

Agencia de Cooperación Internacional del Japón

Secretaría de Economía
Estados Unidos Mexicanos

**REPORTE FINAL
DEL
Estudio sobre el Sistema de
Capacitación y Certificación de Consultores
para
Pequeñas y Medianas Empresas en México**

(Resumen)

Enero, 2002

UNICO International Corporation

M P I
J R
02-022

Indice

Introducción.....	- 1 -
1. Antecedentes del Estudio.....	- 1 -
2. Objetivo del Estudio.....	- 1 -
3. Sector objeto del Estudio	- 2 -
4. Area del Estudio.....	- 2 -
5. Alcance del Estudio	- 2 -
6. Instituciones de Contraparte y Comité Directivo.....	- 4 -
Capítulo 1 Situación Actual del Mercado de la Consultoría en México y Temas Relacionados	- 6 -
1.1 Pequeñas y medianas empresas en México.....	- 6 -
1.2 Demanda y registros de los consultores.....	- 6 -
1.3 Características del servicio de consultoría de las instituciones oficiales	- 9 -
Capítulo 2 Situación Actual del Sistema de Certificación de Consultores en México y sus Problemas	- 12 -
2.1 Estándar del consultor general de CONOCER	- 12 -
2.2 Problemas y propuestas sobre las Normas de Consultoría General.....	- 16 -
Capítulo 3 Situación Actual del Sistema de Capacitación de Consultores en México y sus Problemas	- 20 -
3.1 Panorama general del sistema de capacitación	- 20 -
3.2 Problemas y propuestas sobre el sistema de capacitación de consultores para PyMEs.....	- 24 -
Capítulo 4 Plan de Implementación para el Fortalecimiento del Sistema de Certificación de Consultores para Pequeñas y Medianas Empresas.....	- 27 -
4.1 Papeles de la consultoría para PyMEs	- 27 -
4.2 Particularidad de los consultores para PyMEs.....	- 27 -
4.3 Polaridad de los consultores para PyMEs.....	- 28 -
4.4 Marco de las medidas para fortalecer el sistema de certificación.....	- 29 -
4.5 Plan de implementación para introducir el nuevo sistema de certificación	- 33 -
4.6 Programa de transición al nuevo sistema	- 40 -

Capítulo 5	Plan de Implementación de Ordenamiento del Sistema de Formación de Consultores para PyMEs	- 50 -
5.1	Política básica del ordenamiento del sistema de formación.....	- 50 -
5.2	Plan Básico de Institucionalización del Sistema de Formación de Consultores	- 51 -
5.3	Plan de implementación del ordenamiento del sistema de formación	- 57 -
5.4	Instituciones ejecutores del curso de formación	- 60 -

Cuadro y Figura

Cuadro】

Cuadro 1	Alcance del Estudio.....	- 3 -
Cuadro 1.1-1	Definición del tamaño de las empresas en México	- 6 -
Cuadro 1.1-2	Distribución de los establecimientos según sector y tamaño de la empresa (unidad mil).....	- 6 -
Cuadro 1.1-3	Actividades realizadas por las instituciones involucradas en la consultoría (en el año 2000).....	- 8 -
Cuadro 1.1-4	Número de consultores registrados en la CIPI-BDC (30 de octubre, 2001)	- 7 -
Cuadro 2.1-1	Unidades y elementos de evaluación	- 15 -
Cuadro 2.1-2	Situación de certificación en la Norma de Consultoría General (A finales de febrero de 2001).....	- 16 -
Cuadro 3.1-1	Situación actual de los diferentes cursos de capacitación	- 22 -
Cuadro 4.4-1	Plan básico de las nuevas normas de certificación de consultores	- 32 -
Cuadro 4.5-1	Gestiones de certificación y entidades ejecutoras	- 35 -
Cuadro 4.6-1	Funciones de comités y subcomités y candidatos para miembros (propuesta).....	- 43 -

Figura】

Figura 1.1-1	Tamaño de las empresas objeto de los servicios de consultoría proporcionada por cada consultora según su área de servicios	- 11 -
Figura 2.1-1	Diagrama de flujo de la certificación por las Normas de Consultoría General	- 14 -
Figura 4.3-1	Imagen de la polaridad de los consultores para PyMEs	- 29 -
Figura 4.4-1	Calidad y cantidad de consultores	- 31 -
Figura 4.5-1	Marco del nuevo estándar del consultor	- 34 -
Figura 4.5-2	Esquema del nuevo sistema de certificación	- 35 -
Figura 4.6-1	Régimen de ejecución y entidades ejecutoras principales del nuevo sistema de capacitación y certificación	- 42 -
Figura 4.6-2	Programa cronológico de la mejora del sistema de capacitación y certificación de consultores para PyMEs (período de transición)	- 46 -
Figura 5.2-1	Relación entre el sistema de formación de consultores y el sistema de certificación de consultores	- 54 -
Figura 5.2-2	Ruta para la certificación de consultor desde la carrera universitaria	- 55 -
Figura 5.2-3	Ruta de Certificación “De profesionalista a Consultor Certificado”	- 56 -

Figura 5.3-1	Esquema del Curso de Formación para Profesionistas (Curso intensivo de corto plazo resumido).....	- 58 -
Figura 5.3-2	Curso de Formación para profesionistas (Esquema de Habilidades Complementarias)	- 61 -

Abreviatura

ARIPO	Artesanías e Industrias Populares
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.
BANRURAL	Banco Nacional de Crédito Rural
BCI	Banco de Comercio Interior
BDC	Banco de Datos de Consultores (CIPI)
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación
CANACO	Cámara Nacional de Comercio
CANAIPES	Cámara Nacional de la Industria Pesquera
CANIRAC	Cámara Nacional de la Industria Restaurantera
CAST	Centro de Asistencia y Servicios Tecnológicos
CAT	Programa de Crédito al Servicio de Consultoría (NAFIN)
CETRO	Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial
CIATEJ	Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco, A.C.
CIATEQ	Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Queretaro, A.C.
CICY	Centro de Investigación Científica de Yucatán
CIDESI	Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial
CIDETEQ	Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Electroquímica, S.C.
CIMAV	Centro de Investigación en Materiales Avanzados, S.C.
CIMO	Programa de Calidad Integral y Modernización
CINVESTAV	Centro de Investigación y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional
CIPI	Comision Intersecretarial de Política Industrial
CIQA	Centro de Investigación de Química Aplicada
CNAD	Centro Nacional de Actualización Docente
CNEC	Cámara Nacional de Empresas de Consultoría
CNIC	Cámara Nacional de la Industria de la Construcción
COMART	Comité de Apoyo a la Actividad Artesanal
COMIN	Comisión Mixta para la Modernización de la Micro y Pequeña Industrial
COMINSA	Corporación Mexicana de Investigación en Materiales, S.A. De C.V.
COMPITE	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONALEP	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica
CONCAMIN	Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos
CONCERTEC	Comité de Concertación para la Modernización Tecnológica
CONOCER	Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana
COPLADE	Comité de Planeación de Desarrollo (Federal o Estatal)
COPLADEMUN	Comité de Planeación de Desarrollo Municipal
CRECE	Centro Regional para la Competitividad Empresarial

FIDEIN	Fideicomiso para el Estudio y Fomento de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centro Comerciales
FIDETEC	Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica (CONACYT)
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
FOGAIN	Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana
FOMIN	Fondo Nacional de Fomento Industrial
FONAES	Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad
FONEI	Fondo Nacional de Equipamiento Industrial
FONEP	Fondo Nacional de Estudios y Proyectos
FORCCYTEC	Fondo Nacional para el Fortalecimiento a las Capacidades Científicas y Tecnológicas Estratégicas
IIE	Instituto de Investigaciones Eléctricas
IMP	Instituto Mexicano del Petróleo
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INAOE	Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica
INCARURAL	Instituto Nacional de Capacitación Rural
INEGI	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática
INFOTEC	Fondo de Información y Documentación para la Industria
INI	Instituto Nacional Indigenista
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agropecuarias y Pesqueras
ININ	Instituto Nacional de Investigación Nuclear
IPN	Instituto Politécnico Nacional
IQS	Internacional Certification of Quality System S.C.
ITAM	Instituto Tecnológico Autónomo de México
ITESM	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey
IVA	Impuesto al Valor Agregado
JETRO	Japan External Trade Organization
JICA	Japan International Cooperation Agency
LANFI	Laboratorios de Fomento Industrial
NAFIN	Nacional Financiera, S.N.C.
NORMEX	Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación
OJT	Entrenamiento sobre la Marcha del Trabajo (On the Job Training)
PAI	Programa de Apoyo a la Industria Mediana y Pequeña
PAT	Programa de Asistencia Técnica (BANCOMEXT)
PCT	Programa de Centros Tecnológicos (CONACYT)
PIB	Producto Interno Bruto
PIEBT	Programa de Incubadoras de Empresas con Base Tecnológica
PMT	Programa de Modernización Tecnológica (CONACYT)
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PREAM	Programa para la Vinculación de las Empresas

PRODEM	Programa de Desarrollo Empresarial (NAFIN)
PROMYP	Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Industria
PRONASOL	Programa Nacional de Solidaridad
QAN	Quality Adviser Network, S.C.
QC	Control de Calidad (Quality Control)
RCCT	Registro de Consultores Tecnológicos (CONACYT)
RICSA	Red Interamericana Organismo de Certificación de Competencias Laborales
SARH	Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SCT	Secretaría de Comunicaciones y Transporte
SDN	Secretaría de la Defensa Nacional
SE	Secretaría de Economía
SECODAM	Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo
SECTUR	Secretaría de Turismo
SECUD	Secretaría de Educación, Cultura y Deportes
SEDAF	Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Forestal
SEDER	Secretaría de Desarrollo Rural
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEDIC	Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercio
SEGOB	Secretaría de Gobernación
SEMAR	Secretaría de Marina
SEMARNAT	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales
SEMIP	Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal
SEP	Secretaría de Educación Pública
SEPESCA	Secretaría de Pesca
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SNC	Sociedad Nacional de Crédito
SRA	Secretaría de la Reforma Agraria
SS	Secretaría de Salud
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
TPM	Mantenimiento Total Productivo (Total Productive Maintenance)
TQC	Control de Calidad Total (Total Quality Control)
UAM	Universidad Autónoma de México
ULSA	Universidad La Salle
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
UTT	Universidad de Transferencia de Tecnología
UVM	Universidad del Valle de México

Introducción

Introducción

1. Antecedentes del Estudio

- (1) El fomento del desarrollo de las PyMEs constituye una política prioritaria en México, y diferentes instituciones ofrecen variados programas para el apoyo de estas empresas. En particular, el servicio de diagnóstico y asesoría a las PyMEs es considerado un instrumento eficaz para elevar su nivel técnico y administrativo, y es ofrecido por diferentes instituciones (instituciones públicas de apoyo, bancos nacionales de desarrollo, etc.) a través de los consultores locales. La Secretaría de Economía (SE), como institución responsable, ofrece servicios de consultoría para las PyMEs a través de la Red CETRO-CRECE y el COMPITE en todo el país.
- (2) Por otro lado, México está afectado por la falta cuantitativa y cualitativa de consultores locales, que puedan ofrecer el servicio adecuado de diagnóstico y asesoría a las PyMEs. En México se ha establecido un sistema de certificación y registro de los consultores para PyMEs recientemente; el sistema se está consolidando en este momento. No obstante, no dejan de existir ciertas dudas e inconformidades hacia el nuevo sistema de certificación.
- (3) Bajo estas circunstancias, la SE ha solicitado al gobierno japonés este estudio con el marco descrito a continuación.

2. Objetivo del Estudio

Actualmente las PyMEs mexicanas están expuestas a una agresiva competencia internacional a raíz de la liberalización de la economía y la política de apertura del mercado. El presente Estudio tiene por objetivo elaborar plan de capacitación y certificación de los consultores, para que éstos ofrezcan un servicio adecuado y eficaz de diagnóstico y asesoría a las pequeñas y medianas empresas, con el fin de mejorar su nivel administrativo y técnico.

A tal efecto, se propone diseñar sistema de certificación y capacitación de consultores para las PyMEs y planificar su implementación, acorde con la realidad de México, teniendo como contraparte al CETRO-CRECE, institución que ofrece el servicio de diagnóstico y asesoría a las PyMEs mexicanas. El Estudio incluye la capacitación experimental (proyecto piloto) de los consultores locales para visualizar la situación actual

del país.

3. Sector objeto del Estudio

Este Estudio está enfocado principalmente a las PyMEs del sector manufacturero.

4. Area del Estudio

Se propone ejecutar el Estudio en México D.F. y los sitios de proyecto piloto (Estados de México y Puebla).

Se escogió la ciudad de México porque es donde se concentra la mayoría de las instituciones relevantes, incluyendo la SE/CETRO. Aquí se llevó a cabo el estudio de la situación actual y del sistema existente, y se celebraron las diferentes reuniones de discusión relacionadas con el Estudio. De la misma manera, se escogieron los Estados de México y de Puebla porque en estos estados hay una gran concentración de las PyMEs (del sector manufacturero), y también existen las oficinas del CRECE. De entre los 32 CRECE existentes en todo el país, estas dos sedes fueron seleccionadas como modelo, y se llevó a cabo el proyecto piloto en estas 2 zonas.

5. Alcance del Estudio

El Alcance del Estudio está especificado en el Alcance del Trabajo (A/T) suscrito y acordado entre la Misión del Estudio Preliminar de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y la SE, el 5 de septiembre del 2000.

Cuadro 1 Alcance del Estudio

1. *Estudio de la situación actual de las PyMEs y revisión de la política del desarrollo de las PyMEs en México.*
 - 1.1 *Verificación de la situación actual de las PyMEs y la revisión de las necesidades de consultoría de PyMEs*
 - 1.2 *Revisión de las políticas y estrategias relacionadas con el desarrollo de las PyMEs.*

2. *Estudio sobre el sistema actual de consultoría de PyMEs*
 - 2.1 *Revisión del sistema actual de consultoría de PyMEs*
 - 2.2 *Verificación y evaluación de las actividades y nivel de los consultores de PyMEs*
 - 2.3 *Análisis de la posibilidad de introducir el sistema de capacitación y certificación de consultores de PyMEs del Japón*

3. *Revisión y mejoramiento de la metodología actual de consultoría sobre la creación de nuevas PyMEs*
 - 3.1 *Revisión de las experiencias del Japón en la metodología de consultoría*
 - 3.2 *Análisis de la metodología de consultoría del Japón aplicable a las PyMEs de México*

4. *Diagnóstico de las empresas y ejecución de los proyectos piloto para la capacitación de los consultores de PyMEs*
 - 4.1 *Verificación de la estructura de los consultores de PyMEs e identificación de las necesidades de capacitación para los proyectos piloto*
 - 4.2 *Ejecución de la capacitación experimental a los consultores de la red CETRO-CRECE*
 - 4.3 *Diagnóstico experimental de las empresas modelo a las que se aplicó la metodología mejorada de consultoría*
 - 4.4 *Evaluación de la aplicabilidad a la red de CETRO-CRECE de los resultados y experiencias obtenidos a través de la ejecución de los proyectos piloto*

5. *Desarrollo del sistema de capacitación y certificación y elaboración de las guías de implementación*
 - 5.1 *Diseño de la organización de ejecución del sistema de capacitación y certificación*
 - 5.2 *Preparación de las guías de diagnóstico de empresas*
 - 5.3 *Preparación de las guías de capacitación*
 - 5.4 *Preparación de las guías del sistema de evaluación y certificación*

6. *Conclusiones y recomendaciones*

6. Instituciones de Contraparte y Comité Directivo

La SE y el CETRO-CRECE son las instituciones de contraparte. Además las siguientes 16 instituciones forman el Comité Directivo, cuya secretaría corresponde a las instituciones de contraparte.

- 1) SE (Secretaría de Economía)
- 2) CETRO (Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial)
- 3) CIPI (Comisión Intersecretarial de Política Industrial)
- 4) CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral)
- 5) COMPITE (Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica)
- 6) CIMO (Calidad Integral y Modernización)
- 7) NAFIN (Nacional Financiera, SNC)
- 8) BANCOMEXT (Banco Nacional de Comercio Exterior)
- 9) ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey)
- 10) ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México)
- 11) ULSA (Universidad La Salle)
- 12) CNEC (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría)
- 13) CONACYT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología)
- 14) UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México)
- 15) IPN (Instituto Politécnico Nacional)
- 16) UVM (Universidad del Valle de México)

7. Cronograma del Estudio

Hasta la presentación del Informe Final, la Misión de Estudio realizó 4 etapas de estudio en México.

(1) Estudio en México

- 1) Primera etapa de estudio en México (del 11 de febrero al 26 de marzo del 2001; 44 días)
 - Estudio básico sobre el sistema de certificación y de capacitación
 - Visitas a las empresas (26 empresas del Estado de México; 26 empresas del Estado de Puebla).
 - Seminario sobre el sistema de diagnosticadores de pequeñas y medianas empresas en Japón. (13 de marzo)

- 2) Segunda etapa de estudio en México (del 3 de junio al 14 de julio del 2001; 42 días)
 - Estudio sobre el sistema de certificación y de capacitación.
 - Implementación del Proyecto Piloto I (en México, D.F.; 3 semanas)

- 3) Tercera etapa de estudio en México (del 2 de septiembre al 13 de octubre del 2001; 42 días)
 - Estudio sobre el sistema de certificación y de capacitación.
 - Implementación del Proyecto Piloto II (en los Estados de México y de Puebla; 3 semanas)
 - Celebración del Seminario II (5 de octubre, en los Estados de México y de Puebla).

- 4) Cuarta etapa de estudio en México (del 26 de noviembre al 5 de diciembre del 2001; 10 días)
 - Presentación y discusión del Informe Final (borrador)
 - Celebración del Seminario III.

(2) Informes presentados

Durante el periodo del Estudio, se presentaron los siguientes informes. En cada presentación, se celebró una reunión del Comité Directivo para discutir su contenido, por lo que hasta ahora se tuvieron 6 reuniones en total, entre la Misión de Estudio y el Comité de Dirección.

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| 1) Febrero del 2001 | Informe Inicial |
| 2) Marzo del 2001 | Informe de Avance (I) |
| 3) Mayo del 2001 | Informe de Avance (II) |
| 4) Agosto del 2001 | Informe Intermedio |
| 5) Octubre del 2001 | Informe de Avance (III) |
| 6) Noviembre del 2001 | Borrador del Informe Final |
| 7) Enero del 2002 | Informe Final |

Capítulo 1

Situación Actual del Mercado de la Consultoría en México y Temas Relacionados

Capítulo 1 Situación Actual del Mercado de la Consultoría en México y Temas Relacionados

1.1 Pequeñas y medianas empresas en México

En el Cuadro 1.1-1 aparece la definición del tamaño de empresas utilizada en México. En el Cuadro 1.1-2 se muestra la distribución de los establecimientos por tamaño de la empresa y por sector. De acuerdo con estos datos, en México existen unos 3.3 millones de establecimientos en total, de los cuales un 99.8% son micro, pequeñas y medianas empresas; además, de estos establecimientos un 96.2% son de tamaño micro, incluyendo los negocios informales y las personas físicas con actividades empresariales. El número de los establecimientos es el de agentes económicos, por lo tanto dicho número es mayor que el número de las empresas existentes.

Cuadro 1.1-1 Definición del tamaño de las empresas en México

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Manufactura	0 ~ 30	31 ~ 100	101 ~ 500	501 y más
Comercio	0 ~ 5	6 ~ 20	21 ~ 100	101 y más
Servicio	0 ~ 20	21 ~ 50	51 ~ 100	101 y más

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 15 de marzo de 2000

Cuadro 1.1-2 Distribución de los establecimientos según sector y tamaño de la empresa (unidad mil)

Sector	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total	PyMEs
Manufactura	377.0	11.9	5.5	1.5	395.8	394.3
Comercio	1,513.3	66.0	12.8	2.0	1,594.2	1,592.1
Servicio	1,233.7	16.2	4.7	3.1	1,257.8	1,254.6
Otros	36.8	0.5	0.1	1.0	37.5	37.4
Total	3,160.8	94.5	23.0	6.8	3,285.2	3,278.4
Total (%)	96.2	2.9	0.7	0.2	100.0	99.8

Fuente: INEGI

1.2 Demanda y registros de los consultores

La Secretaría de Economía considera, como una de sus políticas vertebrales, la política de fomento a las pequeñas y medianas empresas, y para eso, piensa que es indispensable el servicio de consultoría, que incluye el diagnóstico y orientación

empresarial. De acuerdo con una proyección realizada por la misma Secretaría, si se aplican servicios de consultoría a unas 15 mil empresas anualmente con el ritmo actual, se tardaría unos 40 años para cubrir todas las empresas demandantes; la demanda se calcula enorme. Por otra parte, la Secretaría hizo público un programa de formación de consultores para micro, pequeñas y medianas empresas; a través de este programa denominado “CONSULTE”, se pretende formar entre 4 mil y 5 mil consultores por año para esta gama de empresas. Se supone que los graduados de esta “CONSULTE” se dedicarán a los servicios introductorios de consultoría de administración empresarial, principalmente para microempresas. De acuerdo con el Cuadro 1.1-3, el número estimado de consultores existentes para el año 2000 fue de 2,135 personas, y el número de servicios otorgados fue de 14,554 casos.

Por otra parte, en el registro de la CIPI-BDC (Banco de Datos de Consultores del CIPI), están incluidas 1,701 personas en octubre del 2001, de acuerdo con el Cuadro 1.1-4 que se muestra abajo. En comparación con el resultado del estudio por entrevistas que realizamos, que se muestra en el Cuadro 1.1-3, podemos ver que la BDC cubre alrededor del 80% de los consultores a pesar de poco tiempo de ser iniciada.

**Cuadro 1.1-4 Número de consultores registrados en la CIPI-BDC
(30 de octubre, 2001)**

Programa	Institución ejecutora	Registro
RED CETRO-CRECE	SE	145
COMPITE	SE	57
ISO9000	SE	122
RCCT	CONACYT	565
CAT	NAFIN	73
PAT	BANCOMEXT	17
CIMO	STPS	692
FONAS	SE-SEDESOL	30
Total (%)		1,701

Fuente: CIPI

Cuadro 1.1-3 Actividades realizadas por las instituciones involucradas en la consultoría (en el año 2000)

Nombre de la organización	Año de fundación	Personalidad jurídica (Autoridad competente)	Contenido de servicio	Número de empresas beneficiarias	Proporción de microempresas (%)	Proporción de empresas manufactureras (%)	Número de consultores	Número de dependencias ^{*2)}
CETRO-CRECE	1996	Fundación privada (Sec. Ecomonía)	Consultoría directa	5,637	90	33	305 contratados	80 (32 CRECEs + 48 extensiones)
COMPITE	1997	Sociedad civil (Sec. Economía)	Consultoría directa	2,000	62	90	200 registrados	Consultores en 23 Estados
CONACYT	1970	Dirección general de Ciencia y Tecnología (Sec. Educación)	Otorgamiento de subvenciones o créditos para cubrir gastos de consultoría	392	n.a.	n.a.	577 registrados	11 Centros Regionales
NAFIN	1934	Banco nacional (Sec. Hacienda)	Otorgamiento de créditos para cubrir gastos de consultoría	5,000	90 ^{*3)}	80	255 registrados	32 sucursales nacionales y 5 extranjeras como una entidad bancaria
BANCOMEXT	1937	Banco nacional (Sec. Hacienda)	Otorgamiento de subvenciones para cubrir gastos de consultoría	1,025	70	95	106 registrados	41 sucursales nacionales y 38 extranjeras como una entidad bancaria
CIMO ^{*1)}	1988	Entidad federal (Sec. Trabajo)	Otorgamiento de subvenciones para cubrir gastos de consultoría	500	66	27	692 registrados	Ha reducido de 72 dependencias nacionales a 32.
				14,554			Total 2,135 consultores	

*1) CIMO no realiza gestiones de apoyo a consultoría a partir de Abril de 2001. Solamente el número de consultores registrados en CIMO se basa en la cifra del Banco de Datos (CIPI-BDC).

*2) Número de dependencias en Junio de 2001.

*3) Incluye pequeñas empresas.

Fuente: Con base en los resultados de las entrevistas realizadas por la Misión de Estudio de JICA. Véanse los detalles mostrados en el cuadro del final del capítulo 3.

La única institución pública que emplea consultores de planta es el CETRO-CRECE, que tiene 305 consultores empleados en forma permanente. El resto de los consultores, que corresponden al 86% de la totalidad, únicamente están registrados en estos organismos oficiales. Sin embargo, la gran mayoría de los consultores registrados participan, en repetidas ocasiones, en las actividades realizadas por el mismo programa de la misma institución. Por ejemplo, los consultores del taller COMPITE trabajan en estos talleres muchas veces. En el caso del CONACYT, la situación es similar. Estos programas tienen características particulares tanto en el área de consultoría como en el método utilizado, por lo tanto, es difícil trabajar en diferentes instituciones al mismo tiempo.

1.3 Características del servicio de consultoría de las instituciones oficiales

En México, las áreas de acción de los consultores pueden dividirse en dos: el mercado en general y el mercado de los programas gubernamentales. En el mercado en general, se realizan transacciones de diversos servicios de consultoría a precio comercial, en torno, principalmente, de las demandas provenientes de grandes y medianas empresas. En el segundo caso, el mercado se constituye de micro, pequeñas y medianas empresas, y los servicios de consultoría se desarrollan en las áreas de diagnóstico empresarial integral y de mejoramiento técnico-tecnológico. Los servicios de consultoría destinados a las micro, pequeñas y medianas empresas están amparados por los diferentes programas gubernamentales de desarrollo, por lo tanto, existen diversas instituciones encargadas de programas, y el gobierno realiza apoyos públicos como subsidios. En este informe, hablamos de los servicios públicos de consultoría, que ocupan la parte primordial de la consultoría para micro, pequeñas y medianas empresas.

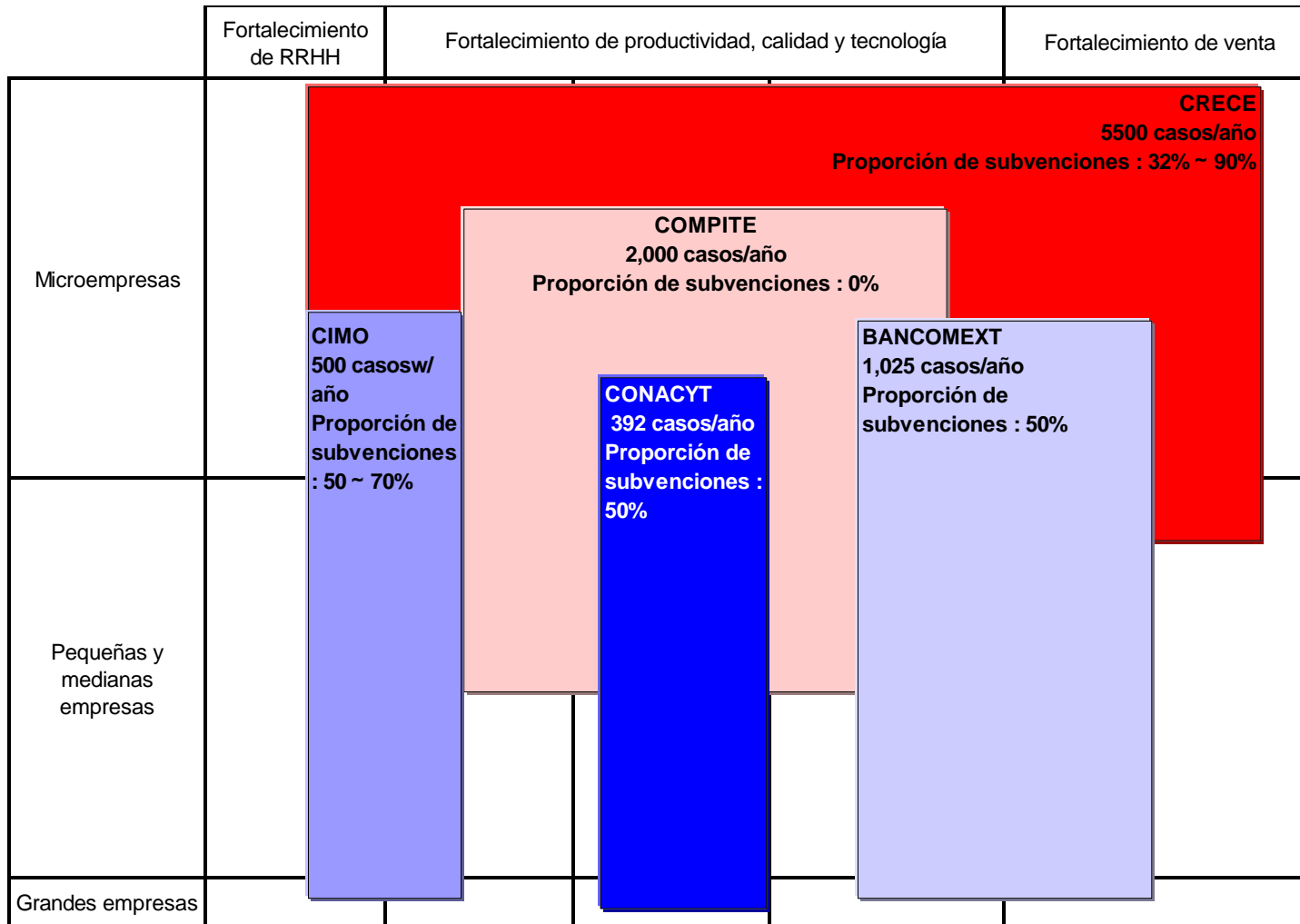
En México, existen 5 organismos públicos que están involucrados en el servicio de consultoría para las PyMEs, que son los siguientes:

- CETRO-CRECE: Diagnóstico integral para microempresas por los consultores de planta.
- COMPITE: Orientación para el mejoramiento de técnicas de control de producción a través de los consultores externos contratados.
- CONACYT: Otorgamiento de subsidios o de créditos para cubrir los costos de consultoría necesarios para la modernización tecnológica.
- NAFIN: Financiamiento de los costos de consultoría para el mejoramiento técnico.

- **BANCOMEXT:** Otorgamiento de subsidios para sufragar los costos de consultoría necesarios para la promoción de exportación.

Aparte de estas 5 organizaciones, el CIMO, que pertenece a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, tenía un programa de subsidio a la consultoría, pero este programa dejó de existir en abril de 2001. A partir de entonces, esta Secretaría se concentra, exclusivamente, a la capacitación y entrenamiento de trabajadores. Por lo tanto, una gran parte de las actividades hasta ahora realizadas por los consultores del CIMO será cubierta por los consultores del CETRO-CRECE, que está ampliando su red de sucursales y oficinas a toda la república. Además de estas 5 instituciones, podríamos agregar la CNEC (Cámara Nacional de Empresas de Consultoría) que agrupa firmas privadas de consultoría como una institución relacionada. Sin embargo, ésta cámara nació originalmente, como una asociación de empresas de consultoría en ingeniería para obras civiles de construcción, por lo que en este momento no dan muchos servicios de consultoría para PyMEs. En la Figura 1.1-1 se muestra la relación y las características de los servicios de cada institución.

Figura 1.1-1 Tamaño de las empresas objeto de los servicios de consultoría proporcionada por cada consultora según su área de servicios



Fuente: Datos obtenidos por la Misión

* NAFIN está excluido porque otorga créditos.

Capítulo 2

Situación Actual del Sistema de Certificación de Consultores en México y sus Problemas

Capítulo 2 Situación Actual del Sistema de Certificación de Consultores en México y sus Problemas

2.1 Estándar del consultor general de CONOCER

(1) Antecedentes del establecimiento del estándar del consultor general

El sistema mexicano de certificación de consultores está estructurado sobre la base del sistema de certificación de competencia laboral. La certificación oficial de capacidades vocacionales es una tarea importante, ya que garantiza el nivel técnico de habilidades laborales y promueve el mejoramiento de la calidad de los trabajadores especializados. En términos generales, una persona que busque empleo puede falsificar o alterar su curriculum que presenta a la empresa, y para evitar esta situación, se han utilizado, hasta ahora, el certificado de graduación emitido por las instituciones educativas, o la certificación interna de habilidades laborales realizada por algunas empresas. Sin embargo, todo esto no es suficiente para conocer objetivamente el nivel técnico que tiene un trabajador. Por esta situación, se estableció el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) en 1995, con el apoyo del Banco Mundial y del Banco Interamericano de Desarrollo, y se puso en marcha el Sistema Nacional de Normalización y Certificación. En ese momento, este sistema estaba enfocado a aquellos tipos de trabajo que requieren de habilidades técnicas.

Por otra parte, en un estudio realizado por la JICA en 1997, se propuso la introducción de un sistema de certificación para consultores. Por iniciativa del CIPI, se acordó integrar la consultoría en el marco de la certificación laboral, iniciándose la elaboración de las normas de consultoría en el seno del CONOCER. Es decir, en la sexta reunión del CIPI del 10 de agosto de 1999 se acordó realizar la certificación de consultores, y en la séptima reunión celebrada el 18 de enero de 2000 se aprobó oficialmente el uso de la “Norma de Consultoría General (primera versión)” que estaba en el proceso de elaboración por el Consejo de Normalización y Certificación por Competencia Laboral (CONOCER). En agosto de 2000, se presentó la “Norma de Consultoría General (primera versión)”, y se inició una prueba de su aplicación. Actualmente, está terminada la elaboración de la segunda versión, la que está en operación. En la novena reunión del CIPI del 22 de enero de 2001 se acordó promover la certificación voluntaria de consultores en dicha Norma en el año 2001 y hacer obligatorio tener la certificación a todos aquellos consultores que utilicen subsidios del gobierno a partir de 2002. La entrada en vigor de esta obligatoriedad estaba pensada para el mes de agosto de 2000 inicialmente, pero se

postergó hasta 2002, porque existen pocos organismos evaluadores y/o certificadores y no se ha incrementado el número de personas certificadas.

Las personas que pretendan obtener la certificación deberán acudir a un Centro de Evaluación donde serán evaluadas en cuanto a si cumplen o no con las normas de competencia laboral. El resultado de la evaluación será enviado a una Agencia de Certificación, donde se verificará la idoneidad del método evaluatorio y, posteriormente, al Cuerpo Acreditador, que es el CONOCER, donde se aprueba y se formaliza la certificación. El actual sistema de certificación de consultores está diseñado siguiendo este mismo procedimiento.

(2) Mecanismo de la certificación por el estándar del consultor general

El sistema de certificación está establecido con el propósito de sistematizar la transparencia, la objetividad y la generalidad de los indicadores y está estructurado por los siguientes 3 estratos; instituciones de acreditación, instituciones de certificación e instituciones de validación.

Las funciones del Cuerpo Acreditador: CONOCER

- 1) Elaborar las Normas para la certificación.
- 2) Firmar el comprobante de certificación y registrar a los certificados.
- 3) Operar y evaluar el Sistema de Verificación.
- 4) Acreditar las Agencias de Certificación y los Centros de Prueba.

Funciones de la Agencia de Certificación:..... RICSA, IQS

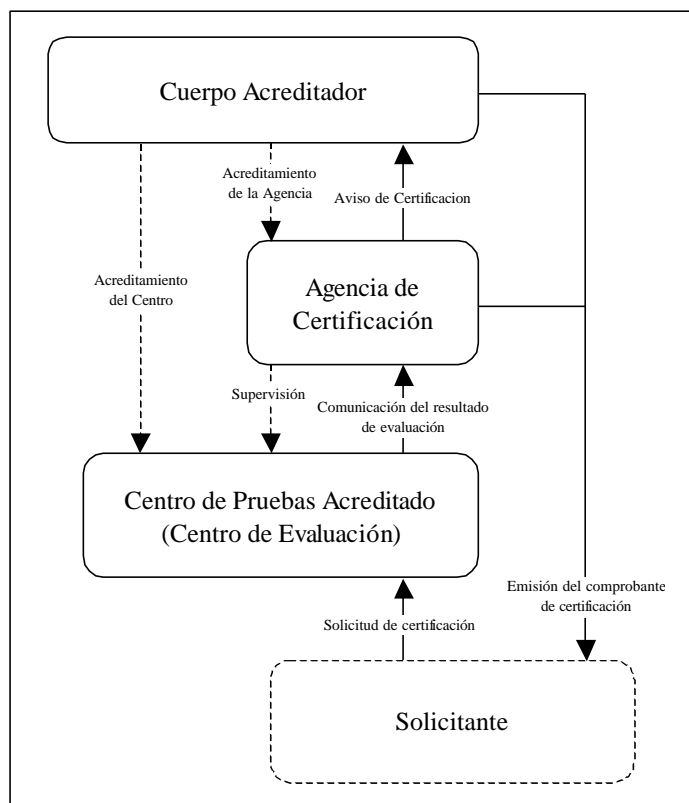
- 1) Revisar el proceso de la evaluación realizada por los Centros de Prueba Acreditados.
- 2) Desarrollar los instrumentos de evaluación.
- 3) Decidir la certificación/ no certificación, con base en los resultados de la evaluación.
- 4) Firmar el comprobante de certificación.

Funciones de los Centros de Pruebas Acreditados 9 centros (en aumento, actualmente)

- 1) Evaluar a los que solicitan la certificación.
- 2) Dar difusión al sistema de las normas de certificación.

Las funciones de cada organismo y las relaciones entre ellos son señaladas en el siguiente diagrama. Las líneas quebradas muestran el proceso de verificación del sistema, mientras que las líneas continuas muestran el proceso de certificación de los aspirantes.

Figura 2.1-1 Diagrama de flujo de la certificación por las Normas de Consultoría General



(3) Procedimientos concretos de evaluación por el Centro de Pruebas Acreditado

El Centro de Pruebas Acreditado es la entidad encargada del proceso evaluatorio concreto, para ver si la capacidad del aspirante cumple con las exigencias de las normas o no. Los criterios de evaluación de la Norma de Consultoría General están divididos en 5 unidades, que, a su vez, están compuestas de 2 ó 3 elementos. (Véase el cuadro 2.1-1) La certificación se lleva a cabo por unidad. Sin embargo, para un aspirante no es ventajoso solicitar la certificación por unidad en cuanto al tiempo y al costo; la realidad es que los aspirantes solicitan la certificación en las Normas en su conjunto, en sus 5 unidades.

Cuadro 2.1-1 Unidades y elementos de evaluación

Unidades de evaluación	Elementos de evaluación
1 Capacidad de introducir el sistema de apoyo dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para elaborar planes de implementación.• Capacidad para diseñar procedimientos y pasos.• Capacidad para implementar planes.
2 Capacidad de finalizar el proyecto de consultoría.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para perfeccionar la operación.• Capacidad para evaluar el sistema introducido.
3 Capacidad de diagnosticar la situación actual de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para recolectar información sobre la situación actual y del pasado.• Capacidad para determinar las oportunidades actuales y futuras.
4 Capacidad de elaborar un nuevo sistema.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para diseñar los sistemas de apoyo.• Capacidad para seleccionar el sistema que se introduce.
5 Capacidad de vender el servicio de consultoría.	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para ofrecer la modalidad de apoyo a la empresa.• Capacidad para definir el servicio.• Capacidad para contratar el servicio.

Fuente: CONOCER

La habilidad del aspirante se evalúa por el evaluador, por cada elemento. En la evaluación, se utilizan 3 métodos de comprobación: comprobación de experiencias, comprobación de conocimientos y comprobación de desempeño. . Concretamente, los conocimientos se comprueban por las respuestas que el aspirante da a las preguntas escritas; el desempeño, a través de un juego de roles, y las experiencias, por la lista de documentos presentados.

A *grosso modo*, se estima que la evaluación se realiza de la siguiente proporción:

Experiencias (presentación de documentos-productos):	60%
Desempeño (juego de roles):	30%
Conocimientos (examen escrito)	10%

El resultado se determina, en su gran mayoría, por la evaluación de los documentos que comprueban la experiencia que tiene el aspirante.

(4) Situación de certificación en la Norma de Consultoría General

A finales de febrero de 2001, existían 306 personas certificadas en la Norma de Consultoría General actualmente en vigor. La certificación se lleva a cabo por unidad. Cabe mencionar que no es necesario obtener la aprobación en todas las 5 unidades de una sola vez, sino que la certificación puede hacerse efectiva cuando una persona apruebe

finalmente las 5 unidades, con cierto tiempo de intervalo entre cada aprobación. A fines de febrero de 2001, se tenían 1,530 unidades certificadas. Hasta ahora, RICSA es la única agencia certificadora que está en operación, y el desglose de las personas certificadas por RICSA es el siguiente:

Cuadro 2.1-2 Situación de certificación en la Norma de Consultoría General (A finales de febrero de 2001)

Organismo	Personas certificadas
CIMO	196
COMPITE	20
CONACYT	1
CONOCER	9
CETRO-CRECE	2
FONAS	4
SECOFI-NAFIN-CAT	3
Consultores independientes	71
Total	306

Fuente: Entrevista con RICSA

2.2 Problemas y propuestas sobre las Normas de Consultoría General

(1) Conclusión y tareas

1) Problemas generados por la “generalidad” de la norma

A pesar del comentario del CIPI, en el sentido de que la Norma de Consultoría General es elaborada para aplicarla a los consultores que atienden a las micro, pequeñas y medianas empresas, en realidad la Norma está proyectadas para ser aplicada a cualquier ramo de consultoría. Por ejemplo, esta Norma es aplicable a los consultores que trabajan en los proyectos de ingeniería civil. Su contenido está diseñado para evaluar la capacidad integral del consultor, en cada uno de los procesos del negocio, como la venta, la aceptación de pedidos, el diagnóstico, la implementación de las medidas sugeridas y el reporte, y no se tienen normas especializadas para evaluar áreas específicas.

2) Nivel profesional de los certificados

Se observa una falta de definición en cuanto al nivel profesional de consultores certificados con estas Normas de Consultoría General. Este nivel profesional de consultores certificados se determina por los Centros de Evaluación, a través del criterio de aprobación aplicado en su proceso real de evaluación y dictaminación. Aunque el

proceso evaluador se lleva a cabo de acuerdo con los criterios establecidos, ya que se trata de una evaluación de documentos, el nivel de selectividad o la tasa de aprobación se define por los criterios operativos. Esta Norma pretenden certificar la base mínima de la capacidad de consultores; su nivel no alcanza al exigido a un consultor master del CETRO-CRECE, o a las exigencias de registro del COMPITE o del CONACYT.

3) Problemas inherentes a la obligatoriedad de la certificación

La certificación en la Norma de Consultoría General va a ser obligatoria para todos los consultores que participen en algún programa de desarrollo del gobierno, a partir del año 2002. La aplicación obligatoria de certificación es necesaria, pero si tomamos en cuenta que únicamente contamos con 2,135 consultores actualmente, la demora en la certificación podría ocasionar atrasos en los programas de promoción y de fomento de las PyMEs. Sin embargo, si se certifican personas que no cumplan con las exigencias por la premura, o se certifican a todas las personas que soliciten la certificación bajando su nivel de exigencia, el sistema mismo perderá su razón de ser. Por otra parte, entre los consultores especializados que están registrados en el CONACYT, por ejemplo, podría haber personas que no satisfagan las exigencias demasiado generales de las normas actuales. Efectivamente, se observa un ambiente de renuencia hacia la certificación entre los consultores de alto nivel con orgullo profesional, lo que deteriora el prestigio de la Norma misma.

4) Costo de certificación

El costo de evaluación es de 7,000 pesos (con el IVA, 8,000 pesos aproximadamente) y el tiempo necesario para la evaluación es de 7 horas en total. Además, el solicitante tendrá que dedicar tiempo y energía para la preparación de documentos que tiene que presentar para el procedimiento de evaluación. El costo relacionado con la certificación sería la suma del precio de evaluación y el costo de oportunidades perdidas. Muchos organismos gubernamentales involucrados en las actividades de consultoría quieren promover la certificación de sus consultores mediante un apoyo económico para cubrir una parte o la totalidad de los costos necesarios; pero algunos no han podido encontrar la fuente de recursos. Para los consultores independientes, sobre todo, el alto costo de certificación funciona como un factor inhibitor del aumento de solicitudes, ya que estos consultores individuales tienen que cubrir la totalidad de estos costos sin ninguna ayuda extra.

5) Método de evaluación

La Norma en sí y sus métodos evaluatorios están estructurados con rigor. Sin

embargo, la debilidad más notoria es que todo el proceso depende de la “evaluación de experiencias a través de documentos”, y carece de herramientas desarrolladas para evaluar, con precisión, “la aptitud y los conocimientos”, quizá por seguir los procedimientos establecidos para la certificación del ISO. Desde el punto de vista del solicitante, el esfuerzo se centra en la preparación de documentos, y no está muy claro el enfoque de la evaluación del nivel profesional. Al incrementarse el número de Centros de Evaluación en el futuro, los solicitantes podrían concentrarse en los centros con una alta tasa de aprobación. En un estado de competencia entre los centros en torno a los solicitantes de la prueba, es probable que aparezcan algunos que sean indulgentes con los criterios de evaluación.

(2) Propuestas

- 1) La Norma de Consultoría General debe ser aplicada a las microempresas, donde la demanda es enorme.

Para eliminar la ambigüedad causada por la “generalidad” de la Norma actual, descrita en el punto anterior, consideramos conveniente utilizar la Norma de Consultoría General para certificar a los consultores que realizan el diagnóstico integral inicial de las empresas micro y pequeñas. Aunque su nivel profesional no sea alto, un consultor puede cumplir con sus funciones si pueden dar consejos efectivos a las microempresas. El objetivo más importante es responder, cuantitativamente, a las enormes demandas de consultoría que existen entre las empresas de tamaño micro que operan en la provincia.

- 2) Establecer, adicionalmente, otras normas de consultoría que respondan a las necesidades diversificadas.

Entre las micro, pequeñas y medianas empresas, no sólo las empresas de tamaño micro son las importantes. Para aumentar la competitividad internacional de las industrias mexicanas, es extremadamente importante impulsar la modernización de las empresas de pequeña y mediana escala. Para esto, es necesario tener las instancias de certificación de los consultores que satisfagan las demandas de alto nivel de estas pequeñas y medianas empresas. En este sentido, consideramos necesario establecer otras normas de certificación, de los consultores de nivel profesional, además de la Norma de Consultoría General en vigor, que corresponde al nivel junior. Proponemos el establecimiento adicional de nueva norma de consultoría senior para las PyMEs, y de una norma de consultoría técnica por especialidad, con un examen escrito adicional.

- 3) Estudiar la introducción de disposiciones especiales para un periodo de transición

Para garantizar un volumen de oferta de consultores certificados en el 2002, en el

momento de la entrada en vigor de la certificación obligatoria, tomando en cuenta la no adecuación de la Norma de Consultoría General a los consultores especializados de ciertas áreas y para aligerar la dificultad económica causada por el costo de certificación, creemos conveniente introducir algunas medidas de excepción, como una disposición transitoria durante cierto tiempo. Debería considerar una exención total o parcial del proceso de evaluación al número limitado de personas de cierto nivel con experiencia en consultoría, , y también una exención total o parcial de los trámites de certificación o del costo de evaluación. Esto servirá también para evitar complicaciones que serían causadas quizá por la falta de consultores certificados que se presentaría debido a la obligatoriedad de la certificación en 2002.

4) Introducir un sistema de renovación de certificación.

En el estándar actual del consultor general no está sistematizado un sistema de renovación. Pero, con el propósito de garantizar la capacidad del consultor, apropiada al fcambio y renovación de la nueva era, se recomienda introducir un nuevo sistema de renovación de certificación.

Capítulo 3

Situación Actual del Sistema de Capacitación de Consultores en México y sus Problemas

Capítulo 3 Situación Actual del Sistema de Capacitación de Consultores en México y sus Problemas

3.1 Panorama general del sistema de capacitación

El entrenamiento formal de consultores a través de cursos de capacitación se realiza a través de: 1) clases y materias en la facultad o en la maestría de las universidades; 2) cursos de capacitación abiertos para el público en general, organizados por universidades y/o por las instituciones relacionadas con el servicio de consultoría; y 3) entrenamiento interno de las instituciones relacionadas con el servicio de consultoría. Actualmente, la situación de estos 3 tipos de capacitación de consultores es la siguiente:

- 1) Dos universidades nacionales con mucha tradición, el IPN y la UNAM, son las que tienen materias necesarias para la formación de consultores como una parte de las carreras universitarias, ambos casos desde hace bastante tiempo. No son cursos de formación propiamente dicho, sino más bien son materias necesarias para la consultoría existentes como parte de materias de carrera, o una unidad que puede ser útil para el trabajo de consultoría.
- 2) Las universidades privadas, como el ITESM y la UVM, tienen cursos de capacitación para el público en general. Estos cursos fueron establecidos en los años recientes, muchos de acuerdo con la Norma de Consultoría General del CONOCER. El desarrollo de los cursos o el diseño de los modelos fue realizado por la NAFIN y la CANACINTRA, y las universidades se encargan de implementar los cursos desarrollados. La UAM, que es una universidad nacional, tiene programado desarrollar un curso basado en la Norma del CONOCER, pero adicionando algunas otras materias opcionales; esto a solicitud de la CNEC. Esta organización, la CNEC, realiza cursos sobre la administración de firmas de consultoría, en el IMDT (instituto anexo a la Cámara) desde hace 5 años.
- 3) En cuanto al entrenamiento interno de las instituciones involucradas en el servicio de consultoría, el CETRO-CRECE y el COMPITE son los dos organismos que tienen sistemas muy completos. El CETRO-CRECE tiene 3 tipos de entrenamiento colectivo interno, uno por cada categoría. Por otra parte, el COMPITE implementa una capacitación en el trabajo (OJT) persona a persona, que hace las veces de la evaluación y del tamizado.

En el Cuadro 3.1-1 se muestran diferentes sistemas de capacitación-formación,

clasificados en las 3 categorías arriba mencionadas. Explicaremos la situación siguiendo este Cuadro. En cuanto al número de personas formadas o capacitadas, 1) 1,350 personas están siendo educadas en las universidades; 2) unas 100 personas en los cursos abiertos para el público en general (diplomados); y 3) unas 200 personas en los entrenamientos internos. La proporción de personas que atienden a los cursos de diplomado es pequeña. En muchos cursos de formación, se combina la teoría con la práctica, reconociéndose la necesidad de tener tanto los conocimientos amplios sobre la materia como la capacidad de aplicación de conocimientos. Si observamos el contenido de la capacitación desde el punto de vista de la adecuación a las exigencias de la Norma de Consultoría General del CONOCER, las “carreras universitarias” y los “entrenamientos internos” no están de acuerdo con la Norma. Por otra parte los “cursos abiertos de capacitación para el público en general” que están en el proceso de planeación, están muy apegados al contenido de la Norma, o pretenden apegarse a su contenido. Históricamente, las universidades y las instituciones existentes desde antes de la norma están realizando sus actividades de capacitación-formación de acuerdo con las políticas establecidas con anterioridad, mientras que los cursos diseñados recientemente tienen la premisa de estar de acuerdo con las exigencias de la Norma del CONOCER. A pesar de esto, el primer curso diseñado específicamente para cumplir con la Norma del CONOCER, el curso NAFIN-ITESM (versión antigua de la NAFIN), está en una especie de hibernación en este momento, por la falta de interés de los usuarios hacia el curso. La nueva versión de la NAFIN y el nuevo curso abierto de la UNAM, que serán lanzados al mercado en un futuro cercano, están pensados de tal forma que tengan algún valor agregado sobre la base de las normas del CONOCER, y están teniendo una aceptación mejor que las versiones pasadas.

Cuadro 3.1-1 Situación actual de los diferentes cursos de capacitación

Categoría	Estado	Número de organización y curso	Objeto			Número de estudiantes / año	Punto esencial de la formación	Duración (Semestre S) (Mes M)	Tiempo neto de formación		Concordancia con la Norma General del CONOCER	Costo escolar (en pesos)
			Licenciado	Maestría	Trabajador				Teoría	Práctica		
Diplomado en universidad	Vigente	(IPN) Contabilidad y consultoría	x			450	Auditoría de contabilidad Técnica de consultoría	1S	72	30	NO	
		(UNAM) Consultoría internacional		x	x	120	Habilidad de consultoría en general	1S	56	168	NO	
	En planeación	(CETRO-CRECE) CONSULTE	x			780 (5000)*	Conocimientos para la administración de empresa Técnica de consultoría Técnica de instrucción	2S	106	2 meses X 3 veces	NO	
		ITESM		x		No determinado	No determinado	2S	No determinado	No determinado	No determinado	
Curso abierto para trabajadores	Suspendido	(NAFIN-ITESM) Versión antigua			x	(50)	Norma del CONOCER	3M	120	16 ~ 20	SI	20,000
	Vigente	(NAFIN Versión nueva) Consultoría y desarrollo de negocios			x	80	Práctica de consultoría para mejoras	3 ~ 5M	120	Oportunamente	SI	22,000
		(CNEC-IMDT) Administración de una empresa consultora			x	20	Administración de negocios de consultoría	2M	64		NO	12,000
	En planeación	(UMAM-CNEC)			x	No determinado	Norma del CONOCER + especialidad escogida	12M	150	No determinado	SI	18,000-20,000
		(UVN-CANACINTRA)			x	No determinado	Norma del CONOCER	No determinado	80	20	SI	5,000

Categoría	Estado	Número de organización y curso	Objeto			Número de estudiantes / año	Punto esencial de la formación	Duración (Semestre :S) (Mes :M)	Tiempo neto de formación		Concordancia con la Norma General del CONOCER	Costo escolar (en pesos)
Curso interno para los consultores externos registrados	Vigente	(CETRO-CRECE) PROCASE			×	Alrededor de 30	Metodología del CRECE	0.1M	24		NO	
		(COMPITE) WORKSHOP			×	Alrededor de 100	Metodología del COMPITE + capacidad para práctica de aplicación	2 ~ 3M		200	NO	
Curso interno de introducción		(CETRO-CRECE) DECOIN-1, DECOIN-2			×	Alrededor de 100	Metodología del CRECE	0.7M	53	100	NO	

*Para el CONSULTE es el número previsto para el Proyecto Piloto de este año, 5,000 personas como una idea.

Fuente: Auditoría realizada por la Misión

3.2 Problemas y propuestas sobre el sistema de capacitación de consultores para PyMEs

(1) Conclusión y propuestas

- 1) Problema de la demanda de los cursos de capacitación abiertos para el público en general

Los cursos abiertos para el público en general no son muy activos en este momento porque hay incentivos demasiado escasos asistir en ellos. Se podría decir que la razón primordial de esta situación es que estos cursos de capacitación no incrementan, en forma directa, las oportunidades de empleo, ni significan un mejoramiento económico en cuanto al sueldo que reciban los participantes del curso. En otras palabras, la poca demanda tiene que ver con la inexistencia de oportunidades al término del curso. Estos cursos de formación deben estar estrechamente coordinados con las exigencias del sistema de certificación; es necesario que a los graduados de estos cursos se les facilite la certificación, y que a los certificados se les permita el acceso a un mercado atractivo con buenas condiciones económicas. En México, donde el sistema de certificación apenas comenzó, todavía no se ha establecido este esquema.

- 2) Problema de los cursos universitarios de formación

Con el comienzo del proyecto CONSULTE, se va a integrar, formalmente, el curso de formación de consultores dentro de las carreras universitarias. El proyecto se iniciará con la integración de materias especializadas en los 2 últimos semestres de la facultad; su propósito es responder a la demanda de consultoría existente entre las micro y pequeñas empresas. Sin embargo, se podrían prever algunos problemas. En primer lugar, no todos los egresados de estos cursos universitarios de consultoría se convertirán en consultores; no podemos saber cuánto se incremente el número de consultores que salen al mercado. También es un factor incierto hasta qué punto podría convertirse en una demanda real la demanda potencial de consultoría de las empresas de tamaño micro y pequeño. Otro aspecto importante es cómo estructurar un sistema de apoyo a los egresados, que no tienen una experiencia real, y cómo garantizarles una entrada económica.

- 3) Relación con los cursos de entrenamiento interno de las instituciones

Las instituciones gubernamentales involucradas en el servicio de consultoría, como el CETRO-CRECE y el COMPITE, realizan entrenamientos internos en forma organizada, para mantener y mejorar sus funciones propias. Una tarea interesante para el futuro sería interrelacionar estos cursos internos de entrenamiento con otros cursos de capacitación,

para los estudiantes o para el público en general, haciendo públicos los métodos de entrenamiento interno o, a la inversa, diseñando cursos abiertos que integren algunas técnicas de estos entrenamientos internos.

(2) Propuestas

1) Aclarar la posición de los cursos abiertos al público en general

Los cursos de capacitación abiertos al público en general deben tener programas de estudio que cubran demandas específicas para un objetivo claramente establecido. Una alternativa sería un curso cuyo programa de estudio esté estrictamente apegado a los rubros de evaluación del sistema de certificación de consultores. Mientras que la Norma de Consultoría General actualmente vigente sólo exija una evaluación de documentos, la demanda por la capacitación en esta área será poca, necesariamente. Con la introducción de las normas más avanzadas de certificación de consultores senior, como se recomienda en este informe, si se hace necesario pasar en un examen escrito, una prueba de práctica y una entrevista por lograr la certificación, se crearán grandes demandas por este tipo de cursos de capacitación.

Otra área importante es el curso de capacitación y entrenamiento para los consultores que quieran superarse profesionalmente. En esta ocasión, esta Misión de Estudio realizó lo que se llama el Proyecto Piloto, que es un curso de entrenamiento destinado a los consultores senior que trabajan en el CETRO-CRECE. Se dice que algunos consultores que pertenecen a otras instituciones expresaron sus deseos de participar en el proyecto. Esto demuestra un interés existente para asistir a un curso de capacitación con un programa de estudio sistemático de alto nivel, sobre aspectos como la administración empresarial y el control de producción. Estos cursos deben orientarse no sólo a los consultores sino también al personal administrativo y empleados de empresas privadas. El incentivo para los participantes será la superación profesional.

Desde el punto de vista económico y de operación de cursos de capacitación, será conveniente que una misma institución tenga estos dos tipos de programas, tanto el curso de capacitación para la certificación como el curso de capacitación para la superación profesional, implementándolos en un mismo lugar.

2) Ampliar el enfoque de los cursos universitarios de formación

La Secretaría de Economía que planea e impulsa el proyecto de CONSULTE piensa que los egresados de este proyecto no sólo deben convertirse en consultores, sino que trabajen en las empresas particulares o se hagan empresarios independientes. Creemos

que este enfoque es correcto, y además, los egresados de los cursos de consultoría existentes en las universidades optan entre estas alternativas, de hecho. En realidad, la demanda por consultores no es muy patente en este momento, ni hay fuentes garantizadas para los honorarios de consultoría. En un curso universitario de formación de consultores, lógicamente se enseñan las técnicas modernas de administración empresarial, aplicables a las empresas que operan en la economía real. Estos conocimientos, por lo tanto, son una arma importante para los egresados del CONSULTE.

Al iniciarse este proyecto de CONSULTE, lo más importante sería formar egresados que puedan lograr una alta evaluación por parte de las empresas. En el futuro, será necesario abrir las puertas de este CONSULTE a los interesados en general, para ofrecer una oportunidad de adquirir conocimientos básicos a las personas que quieran obtener la certificación como consultores. Además, debería ofrecer métodos modernos de administración y de producción al público en general que no tiene relación con la certificación de consultores.

Capítulo 4

Plan de Implementación para el Fortalecimiento del Sistema de Certificación de Consultores para Pequeñas y Medianas Empresas

Capítulo 4 Plan de Implementación para el Fortalecimiento del Sistema de Certificación de Consultores para Pequeñas y Medianas Empresas

4.1 Papeles de la consultoría para PyMEs

(1) Promover las medidas gubernamentales de apoyo a las PyMEs

El gobierno de México tiene numerosos programas de fomento de pequeñas y medianas empresas. Estos programas son implementados a través de diversas entidades ejecutoras, las que utilizan numerosos consultores. Por lo tanto, los consultores para las PyMEs tienen un papel muy importante como promotores de las diferentes medidas de fomento gubernamental hacia este sector.

(2) Complementar los recursos administrativos que les hacen falta a las PyMEs

A las PyMEs les faltan recursos de administración empresarial, como recursos humanos, financieros y de equipos. Los consultores para las PyMEs desempeñan la función de complementar, directa o indirectamente, los escasos recursos administrativos de estas empresas, utilizando sus conocimientos de alto nivel y sus abundantes experiencias.

(3) Contribuir al incremento de la capacidad competitiva de las PyMEs

A medida que el tamaño de la empresa se hace mayor, de micro a pequeña, y de pequeña a mediana, la empresa se expone a la competencia, cada vez más fuerte, del mercado internacional. Los consultores para PyMEs deben contribuir al incremento de la competitividad de estas empresas, con sus conocimientos sobre las tecnologías modernas.

4.2 Particularidad de los consultores para PyMEs

En comparación con los consultores que apoyan a las grandes empresas, que tienen recursos empresariales en abundancia, los consultores para PyMEs son especiales por el medio en que deben desempeñarse. Por estas condiciones especiales, se considera necesario y urgente establecer un sistema de capacitación y certificación de consultores para PyMEs.

(1) Un mercado constituido principalmente por los programas gubernamentales de apoyo

Las micro, pequeñas y medianas empresas necesitan del servicio de consultoría, esencialmente. Sin embargo, carecen de recursos necesarios para cubrir los costos de

consultoría, y/o de la capacidad de implementación de las medidas de mejoramiento. Por lo tanto, el mercado queda como uno potencial o latente en muchas ocasiones. Para solucionar este problema, el estado mexicano aporta parte del costo de la consultoría, a través de subsidios y de otros mecanismos. A diferencia del servicio de consultoría destinado a las grandes empresas y grandes proyectos, el mercado de consultores que prestan sus servicios a las PyMEs es un mercado constituido por los diferentes programas gubernamentales de fomento.

(2) Area de acción principalmente de los consultores individuales

Por la razón arriba mencionada, y, sobre todo, por razones presupuestarias, es difícil que las firmas de consultoría realicen el diagnóstico y la orientación de las PyMEs, ya que los consultores de estas firmas tienen un alto costo y honorarios caros. Por lo tanto, los servicios de consultoría para las PyMEs son prestados principalmente por los consultores individuales.

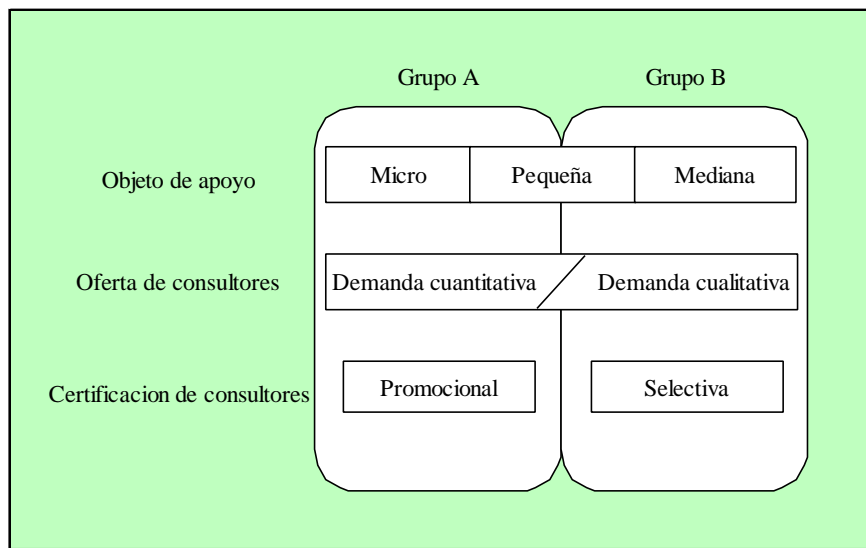
(3) Exigencias de amplios conocimientos y experiencias prácticas

Los servicios de consultoría para las grandes empresas se prestan, a menudo, por un equipo de consultores con diferentes especialidades. En el caso de la consultoría para las PyMEs, esta medida es difícil de tomarse, por la razón explicada en el (2). Esto significa que los consultores para las PyMEs tienen que enfrentarse, solos, a una gran diversidad de problemas. Es necesario que cada uno de los consultores tenga amplios conocimientos y experiencias prácticas, útiles para resolver los problemas concretos de las empresas.

4.3 Polaridad de los consultores para PyMEs

En muchas ocasiones, hablamos, de manera general, sobre las micro, pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, parte de las pequeñas empresas tienen características muy parecidas con las empresas de tamaño micro (empresas del grupo A, que ya hemos visto anteriormente.) En cambio, las empresas pequeñas de un tamaño mayor podrían ser clasificadas en un grupo con empresas de tamaño mediano (empresas del grupo B). En varios países, una empresa micro del sector manufacturero se define como una empresa que tiene 10 trabajadores o menos; en el caso de México, una microempresa es la que tiene menos de 30 trabajadores. Creemos que es conveniente que el gobierno aplique diferentes medidas de apoyo a las empresas del grupo A, que tienen características básicas de microempresa y a las empresas del grupo B, que esencialmente son empresas de mediana escala. Por ende, los servicios de consultoría también se dividirán en 2 tipos, como se muestra en la figura de abajo.

Figura 4.3-1 Imagen de la polaridad de los consultores para PyMEs



Para las empresas del grupo A, los consultores de nivel extensionista y/o instructor deben ofrecer servicios de orientación y de diagnóstico integral introductorio. Es necesario tener muchos consultores de este nivel. Para las empresas del grupo B, que tienen que sobrevivir en el mercado internacional exportando sus productos o superar la competencia con los productos importados en el mercado nacional, es necesario que los consultores de alto nivel, con conocimientos modernos, de asesoría para fortalecer su capacidad de competencia. Por lo tanto, en esta área, la certificación de consultores tendrá que ser muy selectiva.

4.4 Marco de las medidas para fortalecer el sistema de certificación

(1) Políticas básicas

En el capítulo 2 se recomendaron las medidas de mejoramiento del sistema actual de certificación, las cuales se podrán resumir en forma más concreta de la siguiente manera:

- 1) Introducir un nuevo estándar de certificación del consultor senior para las PyMEs.
- 2) Introducir un nuevo estándar de certificación del consultor especializado según la rama industrial.
- 3) Se le agregará al sistema de certificación un examen escrito y uno práctico, convirtiéndolos en el eje fundamental para el criterio de aprobar al consultor.

La forma de pensar arriba mencionada está basada en la idea de que el estándar de consultor general es para satisfacer cuantitativamente la oferta de consultores, por lo tanto

deberá continuar. Por otro lado, para fortalecerse cualitativamente, la idea es agregar los incisos 1) y 2) antes mencionados. Si se intenta mostrar esta idea en diagrama, será como se muestra en la Figura 4.4-1.

(2) Plan básico

En el Cuadro 4.4-1, se muestra el proyecto básico de las nuevas normas de certificación de consultoría para PyMEs. La Norma de Consultoría General formará parte de la Norma de Consultoría para PyMEs, y se convertirá en su sección junior. De entre los consultores certificados en este momento, a los que no estén en el área de micro, pequeñas y medianas empresas se les otorgará el título de consultor auxiliar en la Norma de Consultoría Técnica. Estas certificaciones se otorgarán automáticamente a las personas que se hallan certificadas por el sistema actual. A los consultores que participen en los programas gubernamentales de desarrollo se les exigirá, como mínimo, el título de consultor junior. Es decir, la certificación como consultor junior será obligatoria. El nivel del consultor junior del CETRO-CRECE será el nivel de aprobación en esta certificación.

En la Norma de Consultoría para PyMEs, el nivel de consultor senior será el más difícil; se aplicará un examen para seleccionar consultores de alto nivel, que puedan apoyar a las empresas para que incrementen su capacidad competitiva internacional. Su nivel de aprobación estimado será el del consultor senior avanzado y del consultor master del CETRO-CRECE y/o del consultor del taller COMPITE. Los que estén certificados como consultor senior tendrán, automáticamente, los mismos derechos que tiene un consultor junior, por lo tanto, podrán participar en los programas gubernamentales. A estos consultores senior les espera la función de consultores generales que trabajen en el mercado, para que sean contratados por las empresas a través de un contrato comercial.

La Norma de Consultoría Técnica serán un instrumento para certificar consultores con conocimientos técnicos especializados en ciertas áreas específicas. No se les exigirá la capacidad para realizar el diagnóstico integral o dar orientación a las pequeñas y medianas empresas, por lo tanto, no se les aplicará el examen en estos aspectos. Se supone que para obtener la certificación, será necesario tener la capacidad equivalente a la de los expertos registrados por especialidad frente al CONACYT. La selección será a través de un examen de alta dificultad, pero también existe un título de consultor técnico auxiliar, que corresponde al nivel junior. Se propone que con ambos títulos, los titulares podrán participar en los programas de desarrollo que realiza el gobierno.

Figura 4.4-1 Calidad y cantidad de consultores

	Tamaño de la Empresa	Objetivo	Requisitos de certificación	Norma	Capacitación
Cantidad	Micro-empresa	Sensibilización de los empresarios	Requisitos mínimos	Norma de Consultoría General	CONSULTE
Calidad	PyMEs	Aumento de competitividad	Requisitos de nivel alto	Implantación de un nuevo sistema	Capacitación abierta al público

(Punto importante) Implantación de examen escrito y prueba de práctica

Cuadro 4.4-1 Plan básico de las nuevas normas de certificación de consultores

		Norma de Consultoría para PyMEs (Sector Junior)	Norma de Consultoría para PyMEs (Sector Senior)	Consultoría Técnica (por especialidad)
1. Propósito de la norma		Certificar promocionalmente a extensionistas destinados a microempresas	Certificar selectivamente a consultores para PyMEs.	Certificar selectivamente a consultores por especialidad técnica.
2. Objeto del servicio		Microempresas en provincia principalmente	Microempresas y PyMEs en general.	Independiente del tamaño de empresa.
3. Gestiones principales		Diagnóstico y asesoría generalizados e introductorios	Diagnóstico y asesoría detallados en general y en el control y la tecnología productiva.	Realizar preferentemente el diagnóstico y asesoría en una tecnología específica.
4. Rama industrial y area		Calificar integralmente todas las ramas industriales todas las áreas	Calificar en dos ramas industriales : manufacturera, y servicios y distribución. Apoyo al fortalecimiento de la competitividad internacional.	19 áreas de tecnología específica (caso japonés).
5. Método de certificación	(Requisito para presentarse al examen)	Nada en particular.	Nada en particular.	Tener certificación de consultor técnico auxiliar y más de 4 o 7 años de experiencia laboral. Al consultor técnico auxiliar no se le cuestiona la experiencia.
	(Calificación documental)	Proporción :20%. Evaluación de la carrera profesional y experiencia laboral.	Proporción : 10%. Según la carrera académica y profesional evaluar la experiencia laboral.	Proporción :15%. Revisar experiencia laboral.
	(Examen escrito)	Proporción : 50%. Conocimientos básicos. Ética.	Proporción :70%. Conocimientos básicos y la ética. Area común. Area específica.	Proporción :70%. Conocimientos básicos y la ética. Area común. Area específica.
	(Prueba de práctica)	Proporción : 15%. Habilidad de diagnosticar. Aptitud como consultor. Habilidad de atender a los clientes	Proporción : 10%. Igual que la columna izquierda.	Nada. No es factible.
	(Entrevista)	Proporción :15%. Aptitud como consultor.	Proporción :10%. Igual que la columna izquierda.	Proporción : 15%. Conocimientos y aptitud. Comprobación del contenido de la documentación presentada.
6. Renovación de certificación		Renovar la certificación cada 5 años.	Renovar la certificación cada 3 años.	Renovar la certificación cada 3 años.
7. Entidad ejecutora principal		CONOCER	CONOCER	CONOCER
8. Nota		Excluir a aquellos que no fueran consultores para microempresas y PyMEs, para certificarlos en la Norma de Consultoría Técnica. A los que tengan la certificación de consultoría general se les otorga automáticamente la certificación de consultoría Junior.	A los que sean certificados o hayan renovado su certificación de consultoría Junior se les exentan la calificación documental y parte del examen escrito.	Calificar prioritariamente la especialidad. A los que hayan obtenido o renovado la certificación de otras normas en los últimos 3 años se les exenta parte del examen escrito.

4.5 Plan de implementación para introducir el nuevo sistema de certificación

(1) Política básica del plan de implementación

En esta sección se detallará sobre el sistema de implementación para introducir el nuevo sistema de certificación de consultores para las PyMEs, que fue mencionado y recomendado en las secciones anteriores. El procedimiento será como sigue.

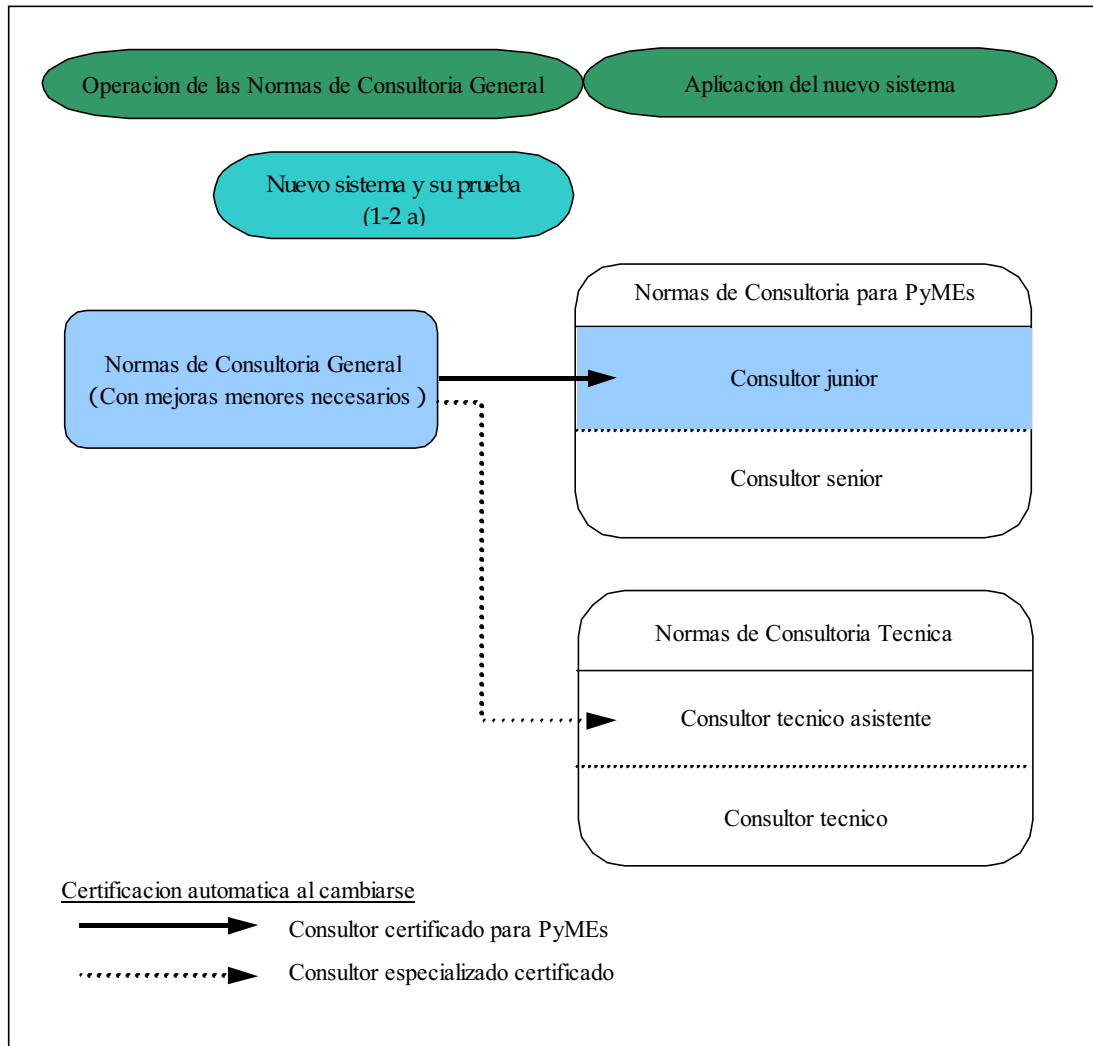
- (1) Mantener vigente la actual Norma de Consultoría General. Sin embargo, la Norma será modificado según su necesidad.
- (2) Iniciar inmediatamente las preparaciones necesarias para implantar el nuevo sistema. Entre las preparaciones se incluirán el curso experimental de capacitación, el examen escrito experimental y prueba de práctica experimental.
- (3) Cuando el nuevo sistema se consolide incluyendo el régimen de ejecución, la actual Norma de Consultoría General será absorbida y derogada.

El régimen de ejecución mencionado en esta sección se refiere al régimen de ejecución del nuevo sistema del apartado (3).

El nuevo régimen de ejecución es necesario porque en el nuevo sistema se incorporarán en su mayoría el examen escrito y la prueba de práctica. En el sistema actual no necesariamente cuenta con dichas funciones. Sin embargo, si sustituyéramos con un nuevo sistema de certificación por la Norma actual de Consultoría General que acaba de encarrilarse, los esfuerzos hechos para esta Norma resultarían no tener la continuidad. Por lo tanto, vamos a tener como el concepto básico mantener en lo posible el sistema actual. Concretamente hablando, son siguientes dos aspectos.

- (1) Estructurar el régimen de ejecución dentro del marco del sistema actual de competitividad laboral del CONOCER.
- (2) Mantener al CONOCER como la entidad acreditadora y tener, aparte, entidades certificadoras y centros de evaluación.

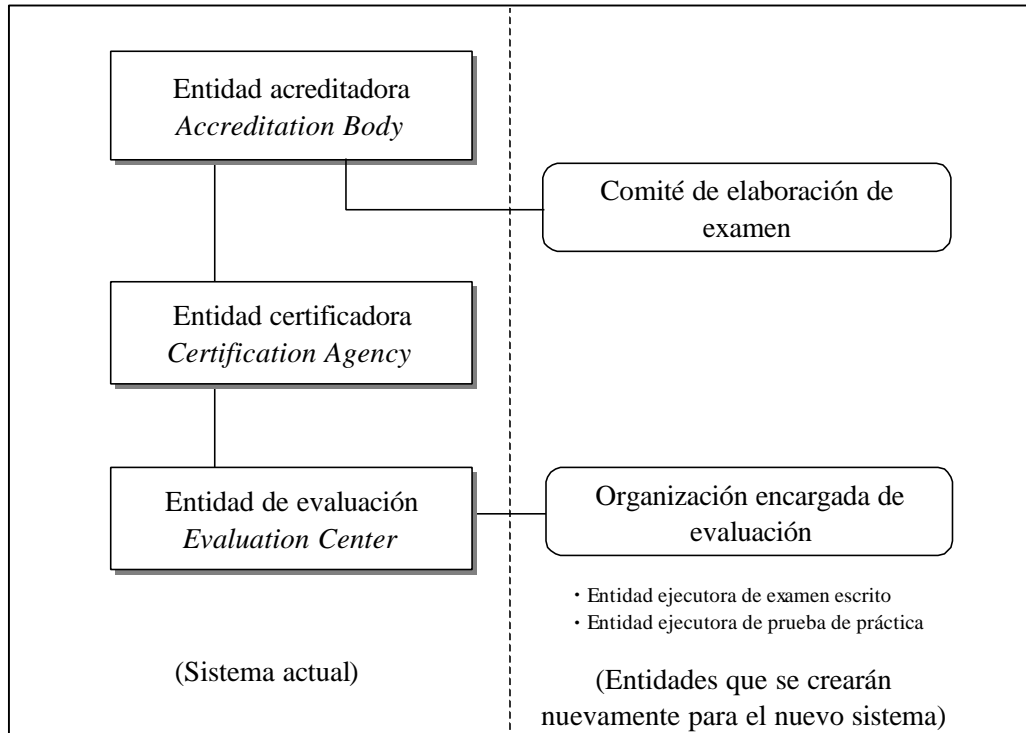
Figura 4.5-1 Marco del nuevo estándar del consultor



(2) Generalidades del sistema de implementación del nuevo sistema

El CONOCER, como la entidad acreditadora, elaborará las normas como lo hacía hasta ahora. Se formará un comité de elaboración de examen bajo el CONOCER para asegurar la unidad e integridad de la evaluación. Realizar, de forma única a nivel nacional, el examen elaborado por el comité de elaboración permitirá tamizar la capacidad de consultores de manera más objetiva y estandarizada. La entidad certificadora seguirá con los trabajos de inspección, orientación y certificación de los centros de evaluación. Como los centros de evaluación actuales no tienen funciones de realizar examen escrito y prueba de práctica que serán implantados nuevamente, las encargarán a entidades externas.

Figura 4.5-2 Esquema del nuevo sistema de certificación



(3) Diferentes entidades y sus funciones

Cuadro 4.5-1 Gestiones de certificación y entidades ejecutoras

Gestiones	Entidad ejecutora	
Elaboración de normas	Entidad acreditadora - CONOCER	
Certificación	Entidad acreditadora y Entidad certificadora	
Elaboración de examen	Comité de elaboración de examen	
Ejecución de examen escrito	Centro de evaluación encargará las funciones a las organizaciones mencionadas a la derecha	Universidad
Ejecución de prueba de práctica		Organización consultora gubernamental
Ejecución de entrevista	Centro de evaluación	
Calificación de documentos		
Evaluación general		

1) Entidad acreditadora

< Entidad responsable >

El CONOCER continuará siendo la entidad acreditadora.

< Función >

Además de las funciones actuales, organizará el comité de elaboración de examen y hará gestiones de secretaría.

2) Entidad certificadora

< Entidad responsable >

Regirá el regulamento actual.

< Función >

Entre las gestiones de desarrollo de herramientas para la evaluación, sobre todo en el desarrollo de las herramientas nuevamente incorporadas, encargará las gestiones de elaboración de examen escrito y guía de prueba de práctica al comité de elaboración de examen.

3) Centro de evaluación

< Entidad responsable >

Regirá el regulamento actual.

< Función >

Entre las gestiones de evaluación encargará la ejecución de examen escrito y prueba de práctica a una entidad externa y la inspeccionará. La calificación de documentos y la entrevista serán realizadas por el centro de evaluación, que a su vez les unirá los resultados del examen escrito y la prueba de práctica para hacer una evaluación general.

4) Comité de elaboración de examen

< Entidades componentes >

Miembros académicos :UNAM, ITESM, IPN y UVM,

Miembros gubernamentales :Secretaría de Economía, Secretaría de Trabajo,
Secretaría de Educación y CIPI

Miembros organizaciones consultoras : CETRO-CRECE, COMPITE, CONACYT,
NAFIN, BANCOMEXT y CNEC

Miembros de la entidad certificadora : Entidades certificadoras de consultores
para PyMEs en el nuevo sistema

< Función >

- Elaboración de examen escrito, y su respuesta correcta, ponderación de puntuación y nombramiento de diseñador de su plan original.
- Elaboración de procedimientos de ejecución de examen escrito
- Nombramiento de una entidad encargada de ejecución de examen escrito

- Elaboración de guía de prueba de práctica y criterios de evaluación y nombramiento de diseñador de plan original.
- Elaboración de guía de ejecución de prueba de práctica
- Nombramiento de entidad encargada de prueba de práctica

5) Entidad ejecutora de examen escrito

< Entidad responsable >

Universidades (UNAM, ITESM, IPN y UVM)

Serán nombradas por el comité de elaboración de examen y confiadas por el centro de evaluación.

Solo los catedráticos permanentes de las entidades serán encargados de calificación.

< Función >

- Ejecución de examen escrito
- Calificación de examen escrito
- Presentación de un informe de los resultados del examen escrito al centro de evaluación.

6) Organización ejecutora de prueba de práctica

< Entidad responsable >

Organizaciones gubernamentales de consultoría (CETRO-CRECE, COMPITE y CONACYT)

Serán nombradas por el comité de elaboración de examen escrito y encargadas por un centro de evaluación.

Los instructores de la práctica y los calificadores serán exclusivamente los consultores superiores registrados.

< Función >

- Ejecución de prueba de práctica
- Calificación de prueba de práctica
- Presentación de un informe sobre los resultados de la prueba de práctica al centro de evaluación

(4) Relación con la certificación de las entidades existentes

Las nuevas Normas de Certificación Nacional entrarán en vigor como un sistema integrado, pero no excluirán la certificación propia de cada entidad. Las entidades tienen su propio régimen de certificación de acuerdo con los programas que realizan, y ellos se mantendrán en función paralelamente con las nuevas normas. Hay muchas posibilidades

de que para aquellos certificados en la certificación nacional se les haga cierta sincronización con la clasificación de cada entidad.

Por ejemplo, en el caso del CETRO-CRECE, tiene su propia metodología de diagnóstico integral y realiza cursos internos (DECOIN) y cursos destinados a los consultores exteriores (PROCACE) para instruir en esta metodología. Estos 2 tipos de cursos son para el aprendizaje del manual de los CRECEs, y a los que hayan terminado los cursos se les otorga el título de consultores de los CRECEs. Las Normas que serán nuevamente establecidas no sustituirán la certificación de haber terminado los cursos de aprendizaje de la metodología de los CRECEs. Sin embargo, estará a la disposición de cada entidad exentar parte de los cursos a aquellos consultores certificados en la Norma.

Hay entidades que tienen un severo criterio de calificación para certificar a los consultores de alta calidad. Podrá haber maneras de exentar algunas materias de examen considerando que la certificación existente de cada entidad tenga el mismo nivel que parte de las unidades de las Normas nuevamente establecidas.

(5) Relación con el Programa de " Small Business Counselor" del APEC

De acuerdo con la recomendación al nivel de la política de PyMEs del APEC en 1997, se está estudiando un programa de capacitación y certificación de consultores para PyMEs (Small Business Counselor). El objetivo es mejorar la calidad de consultores y ampliar la oferta de consultoría a través de la realización de metodologías didácticas innovadoras como la enseñanza a distancia dentro del área del APEC. Este programa pretende establecer un sistema de certificación mútua dentro del área en el que una persona certificada como consultora del APEC en un país miembro pueda ser certificada automáticamente en otro país miembro.

En noviembre de 2001 se organizó un taller en Los Angeles, EUA, con lo cual los debates están bastante avanzados. Con base en los documentos distribuidos en este taller, en el Anexo V mencionamos un resumen del programa y analizamos la compatibilidad con el esquema propuesto en este Informe. El sistema del APEC trata de formar, capacitar y certificar los requisitos mínimos de consultores para PyMEs, y corresponde al nivel de consultores Junior del esquema propuesto en el presente Informe. Está a la disposición de cada país establecer normas de más alto nivel, y en este sentido no hay contradicción con el esquema propuesto. Tampoco hay diferencias esenciales en cuanto al contenido de formación. Por lo tanto, será posible integrar el sistema del APEC en la sección de consultores Junior mientras se lleve a cabo el esquema propuesto.

(6) Grado de dificultad de las diferentes certificaciones

Como la Norma de Consultoría para PyMEs (Senior) y Consultores Técnicos (Senior) que serán establecidos nuevamente se definirán como las normas que certifiquen la calidad alta de consultores, es deseable que tengan el grado de dificultad más alto que la actual Norma de Consultoría General. Por otro lado, para el nivel Junior que sustituirá la actual Norma de Consultoría General es deseable que sea relativamente fácil de conseguir la certificación, con el fin de asegurar un determinado número de extensionistas que ofrecen servicios más amplios. Lo mismo ocurre con la Norma de Consultoría Técnica en que la sección Junior será del grado de dificultad relativamente bajo y la sección Senior será del grado de dificultad alto.

	Norma de Consultoría para PyMEs	Norma de Consultoría Técnica
Nivel Junior	<ul style="list-style-type: none">· Saber hacer diagnóstico y análisis de la empresa· Tener amplios conocimientos de la administración empresarial· Tener la capacidad de hacer la formación introductiva al empresario en la empresa	<ul style="list-style-type: none">· Tener conocimientos técnicos de la especialidad· Tener amplios conocimientos de la administración empresarial· Tener la capacidad de hacer la formación introductiva al empresario sobre la especialidad
Nivel Senior	<ul style="list-style-type: none">· Saber orientar la mejora de la empresa· Tener profundos conocimientos de la especialidad· Tener la capacidad de instruir a otros consultores	<ul style="list-style-type: none">· Saber hacer la asesoría técnica de la empresa· Tener conocimientos técnicos específicos de determinada área· Tener la capacidad de instruir a otros consultores

En el aspecto de la evaluación, el grado de dificultad será definido de la manera siguiente.

Determinar el grado de dificultad de certificación tanto en la puntuación del examen escrito, la prueba de práctica, la calificación de documentos y la entrevista como en la tasa de aprobación.

Las preguntas del examen serán elaboradas teniendo en cuenta la tasa de aprobación para que no haya mucha diferencia del grado de dificultad entre las ediciones. La nota para la aprobación será de 60 puntos medios arriba. Sin embargo, si el aspirante saca menos de 40 puntos en una materia, será reprobado.

La meta de la tasa de aprobación será como sigue.

Norma de Consultoría para PyMEs	Sección Senior	20-30%
	Sección Junior	70-80%
Norma de Consultoría Técnica	Sección Senior	20-30%
	Sección Junior	70-80%

4.6 Programa de transición al nuevo sistema

El régimen de ejecución mencionado en la sección anterior es de la situación normal después de pasar al nuevo sistema. En esta sección mencionamos sobre el régimen de ejecución y el programa en el proceso de transición al nuevo sistema. Hemos elaborado el programa para el tiempo de transición de 1 año.

4.6.1 Separación de la Norma de Consultoría Técnica

En este Informe proponemos la implantación de la Norma de Consultoría Técnica que certifica a consultores según el giro o la especialidad. Sin embargo, merece la pena decir que el presente Estudio se llevó a cabo con el objetivo principal de mejorar el sistema de capacitación y certificación de consultores para PyMEs. Por lo tanto, nos limitamos a presentar un diseño simplificado del sistema japonés semejante como una referencia para la Norma de Consultoría Técnica. Sería necesario diseñar nuevamente un sistema adecuado para México tomando en consideración los sistemas similares de Europa o los debates en el APEC.

Por las razones arriba mencionadas mencionamos aquí un programa de transición al nuevo sistema de Consultoría para PyMEs. El programa de implantación del sistema de Consultoría Técnica debe ser elaborado separadamente del sistema de Consultoría para PyMEs.

4.6.2 Régimen de ejecución de la transición al nuevo sistema

Mostramos en la Figura 4.6-1 el organigrama general del régimen de ejecución de la transición, y en el Cuadro 4.6-1 una relación de las funciones de cada comité y equipo y las entidades componentes de ellos. Ambos son una propuesta. Basándonos en la Figura y el Cuadro vamos a explicar el régimen de ejecución.

Para pasar al nuevo sistema las siguientes 4 funciones son necesarias. Para llevarlas a cabo, serán creados 5 comités y subcomités de A a E.

Función 1 : Coordinación general

- A. Comité Directivo de implantación del nuevo sistema de capacitación y certificación

Función 2 : Establecimiento del sistema de certificación

- B. Equipo de trabajo del CONOCER

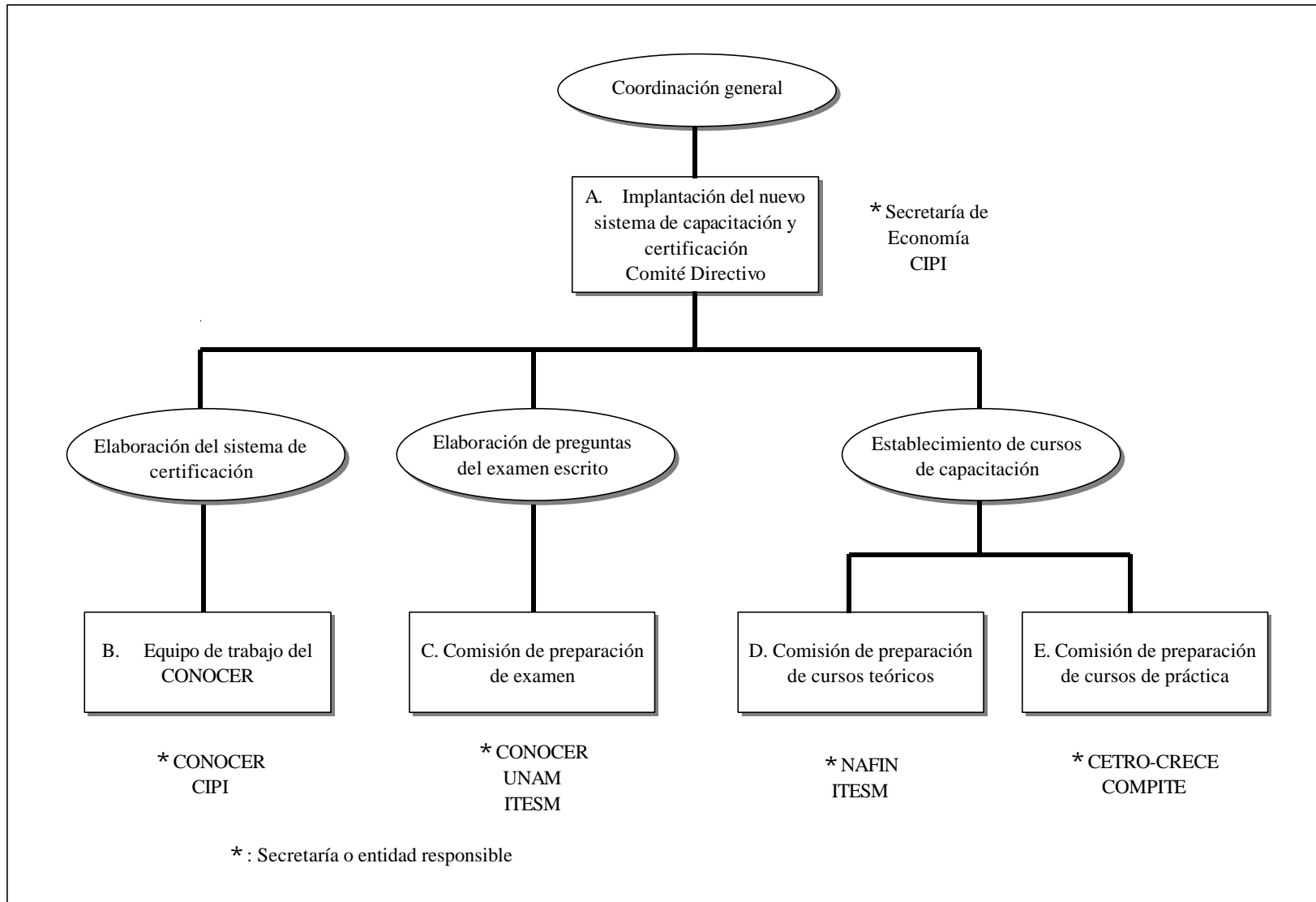
Función 3 : Elaboración de examen escrito

- C. Comisión de preparación del examen escrito

Función 4 : Establecimiento de cursos de capacitación

- D. Comisión de preparación de cursos teóricos
- E. Comisión de preparación de cursos de práctica

Figura 4.6-1 Régimen de ejecución y entidades ejecutoras principales del nuevo sistema de capacitación y certificación



Cuadro 4.6-1 Funciones de comités y subcomités y candidatos para miembros (propuesta)

Comité, equipo y comisiones	Trabajo	Candidatos para miembros
A. Implantación del nuevo sistema Comité Directivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de los siguientes equipo y comisiones y coordinación 2. Aprobación del concepto del nuevo sistema de capacitación y certificación 3. Determinación del régimen de continuación del sistema 	SE, CIPI, CONOCER, CETRO, COMPITE, CIMO, CONACYT, CNEC, NAFIN, BANCOMEXT, ITESM, ITAM, ULSA, UNAM, IPN, UVM
B. Equipo de trabajo del CONOCER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión del concepto propuesto por la JICA 2. Revisión de la norma del APEC APEC 3. Elaboración del concepto del nuevo sistema de certificación 4. Elaboración de la nueva norma de certificación 	SE, CIPI, CONOCER, CETRO, COMPITE, CIMO, CONACYT, CNEC, organizaciones empresariales del sector privado
C. Comisión de preparación de examen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión del concepto propuesto por la JICA 2. Revisión de la norma del APEC 3. Elaboración del concepto del nuevo sistema de certificación 4. Elaboración de preguntas para el examen escrito (para la ejecución experimental) 5. Estandarización de la metodología de elaboración de preguntas de examen 	<p>(Miembros académicos) UNAM, ITESM, IPN, UVM</p> <p>(Miembros gubernamentales) Secretaría de Economía, Secretaría de Trabajo, Secretaría de Educación Pública, CIPI</p> <p>(Miembros de entidades consultoras) CETRO, COMPITE, CONASYT, CNEC NAFIN, BANCOMEXT</p>
D. Comisión de preparación de cursos teóricos E. Comisión de preparación de cursos de práctica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión del concepto propuesto por la JICA 2. Revisión de la norma del APEC 3. Elaboración del concepto de los cursos teóricos y de práctica 4. Elaboración de programas de los cursos teóricos y de práctica (para la ejecución experimental) 5. Preparación de locales, instalaciones, etc. para los cursos teóricos y de práctica (para la ejecución experimental) 6. Nombramiento de tutores e instructores de los cursos teóricos y de práctica (para la ejecución experimental) 7. Ejecución experimental de cursos de formación (teóricos y de práctica) 8. Estandarización de los programas de los cursos teóricos y de práctica 9. Realización de exámenes a nivel nacional 	<p>(Cursos teóricos) ITESM, UNAM, UVM, NAFIN</p> <p>(Cursos de práctica) CETRO-CRECE, COMPITE, CONACYT, CNEC</p> <p>(Examen escrito a nivel nacional) UNAM, ITESM, IPN, UVM</p>

Las funciones de los comités y equipos serán siguientes.

A. Comité Directivo de implantación del nuevo sistema de capacitación y certificación

Crearé comités y subcomités y los coordinaré. Decidirá la política básica y asuntos importantes. Los miembros del Comité Directivo del presente Estudio pasarán a ser los miembros iniciales de este Comité, y en la primera reunión se determinarán los miembros oficiales. La entidad presidente será la Secretaría de Economía y el miembro principal será el CIPI. La entidad presidente convocará los miembros periódicamente y cuando surja un asunto importante que debatir.

B. Equipo de trabajo del CONOCER

Elaborará el nuevo sistema de certificación y modificará la actual Norma de Consultoría General. Elaborará las nuevas Normas de la misma manera que el CONOCER elabora diferentes normas de competencia laboral. Entre los miembros del Equipo de trabajo estarán incluidas organizaciones de interés como de consultoría y del sector privado. Según el CONOCER, se tarda un promedio de 2,500 horas-hombre para elaborar una norma de competencia laboral. Se supone que el sistema en cuestión requerirá más horas-hombre que el promedio.

C. Comisión de preparación del examen escrito

Es la comisión que elabora las preguntas del examen escrito. Por ser considerado como parte del sistema de certificación, será dirigida por el CONOCER. Las preguntas en sí serán elaboradas principalmente por universidades como la UNAM y el ITESM, separadamente para 2 áreas; manufactura y comercio y servicios. Parte de las preguntas serán comunes entre ambas áreas. Después de que el nuevo sistema se establezca, hará modificaciones necesarias funcionando como “la comisión de elaboración de examen” permanente y elaborará un examen por año.

D. Comisión de preparación de cursos teóricos

Diseñará cursos teóricos de acuerdo con las preguntas del examen escrito y elaborará programas y materiales didácticos para los cursos teóricos separados en 2 áreas; manufactura y comercio y servicios. Para elaborar los programas tomará como referencia los módulos de formación del APEC. Luego determinará locales, nombrará instructores y realizará los cursos teóricos. En el período de transición realizará cursos teóricos de 3 semanas según el programa de “cursos intensivos e

integrales de corto plazo” que proponemos en el Capítulo 5. La propuesta supone realizar 2 cursos experimentales convocando 50 alumnos para cada curso. Después de los cursos de práctica abajo mencionados, se realizarán 2 exámenes escritos en todo el país incluyendo a examinandos particulares. Los alumnos del CONSULTE podrán participar en los cursos de capacitación si el tiempo es oportuno.

La entidad presidente de la Comisión de preparación de cursos teóricos sería la NAFIN que tiene muchas experiencias de cursos de capacitación, y el ITESM podría ser una de las principales entidades ejecutoras. Nombrará instructores entre catedráticos para las materias teóricas y profesionales de entidades consultoras para las materias prácticas. Después de completar el período de transición, la Comisión de preparación de cursos teóricos se disolverá, dejando los programas y materiales didácticos al uso público, para que universidades y otras instituciones continúen los cursos teóricos comercialmente.

E. Comisión de preparación de cursos de práctica

Diseñará cursos de práctica y pruebas de práctica y elaborará programas separadas para 2 áreas; manufactura y comercio y servicios. Para los alumnos que hayan terminado los cursos teóricos antes mencionados hará cursos de práctica en los sitios de producción de PyMEs durante 3 semanas según el programa de “cursos intensivos e integrales de corto plazo” propuesto en el Capítulo 5. Junto con los cursos teóricos, hará 2 cursos de práctica en el período de transición. El CETRO-CRECE será la entidad principal y el COMPITE colaborará con él para ser entidades responsables de cursos de práctica. Para nombrar tutores e instructores contará con la colaboración del CONACYT y la CNEC entre otros además de las 2 organizaciones mencionadas. Después de completar el período de transición, la Comisión de preparación de cursos de práctica se disolverá, dejando los programas y materiales didácticos al uso público, para que universidades y otras instituciones continúen los cursos de práctica comercialmente.

4.6.3 Programa del período de transición

En la Figura 4.6-2 mostramos un programa del período de transición con los trabajos necesarios para pasar al nuevo sistema puestos cronológicamente. Hemos elaborado un programa de un año para que la transición al nuevo sistema complete dentro del año 2002. De acuerdo con la Figura vamos a explicar el programa a continuación.

Figura 4.6-2 Programa cronológico de la mejora del sistema de capacitación y certificación de consultores para PyMEs (período de transición)

Actividades	Año 2002											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Paso-1: Estructuración del régimen de ejecución												
1.1 Formación del Comité Directivo para la implantación del nuevo sistema	▲											
1.2 Formación del equipo de trabajo del CONOCER (subcomité)	■											
1.3 Formación de la comisión de preparación de examen (subcomité)	■											
1.4 Formación de la comisión de preparación de cursos teóricos (subcomité)	■											
1.5 Formación de la comisión de preparación de cursos de práctica (subcomité)	■											
Paso-2: Elaboración del concepto del nuevo sistema de capacitación y certificación												
2.1 Revisión del concepto propuesto por la JICA	■											
2.2 Revisión de la norma del APEC	■											
2.3 Determinación del concepto del nuevo sistema de capacitación y certificación		■										
2.4 Aprobación del concepto del nuevo sistema de capacitación y certificación		■										
Paso-3: Preparación de la ejecución experimental del nuevo sistema de capacitación y certificación												
3.1 Elaboración de preguntas del examen escrito (para la ejecución experimental)			■									
3.2 Elaboración de programas de cursos teóricos y de práctica (para la ejecución experimental)			■									
3.3 Preparación de instalaciones para los cursos teóricos y de práctica (para la ejecución experimental)			■									
3.4 Nombramiento de tutores e instructores (para la ejecución experimental)			■									
Paso-4: Ejecución experimental del nuevo sistema de capacitación y certificación												
4.1 Ejecución experimental de los cursos (teóricos)							■					
4.2 Ejecución experimental de los cursos (de práctica)							■					
4.3 Ejecución experimental de los exámenes escritos a nivel nacional							■					
4.4 Elaboración de las nuevas normas de certificación y obtención de consenso							■					
Paso-5: Perfeccionamiento y promulgación del nuevo sistema de capacitación y certificación												
5.1 Estandarización de la metodología de elaboración de examen												
5.2 Estandarización de programas de cursos teóricos y de práctica												
5.3 Establecimiento del régimen de ejecución definitivo												
5.4 Legalización y promulgación del nuevo sistema												▲

(1) Paso 1 : Estructuración del régimen de ejecución

El programa preve que los 5 comités y subcomités serán formados hasta mediados de enero. Primero se convocarán los miembros del Comité Directivo a principios de 2002 para determinar los miembros oficiales del Comité Directivo y formar los 4 comisiones y equipo. Con 2 reuniones, celebrada una en cada semana, se estructurará un marco del régimen de ejecución.

(2) Paso 2 : Elaboración del concepto del nuevo sistema de de capacitación y certificación

Los 4 comisiones y equipo revisarán el contenido de la propuesta de la JICA por el trabajo asignado respectivamente, y estudiará las generalidades de la norma del APEC para analizar la compatibilidad y la coherencia. Deberán terminar este trabajo hasta finales de enero para elaborar el concepto definitivo del nuevo sistema de capacitación y certificación durante el mes entero de febrero. Habrá que convocar unas reuniones del Comité Directivo en febrero para coordinar opiniones. El concepto será definitivo después de que el Comité Directivo lo apruebe.

(3) Paso 3 : Preparación de ejecución experimental del nuevo sistema de capacitación y certificación

Para implantar el nuevo sistema de capacitación y certificación, es necesario promulgarlo y llevarlo a cabo después de realizar 2 ciclos experimentales de capacitación y examen escrito para perfeccionarlo de acuerdo con los resultados. Según el concepto definitivo elaborado en el Paso 2, se iniciará la preparación de la ejecución experimental en marzo para completarla a finales de junio.

Primero, la Comisión de preparación de examen escrito elaborará las preguntas de examen escrito para el área de manufactura y el área de comercio y servicios, respectivamente, en 2 meses. Estas preguntas serán para la primera ejecución experimental de examen escrito prevista para finales de agosto. Las preguntas para la segunda ejecución experimental de examen escrito serán elaboradas durante 1 mes en septiembre. Con la experiencia adquirida en la primera, bastará con 1 mes para elaborar las preguntas para la segunda.

A partir de abril cuando temas grandes y medianos del examen se hayan definidos, se iniciará la elaboración del programa de cursos teóricos y de práctica experimentales. Tardará 2 meses y medio y terminará a mediados de junio. Paralelamente, dentro de 1 mes a partir de los principios de junio, se determinarán locales, instalaciones, empresas

modelo, etc y se nombrarán tutores e instructores. Por otro lado, inmediatamente después de que se acuerde el concepto definitivo en el Paso 2, o sea a partir de los primeros días de marzo, el Equipo de trabajo del CONOCER emprenderá la elaboración de las nuevas normas, que será el Paso 4.

(4) Paso 4 : Ejecución experimental del nuevo sistema de capacitación y certificación

Se realizarán 2 ciclos de cursos teóricos (3 semanas), cursos de práctica (3 semanas) y examen escrito (2 días) del nuevo sistema de capacitación y certificación durante 4 meses de julio a octubre. Sería conveniente, por ejemplo, realizar el primer ciclo para el sector manufacturero y el segundo ciclo para el sector de comercio y servicios. Los participantes (alumnos) serán alrededor de 50 personas para cada ciclo, y serán aceptados consultores pertenecientes a entidades, consultores independientes, profesionistas en general, alumnos del CONSULTE, entre otros.

El examen escrito será realizado a finales de agosto y octubre a nivel nacional. Los examinandos, además de los participantes arriba mencionados, serán convocados públicamente para poder reunir un total de 500 personas en unos 5 locales del país. La prueba de práctica se hará para los aprobados en el examen escrito después de que el nuevo sistema entre en función, pero en el período de transición se aplicará a todos los 100 participantes de modo de prueba.

La elaboración de las nuevas normas de certificación inicia en marzo, y se preve terminar a finales de noviembre, con modificaciones para un acuerdo con las entidades relacionadas y para reflejar los resultados de la ejecución experimental de los cursos de capacitación y los exámenes escritos.

(5) Paso 5 : Perfección y promulgación del nuevo sistema de capacitación y certificación

Entre octubre y principios de diciembre, se harán trabajos de estandarización de la metodología de elaboración de preguntas de examen y el programa de cursos teóricos y de práctica para preparar la entrada en vigor del nuevo sistema en 2003. De esta manera se definirá el régimen de ejecución definitivo. La Comisión de preparación de examen escrito pasará a ser “la Comisión de elaboración de examen escrito”, y la Comisión de preparación de cursos teóricos y la Comisión de preparación de cursos de práctica se disolverán después de dejar los programas y otros materiales a universidades y al sector privado para su uso público. Finalmente se harán trámites legales necesarios para poner

en marcha el nuevo sistema de capacitación y certificación, que se promulgará a mediados de diciembre. Entonces el Comité Directivo cumplirá su función y se disolverá.

Capítulo 5

Plan de Implementación de Ordenamiento del Sistema de Formación de Consultores para PyMEs

Capítulo 5 Plan de Implementación de Ordenamiento del Sistema de Formación de Consultores para PyMEs

5.1 Política básica del ordenamiento del sistema de formación

(1) Repuesta a las necesidades de Aseguramiento y mejora de calidad

En el mercado mexicano de consultores existen muchos individuos que se autodenominan como consultores, sinendo en realidad consultores de bajo nivel. Desde el punto de vista de aprovechamiento del capital invertido en consultoría, es necesario eliminar a estos consultores de bajo nivel de los programas gubernamentales. También es indispensable para el aseguramiento de calidad, el establecimiento de normas para los consultores y de un sistema de formación de consultores (Aseguramiento de Calidad).

Por una parte, para los servicios de consultoría en un mercado competitivo, las empresas clientes están buscando un servicio de consultoría de alto nivel y de buena calidad. Una de las causas que obligó la suspensión del curso de formación de consultores para profesionistas que apenas iniciaba, es que el propio mercado busca servicios de mejor calidad. Por lo anterior, también es necesario sistematizar el desarrollo de la capacidad de consultores para poder brindar una consultoría de más alto nivel (Mejoramiento de Calidad).

Reconociendo las dos necesidades arriba mencionadas como las de clasificadas en diferente categoría, planeamos el establecimiento del Sistema de Formación de Consultores para PyMEs.

(2) Relación con la Certificación de consultores y Consolidación del Curso para Profesionistas

Desde el punto de vista del “aseguramiento de calidad”, se clasificará como formación introductoria, correspondiente a la sección de consultores junior, dentro de la Norma de consultores para PyMEs. El organismo executor principal de esta formación introductoria será una facultad universitaria de formación de consultores. Por otra parte, el “mejoramiento de calidad” se buscará en la formación que responde a la sección de consultores senior. El curso debe estar destinado a profesionistas con experiencia real en el campo, y el principal organismo executor para este curso de formación, será un conjunto cooperativo de universidades con organismos de consultoría.

5.2 Plan Básico de Institucionalización del Sistema de Formación de Consultores

Bajo la hipótesis de que la nueva Norma de Consultoría para PyMEs ya esté construida, mostramos un esquema general que incluye lo relativo al sistema de formación y las normas de certificación en la Figura 5.2-1. Explicaremos el resumen a continuación

(1) Educación universitaria y Certificación

La Figura 5.2-2 muestra la ruta que debe seguir la persona egresada de la carrera de educación introductoria de la universidad hasta lograr la certificación de consultor. Los estudiantes que deseen ser consultores en el futuro, deberán seleccionar el curso de consultores para PyMEs para el último año ó los últimos dos semestres de la carrera. Este sistema dará inicio como un proyecto piloto del CONSULTE con el objetivo de implementarlo en 100 universidades a nivel nacional en el futuro. Los detalles del programa de estudio de este curso todavía no están definidos, pero en este curso de formación se llevarán a cabo clases teóricas y de práctica y los que hayan pasado el examen final, podrán certificarse dentro del Sector Júnior de “la Norma de Consultoría para PyMEs” sin examen correspondiente.

Los egresados de dicho curso también pueden presentarse al examen para la certificación en la sección senior de “la Norma de Consultoría para PyMEs”. Los que ya estén certificados en la sección júnior, podrán exentar el examen escrito pero no aplicarán estos tratos especiales para los aspirantes de la certificación de consultores técnicos porque los exámenes abarcan temas diferentes.

(2) Formación de profesionistas y Certificación

La Figura 5.2-3 muestra la ruta después de haber egresado del curso de formación para profesionistas hasta lograr la certificación. Los profesionistas pueden tomar 3 rutas diferentes a la certificación. La primera es que aquellos antodidáctos se presenten al examen; la segunda a través del curso de formación para profesionistas, y la tercera, a través de cursar la carrera de formación de un año en la universidad. Los alumnos que cursan el curso de formación para profesionistas, en principio no serán exentos de ninguna materia del examen. Sin embargo a la hora de renovar su certificación, asistir parte de este curso puede satisfacer uno de los requisitos de renovación. El curso de formación para profesionistas consistirá en “El Curso Intensivo de Formación a Corto plazo” que tendrá la duración de 1.5 a 2 meses seguidos y el curso que permite seleccionar las materias necesarias en todo momento que es “El Curso de Formación de Habilidades

Complementarias”. Los dos serán destinados a aquellos que quieran presentarse las Medidas al examen de certificación, y en principio no se les exentará de ninguna materia del examen. En otras palabras, la idea básica es que para que un profesionalista se presente al examen de certificación de consultores, la base debe ser la autodidaxia y que complemente los conocimientos que le falten los conocimientos que le falten a través del curso intensivo de formación o el curso de formación complementaria.

(3) La relación complementaria entre la Carrera Universitaria y el Curso de Formación para Profesionistas

El Curso Universitario de formación de Consultores de 1 año (2 semestres) debe ser abierto para profesionistas también. A través de ello, se les abre el camino para ser certificado en la sección júnior de la Norma de Consultoría para PyMEs sin calificación. Sería adecuado llevar a cabo “el curso de formación para profesionistas” en universidades de la misma manera que la NAFIN lo lleva a cabo en colaboración con universidades. Por lo tanto, se deberá permitir que un estudiante del curso universitario de consultoría para PyMEs pueda asistir al curso de formación de profesionistas en algunas materias. Los profesores, instructores y formadores tendrán que dedicarse a la instrucción y la capacitación tanto en la educación universitaria como en el curso de formación de profesionistas.

(4) Otros Asuntos relacionados

1) Curso de Formación de Consultores Técnicos

De las materias del examen para consultores técnicos, las materias opcionales son difíciles de preparar por ser temas de técnicas específicas. El curso de formación tendrá un currículo para preparar las materias comunes (conocimientos Básicos)

2) Examen de Renovación de Certificación de Consultores

Un consultor que quiera renovar su certificación necesitará asistir a un curso de formación para “actualizar los conocimientos sobre las políticas de fomento de PyMEs y la metodología de administración empresarial”. Si ha cursado determinadas materias del curso de formación para profesionistas, le darán por cumplido este requisito. Los egresados podrán renovar su certificación al presentar sus diplomas de las materias mencionadas.

3) Sobre la exención parcial de examen y pruebas

Pueda haber varias maneras de pensar con respecto a la exención parcial de examen y pruebas además de lo que hemos mencionado arriba. Por ejemplo, se podría pensar en

certificar en la Norma de Consultoría para PyMEs sin calificación a aquellos que hayan obtenido el diploma del curso universitario de consultoría de 1 año, o exentar parte de de la calificación a los diplomados del curso de formación abierto a profesionistas. Esto será el tema de futuros debates.

Figura 5.2-1 Relación entre el sistema de formación de consultores y el sistema de certificación de consultores

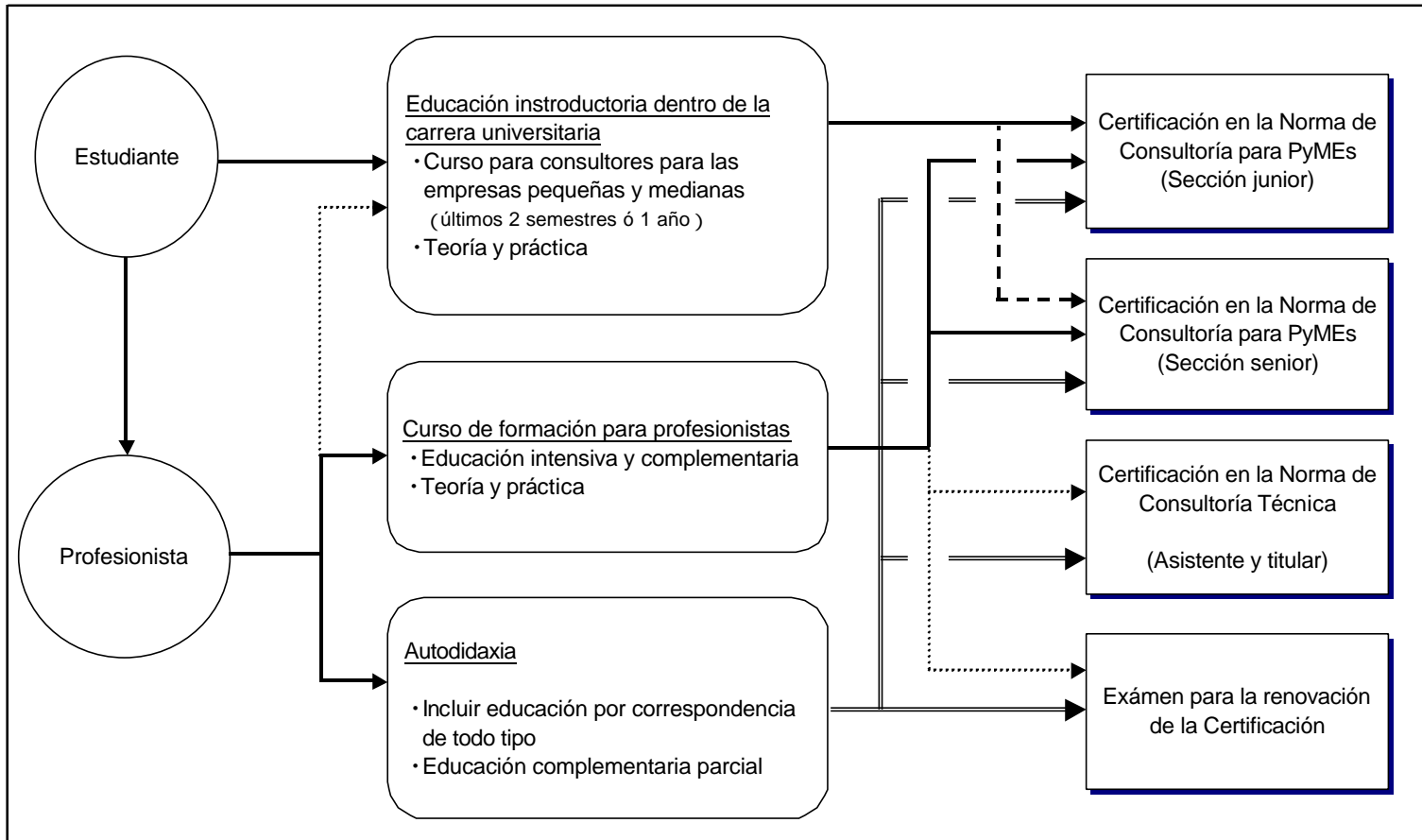


Figura 5.2-2 Ruta para la certificación de consultor desde la carrera universitaria

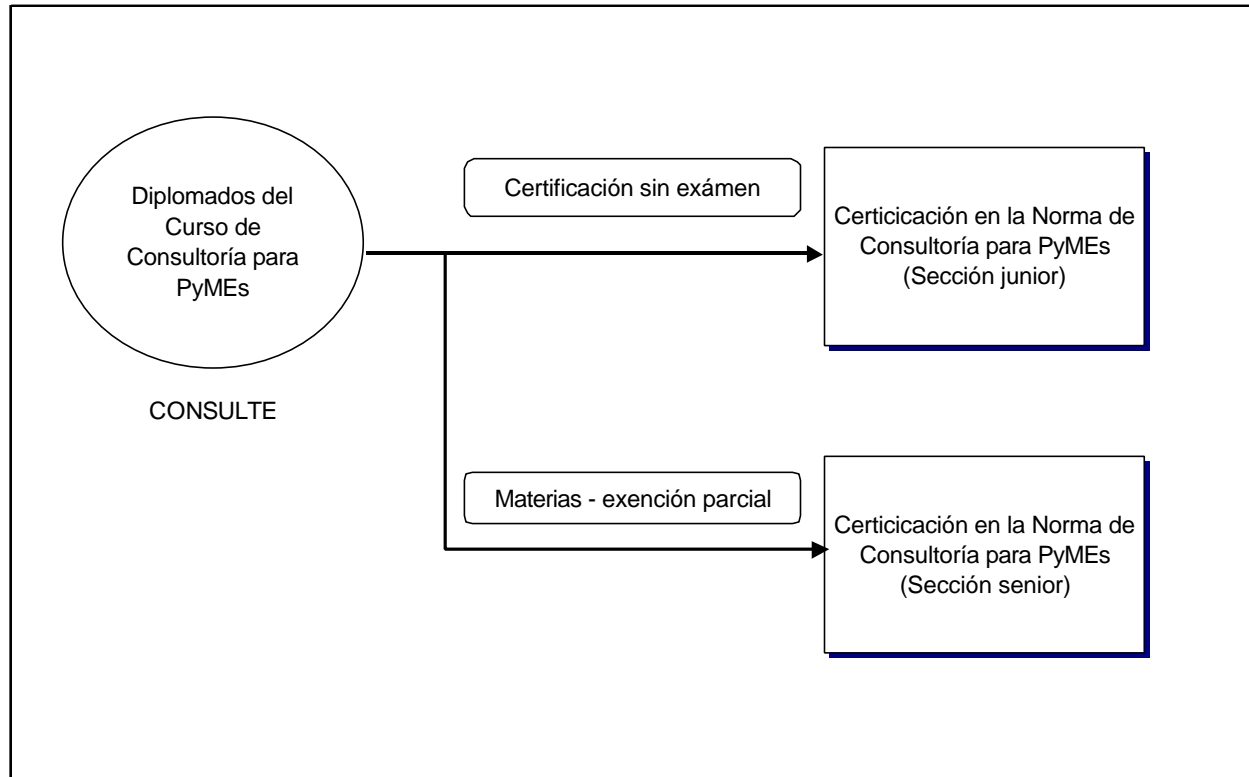
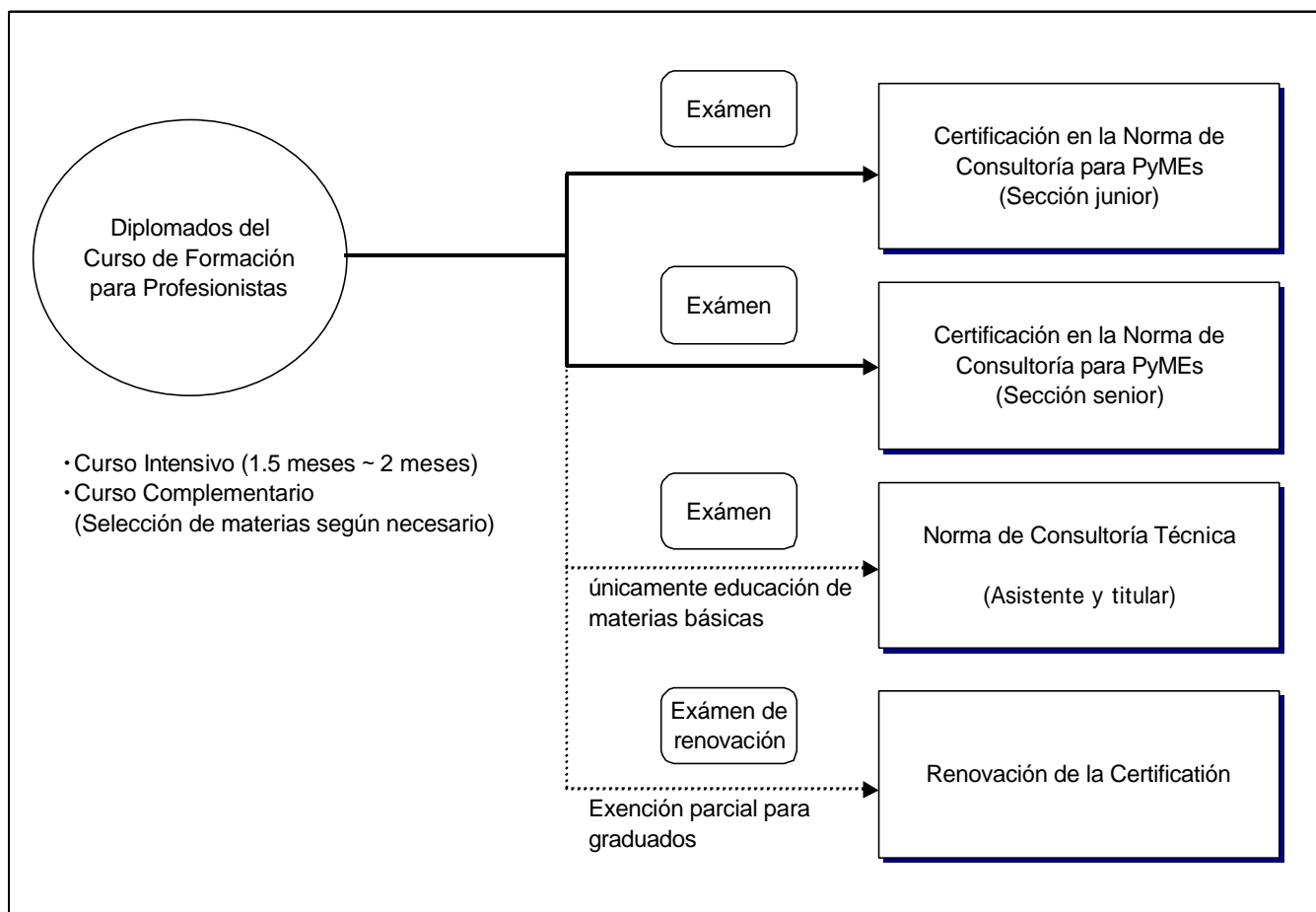


Figura 5.2-3 Ruta de Certificación “De profesionalista a Consultor Certificado”



5.3 Plan de implementación del ordenamiento del sistema de formación

(1) Generalidades del curso de formación para profesionistas

1) Objetivo

El objetivo del curso de formación para profesionistas se resume en los siguientes tres puntos:

- a) Responder al requisito de la certificación de la Norma de Consultoría para PyMEs. (Sección senior)
- b) Otorgar oportunidades para desarrollar capacidades sofisticadas y de alto nivel a los consultores activos.
- c) Ofrecer a los consultores certificados oportunidades de asistir a cursos de formación la certificación que son un requisito para la renovación de la certificación.

2) Objeto

- a) Profesionistas con experiencia laboral
- b) Profesionistas que se dedican a la consultoría

3) Contenido de los cursos teóricos

Los cursos, teóricos se impartirán para que los consultores para PyMEs desarrollen; 1) los conocimientos básicos necesarios y 2) la capacidad de diagnóstico e instrucción de acuerdo con la Norma de Consultoría para PyMEs (sección senior). Para las materias de especialidad, se proporcionarán dos opciones : 1) Sector manufacturera 2) Sector de comercio y servicios.

- a) Materias generales (Sirven también de cursos para la renovación de certificación)
- b) Materias Comunes
- c) Materias de especialidad

(2) Programa del curso de formación incluyendo las prácticas

Se prepararan dos esquemas para los profesionistas: (1) Curso intensivo e integral de corto plazo y (2) Curso complementario para habilidades faltantes

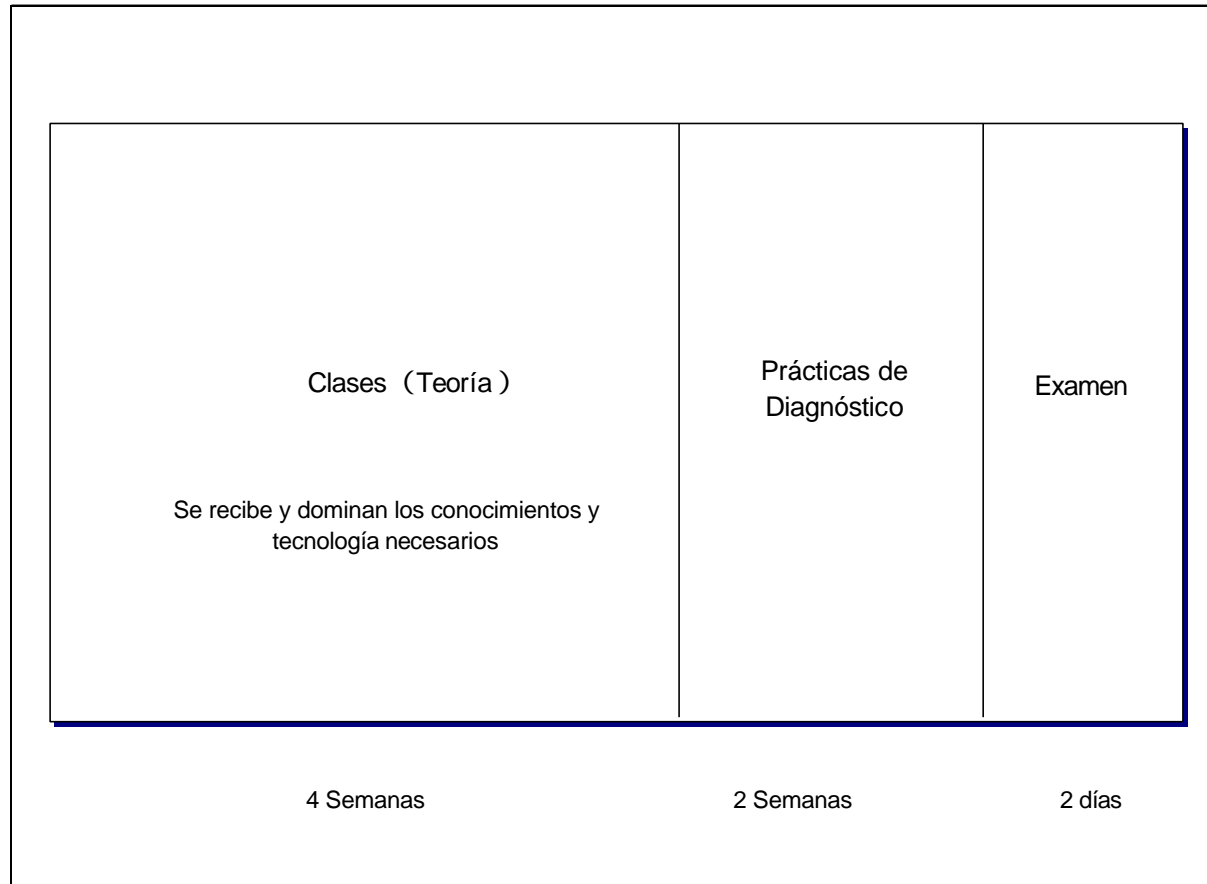
1) Curso intensivo de corto plazo

Será curso intensivo de corto plazo de 1.5 a 2 meses. Ver Figura 5.3-1.

a) Período, esquema del curso y horas

Curso teórico : 8 horas al día × 5 días × 4 semanas = 160 horas

Figura 5.3-1 Esquema del Curso de Formación para Profesionistas (Curso intensivo de corto plazo resumido)



Curso Práctico : Curso del sector manufacturero: 2 semanas
 Diagnóstico de producción 40 horas + Diagnóstico integral: 40 horas
 Curso del sector comercio y servicios: 2 semanas
 Diagnóstico de Ventas 40 horas + Diagnóstico integral: 40 horas
Examen de Prueba : 6 horas × 2 días = 12 horas

b) Contenido

Se elaborará un programa unificado que concuerde con las materias del examen para la certificación en la Norma de Consultoría para PyMEs (sección senior)

c) Principal organismo ejecutor y lugar

- La Secretaría de Economía será el principal organismo ejecutor que organizará el Comité de Estudio del Curso
- El curso se hará en las universidades de 5 regiones principales 1 vez al año. Si hay más demanda, se repetirá más frecuentemente.

2) Curso complementario de habilidades faltantes

Únicamente el examen de prueba se hará en conjunto, y las materias serán escogidos por cada alumno según su plan de estudio. Ver Figura 5.3-2.

a) Período, esquema del curso y horas

Examen de prueba previo : Se distribuye previamente un examen abreviado de 6 horas y se hace una auto evaluación

Curso teórico : Estudiar las materias que el alumno considere necesario ya sea en clases ó por correspondencia

Prácticas : Diagnóstico integral: 40 horas, diagnóstico de ventas ó de producción: 40 horas (opcional)

Examen de prueba simplificado : Se llevará a cabo un examen simplificado de 6 horas en un lugar de reunión.

b) Contenido

Unificar solamente el nombre de las materias. El contenido de cada materia será determinado por cada organismo que servicio de educación.

c) Organismo ejecutor y lugar

- a. La Secretaría de Economía debe ser el principal organismo ejetor y organizar el Comité de Estudio del Curso.

- b. las organizaciones elaborarán un cuaderno de ejercicios para el examen de prueba.
- c. Universidades, gobiernos estatales, etc. Realizarán un examen colectivo de prueba. (1 vez al año)
- d. Las universidades programarán diplomados para cursos teóricos y por correspondencia.
- e. Las prácticas serán llevadas a cabo por universidades, organismos consultores, etc.

5.4 Instituciones ejecutores del curso de formación

Para realizar cursos de capacitación, se debería aprovechar la experiencia de las siguientes entidades.

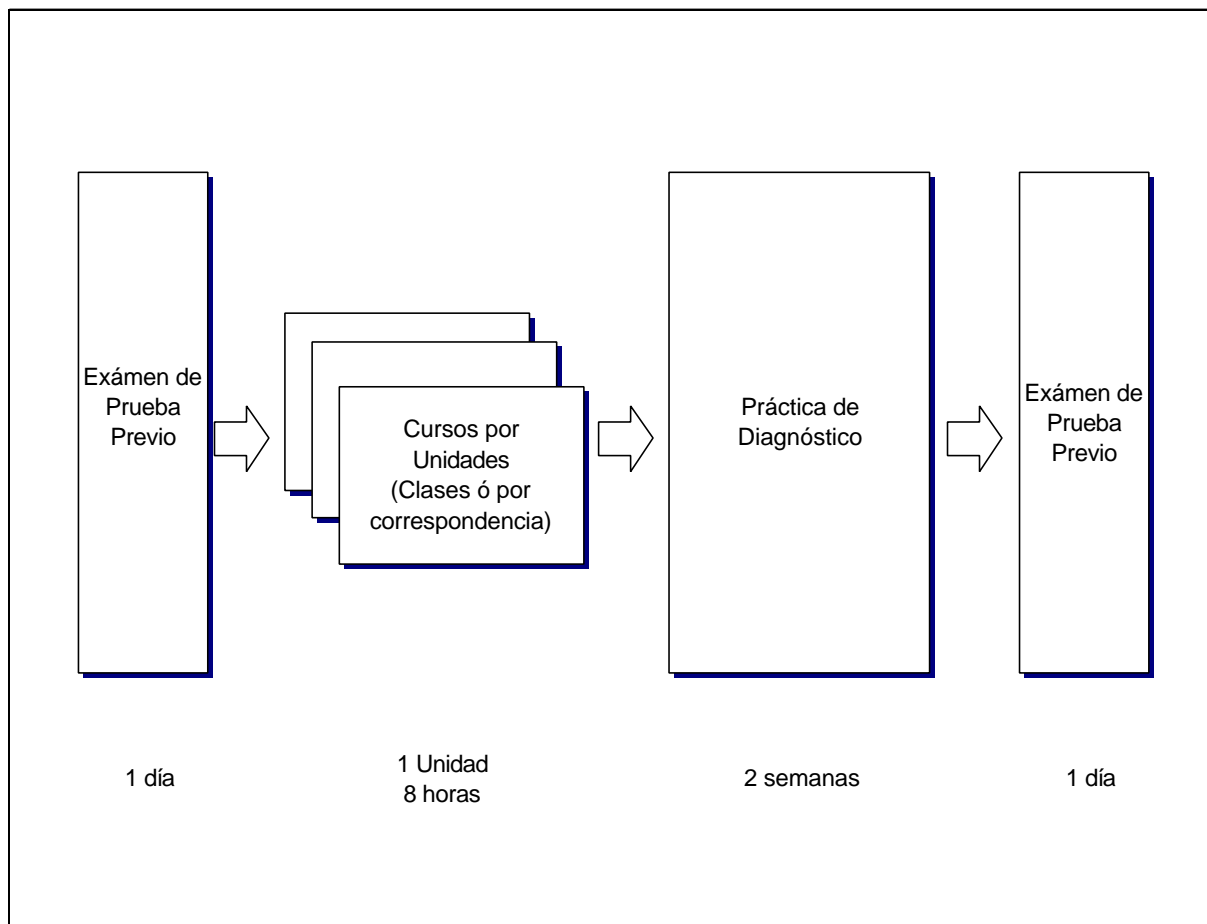
(1) Ejecución de cursos - universidades

Desde el punto de vista de la cobertura geográfica, las entidades ejecutoras deseables serían las universidades que tengan sus campus en toda la nación.

Entre ellos están el ITESM y la UNAM que tienen campus o institutos en casi todos los Estados. La UVM también tiene potencia contando con 14 sedes. En estas universidades imparten entre las clases para los universitarios aquellas necesarias para el entrenamiento de consultoría, así como tienen institutos que apoyan la consultoría y el desarrollo tecnológico. Además, dichas universidades hacen curso de capacitación que corresponden a la Norma de Consultoría General (ITESM y UVM), curso modificado (UNAM) o gestiones de centro de evaluación contando con evaluadores (ITESM y UNAM). Dichos cursos y gestiones son recursos efectivos que aprovechar.

Por otro lado la NAFIN tiene experiencia en el desarrollo de programas de capacitación realizando 25 cursos de capacitación de consultores a través de práctica otorgando diploma a un total de 130 personas durante 1997 y 1999, diseñando un curso abierto al público correspondiente a la Norma de Consultoría General aunque se suspendió y capacitando a los consultores para programas de proveedores.

Figura 5.3-2 Curso de Formación para profesionistas (Esquema de Habilidades Complementarias)



(2) Ejecución de práctica – entidades gubernamentales de consultoría

La red CETRO-CRECE actualmente tiene 32 sedes regionales y 41 extensiones en todo el país con una meta de llegar a tener 100 sedes. En cada una de las sedes regionales están un total de 305 consultores internos de los cuales 97 son de los niveles Master y Senior (Junio de 2001). El COMPITE tiene registrado un total de 60 consultores externos destinados a talleres en los 32 Estados.

Dichos consultores han participado capacitaciones. Por ejemplo, un consultor Senior del CRECE ha participado 2 capacitaciones internas y tiene más de 1600 horas de experiencia laboral. Si es un consultor de taller del COMPITE, tiene que tener más de 3 años de experiencia en consultoría, capacitación interna de 200 horas y 10 diagnósticos antes de ser registrado.

Los consultores de estas 2 entidades son regidos por el criterio de categorización como componente de la organización y la capacitación y experiencia laboral correspondiente, por lo que tienen la capacidad de impartir clases de práctica del curso de capacitación.