y sus elementos clave para trabajar como parte de un proyecto. • Describir el estándar mínimo para la consultoría (Norma Mexicana COCENORMEX 00000147.00) para estar en un nivel de referencia Mexicana.	EPS. Realiza un reporte de las 4 Unidades de la Norma Mexicana de Consultoría (COCENORMEX 00000147.00) del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales	Conferencias sobre las etapas del proceso de consultoría. Investigación Documental y Escuchas	X	N/A	X	N/A	N/A	N/A	Libros de texto, Internet, plantillas y presentaciones en power point de las partes clave de la unidad.	Equipo de cómputo, salón y pizarra	3	0	5	3	Documental	Lista de Cotejo	16	N/A
3. Herramientas de Diagnóstico y Desarrollo de Soluciones	Al término de la unidad, el alumno será capaz de: • Utilizar eficientemente las siguientes herramientas de diagnóstico: FODA, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, Teoría de Restricciones. • Aplicar un diagnóstico para definir la situación actual de una empresa o un área de la misma.	EPS. Realiza un reporte de los resultados de un diagnóstico de una empresa utilizando herramientas de diagnóstico de problemas. EPS. Realiza Reporte: Diagnóstico Organizacional en una Empresa de la Localidad	Exposición de conocimientos de herramientas de diagnóstico. Trabajo en Campo individual o en Equipos de 4 participantes como mínimo.	X	N/A	X	N/A	X	X	Libros de texto, Internet, plantillas de herramientas de diagnóstico, Internet, pizarra.	Equipo de cómputo, salón y pizarra	27	0	13	7	Documental y Campo	Hoja de evaluación de estudiantes, videos del taller / después, cuestionarios de retro. Lista de cotejo para evaluar reportes de diagnóstico.	27	Se recomienda que el estudiante analice el Video "La Mesa"
4. Fondos de Apoyo y/o Financiamiento para las Empresas	Al término de la unidad, el alumno será capaz de: • Describir las actividades programáticas que ofrece el Gobierno Mexicano para apoyar a las Empresas así como los requisitos a cumplir para obtenerlo. • Describir los pasos a seguir para obtener recursos de apoyo para las empresas.	EPS. Realiza un reporte de las actividades programáticas que ofrece el Gobierno Mexicano para apoyar a las Empresas así como los requisitos a cumplir para obtenerlo. • Describir los pasos a seguir para obtener recursos de apoyo para las empresas.	Conferencias del profesor y de Conferencias invitadas de la Secretaría de Economía y una Cámara Industrial.	X	N/A	X	N/A	N/A	N/A	Internet, plantillas y presentaciones en power point de las partes clave de la unidad.	Equipo de cómputo, salón y pizarra	4	0	3	3	Documental	Lista de cotejo.	10	N/A
												76							

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS:

TÍTULO: La Consultoría de empresas. Guía para la profesión
 AUTOR: Milar Ruiz
 AÑO: 2005, 3a. Edición; edición revisada 2010
 EDITORIAL O REFERENCIA: Lumen
 LUGAR Y AÑO DE LA EDICIÓN: México, 2005, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza
 ISBN O REGISTRO: 968-18-5928-1, ed. 2010 ISBN: 97862839094

TÍTULO: Modelo del Programa de Formación de Consultores Sistema Nacional de Consultores (11 módulos)
 AUTOR: JCA Agencia de Asesoría de Consultoría Internacional del Itepa y el banco de la Secretaría de Economía
 AÑO: 2007 y 2011
 EDITORIAL O REFERENCIA: Secretaría de Economía Publicación en Internet.
 LUGAR Y AÑO DE LA EDICIÓN: México, 2007 y 2011
 ISBN O REGISTRO: www.empresadefuerza.com/mexastar


TÍTULO: Consulting for Dummies 2nd Edition
 AUTOR: Bob Nelson y Peter Economy
 AÑO: 2008
 EDITORIAL O REFERENCIA: Wiley Publishing, Inc.
 LUGAR Y AÑO DE LA EDICIÓN: Hoboken, N.J. 2008
 ISBN O REGISTRO: 978-0-470-37829-6

COMPLEMENTARIA

TÍTULO: Norma Técnica de Competencia Laboral - Consultoría General
 AUTOR: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales
 AÑO: 2009
 EDITORIAL O REFERENCIA: CONOCER - Modelo de Operación anterior al 27 de Noviembre del 2009
 LUGAR Y AÑO DE LA EDICIÓN: México, 01. F. 2009
 ISBN O REGISTRO: www.conocor.gob.mx

TÍTULO: The 7 habits of highly effective people
 AUTOR: Stephen R. Covey
 AÑO: 2004
 EDITORIAL O REFERENCIA: FREE PRESS
 LUGAR Y AÑO DE LA EDICIÓN: New York, N.Y. 2004
 ISBN O REGISTRO: 0-7432-8951-9

TÍTULO: Disrupting The Future: The business of Paradigms
 AUTOR: Joel Banta
 AÑO: 1989
 EDITORIAL O REFERENCIA: IJ Press
 LUGAR Y AÑO DE LA EDICIÓN: St. Paul, MN 1990
 ISBN O REGISTRO: 0-932483-01-8

 <small>Subistema de</small> Universidades Politécnicas	FICHA TÉCNICA CONSULTORÍA
---	--

Nombre:	CONSULTORÍA
Clave:	COS-CV
Justificación:	El alumno debe ver la integración de los diferentes conocimientos adquiridos durante su carrera en una materia integradora. En esta materia permite aplicar las habilidades y valores vistas durante su carrera.
Objetivo:	El alumno será capaz de realizar consultorías y proponer sistemas de ayuda en una organización para la resolución de problemas o la potencialización de oportunidades en el área de negocios.
Habilidades:	Localizar, recolectar, organizar, interpretar y discriminar información, tomar decisiones, utilizar herramientas de diagnóstico organizacional, comunicación, habilidad numérica, capacidad de análisis y síntesis trabajo en equipo, visión sistémica.
Competencias genéricas a desarrollar:	Formular diagnósticos de empresa para resolver problemas o mejorar resultados operativos; tomar decisiones respecto a oportunidades de negocios y adaptación a nuevas situaciones; trabajar en equipo; preparar reportes de causas de problemas y propuestas de solución, preparar y hacer presentaciones y conducir reuniones eficaces.

Capacidades a desarrollar en asignatura	Competencias a las que contribuye la asignatura
<ul style="list-style-type: none"> • Diagramar operaciones de Negocio factible mediante el uso de diagramas de flujo y cálculo de tiempos y movimientos para la toma de decisiones. • Usar herramientas de diagnóstico empresarial para la detección de necesidades y para lograr una sinergia interdepartamental. • Identificar los recursos públicos disponibles para apoyar a las empresas en sus proyectos de mejora de competitividad y 	<ul style="list-style-type: none"> • Formular un diagnóstico de la empresa empleando la metodología de consultoría interna o externa de acuerdo a la realidad de la organización para la toma de decisiones respecto a las oportunidades de negocios. • Fomentar la competitividad de la empresa a través de identificar oportunidades de mejora en sus procesos de trabajo. • Integrar el proyecto de solicitud empleando herramientas de análisis disponibles para evaluar la factibilidad del mismo así como

<p>elaborar los análisis requeridos para obtenerlos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interpretar el la correlación entre el plan financiero de la organización y los requerimientos de la empresa para identificar fortalezas y debilidades. • Identificar la estructura de planes de mejora para su correcta utilización y aplicación en las actividades de la empresa. 	<p>los formatos requeridos por el Fondo de apoyo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular un diagnóstico financiero de la empresa mediante la correcta interpretación de los estados financieros de la empresa. • Formular planes de mejora considerando la estructura adecuada que permita a la empresa eficientar sus actividades.
---	--


	Unidades de aprendizaje	HORAS TEORÍA		HORAS PRÁCTICA	
		Presencial	No presencial	Presencial	No presencial
Estimación de tiempo (horas) necesario para transmitir el aprendizaje al alumno, por Unidad de Aprendizaje:	La Consultoría y el Consultor	7	0	3	2
	Las Etapas del Proceso de Consultoría	8	0	5	3
	Herramientas de Diagnóstico y Desarrollo de Soluciones	17	0	13	7
	Fondos de Apoyo y/o financiamiento para las empresas	4	0	3	3
Total de horas por cuatrimestre:	75				
Total de horas por semana:	5				
Créditos:	5				



Subsistema de
Universidades
Politécnicas

DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN UNIDAD 1


Nombre de la asignatura:	Consultoría.		
Nombre de la Unidad de Aprendizaje:	Unidad 1. La Consultoría y el Consultor.		
Contenido del proyecto:	Investigar en el libro de texto, en despachos de consultores y en la página web de la Secretaría de Economía los conceptos básicos de Consultoría y las habilidades del consultor.		
Número:	1	Duración (horas) :	12
Resultado de aprendizaje:	El alumno definirá la función de consultoría y sus beneficios para una organización, ubicará los campos de acción de la consultoría e identificará las habilidades clave requeridas en el consultor.		
Requerimientos (Material o equipo):	Computadora, Cañón, Libro “La Consultoría de Empresas”, Internet y apuntes de cursos de consultoría.		
Actividades a desarrollar en la investigación: <u>Actividades para el alumno.</u> 1.- Analizar los capítulos uno a tres del libro “La Consultoría de Empresas” de Milan Kubr. 2.- Ingresar a la página de la Secretaría de Economía www.enterprisesoftmx.com/material y analizar los incisos 1.1, 1.2, 1.3 y 1.5 del módulo 1 del curso JICA para Certificación de Consultores. 3.- Preparar un reporte sobre el tema que incluya los puntos señalados en la lista de cotejo y preparar una presentación ejecutiva para discutirla en clase. 4.- Hacer la presentación en clase y llegar a conclusiones de los puntos clave de la unidad. <i>Sugerencia: Asignar sub-proyectos en grupos de máximo 4 estudiantes. Opcional: dirigir a los alumnos a un despacho de consultoría organizacional de la localidad. En caso de que la clase sea en inglés, se recomienda usar los capítulos 1 y 2 del libro “Consulting for Dummies”</i> <u>Actividades para el profesor.</u> 1. Explicar a los alumnos los objetivos y propósitos de la investigación. 2. Resumir puntos clave y sobre los temas para reforzar el aprendizaje. 3. Propiciar preguntas para identificar y aclarar dudas de los alumnos sobre las presentaciones de sus compañeros. 4. Adecuar la lista de cotejo para la evaluación de los reportes y preparar una guía para evaluar las exposiciones de los grupos.			
Evidencias a las que contribuye el desarrollo de la práctica: 1. Reporte acerca de los beneficios de la consultoría, sus campos de acción y las habilidades clave que debe desarrollar un consultor.			

- 
2. Preparación y exposición de una presentación a todo el grupo sobre el contenido de su reporte en formato Power Point.



DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN UNIDAD 2

Nombre de la asignatura:	Consultoría.		
Nombre de la Unidad de Aprendizaje:	Unidad 2. Las Etapas del Proceso de Consultoría.		
Contenido del proyecto:	Analizar y resumir la Norma Técnica Mexicana de Consultoría General (Norma Conocer - CCON0147.03) a través de la página de Conocer.gob e investigar en los libros de texto y de referencia, las etapas comunes en el proceso de consultoría.		
Número:	1	Duración (horas) :	16
Resultado de aprendizaje:	El alumno identificará los elementos clave de la Norma Mexicana de Competencia Laboral de Consultoría General y la asociará con las etapas del proceso de Consultoría.		
Requerimientos (Material o equipo):	Computadora, Cañón, Internet y apuntes de cursos de consultoría.		
Actividades a desarrollar en la investigación: <u>Actividades para el alumno.</u> 1.- Ingresar a la página del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) www.conocer.gob.mx y analizar en la sección “Modelo anterior al 27 de Noviembre del 2009”, la Norma “Consultoría General” (CCON0147.03) 2.- Revisar los capítulos 7 a 11 del texto de Milan Kubr (o mismos capítulos de “Consulting for Dummies” 3.- Preparar un resumen de la Norma señalando los puntos clave de cada elemento de la norma y su correlación con las etapas del modelo de Consultoría de Milan Kubr. 4.- Preparar una presentación ejecutiva en formato power point. 5.- Presentar los puntos clave en clase. <i>Sugerencia: Asignar temas en grupos de máximo 4 estudiantes.</i> <u>Actividades para el profesor.</u> 1. Explicar a los alumnos los objetivos y propósitos de la investigación. 2. Presentar de manera resumida los puntos clave de la Norma mexicana de Consultoría. (CCON0147.03) 3. Resumir y presentar los puntos clave sobre las etapas del proceso de consultoría, capítulos 7 al 11 de del libro libro “La Consultoría de Empresas” de Milan Kubr; el inciso 1.7 del módulo 1 (www.enterprisesoftmx.com/material) del curso para Certificación de Consultores y material de los cursos PYME de la página web de la Secretaría de Economía para reforzar el aprendizaje. <i>En caso de que la clase sea en inglés, se recomienda usar los capítulos 7 al 11 del libro “Consulting for Dummies”.</i>			



4. Adecuar la lista de cotejo para la evaluación de los reportes y preparar una guía para evaluar el contenido de las exposiciones de los grupos.

Evidencias a las que contribuye el desarrollo de la práctica:

1. Reporte del resumen de los puntos clave incluidos en los elementos de la Norma CCON0147.03 y su relación con las etapas generalmente aceptadas del proceso de Consultoría.
2. Preparación y exposición de una presentación ejecutiva del reporte del resumen de la norma en formato Power Point.



Subsistema de
Universidades
Politécnicas

DESARROLLO DE LA PRÁCTICA O PROYECTO EN CAMPO UNIDAD 3

Nombre de la asignatura:	Consultoría.		
Nombre de la Unidad de Aprendizaje:	Unidad 3. Herramientas de Diagnóstico y Desarrollo de Soluciones.		
Contenido de la práctica o proyecto:	1.Desarrollar ejemplos del uso de las siguientes herramientas de diagnóstico disponibles para el consultor: FODA, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Afinidad y explicar el uso de la Teoría de Restricciones. Preparar evidencias de su uso y mostrarlas en clase. 2.Realizar Diagnóstico Organizacional en un departamento o sección en una de las empresas de la localidad. (Sugerencia: donde presten sus servicios los alumnos).		
Número:	1	Duración (horas) :	37
Resultado de aprendizaje:	El alumno realizará un análisis FODA, utilizará un diagrama de Ishikawa y un diagrama de afinidad para diagnosticar problemas y desarrollar soluciones en una organización; practicará el uso de entrevistas para recopilar datos, identificará e interpretará indicadores clave de operación de una empresa (KOI´s).		
Requerimientos (Material o equipo):	Computadora, Cañón, Internet y apuntes de cursos de consultoría.		
Actividades a desarrollar en el proyecto: <u>Actividades para el alumno.</u> 1.- Conseguir el permiso de una empresa para realizar un Diagnóstico Organizacional. 2.- Ingresar a la página de la Secretaría de Economía www.enterprisesoftmx.com/material y analizar los módulos 4, 5, 8, 9 u 11 del curso para Certificación de Consultores de acuerdo con el tipo de empresa donde vayan a hacer el diagnóstico. 3.- Identificar y/o desarrollar cuestionarios de diagnóstico organizacional. (Fuentes posibles: formatos anexos en este manual; Cursos PYME-vía web de la la Secretaría de Economía). Investigar la metodología de elaboración de análisis FODA, uso del diagrama de Ishikawa y el Diagrama de Afinidad. 4.- Investigar cuáles son y cómo se usan los Indicadores Operacionales Clave (KOI´s) de la empresa. 5.- Completar el diagnóstico organizacional. Utilizar las sesiones de clase para preparar avances parciales y recibir asesoría por parte del profesor. 6. Preparar el reporte del diagnóstico organizacional. <i>Sugerencia: Asignar proyecto en grupos de máximo 4 estudiantes. En caso de que la clase sea en inglés, se recomienda usar algunas de las herramientas del libro "The Consultant's Tool Kit" editado por Mel Silberman por McGraw-Hill ISBN 0-07-136161-4.</i>			

Actividades para el profesor.

1. Explicar a los alumnos los objetivos y propósitos de la investigación.
2. Resumir y presentar los puntos clave de los módulos 4, 5, 8, 9 y 11 del del curso para Certificación de Consultores (www.enterprisesoftmx.com/material) de la Secretaría de Economía para reforzar el aprendizaje.
3. Explicar el concepto de “ERP” (Planeación de Requerimientos de la Empresa), particularmente el cómo integra los datos de todas las áreas de la Empresa.
4. Explicar las herramientas de análisis de problemas: Análisis FODA, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Afinidad, Diagrama de Campo de Fuerzas y Teoría de Restricciones.
5. Obtener cuestionarios de diagnóstico organizacional y ponerlos disponibles a los estudiantes. Fuentes posibles: Asociación de Consultores, Cursos para PYMES de la página web de la Secretaría de Economía (www.economia.gob.mx). En los anexos de esta manual se presentan Cuestionarios de Diagnóstico Organizacional que puede adecuar y usar para explicar a los estudiantes y proporcionárselos para su uso en sus proyectos.
6. Revisar y apoyar en clase los avances de los estudiantes en su proceso de diagnóstico.
7. Adecuar la guía de evaluación de las evidencias del trabajo de campo, mismo que puede incluir videos, cuestionarios de recolección de datos, fotos del área bajo diagnóstico, etc.
8. Adecuar la lista de cotejo para la evaluación del reporte de diagnóstico organizacional.

Evidencias a las que contribuye el desarrollo de la práctica:


1. Explicación de las lecciones aprendidas durante el proyecto y metodología utilizada.
2. Fotos, videos, reportes de entrevistas, cuestionarios utilizados, FODA, Diagramas de Ishikawa y Diagramas de afinidad utilizados.
3. Reporte del diagnóstico organizacional y sugerencias de mejora.
4. Preparación y exposición de una presentación ejecutiva del diagnóstico en formato Power Point.



Subsistema de
Universidades
Politécnicas

DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN UNIDAD 4

Nombre de la asignatura:	Consultoría.		
Nombre de la Unidad de Aprendizaje:	Unidad 4. Fondos de Apoyo y/o financiamiento para las empresas.		
Contenido del proyecto:	Analizar y resumir los requerimientos para obtener Fondos de Apoyo y Financiamiento públicos y privados disponibles para las Empresas.		
Número:	1	Duración (horas) :	10
Resultado de aprendizaje:	El alumno identificará los principales recursos que el Gobierno Mexicano y otros organismos privados tienen para apoyar a las Empresas MiPyMes, los requisitos a cumplir para obtenerlos y entender los pasos a seguir para obtener tales recursos.		
Requerimientos (Material o equipo):	Computadora, Cañón, Internet y apuntes de cursos de consultoría.		
Actividades a desarrollar en el proyecto:			
<u>Actividades para el alumno.</u>			
1.- Visitar la Delegación de la Secretaría de Economía, la oficina de la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado, una Cámara de Industriales (Ejemplo: CCE, CANACINTRA, CANACO) y preguntar acerca de los fondos disponibles para apoyo a las empresas micro, pequeñas y medianas. Pedir información de los fondos y las páginas web donde se encuentren sus reglas de operación.			
2.- Preparar resumen y presentaciones para la clase. El Reporte debe incluir al menos: Características del apoyo, Población objetivo, Requisitos para obtener el fondo, tipos y montos de apoyo, Organismos promotores y beneficiarios, formatos para solicitar el fondo y un Glosario de Términos.			
<u>Actividades para el profesor.</u>			
1. Explicar a los alumnos los objetivos y propósitos de la investigación.			
2. Hacer una presentación general sobre los principales fondos disponibles para las empresas: Fondo PYME, FONAES, Fundación PRODUCE, PROLOGICA, CONACYT, FOGAINTRA. Seleccionar los Fondos más comúnmente usados por las empresas de la localidad.			
3. Asignar Fondos a analizar en grupos de máximo 4 estudiantes.			
4. Adecuar la lista de cotejo para la evaluación del reporte de los Fondos disponibles para apoyar a las empresas.			



Evidencias a las que contribuye el desarrollo de la práctica:

1. Reporte sobre Fondos de Apoyo y Financiamiento disponibles para las Empresas.
2. Preparación y exposición de una presentación ejecutiva del Fondo investigado en formato Power Point



LISTA DE COTEJO – Unidad 1
EP1 – Reporte de las ventajas, desventajas, tipos de consultoría y las habilidades más importantes del consultor efectivo.

<i>DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN</i>				
Nombre del alumno:			Firma del alumno	
Materia: Consultoría				
Periodo:		Fecha:	Matricula:	
Nombre del profesor:			Firma del profesor:	
Ejercicio de la Unidad 1: La Consultoría y El consultor. REPORTE: Ventajas, desventajas, tipos de consultoría y las habilidades más importantes del consultor efectivo				
<i>INSTRUCCIONES</i>				
Revise el reporte y evalúe cada reactivo de la lista. Indique su calificación en los apartados “SI” cuando la evidencia a evaluar se cumple; en caso contrario marque “NO” y registre su calificación parcial o “cero”. En la columna “OBSERVACIONES” registre sus comentarios referentes a lo observado.				
<i>Valor del reactivo</i>	<i>Característica a cumplir (Reactivo)</i>	<i>CUMPLE</i>		<i>OBSERVACIONES</i>
		<i>SI</i>	<i>NO</i>	
5	El reporte incluye Portada con: Nombre de la escuela (logotipo), Carrera, Materia, Maestro, Alumno(s), Matricula(s), Grupo. El reporte incluye un índice o tabla de contenidos.			
5	El reporte construye sobre las diferentes fuentes consultadas, evita el abuso de “copiar-pegar”.			
10	Ortografía y Redacción. El reporte no tiene errores ortográficos y su redacción es clara.			
70	Contenido del reporte: Al menos contiene los siguientes puntos: +Definición de Consultoría. +Ventajas y desventajas de la consultoría para la empresa. +Tipos de Consultoría; Campos de Acción de la Consultoría. +Breve descripción de al menos 4 habilidades clave que debe mostrar un consultor: Entrevistar, Observar, Presentar, Vender.			
5	Conclusiones y Recomendaciones. Se muestran conclusiones claras y relevantes para quien desee seguir la carrera de Consultor.			
5	Fuentes Consultadas. El reporte muestra las fuentes consultadas y se hace referencia a ellas en su desarrollo.			
<i>VALORACIÓN :</i>		<i>TOTAL</i>		
		<i>% FINAL</i>		
<i>VALOR ESPERADO DE LA PRUEBA</i>			<i>100%</i>	
<i>MÉTODO DE EVALUACIÓN: Revisión del producto terminado</i>				
<i>COMENTARIOS:</i>				



LISTA DE COTEJO – Unidad 2
EP1 – Resumen de las 4 Unidades de la Norma Mexicana de Consultoría General (CCON0147.03).

DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN				
Nombre del alumno:		Firma del alumno		
Materia: Consultoría				
Periodo:	Fecha:	Matricula:		
Nombre del profesor:		Firma del profesor:		
<p>Ejercicio de la Unidad 2: Las Etapas del Proceso de Consultoría. REPORTE: Resumen de las 4 Unidades de la Norma Mexicana de Consultoría General (CCON0147.03) y su correlación con las etapas del Proceso de Consultoría.</p>				
INSTRUCCIONES				
<p>Revise el reporte y evalúe cada reactivo de la lista. Indique su calificación en los apartados “SI” cuando la evidencia a evaluar se cumple; en caso contrario marque “NO” y registre su calificación parcial o “cero”. En la columna “OBSERVACIONES” registre sus comentarios referentes a lo observado.</p>				
<i>Valor del reactivo</i>	<i>Característica a cumplir (Reactivo)</i>	<i>CUMPLE</i>		<i>OBSERVACIONES</i>
		<i>SI</i>	<i>NO</i>	
5	El reporte incluye Portada con: Nombre de la escuela (logotipo), Carrera, Materia, Maestro, Alumno(s), Matricula(s), Grupo. El reporte incluye un índice o tabla de contenidos.			
5	El reporte construye sobre las diferentes fuentes consultadas, evita el abuso de “copiar-pegar”.			
10	Ortografía y Redacción. El reporte no tiene errores ortográficos y su redacción es clara.			
70	<p>Contenido del reporte: Al menos contiene los siguientes puntos: Explica qué es el CONOCER y la norma de Consultoría General. Describe las unidades contenidas en la norma CCON0147.03 Explica los puntos clave de los dos elementos que conforman la unidad UCON0351.03. Describe la unidad UCON0352.03. Describe la unidad UCON0201.03. Describe la unidad UCON0202.03. Relaciona las etapas del Proceso de Consultoría con las unidades de la Norma CCON0147.03.</p>			
5	Conclusiones y Recomendaciones. Se muestran conclusiones claras y relevantes para quien desee seguir la carrera de Consultor.			

5	Fuentes Consultadas. El reporte muestra las fuentes consultadas y se hace referencia a ellas en su desarrollo.			
<i>VALORACIÓN:</i>		<i>TOTAL</i>		
		<i>% FINAL</i>		
<i>VALOR ESPERADO DE LA PRUEBA</i>			<i>100%</i>	
<i>MÉTODO DE EVALUACIÓN: Revisión del producto terminado</i>				
<i>COMENTARIOS:</i>				



Subsistema de
Universidades
Politécnicas

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
Uso de herramientas de Diagnóstico y
Desarrollo de Soluciones

Unidad 3

EVIDENCIA ED1, CORRESPONDIENTE A LA UNIDAD 3
GUÍA DE OBSERVACIÓN DE EVIDENCIAS DE TRABAJO DE CAMPO

DATOS GENERALES DEL PROCESO DE OBSERVACIÓN

NOMBRE DEL ALUMNO

MATRICULA:

FECHA:

NOMBRE DE LA ASIGNATURA

Consultoría

CÓDIGO Y TÍTULO DE LA ASIGNATURA, CUATRIMESTRE O CICLO DE
FORMACIÓN

COS-CV, Noveno Cuatrimestre

RESULTADO DE APRENDIZAJE: Utilizar eficazmente las siguientes herramientas de diagnóstico: FODA, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Afinidad, Teoría de Restricciones.

NOMBRE DEL PROFESOR:

INSTRUCCIONES

Guía para el Evaluador: Durante las explicaciones de los proyectos, tanto durante el proceso como al finalizarlos, asegúrese que le muestran evidencias del trabajo de campo y ejemplos del uso de las herramientas:

1. Elabora análisis FODA de la organización diagnosticada resaltando los puntos prioritarios a mejorar.
2. Elabora diagrama de Ishikawa elaborado indicando las causas prioritarias a eliminar.
3. Elabora un diagrama de afinidad, explica la metodología seguida y señala los puestos de las personas involucradas en el análisis.
4. Presenta un cuestionario de diagnóstico utilizado en cualquiera de las siguientes áreas: Producción, Finanzas, Recursos Humanos, Comercialización, Calidad. El cuestionario presenta observaciones de las razones de las evaluaciones registradas.
5. Indica cuáles son los Indicadores Clave de Resultados (KOl´s) que se utilizaron para ubicar las áreas/departamentos problema donde se realizó el diagnóstico.
6. Muestra Videos o fotos del antes/después de la situación/área diagnosticada.
7. Presenta guías de las entrevistas realizadas.

Opcional: Presenta el flujograma utilizado al utilizar la metodología de la teoría de restricciones.

Nombre y firma del Profesor

Nombre y firma del Alumno



LISTA DE COTEJO – Unidad 3
EP1 - Diagnóstico Organizacional en una Empresa de la Localidad

<i>DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN</i>				
Nombre del alumno:		Firma del alumno		
Materia: Consultoría				
Periodo:	Fecha:	Matricula:		
Nombre del profesor:		Firma del profesor:		
Ejercicio de la Unidad 3: Uso de Herramientas de Diagnóstico y Desarrollo de Soluciones. REPORTE: Diagnóstico Organizacional actual de una empresa de la localidad o un área/departamento de la misma.				
<i>INSTRUCCIONES</i>				
Revise el reporte y evalúe cada reactivo de la lista. Indique su calificación en los apartados “SI” cuando la evidencia a evaluar se cumple; en caso contrario marque “NO” y registre su calificación parcial o “cero”. En la columna “OBSERVACIONES” registre sus comentarios referentes a lo observado.				
<i>Valor del reactivo</i>	<i>Característica a cumplir (Reactivo)</i>	<i>CUMPLE</i>		<i>OBSERVACIONES</i>
		<i>SI</i>	<i>NO</i>	
5	El reporte incluye Portada con: Nombre de la escuela (logotipo), Carrera, Materia, Maestro, Alumno(s), Matricula(s), Grupo, Empresa donde se realizó el diagnóstico, lugar y fecha de entrega. El reporte también incluye una tabla de contenidos.			
5	El reporte incluye un plan de trabajo indicando tiempos. El Diagnóstico se completó de acuerdo al cronograma.			
10	Ortografía y Redacción. El reporte no tiene errores ortográficos y no es un simple copy-paste de un diagnóstico previo.			
65	Contenido del reporte incluye: Introducción al proyecto, datos de la empresa, visión, misión, valores, Productos o servicios que ofrece la Empresa. Ubicación del diagnóstico en la empresa. Descripción del problema o situación a resolver, Descripción de la metodología utilizada y fuentes utilizadas, Herramientas utilizadas. (Diagramas FODA, Ishikawa, Afinidad, Restricciones etc.) y gráficas generadas con los datos recolectados, Cuestionarios de diagnóstico utilizados Fotografías y diagramas explicativos Cuadros utilizados y la interpretación de los hechos			

15	Conclusiones y Recomendaciones. Se muestran conclusiones claras y relevantes y la evidencia de la aceptación del diagnóstico por parte del cliente. Se proponen alternativas de solución para las causas encontradas.			
VALORACIÓN :		TOTAL		
		% FINAL		
VALOR ESPERADO DE LA PRUEBA			100%	
MÉTODO DE EVALUACIÓN: <i>Revisión del producto terminado</i>				
COMENTARIOS:				



LISTA DE COTEJO – Unidad 4
EP1 - Fondos de Apoyo y/o Financiamiento para las empresas

DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Nombre del alumno:		Firma del (los) alumno(s)
Materia: Consultoría		
Periodo:	Fecha:	Matricula:
Nombre del profesor:		Firma del profesor

Ejercicio de la Unidad 4: Fondos de Apoyo y/o Financiamiento para las empresas. **REPORTE:** Recursos Públicos o Privados disponibles para apoyar a Empresas.

INSTRUCCIONES

Revise el reporte y evalúe cada reactivo de la lista. Indique su calificación en los apartados “SI” cuando la evidencia a evaluar se cumple; en caso contrario marque “NO” y registre su calificación parcial o “cero”. En la columna “OBSERVACIONES” registre sus comentarios referentes a lo observado.

Valor del reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
5	El reporte incluye Portada con: Nombre de la escuela (logotipo), Carrera, Materia, Maestro, Alumno(s), Matricula(s), Grupo, Empresa donde se realizó el diagnóstico, lugar y fecha de entrega. El reporte también incluye una tabla de contenidos.			
5	El reporte construye sobre las diferentes fuentes consultadas, evita el abuso de “copiar-pegar”.			
10	Ortografía y Redacción. El reporte no tiene errores ortográficos y su redacción es clara.			
70	Contenido del reporte incluye: Introducción, Población Objetivo del Fondo Informaciones detalladas, claras y fundamentadas del Fondo presentado. Presenta Objetivos generales y específicos, Características, tipos y monto de los apoyos. Requisitos para obtener el Fondo Indica los organismos promotores y beneficiarios, Muestra los formatos utilizados para hacer las solicitudes. Señala cuáles son Organismos Intermedios que pueden apoyar para obtener el fondo. Presenta un glosario de términos.			
5	Conclusiones y Recomendaciones. Se muestran conclusiones claras y relevantes sobre Recursos disponibles para las Empresas.			
5	Fuentes Consultadas. El reporte muestra las fuentes consultadas.			
VALORACIÓN :		TOTAL		
		% FINAL		

VALOR ESPERADO DE LA PRUEBA

100%

MÉTODO DE EVALUACIÓN: Revisión del documento de exposición de conclusiones.

COMENTARIOS:

GLOSARIO

Consultoría: Ayudar a una organización por medio de diagnosticar su situación actual y sus posibilidades de mejora; la definición de un sistema que ayude a mejorar su desempeño; la implantación del sistema diseñado y el cierre del servicio de consultoría.

Consultor: Profesional que, independientemente de la especialidad o especialidades que posea, proporciona servicios de consultoría a una organización.

Fuentes de Información: Lugar en donde se encuentra la información. Las fuentes pueden ser Directas que se dan en donde se genera la información directamente (entrevistas, encuestas, cuestionarios, etc.) o Indirectas en cuyo caso son fuentes en donde se encuentra información generada y recopilada por alguien (INEGI, Internet, bibliotecas, Bolsa de Valores etc.).

Confiabilidad y Validez de la Información: Características de la información relacionadas con la seguridad de su veracidad, representatividad, actualidad, etc.

Indicadores Operacionales Clave: Elementos que representan los factores de eficiencia de una organización. Cualquier elemento que sirva para analizar la situación actual y deseable de una organización (Días cartera, índice de rotación de personal, utilidades, eficiencia de materiales, mermas, índice de rechazos, índice de satisfacción etc.).

Modelo de Referencia: Situación ideal o deseable de una organización contra la que se comparará la organización estudiada para que, con base en las diferencias encontradas, se presente un diagnóstico

Modelo Real: Situación actual de la organización a la que se está efectuando el diagnóstico


Plan de Acción: Documento que muestra los detalles de las actividades, tiempos y los recursos requeridos para resolver el problema diagnosticado, así como las personas responsables de llevar a cabo y/o coordinar la ejecución de cada actividad.

Sistemas de Ayuda: Acciones a desarrollar para mejorar el desempeño de una organización o aprovechar ventajas existentes. Estas acciones pueden ser simples o complejas y referirse a cualquier aspecto de la organización (Un sistema de pago al personal, de producción, financiero, etc.). Por costumbre, es común relacionar la expresión "Sistema de ayuda" con la utilización de las computadoras; en este caso la expresión se refiere a sistemas que pueden requerir o no el uso de computadoras.

©.

Planeación de Recursos de la Empresa (ERP por sus siglas en inglés): Sistema informático que integra todas las operaciones de la Empresa y que contiene la toda la información que se requiere para operar eficazmente una Empresa.

Gastos: Comprende todas las erogaciones hechas por la empresa.



Inventario: Valor de las mercancías, materia prima y producto en proceso en una fecha determinada.

Personal directo: Es aquel que está directamente involucrado en la fabricación de un producto terminado.

Materia prima: Son los principales recursos que se usan en la producción; estos se transforman en bienes terminados con la adición de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

Perdidas: Exceso de gastos sobre los ingresos.

Proceso de producción: Sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos para incrementar su valor.

Producto en proceso: Aquel en cual aun no ha llegado al final de su transformación.

Producto terminado: Es un producto en el cual llega a su fase final de transformación.

BIBLIOGRAFIA

Básica

KUBR, Milan, “**La Consultoría de Empresas**”. **Guía para la Profesión**” 3a Edición 2005. Editorial Limusa, SA de CV. Grupo Noriega Editores, México DF ISBN 968-18-5908-1. Edición revisada en 2010 - **ISBN: 9789681859084**

JICA (Agencia de Agencia de Cooperación Internacional del Japón) a través de la Secretaría de Economía. “**Módulos del Programa de Formación de Consultores Sistema Nacional de Consultores (11 módulos)**” 2007 y 2011. www.enterprisesoftmx.com/material.

Nelson Bob, Economy Peter, “**Consulting for Dummies**”. 2a. Edición 2008. Wiley Publishing, Inc. ISBN 978 0470 17809 6.

COMPLEMENTARIA

Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, “**Norma Técnica de Competencia Laboral - Consultoría General** ” CONOCER - Modelo de Operación anterior al 27 de Noviembre del 2009. México, D. F. www.conocer.gob.mx

COVEY, Stephen R. “**The 7 habits of highly effective people**” 2a. Edición 2004, Free Press, New York, NY ISBN 0-7432-6951-9.

Cuestionarios de Diagnóstico Organizacional anexos a este manual. 2011.



ANEXO I

Cuestionarios de Diagnóstico Organizacional

Para adecuación y uso del Profesor en la
unidad 3

Cuestionario DIAGNÓSTICO

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre Comercial : _____

Representante Legal : _____

Dirección : _____

Colonia : _____ C.P. _____

Teléfono () _____ Fax. () _____ e - mail: _____

No de trabajadores _____ M() H() Discapacitados () M() H()

Clasificación:

Micro () Pequeña () Mediana () Grande ()

Establecimiento: Unico () Matriz () Sucursal ()

Sector: Industria () Comercio() Servicios()

Giro: _____

Actividad Económica: _____ Antigüedad : _____

Exporta: Si () No()

Local Industrial: Rentado ()

Propio: ()

Otros: ()

El negocio tiene actualizadas () No: Porque?

las licencias requeridas? Si _____

No () _____

Nombre de la(s) Persona(s)

Entrevistada(s): _____

Cargo(s): _____

Fechas de aplicación del cuestionario

--	--	--

 a

ANÁLISIS POR ÁREAS			
1. DIRECCIÓN GENERAL	Rango	Eval.	RAZONAMIENTO
1.1 Objetivos y Planes			
1.-Visión, Misión y objetivos formales	100		
2.-Los conocen y practican los miembros de la empresa	75		
3.-Informalmente los perciben los clientes	50		
4.-Los desconocen clientes y empleados	25		
1.2 Organización			
1.-Organigrama funcional y actualizado	100		
2.- Organigrama funcional parcialmente	75		
3.-Asignación responsabilidades sólo en algunos puestos	50		
4.-Autoridad unipersonal	25		
1.3 Dirección y Liderazgo			
1.-Clara delegación de autoridad y responsabilidades	100		
2.-Restringida solo para algunas actividades	75		
3.-Limitada para con algunos colaboradores	50		
4.-Sólo el dueño atiende todos los asuntos	25		
1.4 Políticas y Procedimientos			
1.-Establecidos por escrito y del conocimiento de todos	100		
2.-Formalmente establecidos con excepciones	75		
3.-Establecidos sólo en algunas áreas	50		
4.-No se conocen o manifiestan en la práctica	25		
1.5 Toma de decisiones			
1.- Hay asignación de responsabilidades para todos	100		
2.-Participan solo algunos colaboradores	75		
3.-Excepcionalmente participan colaboradores	50		
4.-Manejo unipersonal de los directivos	25		

ANÁLISIS POR ÁREAS			
2. PRODUCCIÓN Y/O OPERACIÓN	Rango	Eval.	RAZONAMIENTO
2.1 Distribución de Planta			
1.-Procesos secuenciales, espacio racionalmente asignado por un estudio de ingeniería.	100		
2.-Distribución del Espacio aceptable	75		
3.- Espacio y distribución medianamente aceptable	50		
4.- Espacio y distribución irregular. No hay Diagrama.	25		
2.2 Maquinaria y Equipo (cómputo, oficina, transporte, pesaje, etc.)			
1.- Funcional, operativo y de tecnología de punta	100		
2.- Modernos en conjunto	75		
3.- En buen estado, limitado en lo funcional	50		
4.- Irregular en su conjunto	25		
2.3 Métodos de trabajo			
1.-Diagramas de flujo, manuales y procedimientos establecidos y actuales	100		
2.- Procedimientos sistematizados, actualización parcial	75		
3.- Procedimientos sobreentendidos	50		
4.- No existen	25		
2.4 Almacenes y manejo de mercancía			
1.- Espacios y equipo adecuados	100		
2.- Espacios y equipo suficientes	75		
3.- Espacio y equipo limitado	50		
4.- Almacén y equipo inapropiado	25		
2.5 Mantenimiento			
1.- Manejo eficiente, oportuno y de bajo costo	100		
2.- Mantenimiento suficiente	75		
3.- Mantenimiento esporádico	50		
4.- No se realiza nunca	25		
2.6 Control de inventarios			
1.- Se realiza diariamente por sistema y se tienen inventarios físicos anuales programados	100		
2.- Se realizan inventarios físicos mensualmente	75		
3.- Se realizan inventarios físicos ocasionalmente	50		
4.- Inexistente	25		

2.7 Grado de aprovechamiento de la capacidad instalada

a) Del 80 al 100%	
b) Del 60 al 80%	
c) Del 40 al 60%	
d) Menos del 40%	

2.8 Existencias en almacén de mercancías rezagadas (2 principales productos):

Nombre	Producto	Cantidad	Valor(aprox)	Motivo rezago

ANÁLISIS POR ÁREAS			
3. FINANZAS	Rango	Eval.	RAZONAMIENTO
3.1 Manejo del punto de equilibrio			
1.-Control y manejo sano de las operaciones financieras	100		
2.-Control suficiente de las operaciones financieras	75		
3.-Referencia para los resultados del ejercicio	50		
4.-Sin relación en los resultados del ejercicio	25		
3.2 Control de costos			
1.-Absoluto y sistemático manejo del control	100		
2.-Evidencia de manejo sistemático	75		
3.-Manejo de control eventual	50		
4.-No se aplica	25		
3.3 Manejo de presupuestos			
1.- Las decisiones se basan en base a los presupuestos.	100		
2.- Se usa el programa presupuestal generalmente	75		
3.-Las decisiones financieras se toman “en base a la experiencia”	50		
4.- No se generan y por tanto no se usa	25		
3.4 Crédito y Cobranzas			
1.- Políticas claras, se siguen con buenos resultados	100		
2.- Política establecida con controles aceptables	75		
3.-No hay política establecida, resultados regulares	50		
4.-No se lleva ningún tipo de control	25		
3.6 Situación Fiscal			
1.-Funcionalmente establecida con óptimos resultados	100		
2.-Establecido con controles aceptables	75		
3.-No establecido y con resultados regulares	50		
4.-No se lleva ningún tipo de contabilidad/control fiscal	25		

3.7 Proporciones de las fuentes crediticias utilizadas

a) Proveedores	%
b) Clientes (anticipos)	%
c) Bancos	%
d) Otros	%

3.8 Proporción de bienes patrimoniales y seguridad individual.

Tipo de Seguro	Bienes	Valor actual	Asegurado Si/No	Observaciones
Daños	Instalaciones			
	Equipos			
	Maquinaria			
	Transporte de personal			
	Transporte de carga			
	Carga en tránsito			
Vida	Seguro colectivo			
	Personal Clave			
	Gastos Médicos Mayores			
Fianzas	Manejo de valores			
	De cumplimiento			


3.9 Equipo de seguridad

Descripción	¿La actividad lo requiere?	¿Cuenta con ello?
Extinguidores		
Alarmas		
Protectores de equipos		
Equipo de protección personal		
Uniformes		
Botas de seguridad		
Otros		

ANÁLISIS POR ÁREAS			
4. COMERCIALIZACIÓN	Rango	Eval.	RAZONAMIENTO
4.1 Conocimiento del mercado			
1.- Basado en estudios formales y en la experiencia	100		
2.- Referido sólo a la experiencia de los directivos	75		
3.- Visión general poco profesional	50		
4.- Se desconoce	25		
4.2 Catalogo de productos y servicios			
1.- Funcional y actualizado	100		
2.- Actualizado parcialmente	75		
3.- Incompleto y poco confiable	50		
4.- No existe	25		
4.3 Respuesta a las expectativas del mercado			
1.-De máxima calidad y confiabilidad	100		
2.-De aceptable calidad y confiabilidad	75		
3.-De regular calidad y confiabilidad	50		
4.-De pobre calidad y confiabilidad	25		
4.4 Cartera de clientes			
1.- Identificada y segmentada en base de datos	100		
2.- Registro general y control regular	75		
3.- Registro general de bajo control	50		
4.- No se maneja	25		
4.5 Pronósticos de ventas			
1. Se usa un método profesional	100		
2.- Es una práctica regular no profesional	75		
3.- Es una práctica informal	50		
4.- No se hacen	25		
4.6 Servicio postventa			
1.-Atención absoluta y garantizada de la demanda	100		
2.-Satisfacción en Precio y calidad confiable	75		
3.- Satisfacción en Precio y Calidad inconsistente	50		
4.- No hay servicio de post-venta.	25		
4.7 Promedio semanal de existencia en bodegas :	Toneladas:		Importe: \$
4.8 Segmentación aproximada del mercado que se atiende			
a) Local	%		
b) Regional	%	Plazas:	
c) Nacional	%	Plazas:	
d) Internacional	%	Plazas:	
4.9 Estructura de ventas			
a) Distribuidores			
b) Venta directa			

ANÁLISIS POR ÁREAS

5. RECURSOS HUMANOS	Rango	Eval.	RAZONAMIENTO
5.1 Sistema de selección y reclutamiento			
1.- Establecido como política sistemática	100		
2.- Se practicado parcialmente	75		
3.- Se practica muy pocas veces	50		
4.- No se maneja	25		
5.2 Nivel de salarios y compensaciones			
1. Arriba del promedio de la industria.	100		
2. Ofrece algunas prestaciones e incentivos adicionales	75		
3.- Semejante a las demás empresas de la industria	50		
4.- Se otorga lo menos posible. No se tiene política.	25		
5.3 Servicios al personal			
1.-Se otorgan adicionales a lo establecido por la L.F.T.	100		
2.-Dependen de negociaciones contractuales	75		
3.-Dan estricto cumplimiento a la L. F. T.	50		
4.-No se otorga ningún tipo de servicio adicional	25		
5.4 Involucramiento del personal con la mejora continua			
1. Es práctica establecida	100		
2. Cuando la operación lo requiere	75		
3.- Sólo en casos muy especiales	50		
4.- No se practica	25		
5.5 Clima laboral			
1. Se tienen armonía y colaboración	100		
2.- Problemas resueltos internamente	75		
3.- Se presentan problemas laborales esporádicos	50		
4.- Hay problemas laborales frecuentes y graves	25		
5.6 Escolaridad del personal			
a) Primaria		%	
b) Secundaria		%	
c) Media(Prepa/similar)		%	
d) Profesional		%	
5.7 Acciones de involucramiento del personal			
a) Reuniones de trabajo			
b) Buzón de sugerencias			
c) Estímulos a propuestas de mejora			
5.8 Antigüedad del personal		5.9 Índice mensual de	
a) Hasta un año	%	a) Ausentismo	%
b) De 1 a 5 años	%	b) Rotación de personal	%
c) De 6 a 10 años	%	c) Accidentes de	%



			trabajo	
d) Más de 10 años	%			

ANÁLISIS POR AREAS			
6. COMPETITIVIDAD (PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD)	Rango	Eval.	RAZONAMIENTO
6.1 Controles y resultados			
1.- Informes sistemáticos de la operación	100		
2.- Informes regulares de la operación	75		
3.- Se tiene sólo en algunas áreas	50		
4.- No se manifiestan en la práctica	25		
6.2 Competitividad del producto (precio, presentación, calidad, servicio)			
1.- Totalmente superior a otros	100		
2.- Superior a otros en algunos factores	75		
3.- Semejante a la competencia	50		
4.- En desventaja frente a la competencia	25		
6.3 Posicionamiento en el mercado			
1. Es superior en la oferta, calidad y precio	100		
2. Tiene algunas ventajas ante la competencia	75		
3.- Tiene algunas desventajas ante la competencia	50		
4.- Permanencia insignificante en el mercado	25		
6.4 Publicidad y Promoción			
1.- Es parte formal del programa de comercialización	100		
2.- Uso e inversión frecuente	75		
3.- Uso e inversión eventual	50		
4.- No se maneja	25		
6.5 El servicio en la venta			
1. Es parte fundamental de la venta	100		
2.- Aspecto considerado implícitamente en la venta	75		
3.- Se atiende sólo a petición del cliente	50		
4.- No se hace o se cotiza y se cobra adicionalmente	25		
6.6 Prácticas de capacitación y desarrollo			
1.- Es permanente, constante y programada	100		
2.- Es política establecida de acuerdo a las necesidades	75		
3.- Se da sólo cuando la operación lo requiere	50		
4.- No se tiene establecida	25		
6.7 Manejo de los productos dañados			
1. Se reprocesan o se reciclan según sea adecuado	100		
2.- Aprovechamiento casi total	75		
3.- Aprovechamiento parcial	50		
4.- Se van al desperdicio	25		



ANEXO II

**Guía de observación de exposiciones
en clase.**

**Sugerencia para la evaluación del
aprendizaje del curso.**



Subsistema de
**Universidades
Politécnicas**

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA EXPOSICIONES INDIVIDUALES/EQUIPO
(Para utilizarse en los casos cuando haya presentaciones de resultados en alguna de las unidades de aprendizaje)

Logotipo de
la
Universidad

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE _____
NOMBRE DE LA ASIGNATURA: CONSULTORÍA

INSTRUCCIONES

Revise los documentos y actividades que se solicitan e indique su calificación en los apartados “SI” cuando la evidencia a evaluar se cumple; en caso contrario marque “NO” y registre su calificación parcial o “cero”. En la columna “OBSERVACIONES” registre sus comentarios referentes a lo observado.

Valor del reactiv o	Característica a cumplir (Reactivo)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
5%	Puntualidad para iniciar y concluir la exposición.			
5%	Portada: Nombre de la escuela (logotipo), Carrera, Asignatura, Profesor, Alumnos, Matricula, Grupo, Lugar y fecha de entrega, Empresa y Área/Departamento donde se hizo el Diagnóstico.			
10%	Esquema de diapositivas. Colores y tamaño de letra apropiada. Incluye ejemplos de gráficas, diagramas y cuadros generados para ser usados en un diagnóstico organizacional.			
10%	Ortografía (cero errores ortográficos).			
10%	Exposición. a. Utiliza las diapositivas como apoyo, no lee cada párrafo. Mantiene contacto visual, modula la entonación.			
40%	b. Desarrollo del tema con fundamentos y con una secuencia estructurada. Explica ejemplos para clarificar contenidos.			
5%	c. Hay una organización de los integrantes del equipo.			
5%	d. Expresión no verbal (gestos, miradas y lenguaje corporal).			
5%	Preparación de la exposición. – Todos los integrantes del grupo exponen secciones de tamaño y dificultad similares.			
5%	Apariencia y arreglo personal.			
100.%	CALIFICACIÓN:			

SUGERENCIA PARA LA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE DEL CURSO

PORCENTAJES DE EVALUACIÓN:

Evidencia por desempeño	30%
Evidencia por producto	50%
Evidencia de conocimiento	20%

EVIDENCIAS		
DESEMPEÑO	PRODUCTO	CONOCIMIENTOS
ED1 Realiza un análisis de un departamento o de una situación en una empresa utilizando una de las herramientas de diagnóstico. - 30%	EP1 Unidad 1. Realiza un reporte de las ventajas, desventajas, tipos de la consultoría y las habilidades más importantes del consultor efectivo. - 10%	1er. Examen Parcial - 10%
	EP1 Unidad 2. Realiza un resumen de las 4 Unidades de la Norma Mexicana de Consultoría General (CCON0147.03) del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales - 15%	
	EP1 Unidad 3. Realiza Reporte: Diagnóstico Organizacional en una Empresa de la Localidad. - 60%	2°. Examen Parcial - 10%
	EP1 Unidad 4. Realiza un reporte de uno de los Recursos Públicos o Privados disponibles para apoyar a Empresas. - 15%	No hay tercer parcial - se cubre con las presentaciones y reportes del diagnóstico organizacional.
ACTITUDES A OBSERVAR		
Responsabilidad	Puntualidad y Asistencia	Apoyo a otros
Disciplina	Respeto	Orden



Subsistema de
Universidades
Politécnicas

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
Cuestionario sobre La Consultoría y el
Consultor

Unidad 1

EVIDENCIA EC1, CORRESPONDIENTE A LA UNIDAD 1
CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO – ENTENDIMIENTO DE CONCEPTOS

DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

NOMBRE DEL ALUMNO

MATRICULA:

FECHA:

NOMBRE DE LA ASIGNATURA

Consultoría

CÓDIGO Y TÍTULO DE LA ASIGNATURA, CUATRIMESTRE O CICLO DE
FORMACIÓN

COS-CV, Noveno Cuatrimestre

RESULTADO DE APRENDIZAJE: Exposición de las ventajas, desventajas y tipos de la consultoría; características y habilidades del consultor efectivo.

NOMBRE DEL PROFESOR:

INSTRUCCIONES

Guía para el Evaluador: Estas preguntas pueden usarse como reactivos en los exámenes parciales.

1. De su definición de Consultoría.
2. Explique tres de las características de los consultores efectivos.
3. Indique tres razones por las cuales un empresario contrataría a un consultor.
4. Explique tres habilidades clave de un consultor
5. Explique tres puntos clave al usar la entrevista en la consultoría.
6. Explique los dos tipos de consultores, ventajas y desventajas
7. Explique los factores que diferencian la investigación de la consultoría.
8. Indique y explique 3 puntos clave a cuidar al establecer la relación cliente-consultor
9. Describa dos papeles que puede tener el consultor al promover el cambio en las organizaciones
10. ¿En qué áreas de un negocio puede un LANI actuar como consultor?



Subsistema de
Universidades
Politécnicas

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
Cuestionario sobre La Norma Mexicana de
Consultoría General (CCON0147.03) del
Consejo Nacional de Normalización y
Certificación de Competencias Laborales

Unidad 2

EVIDENCIA EC1 CORRESPONDIENTE A LA UNIDAD 2
CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO - ENTENDIMIENTO DE CONCEPTOS

DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

NOMBRE DEL ALUMNO

MATRICULA:

FECHA:

NOMBRE DE LA ASIGNATURA

Consultoría

CÓDIGO Y TÍTULO DE LA ASIGNATURA, CUATRIMESTRE O CICLO DE
FORMACIÓN

COS-CV, Noveno Cuatrimestre

RESULTADO DE APRENDIZAJE: Explicar el estándar Mexicano para la consultoría (Norma Conocer - CCON0147.03).

NOMBRE DEL EVALUADOR:

INSTRUCCIONES

Guía para el Evaluador: Estas preguntas pueden usarse como reactivos en los exámenes parciales.

1. Explique qué es el CONOCER.
2. Indique cuáles son las unidades que contiene la norma CCON0147.03
3. Explique los puntos clave de los dos elementos que conforman la unidad UCON0351.03 "Diagnosticar la situación actual de una organización".
4. Explique los puntos clave de los dos elementos que conforman la unidad UCON0352.03 "Determinar sistemas de ayuda para una organización".
5. Explique los puntos clave de los dos elementos que conforman la unidad UCON0201.03 "Documentar el proceso de implantación de un sistema de ayuda en una organización".
6. Explique los puntos clave de los dos elementos que conforman la unidad UCON0202.03 "Cerrar proyectos de consultoría".
7. De sus puntos de vista sobre la Norma de Consultoría General.



Subsistema de
Universidades
Politécnicas

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
Cuestionario diagnóstico sobre la
Identificación de los elementos clave de las
etapas del proceso de consultoría

Unidad 3

EVIDENCIA CORRESPONDIENTE A LA UNIDAD 3
CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO DE APOYO PARA EL PROFESOR – ENTENDIMIENTO DE CONCEPTOS

DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

NOMBRE DEL ALUMNO

MATRICULA:

FECHA:

NOMBRE DE LA ASIGNATURA

Consultoría

CÓDIGO Y TÍTULO DE LA ASIGNATURA, CUATRIMESTRE O CICLO DE
FORMACIÓN

COS-CV, Noveno Cuatrimestre

RESULTADO DE APRENDIZAJE: Explicar las etapas del Proceso de Consultoría y sus elementos clave.

NOMBRE DEL PROFESOR:

INSTRUCCIONES

Guía para el Profesor: Estas preguntas se presentan como guías para diagnosticar el entendimiento del proceso de consultoría y para usarse como reactivos en los exámenes parciales.

1. Indique cuáles son las etapas generalmente aceptadas del Proceso de Consultoría.
2. Explique los puntos clave de la primera etapa del proceso de consultoría.
3. Explique los puntos clave de la etapa de Diagnóstico (o análisis del problema).
4. Liste y explique al menos dos Indicadores Operacionales Clave (KOI´s) en cada una de las siguientes áreas: Finanzas, Manufactura, Calidad, Materiales, Recursos Humanos, Ventas.
5. Señale y explique brevemente el uso de cinco herramientas de diagnóstico disponibles para el consultor.
6. Explique los puntos clave de la tercera etapa del proceso de consultoría: generación de soluciones y recomendaciones y presentación al Cliente.
7. Explique los puntos clave de la cuarta etapa del proceso de consultoría: Implantación de soluciones: planeación y asignación de responsabilidades.
8. Explique los puntos clave de la quinta etapa del proceso de consultoría: Cierre de la Consultoría
9. Indique cuáles considera los aspectos clave a cuidar dentro de cada etapa del Proceso de Consultoría.

Nombre y firma del maestro

Nombre y firma del alumno
