

Agencia de Cooperación Internacional del Japón
Secretaría de Economía
Estados Unidos Mexicanos

REPORTE FINAL
DEL
Seguimiento del
Estudio sobre el Sistema de
Capacitación y Certificación de Consultores
para la
Pequeña y Medianas Empresas en México

(RESUMEN)

Febrero 2003

UNICO International Corporation

INDICE

Capítulo 1	Resumen del Proyecto.....	S1-1
1.1	Antecedentes del Estudio.....	S1-1
1.2	Objetivo del Estudio.....	S1-2
1.3	Alcance del trabajo del Estudio.....	S1-2
1.4	Areas objeto del Estudio.....	S1-2
1.5	Proceso de trabajo del Estudio y los Informes presentados.....	S1-2
1.6	Institución Contraparte.....	S1-5
1.7	Composición de la Misión.....	S1-6
1.8	Glosario.....	S1-6
Capítulo 2	Propuesta en el Estudio Anterior y Su Estado de Avance.....	S2-1
2.1	Sistema de Certificación de Consultoría para la PyME.....	S2-2
2.1.1	Necesidad de implementar un nuevo sistema de Consultoría para la PyME.....	S2-2
2.1.2	Dar la mayor importancia en el examen escrito para la certificación.....	S2-2
2.1.3	Dividir en la sección Senior y la Junior para asimilar en el futuro la Certificación de Consultoría General a la sección Junior.....	S2-3
2.1.4	Necesidad de otorgar la certificación según el sector de “industria” y “comercio y servicio”.....	S2-4
2.1.5	Necesidad de implementar el sistema de renovación de la certificación.....	S2-4
2.1.6	Necesidad de enseñar el código de ética a los certificados en consultoría para la PyME.....	S2-5
2.1.7	Propuesta para implementar la sección de consultoría técnica.....	S2-5
2.1.8	Adoptar parcialmente, como una disposición de transición, el sistema de certificación sin examen para el Sistema de Certificación de Consultoría General.....	S2-6
2.2	Método de certificar en la consultoría para la PyME.....	S2-6
2.2.1	Régimen de ejecución del sistema de consultoría para la PyME.....	S2-6
2.2.2	Ejecución del examen escrito a la vez en todo el país y su alternativa.....	S2-7
2.3	Curso de Formación.....	S2-8
2.3.1	Curso de formación de largo plazo para los estudiantes universitarios (en la carrera universitaria).....	S2-8

2.3.2	Curso de formación de corto plazo para los profesionistas (tipo intensivo)	S2-9
2.3.3	Curso complementario para los profesionistas.....	S2-10
2.4	Terminar las actividades preparatorias dentro de 2002	S2-10
Capítulo 3	Resultado y Análisis de la Metodología de Ejecución del Curso Piloto de Formación	1
3.1	Objetivos del curso piloto de formación	
3.1.1	Propósitos y resultados esperados del curso piloto de formación	S3-1
3.1.2	Participantes	S3-1
3.1.3	Currículo del Curso Piloto de Formación	S3-1
3.2	Formación de instructores de clases teóricas y de práctica y preparación de los materiales didácticos	S3-2
3.2.1	Capacitación y selección de los Instructores de las clases teóricas.....	S3-2
3.2.2	Capacitación y selección de los instructores de prácticas de diagnóstico empresarial	S3-3
3.2.3	Preparación del Material Didáctico.....	S3-3
3.3	Métodos de ejecutar las prácticas de diagnóstico empresarial y el examen escrito experimental y sus resultados	S3-5
3.3.1	Ejecución de las prácticas de diagnóstico empresarial.....	S3-5
3.3.2	Ejecución del examen escrito experimental y su resultado.....	S3-6
3.4	Evaluación del Curso Piloto de Formación	S3-6
3.4.1	Tipo de Encuestas Realizadas	S3-6
3.4.2	Evaluación del contenido del curso y del Instructor	S3-7
3.4.3	Evaluación por parte de los alumnos sobre las clases teóricas.....	S3-7
3.5	Evaluación por parte de los instructores y otras personas relacionadas sobre las clases teóricas	S3-12
3.5.1	Evaluación de cada clase teórica.....	S3-12
3.5.2	Evaluación con relación a las prácticas de diagnóstico empresarial	S3-13
3.5.3	Evaluación del diagnóstico e instrucción por parte de la empresa modelo	S3-14
Capítulo 4	Conclusión de Asuntos Pendientes en Torno al Nuevo Sistema y Sugerencias	S4-1
4.1	Procedimiento de certificación del nuevo sistema.....	S4-1
4.2	Estructura organizacional general de certificación y evaluación del nuevo sistema	S4-2
4.3	Aspectos importantes para la aplicación del examen escrito.....	S4-3
4.4	Mecanismo de aplicación del examen escrito	S4-4
4.5	Función de cursos de formación y su método de operación.....	S4-5

4.6	Función del curso de práctica de diagnóstico empresarial y organizaciones operadoras	S4-5
4.7	Trato de los consultores certificados por la Norma de Consultoría General	S4-6
Capítulo 5	Plan de acción para la implantación del nuevo sistema	S5-1
5.1	Estructura de implantación del nuevo sistema y su organigrama	S5-1
5.1.1	Mecanismo operativo de formación y certificación en el nuevo sistema.....	S5-1
5.2	Diseño básico de cursos de formación	S5-5
5.2.1	Organizaciones ejecutoras de cursos de formación.....	S5-5
5.2.2	Módulos básicos de cursos de formación.....	S5-5
5.2.3	Horario básico de cursos de formación (un curso de 4 semanas)	S5-5
5.2.4	Desarrollo de cursos de largo plazo, cursos de fines de semana	S5-6
5.3	Diseño básico del curso de práctica de diagnóstico empresarial	S5-7
5.3.1	Instituciones organizadoras.....	S5-7
5.3.2	Procedimientos de diagnóstico empresarial (manual).....	S5-8
5.3.3	Formación de instructores.....	S5-8
5.3.4	Horario del curso de práctica de diagnóstico empresarial.....	S5-8
5.4	Aspectos importantes sobre la aplicación del examen escrito	S5-9
5.4.1	Instituciones de operación.....	S5-9
5.4.2	Tipos de preguntas y método de examen escrito.....	S5-10
5.4.3	Número de preguntas y duración del examen	S5-10
5.4.4	Nivel y porcentaje de aprobación.....	S5-11
5.5	Plan de acción para la introducción del nuevo sistema	S5-11
5.5.1	Principales fechas importantes:.....	S5-12
5.5.2	Metas numéricas para los resultados de 2003	S5-15
5.5.3	Orientación de medidas que se presentan en el plan de acción.....	S5-16

Abreviatura

APEC	Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.
BDC	Banco de Datos de Consultores (CIPI)
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de Transformación
CANACO	Cámara Nacional de Comercio
CAT	Programa de Crédito al Servicio de Consultoría (NAFIN)
CETRO	Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial
CETRO-CRECE	Centro Regional para la Competitividad Empresarial
CIDESI	Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial
CIMO	Programa de Calidad Integral y Modernización
CINVESTAV	Centro de Investigación y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional
CIPI	Comisión Intersecretarial de Política Industrial
CNAD	Centro Nacional de Actualización Docente
CNEC	Cámara Nacional de Empresas de Consultoría
COMIN	Comisión Mixta para la Modernización de la Micro y Pequeña Industrial
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
CONOCER	Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana
CRECE	Centro Regional para la Competitividad Empresarial
DGIT	Dirección General de Institutos Tecnológicos
FANPYME	Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
FIDETEC	Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica (CONACYT)
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
INFOTEC	Fondo de Información y Documentación para la Industria
IPN	Instituto Politécnico Nacional
ITAM	Instituto Tecnológico Autónomo de México

ITESM	Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey
JETRO	Organización de Comercio Exterior del Japón
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
NAFIN	Nacional Financiera, S.N.C.
PAT	Programa de Asistencia Técnica (BANCOMEXT)
PCT	Programa de Centros Tecnológicos (CONACYT)
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PMT	Programa de Modernización Tecnológica (CONACYT)
PRODEM	Programa de Desarrollo Empresarial (NAFIN)
QAN	Quality Adviser Network, S.C.
RCCT	Registro de Consultores Tecnológicos (CONACYT)
SE	Secretaría de Economía
SECODAM	Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo
SEP	Secretaría de Educación Pública
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
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

Tipo de cambio monetario (cálculo aproximado)

1 peso	=	12 yenes	=	0.10 U.S.dólares
100 yenes	=	8.3 pesos	=	0.83 U.S.dólares
1 U.S.dólar	=	10.0 pesos	=	120 yenes

Capítulo 1 Resumen del Proyecto

Capítulo 1 Resumen del Proyecto

1.1 Antecedentes del Estudio

La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (*Japan International Cooperation Agency*: JICA), a solicitud del gobierno mexicano, realizó el “Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación de Consultores para la PyME en México” (se denominará como “Estudio principal anterior” de aquí en adelante) enviando la Misión desde enero de 2001 hasta diciembre del mismo año. En el Estudio principal anterior, se propuso la implementación del “sistema de certificación de consultores para la PyME” en México junto con la manera de capacitar dichos consultores. Cabe mencionar que en el Estudio principal anterior se llevó a cabo, como proyecto piloto, un curso de formación orientado a los consultores *Senior* de la Red del Centro de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE) y se reflejó su resultado en la propuesta.

La Secretaría de Economía del gobierno mexicano, después de recibir la propuesta del Informe Final del Estudio principal anterior entregado en enero de 2002, decidió implementar un nuevo sistema de “consultores para la PyME” y fortalecer los cursos de formación correspondiente. Solicitó la elaboración de una norma de competencia laboral que un consultor para la PyME debe de tener (en adelante se denominará como “Norma”) correspondiente a la institución encargada que es el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER-administrado bajo la Secretaría de Trabajo y la de Educación Pública). El CONOCER convocó al Comité de Normalización del Sector Consultoría y organizó 6 grupos de trabajo (GT). Cabe mencionar que el Comité de Normalización y los GTs tienen como objetivo inmediato trabajar en la actualización periódica de la “Norma de Consultoría General” vigente y en una nueva definición de la “Norma de Consultoría para la PyME”. Además, el Comité de Normalización acordó sobre la política básica de elaborar también en el futuro la “Norma de Consultoría Técnica” propuesta por la Misión y así ha emprendido el trabajo preparativo.

El gobierno mexicano, considerando necesario contar con un apoyo adicional basado en las experiencias de Japón para arreglar los trabajos relativos a la implementación del sistema de consultoría para la PyME y los cursos de formación, solicitó a JICA su cooperación en el seguimiento del Estudio principal anterior, la cual fue aceptada por JICA y se envió una misión para el seguimiento del Estudio.

1.2 Objetivo del Estudio

Al enviar la Misión, JICA definió el objetivo de este Estudio como se menciona a continuación.

“El presente seguimiento del Estudio tiene como objetivo brindar un apoyo indirecto al esfuerzo voluntario de la parte mexicana con miras a establecer un nuevo sistema de capacitación y certificación de consultores para la PyME que permita ofrecer adecuada y efectivamente a la PyME el diagnóstico así como la asesoría, lo cual se recomendó en el Estudio principal, y que también permita realizar con base en las experiencias de Japón la orientación y la recomendación para que se construya un sistema más eficiente.”

1.3 Alcance del trabajo del Estudio

Las actividades de asistencia a ser llevado a cabo por la Misión en el Estudio de Seguimiento fueron siguientes :

- 1) Comentarios para una nueva Norma de Certificación de Consultores para la PyME.
- 2) Elaboración de un currículum del Curso Piloto de Formación.
- 3) Elaboración de libros de texto y preguntas de examen escrito.
- 4) Formación de los instructores mexicanos de clases teóricas.
- 5) Formación de los instructores mexicanos de clases de práctica.
- 6) Ejecución del Curso Piloto de Formación.
- 7) Presentar propuestas para el plan de ejecución real a partir de 2003.

1.4 Areas objeto del Estudio

Ciudad de México y sus alrededores

1.5 Proceso de trabajo del Estudio y los Informes presentados

Se señalan en la Figura 1-1 el proceso de trabajo de la Misión. La Misión, antes de presentar el Informe Final, realizó los 4 estudios en México como se han mencionados anteriormente. El resumen de los estudios en México se muestra a continuación.

(1) Estudios en México

- 1) 1ª etapa del Estudio en México (31 días, del 15 de julio al 13 de agosto de 2002)
 - Comprobación del avance de preparativos para la ejecución del nuevo sistema de certificación y capacitación

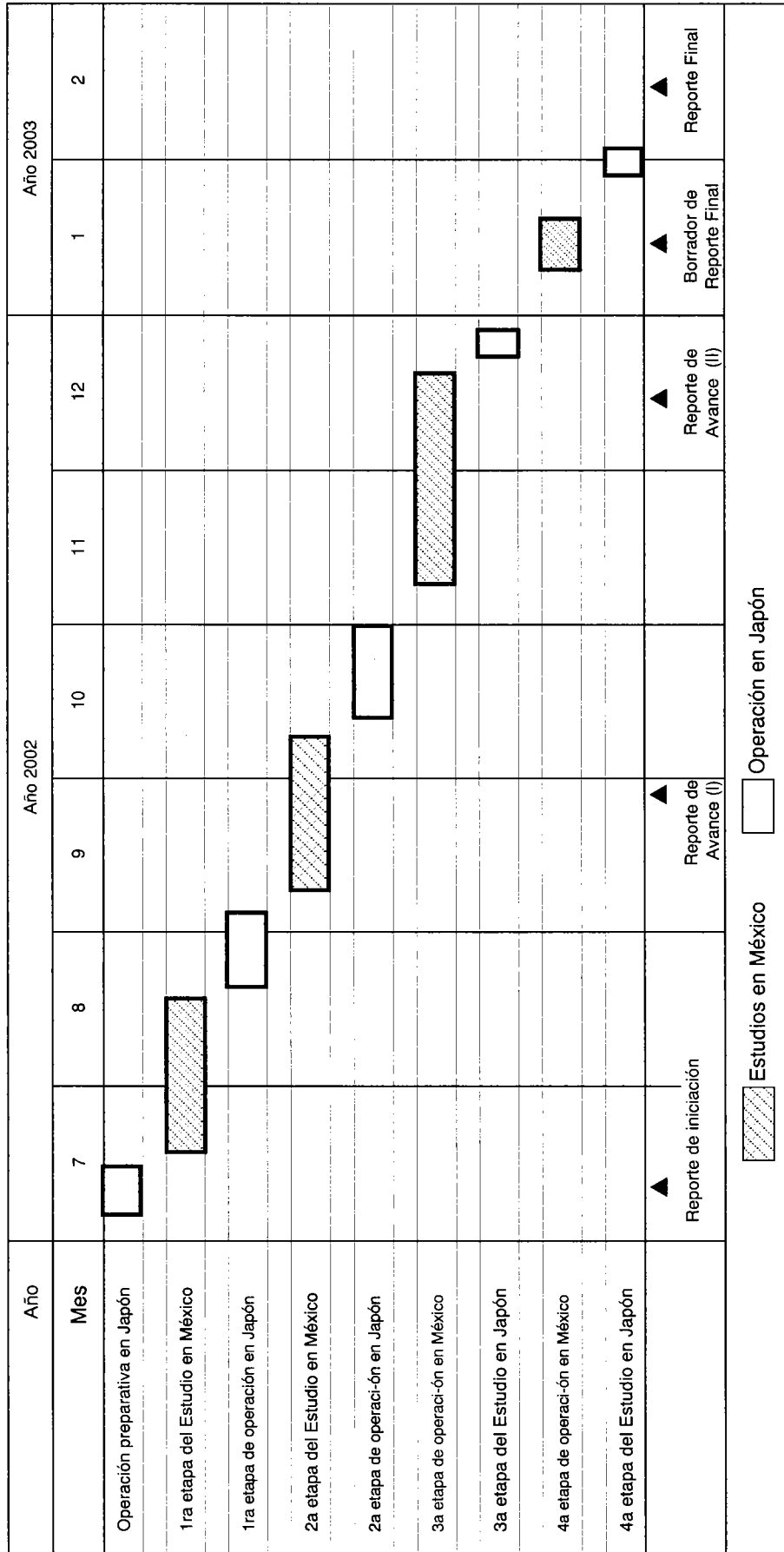
- Asesoría sobre el contenido de la nueva norma
 - Estructuración del grupo de trabajo conjunto para la ejecución de cursos piloto de formación
- 2) 2ª etapa del Estudio en México (31 días, del 9 de septiembre al 8 de octubre de 2002)
- Ejecución del curso de formación de los instructores para las clases teóricas
 - Ejecución del curso de formación de los instructores para las clases de práctica
- 3) 3ª etapa del Estudio en México (45 días, del 4 de noviembre al 18 de diciembre de 2002)
- Ejecución del Curso Piloto de Formación (del 11 de noviembre al 7 de diciembre de 2002)
 - Ejecución del examen escrito experimental (9 de diciembre de 2002)
 - Celebración de la ceremonia de clausura del Curso (13 de diciembre de 2002)
- 4) 4ª etapa del Estudio en México (10 días, del 13 al 22 de enero de 2002)
- Reunión para la explicación del Informe Final (borrador)
 - Ejecución del seminario (20 de enero de 2003)

(2) Informes presentados

Se presentaron los siguientes informes durante el período del Estudio. Se celebraron 5 reuniones entre la Misión y el Comité porque cada vez que se presentaba cada uno de los informes 1) a 4) se celebraba una reunión de explicación para el Comité y otras entidades. Se celebraron 4 reuniones entre la Misión y el grupo de trabajo.

- 1) Julio de 2002 : Informe Inicial
- 2) Septiembre de 2002 : Informe de Avance (I)
- 3) Diciembre de 2002 : Informe de Avance (II)
- 4) Enero de 2003 : Borrador del Informe Final
- 5) Febrero de 2003 : Informe Final

Figura 1-1 Proceso de trabajo



- 1ra. etapa del Estudio en México: 15/07 (lunes) ... Llegada del Equipo a México 13/08 (martes) ... Salida del Equipo de México (30 días de estancia)
- 2da. etapa del Estudio en México: 09/09 (lunes) ... Llegada del Equipo a México 08/10 (martes) ... Salida del Equipo de México (30 días de estancia)
- 3a. etapa del Estudio en México: 4/11 (lunes) ... Llegada del Equipo a México 14/12 (sábado) ... Salida del Equipo de México (41 días de estancia)
- 4a. etapa del Estudio en México: 13/01 (lunes) ... Llegada del Equipo a México. 21/01 (martes) ... Salida del Equipo de México (9 días de estancia).

1.6 Institución Contraparte

La Secretaría de Economía del gobierno mexicano era la institución contraparte formal para el seguimiento del Estudio. Cabe mencionar que la entidad que se encargaba de normalizar la competencia laboral, elaborar y operar el sistema de certificación era el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), sin excluir el sistema de certificación de consultores para la PyME. El CONOCER es la organización fundada en 1995 bajo el acuerdo entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS). Es la organización responsable de elaborar y operar “El sistema de normalización de competencias laborales y certificación” del Proyecto de Modernización de Educación Técnica y Capacitación (PMETyC). A diciembre de 2002, se ha remitido 144,251 certificados de la competencia laboral. Con respecto a la Norma de Consultoría para la PyME, la Secretaría de Economía solicitó al CONOCER su elaboración. El CONOCER convocó al Comité de Normalización para la actualización de la Norma de Consultoría General así como la elaboración de la nueva norma y estableció los 6 grupos de trabajo subordinados al Comité, mencionados anteriormente.

Grupo 1: Modificación de la actual Norma de Consultoría General

Grupo 2: Estudio de las propuestas presentadas por JICA

Grupo 3: Análisis de los aspectos relacionados con APEC

Grupo 4: Plazo válido de la certificación por la Norma

Grupo 5: Formación de consultores

Grupo 6: Establecimiento del código de conducta

Los trabajos relativos al curso de formación estaban fuera de la jurisdicción del CONOCER, por lo que la Secretaría de Economía directamente se hizo cargo del curso y posteriormente organizó un grupo de trabajo. Sin embargo, los miembros de dicho grupo se seleccionaron de manera cruzada desde los 6 grupos de trabajo mencionados posteriormente, por lo que se puede decir que es una organización dependiente del Comité de Normalización. Por conveniencia los llamamos grupos de trabajo conjunto.

1.7 Composición de la Misión

Se indican en la Cuadro 1-1 el nombre de los miembros de la Misión de JICA y sus respectivos cargos así como el estado de participación al Estudio en México.

Cuadro 1-1 Cargo asignado a cada miembro

Nombre		Cargo	1ª etapa del Estudio en México	2ª etapa del Estudio en México	3ª etapa del Estudio en México	4ª etapa del Estudio en México
Shozo INAKAZU	UNICO	Jefe de la Misión	○	○	○	○
Akira HATA	UNICO	Sistema de formación y certificación de consultores para la PyME	○	○	○	-
Toru MORIGUCHI	UNICO	Elaboración de las preguntas del examen (Sector de industria)	○	-	-	-
Tamon NAGAI	UNICO	Elaboración de las preguntas del examen (Sector de comercio y servicio)	○	○	○	-
Yasuhiro IZUHO	Izuho Consulting	Planeación y orientación del curso de formación (Sector de industria)	-	○	○	-
Yoichi YAMAZAKI	Yamazaki Management Research Ltd.	Planeación y orientación del curso de formación (Sector de comercio y servicio)	○	-	○	○
Masako UMEYAMA	Particular	Traductora	○	-	○	○
Mitsuko TAKEI	Particular	Traductora	-	○	-	-
Izumi KADO	UNICO	Coordinadora administrativa	-	○	○	-

(Nota) ○ --- Presente, - --- Ausente

1.8 Glosario

Norma: Se abrevia como Norma la Norma Técnica de Competencia Laboral). Es el documento elaborado por el Comité de Normalización bajo un acuerdo entre los sectores productivos relacionados, acreditado por el CONOCER y aprobado por la SEP y la STPS. Esta Norma se utiliza continuamente para todo el país e indica el marco y la estrategia para evaluar la capacidad o la competencia laboral. La competencia laboral significa la revelación armónica del conocimiento, la capacidad y la técnica necesarias para desempeñar una labor correspondiente. Se

publica en el Diario Oficial Federal como “Disposiciones Generales sobre el Sistema de Normalización y Certificación de Competencia Laboral”.

Curso de Formación: Actualmente se está desarrollando el trabajo de elaboración de la Norma de Consultores para la PyME. El Curso de Formación a que se refiere en este Informe significa un curso de formación a desarrollarse de acuerdo con esta Norma. El curso de Formación se compondrá de los siguientes elementos.

- 1) Curso de formación teórica : Obtención de conocimientos a través de clases teóricas
- 2) Curso de prácticas de diagnóstico empresarial : Obtención de experiencia laboral a través de prácticas de diagnóstico empresarial

Nueva Norma: Se abrevia como la Nueva Norma la “Norma (de competencia laboral) de Consultoría para la PyME” que está en el proceso de elaboración frente a la “Norma (de competencia laboral) de Consultoría General” actualmente en operación.

Nuevo Sistema: Se denomina en general como el Nuevo Sistema la integridad de instituciones correspondientes a la Nueva Norma. Incluye la Norma, los instrumentos de evaluación, el mecanismo y las organizaciones de evaluación y certificación.

Capítulo 2 Propuesta en el Estudio Anterior y Su Estado de Avance

Capítulo 2 Propuesta en el Estudio Anterior y Su Estado de Avance

La Secretaría de Economía, como se ha mencionado anteriormente, decidió implementar un nuevo sistema de capacitación y certificación de consultores para la PyME con base en la propuesta en el Estudio de 2001 realizado por JICA, y solicitó la realización del presente seguimiento del Estudio. En este capítulo, se observan de manera general los puntos principales de la propuesta de la Misión presentada en el Estudio anterior, así como la situación de la respuesta de la parte mexicana al respecto.

Cuadro 2-1 Lista de propuesta de la Misión y la respuesta de la parte mexicana (Sistema de consultoría para la PyME)

	Propuesta de la Misión	Repuesta de la parte mexicana
1.	Implementación de una nueva Norma de Certificación de Consultoría para la PyME	Está en proceso la elaboración de la norma así como los procesos de evaluación. Se prevé la promulgación en marzo de 2003.
2.	Mayor importancia en el examen escrito	Se ha logrado el consenso para considerar que el examen escrito será el primer criterio de selección. Es posible que se señale en el lineamiento de la norma.
3.	Doble estructura con la sección <i>Senior</i> y la <i>Junior</i>	Se ha unificada. Por el momento, se empleará al mismo tiempo la Norma de Consultoría General (equivalente al nivel <i>Junior</i>).
4.	Certificación según el sector de "industria" y de "comercio y servicio"	Se unificará la certificación de ambos sectores en el nuevo sistema.
5.	Implementación del sistema de renovación de la certificación	Se ha determinado su implementación. Está en proceso la reglamentación más detallada.
6.	Realización de la enseñanza del código de ética	Se ha determinado su realización. Está en proceso el análisis sobre el método de sanción y castigo.
7.	Implementación del sector de consultoría técnica	Se ha determinado la política de implementación. Se han puesto los trabajos relativos.
8.	Aprobación de certificar a un consultor general sin examen (disposición de transición)	No se adoptó la propuesta. Se pospuso un año la imposición obligatoria. Está en proceso el estudio si se adopta la disposición de transición para el sistema de Consultoría para la PyME.
9.	Actividades preparatorias para implementar el sistema de consultoría para la PyME	El seguimiento del Estudio es un apoyo para dichas actividades. Se han terminado en casi 6 meses reduciendo el período correspondiente.

2.1 Sistema de Certificación de Consultoría para la PyME

2.1.1 Necesidad de implementar un nuevo sistema de Consultoría para la PyME

(Punto clave de la propuesta de la Misión)

La Misión identificó la función y el problema del sistema de certificación de Consultoría General vigente, y propuso la necesidad de implementar un nuevo sistema de Consultoría para la PyME. El Sistema de Certificación de Consultoría General estaba orientada a la certificación de consultores para cualquier sector como son la construcción, ISO, la agricultura y la silvicultura, etc. y además tenía una tendencia como una certificación fomentada. Por lo tanto, tenía un defecto de otorgar la certificación a consultores de cualquier nivel sin hacer una selección suficiente, lo cual era la razón de esta propuesta.

(Estado de avance)

El CONOCER, convocó al Comité de Normalización del Sector Consultoría y estableció los 6 grupos de trabajo. Los objetivos principales que tenían el Comité de Normalización y los grupos de trabajo eran los 3 siguientes:

- 1) Revisión de la Norma de Consultoría General vigente (Se tenía previsto realizar periódicamente en cada 2 años.)
- 2) Elaboración de una nueva Norma de Consultoría para la PyME
- 3) Estudio para implementar una Norma de Consultoría Técnica

El trabajo relativo al inciso 1) ya se había terminado. En el momento del estudio, en cuanto al inciso 2), estaba en la etapa de revisión final de la norma por parte del CONOCER y otras instituciones. Se preveía su publicación en el Diario Oficial Federal en marzo de 2003. Respecto al inciso 3), se había empezado ya un estudio con miras a su implementación.

2.1.2 Dar la mayor importancia en el examen escrito para la certificación

(Punto clave de la propuesta de la Misión)

La Misión propuso en el Informe Final del Estudio principal anterior que el método de certificación debería dar un mayor peso en el examen escrito. La razón por la que se hizo esta propuesta era minimizar lo más posible, a través de una certificación selectiva de consultores para la PyME, el perjuicio ocasionado por los consultores de bajo nivel hacia las PyMEs. En el Estudio de Seguimiento, la Misión propuso un sistema de evaluación de dos etapas; en la primera etapa, hacer una selección a través de la evaluación del

“conocimiento” con un examen escrito, y permitir solamente a los aprobados avanzar a la siguiente etapa de evaluación de “la experiencia y el desempeño”.

(Estado de avance)

El CONOCER manifestó al principio que la propuesta de la Misión no coincidía con los reglamentos tradicionales del CONOCER, sin embargo, finalmente expresó su comprensión al propósito principal de la propuesta de que “los consultores para la PyME necesitan tener, como requisitos importantes, conocimientos amplios y específicos”. Y dicen que actualmente el CONOCER está estudiando cómo implementar el proceso propuesto de dos etapas sin contradicción con su reglamento.

2.1.3 Dividir en la sección *Senior* y la *Junior* para asimilar en el futuro la Certificación de Consultoría General a la sección *Junior*

(Punto clave de la propuesta de la Misión)

La Misión propuso dividir la nueva Certificación de Consultoría para la PyME en la sección *Junior* y la *Senior*, y después de consolidar dicho sistema, abolir la Certificación de Consultoría General. Es decir, era una propuesta de que, entre los certificados en la Certificación de Consultoría General, los que tenían la certificación en las áreas de los trabajos relativos a la PyME fueran asimilados sin examen a la sección *Junior* del nuevo sistema. Lo cual se propuso desde el punto de vista de que también deberían ser calificados los certificados en la Norma de Consultoría General cuando fuera obligatorio tener la nueva certificación de Consultoría para la PyME.

(Estado de avance)

El Comité de Normalización elaboró la nueva Norma de Consultoría para la PyME de forma unificada sin dividirla en *Senior* y *Junior*. También se puso bajo discusión la abolición futura de la Norma de Consultoría General vigente cuando los certificados en la nueva Norma de Consultoría para la PyME alcanzaran en el futuro al número requerido. Asimismo, se optaba un camino de que si un consultor se dedicaba a algún programa gubernamental de fomento para la PyME, tarde o temprano se le obligaría obtener la certificación en la nueva Certificación de Consultoría para la PyME. Para entonces, sería uno de los aspectos pendientes cómo tratar a las personas ya certificadas en la Certificación de Consultoría General. La postura fundamental de la Secretaría de Economía parecía ser que estaba considerando que la Certificación de Consultoría General no tenía ninguna relación directa con la Secretaría y sólo el nuevo sistema sería reconocido por ella.

2.1.4 Necesidad de otorgar la certificación según el sector de “industria” y “comercio y servicio”

(Punto clave de la propuesta de la Misión)

La Misión propuso que, aparte del conocimiento común que debían tener los consultores para la PyME, sería más conveniente dividir en 2 especialidades. Esto se debía a una consideración de que para profundizar el contenido de servicio de consultoría, los ingenieros, por ejemplo, deberían profundizar su propia experiencia en la especialidad de “industria”, y los especialistas de las ciencias humanas en “comercio y servicio”. Además, lo cual permitiría coincidir más con la necesidad de las empresas.

(Estado de avance)

El Comité de Normalización determinó las siguientes 5 áreas como la función de consultores para la PyME (Mapa funcional). (en diciembre de 2002)

- 1) Capital humano y Administración estratégica
- 2) Mercadotecnia y Ventas
- 3) Operaciones
- 4) Aspectos legales
- 5) Finanzas

El Comité de Normalización estudió también sobre la posibilidad de definir como comunes las áreas 1), 4) y 5) y como opcionales el área 2) Mercadotecnia y Ventas (corresponde al sector de comercio y servicio) y el 3) Operaciones (corresponde al sector de industria). Sin embargo, finalmente se consideraron obligatorias todas las áreas, en cambio se ajustó la intención original a través de bajar un poco el grado de dificultad del examen para estas 2 áreas. Es decir, se determinó no dividir en 2 sectores de “industria” y “comercio y servicio”.

2.1.5 Necesidad de implementar el sistema de renovación de la certificación

(Punto clave de la propuesta de la Misión)

La Misión propuso que también respecto a la Norma de Consultoría General y/o la nueva Norma de Consultoría para la PyME se debería introducir un sistema para renovar la certificación en cada 3 a 5 años.

(Estado de avance)

Respecto al sistema de renovación de la certificación, el grupo de trabajo 4 estaba trabajando y ya se determinaba su implementación. En el momento del estudio estaba estudiando sobre la reglamentación detallada incluyendo si se iba a aplicar nuevamente el examen como uno de los requisitos de renovación de certificación.

2.1.6 Necesidad de enseñar el código de ética a los certificados en consultoría para la PyME

(Punto clave de la propuesta de la Misión)

En cuanto al código de ética, la Misión propuso que se debería enseñar el código de ética en el curso de formación.

(Estado de avance)

Respecto al código de ética, el presidente del Comité de Normalización mencionó lo siguiente:

"El grupo 6 de trabajo del Comité de Normalización estudiaba desde hace meses sobre el código de ética y elaboró un borrador del mismo. De aquí en adelante se espera simplificarlo para que sea fácil de utilizar. El CONOCER tiene previsto integrar en el nuevo sistema obligar a los certificados en la Certificación de Consultoría conocer detalladamente el código de ética y declarar el juramento. Sin embargo, el problema que queda es que no existe una procedencia legal para aplicar el castigo o sanción contra los infractores si no se toca con el Código Penal, además el CONOCER no tiene autoridad al respecto. Como alternativa, hay un método de eliminar el nombre de infractores desde la lista de los certificados que será elaborada por la Secretaría de Economía en el futuro. Pero, para esto también será difícil definir el criterio para juzgar si un consultor no ha cumplido el código de ética".

2.1.7 Propuesta para implementar la sección de consultoría técnica

(Punto clave de la propuesta de la Misión)

En el Informe Final del Estudio anterior, la Misión dio su opinión de que una vez que se integrara el sistema de Certificación de Consultoría Técnica por sector que permitiera contar con una especialidad de alto nivel, el sistema de consultoría por el momento habría sido ordenado. Al mismo tiempo, se presentó el sistema de certificación de ingenieros profesionales de Japón. Aunque esta propuesta estaba fuera del alcance del Estudio principal anterior, serviría como una de las sugerencias.

(Estado de avance)

Como se ha mencionado arriba, respecto a la Norma de Consultoría Técnica por áreas especializadas, se logró un consenso en el Comité de Normalización para que se implementara en el futuro.

2.1.8 Adoptar parcialmente, como una disposición de transición, el sistema de certificación sin examen para el Sistema de Certificación de Consultoría General

(Punto clave de la propuesta de la Misión)

Esta propuesta se hizo especialmente para el sistema actual de Certificación de Consultoría General, aparte de la implementación del nuevo sistema. Es decir, se propuso implementar una disposición de transición por haber implementado el sistema de Consultoría General (se aplicaba de manera experimental a partir de agosto de 2000). Esta propuesta se hizo con miras a proteger a los certificados existentes y asegurar pronto un número determinado de los certificados para que se otorgara sin examen la certificación como consultor general a unos 400 consultores en total que tuvieran mucha experiencia. Decían que a partir de enero de 2002 iba a ser obligatorio tener la certificación, por lo que se propuso lo anterior para evitar la falta de los certificados.

(Estado de avance)

Respecto a la disposición de transición, no se aplicó ya que se consideraba injusto certificar sin examen una vez que se establecieran las reglas. Sin embargo, se tomó la disposición de posponer un año la obligación ya que los certificados no alcanzaban a un número determinado.

2.2 Método de certificar en la consultoría para la PyME

2.2.1 Régimen de ejecución del sistema de consultoría para la PyME

(Punto clave de la propuesta de la Misión)

Al implementar el nuevo sistema surgiría la necesidad de modificar algunos aspectos de la metodología de certificación. Los puntos clave del esquema de la propuesta presentada en el Estudio Principal anterior son los siguientes:

- (1) La estructura de la Entidad acreditadora—la Entidad certificadora—el Centro de evaluación sería conforme a lo vigente.
- (2) Se instalaría un "comité de elaboración de preguntas del examen" bajo el control directo del CONOCER.

- (3) El centro de evaluación encargaría la ejecución del examen escrito así como el práctico a un organismo externo neutral.

(Estado de avance)

- (1) Básicamente seguiría el sistema vigente al igual que la propuesta.
- (2) Las preguntas del examen eran los instrumentos de evaluación y estaban en estudio para que se separaran de los centros de evaluación. Además, se proponía un plan de ser unificados la elaboración y el control de las preguntas del examen.
- (3) Estaba en estudio. Había una propuesta para que se realizara el examen escrito por los centros de evaluación utilizando las preguntas del examen proporcionadas por el comité de elaboración de preguntas para examen escrito. Respecto a la práctica de diagnóstico empresarial, no se determinaba su posicionamiento entre otras cosas debido a la relación con la obligación de un curso de formación incluyendo la práctica.

2.2.2 Ejecución del examen escrito a la vez en todo el país y su alternativa

(Punto clave de la propuesta de la Misión)

En el Informe Final de la vez anterior, la Misión propuso realizar el examen escrito a la vez en todo el país una vez al año (2 días). Sin embargo, durante la 1ª etapa del seguimiento del Estudio en México, la parte mexicana dio su opinión de que nunca había tenido una experiencia del examen escrito a la vez en todo el país y sería casi imposible realizarlo. Por lo tanto, la Misión presentó una propuesta alternativa que se menciona a continuación:

- 1) Una organización neutral prepararía unas 1,000 preguntas y las guardaría confidencialmente.
- 2) Cada vez que un centro de evaluación le solicitara, presentaría 200 preguntas seleccionadas al azar (estudiar la posibilidad del uso del Internet).
- 3) 300 de las 1,000 preguntas se renovarían cada año.
- 4) Un centro de evaluación realizaría el examen escrito no cada vez que recibiera una solicitud, sino cada 3 o 6 meses por mucho.

(Estado de avance)

La parte mexicana tenía previsto aceptar la idea de la propuesta alternativa considerando que sería apropiada. También había opiniones de aplicar las diferentes preguntas a cada aspirante usando computadoras, preparando 2000 preguntas o por lo menos 1000. Estaba trabajando con miras a elaborar los instrumentos de evaluación incluyendo el examen escrito bajo el control del CONOCER y no permitir la participación de los centros de evaluación. A este respecto, ya se organizaban las reuniones entre las

instituciones relacionadas. La razón por la que trabajaba con dicha intención era que en el sistema tradicional los instrumentos de evaluación elaborados por los centros de evaluación no siempre estaban conforme al objetivo de la norma del CONOCER.

2.3 Curso de Formación

2.3.1 Curso de formación de largo plazo para los estudiantes universitarios (en la carrera universitaria)

(Punto clave de la propuesta de la Misión)

Suponiendo que se pasara a la ejecución oficial del programa CONSULTE que se estaba realizando experimentalmente en un año, la Misión propuso que se debería certificar a los diplomados del curso de 1 año sin aplicarles ningún proceso de calificación. Y al mismo tiempo se presentó otra propuesta de organizar un sistema en que pudieran integrar los profesionistas aunque este curso de un año estaba orientado a los universitarios.

(Estado de avance)

Según la Secretaría de Economía, al terminar la prueba piloto del CONSULTE se decidió revisar una vez el programa por las siguientes razones:

- 1) En las universidades había pocos profesores que pudieran ofrecer una exposición necesaria y conforme al campo real para un consultor para la PyME.
- 2) El concepto de establecer el CONSULTE estaba algo ambiguo y los participantes eran heterogéneos.
- 3) Debido al subsidio que ofreció la Secretaría de Economía para la colegiatura, hubo algunos que participaron para conseguir ese subsidio. Por lo tanto, en relación con el inciso 2), se entremetieron los participantes con pocas ganas de aprender.

En el momento del estudio, el CETRO-CRECE estaba realizando una evaluación posterior sobre el CONSULTE. Aparte de los problemas arriba mencionados, había otro problema respecto a la falta de preparación de los libros de texto. Se esperaba que los libros de texto elaborados para el curso piloto de formación se desarrollaran con un alto nivel que concordara con la necesidad. No era cierto que ya se suspendió el CONSULTE, sino que se esperaba en el futuro estructurar nuevamente bajo el concepto más claro seleccionando las universidades apropiadas.

Lo anterior era la opinión de la Secretaría de Economía.

2.3.2 Curso de formación de corto plazo para los profesionistas (tipo intensivo)

(Punto clave de la propuesta de la Misión)

Se propuso el curso de formación de corto plazo para los profesionistas con un mes y medio de duración aproximadamente mostrando un currículo existente. Este Curso de Formación era el "curso para la preparación del examen" suponiendo que se daría la mayor importancia al examen escrito para la certificación de consultores para la PyME. También el esquema de este curso consistía en terminar todas las materias del examen y también realizar la práctica del diagnóstico empresarial. Además se propuso la ejecución del curso piloto de formación con este esquema acortando su duración a un mes.

(Estado de avance)

Se llevó a cabo un curso piloto de formación (un mes de duración) durante el Estudio de Seguimiento (desde el 11 de noviembre hasta el 10 de diciembre de 2002). Como los trabajos preparatorios, se realizaron los siguientes durante la 2ª etapa del Estudio en México.

- 1) Elaboración de los libros de texto para las clases teóricas.
- 2) Elaboración de las preguntas para el examen escrito experimental.
- 3) Elaboración del procedimiento (manuales) para la práctica del diagnóstico empresarial.
- 4) Curso de capacitación para los instructores de práctica del diagnóstico empresarial. (Se realizó entre el 23 y 28 de septiembre.)
- 5) Plática para los profesores de clases teóricas. (Se realizó entre 1o a 4 de octubre.)

Cabe mencionar que la parte mexicana comentó lo siguiente sobre el régimen de ejecución después de realizar el curso piloto de formación:

"El Comité de Normalización hará sugerencia para que sea obligatoria la terminación del curso de formación para obtener la certificación de consultor para la PyME. Lo que queda es esperar la decisión de la Secretaría de Economía y del CONOCER. La Secretaría de Economía, después de analizar el resultado del curso piloto de formación de noviembre, consultará con los gobiernos estatales, las universidades así como la iniciativa privada sobre el método de realizar oficialmente los cursos para desarrollarlos al nivel nacional".

2.3.3 Curso complementario para los profesionistas

(Punto clave de la propuesta de la Misión)

Para los profesionistas que no podían tomar el curso de formación de largo plazo ni curso intensivo de corto plazo para la preparación del examen, en el Estudio principal anterior se propuso también un curso complementario. Su esquema consistía en tomar el curso por módulo de ocho horas para cada materia, seleccionando las materias débiles de cada persona. Se podría combinar el examen experimental para conocer las áreas débiles, la práctica del diagnóstico empresarial y el examen experimental simplificado con que se podría medir el resultado después de tomar el curso.

(Estado de avance)

La parte mexicana no decidía cómo responder en forma concreta en cuanto al curso complementario.

2.4 Terminar las actividades preparatorias dentro de 2002

(Punto clave de la propuesta de la Misión)

Suponiendo que iba a ser obligatorio tener la certificación en la nueva norma a partir de los primeros meses de 2003, la Misión propuso el programa de las actividades preparatorias durante 12 meses.

(Estado de avance)

La Secretaría de Economía solicitó a JICA la asistencia del seguimiento, considerando que para realizar las actividades preparatorias que se propusieron sería necesario contar con el apoyo continuo de Japón que tenía bastante experiencia en esta área. En enero de 2002, el Comité de Normalización estableció los 6 grupos de trabajo para iniciar las actividades. Sin embargo, se retrasó poner en marcha la elaboración de la nueva norma ya que se dio prioridad a los trabajos de actualización periódica de la Norma de Consultoría General. La Misión de JICA llegó a México a mediados de julio de 2002 y brindó el apoyo en las actividades preparatorias con el programa acortado de 12 meses a unos 6 meses.

Capítulo 3 Resultado y Análisis de la Metodología de Ejecución del Curso Piloto de Formación

Capítulo 3 Resultado y Análisis de la Metodología de Ejecución del Curso Piloto de Formación

3.1 Objetivos del curso piloto de formación

3.1.1 Propósitos y resultados esperados del curso piloto de formación

Por la celebración del curso piloto de formación que nos ocupa, se esperaba obtener numerosas lecciones que servirían para establecer el nuevo sistema y su operación en forma eficiente. A continuación, se describen los propósitos y los resultados esperados del curso piloto de formación.

- (1) Conclusiones que servirían para la definición final del nuevo Sistema de Consultoría para la PyME.
- (2) Conclusiones sobre el nivel del examen escrito.
- (3) Conclusiones sobre cómo debe ser un curso de formación en el futuro.
- (4) Conclusiones sobre la formación de profesores de clases teóricas e instructores de prácticas.
- (5) Mejorar la capacidad de consultoría de los participantes del curso.
- (6) Esperar que las empresas modelo sujetas de diagnóstico mejoren su administración

3.1.2 Participantes

Los participantes formales del curso piloto de formación fueron 47 personas, mencionadas en la Anexo IV. Estos participantes fueron seleccionados por la Secretaría de Economía de entre unas 80 personas que mostraron interés por participar. Estas 47 personas recibieron las clases teóricas en un solo grupo, mientras que las sesiones prácticas fueron organizadas en 6 grupos.

3.1.3 Currículo del Curso Piloto de Formación

Se desarrolló el Curso Piloto de Formación con 3 semanas de clases teóricas, una semana de sesiones prácticas de diagnóstico empresarial más un día del examen escrito experimental, totalizando 4 semanas y un día (excluyendo el día de la ceremonia de clausura). Los detalles se muestran en el Cuadro 3-1.

Cuadro 3-1 Currículo del Curso Piloto de Formación

Horario de las clases teóricas: 8:00 p.m. ~ 2:00 p.m. (5 horas de trabajo excepto la hora de comida)

Horario de las prácticas de diagnóstico empresarial: 8:00 a.m. ~ 6:00 p.m. (9 horas de trabajo excepto la hora de comida)

Fecha			Materias		
Semana	Día	Sesión		Tema	Intervención de un experto japonés
1a. semana	11 (Lun.)/Nov.	1	Clases teóricas	Políticas de PyME's	
	12 (Mar.)/Nov.	2		Finanzas y Contabilidad (I)	1 estudio de caso
	13 (Mier.)/Nov.	3		Finanzas y Contabilidad (II)	
	14 (Jue.)/Nov.	4		Sistemas de Información	1 estudio de caso
	15 (Viér.)/Nov.	5		Habilidades del Consultor(I)	1 estudio de caso
	16 (Sab.)/Nov.	6		Habilidades del Consultor(II)	
2a. semana	18 (Lun.)/Nov.	7		Operaciones(I)	2 estudio de caso
	19 (Mar.)/Nov.	8		Operaciones(II)	
	20 (Mier.)/Nov.	Día festivo		No hubo clase (Día de la Revolución)	
	21 (Jue.)/Nov.	9		Innovación(Desarrollo de nuevos productos y emprendimiento de nuevos negocios)	1 estudio de caso
	22 (Viér.)/Nov.	10		Aspectos Legales(I)	Explicación de la situación actual del Japón
	23 (Sab.)/Nov.	11		Aspectos Legales(II)	
3a. semana	25 (Lun.)/Nov.	12		Mercadotecnia(I)	1 estudio de caso
	26(Mar.)/Nov.	13		Mercadotecnia(II)	
	27(Mier.)/Nov.	14		Administración Estratégica(I)	1 estudio de caso
	28(Jue.)/Nov.	15		Administración Estratégica(II)	
	29(Viér.)/Nov.	16		Recursos Humanos(I)	Explicación de la situación actual del Japón
	30(Sab.)/Nov.	17	Recursos Humanos(II)		
4a. semana	2 (Lun.)/Dic.	18	Prácticas de diagnóstico empresarial	Práctica de diagnóstico empresarial (I) Orientación	Hata, Yamazaki, Izuho
	3 (Mar.)/Dic.	19		Práctica de diagnóstico empresarial (II) Diagnóstico en la empresa	Hata, Yamazaki, Izuho
	4 (Mier.)/Dic.	20		Práctica de diagnóstico empresarial (III) Trabajo de análisis	Hata, Yamazaki, Izuho
	5 (Jue.)/Dic.	21		Práctica de diagnóstico empresarial (IV) Diagnóstico en la empresa	Hata, Yamazaki, Izuho
	6 (Viér.)/Dic.	22		Práctica de diagnóstico empresarial (V) Trabajo de análisis	Hata, Yamazaki, Izuho
	7 (Sab.)/Dic.	23		Práctica de diagnóstico empresarial (VI) Presentación a la empresa	Hata, Yamazaki, Izuho
5a. semana	9 (Lun.)/Dic.	24	Examen escrito experimental		
	13 (Viér.)/Dic.	25	Ceremonia de clausura		

3.2 Formación de instructores de clases teóricas y de práctica y preparación de los materiales didácticos

3.2.1 Capacitación y selección de los instructores de las clases teóricas

En la 2a. etapa del Estudio en México realizamos un curso de formación de instructores de clases teóricas con el programa indicado abajo. El objetivo era invitar a candidatos a ser instructores, mejorar los libros de texto que preparamos conjuntamente con la parte mexicana y unificar la metodología didáctica. Pedimos a los participantes contestar a un cuestionario por materia si les interesa ser instructor de ella. Entre ellos se seleccionaron los instructores del Curso Piloto de Formación.

Cuadro 3-2 Programa de la plática para los profesores de clases teóricas

Fecha	A.M.	P.M.
1 / oct.	Orientación 1. Habilidades del Consultor (14 / 9 personas)	2. Políticas y programas orientadas a PyMEs (11 / 6 personas) 3. Sistema de Información (11 / 5 personas)
2 / oct.	4. Finanzas y Contabilidad (12 / 8 personas)	5. Administración estratégica (19 / 5 personas)
3 / oct.	6. Administración de los recursos humanos (18 / 8 personas)	7. Operaciones (13 / 4 personas)
4 / oct.	8. Innovación (18 / 6 personas) 9. Mercadotecnia (18 / 7 personas)	10. Aspectos legales (6 / 3 personas)

Nota) El número entre paréntesis indica (número de participantes / número de candidatos para ser profesores).

3.2.2 Capacitación y selección de los instructores de prácticas de diagnóstico empresarial

En la 2a. etapa del Estudio en México realizamos un “curso de formación de instructores de clases de práctica” con los expertos japoneses que se hicieron cargo de ser instructores durante 6 días del 23 al 28 de septiembre. El objetivo era formar instructores mexicanos de prácticas, para que ellos fueran las semillas de instructores de futuros cursos de formación en México. Las empresas que aceptaron la visita para la práctica fueron 2 empresas de industria.

El número de participantes se muestra a continuación. Cada equipo tenía asignado un experto japonés quien instruía a sus miembros.

Equipo A	10 personas	(9 personas)
<u>Equipo B</u>	<u>10 personas</u>	<u>(6 personas)</u>
Total	20 personas	(15 personas)

El número entre paréntesis indica el número de personas excluyendo las que ausentaron más de 2 días entre 6 días en total y estas 15 personas son consideradas como las que terminaron el curso. La Misión seleccionó los 7 mejores calificados entre todos los participantes de los que informó a la Secretaría de Economía. Entre estos 7, 6 fueron seleccionados como los instructores de clases de práctica del Curso Piloto de Formación.

3.2.3 Preparación del Material Didáctico

(1) Determinación de las materias y elaboración de los libros de texto para las clases teóricas

La Misión y el grupo de trabajo conjunto mantuvieron varias reuniones y determinaron los siguientes 10 temas. Al mismo tiempo, se definieron los organismos responsables

para la elaboración de los textos didácticos. Se espera que los libros de texto elaborados se utilicen como un modelo del Curso de Formación que se lleve a cabo en el futuro de manera definitiva.

1. Políticas de PyME's— Secretaría de Economía
2. Finanzas y Contabilidad— DGIT
3. Sistemas de Información— DGIT
4. Habilidades del Consultor— CETRO
5. Operaciones— CIDESI
6. Innovación— Misión de Investigación de JICA
7. Aspectos Legales— CANACINTRA (Empresa Consultora SICPE)
8. Mercadotecnia— Misión de Investigación de JICA
9. Administración Estratégica— CETRO
10. Recursos Humanos— DGIT

(2) Manual para Instructores de la práctica de diagnóstico empresarial

Para que un consultor con relativamente poca experiencia pueda asesorar efectivamente a propietarios o directivos de una empresa, que seguramente cuentan con amplia experiencia en el objeto de su interés, requiere de un gran esfuerzo. Por otra parte, es bastante difícil transmitir de manera sistemática a un consultor la metodología para llevar a cabo el diagnóstico empresarial. Para resolver estos problemas, nos vimos en la necesidad de establecer una metodología para el diagnóstico. La Misión elaboró nuevamente el manual de diagnóstico empresarial (texto para alumnos) (La versión español tiene 156 páginas). Se ordenó y sistematizó la metodología del diagnóstico para que aquellos consultores voluntarios que no tenían experiencias previas en el diagnóstico de una empresa pudiera aprender a diagnosticar e instruir siguiendo el manual al pie de la letra. Estos trabajos tomaron como base los manuales que se utilizaron durante el Estudio del año anterior en el Curso de Formación de Consultores Seniors de CETRO-CRECE (Proyecto Piloto) y se les hicieron mejoras substanciales.

(3) Manual de instrucción del diagnóstico empresarial para los instructores prácticos

Decidimos pedirles a los instructores prácticos mexicanos que dirigieran a los alumnos en el diagnóstico empresarial. Sin embargo, notamos que aunque tenían experiencia como consultores, no tenían experiencia como instructores. Para atender este punto, la Misión elaboró nuevamente un Manual para Instructores de Clases Prácticas. Los métodos de la práctica se basaban en parte en el método que se utilizó en el proyecto piloto del Estudio del año anterior.

3.3 Métodos de ejecutar las prácticas de diagnóstico empresarial y el examen escrito experimental y sus resultados

3.3.1 Ejecución de las prácticas de diagnóstico empresarial

Durante 6 días de la cuarta semana del Curso Piloto de Formación, se llevó a cabo la práctica de diagnóstico empresarial. A continuación (Cuadro 3-3) se detalla el programa de la práctica. Con los 47 participantes registrados, se formaron 6 grupos de menos de 10 personas para que cada grupo diagnosticara una empresa. Por lo tanto, 6 empresas aceptaron la visita de práctica.

Cuadro 3-3 Programa para la práctica del diagnóstico empresarial

	Fecha	Mañana	Tarde	Método y herramienta
SEMANA No.4	Dic./2(Lun)	(Aula de CANACINTRA) ①Orientación ②Explicación del manual	(Aula de CANACINTRA) ③Pre-diagnóstico y elaboración del plan de diagnóstico	Manual de diagnóstico empresarial Paso I
	Dic/3(Mar)	(Visita a empresa) ①Junta con los directivos ②Investigación en sitio	(Visita a empresa) ③Ordenar la información	Manual de diagnóstico empresarial Paso II
	Dic/4(Mierc)	(Aula de CANACINTRA) ①Completar las hojas generales de radar (5 sectores)	(Aula de CANACINTRA) ②Propuesta del plan de puntos prioritarios del diagnóstico y preparación para el siguiente día ③Elaborar el reporte por sección	Manual de diagnóstico empresarial Paso II
	Dic /5(Jue)	(Visita a empresa) ①Explicar el resultado del diagnóstico general y acordar los sectores prioritarios del diagnóstico ②Investigar rubros que quedan por confirmar en el diagnóstico de puntos prioritarios	(Visita a empresa) ③Investigar rubros que quedan por confirmar en el diagnóstico de puntos prioritarios (continuación) ④Confirmar evaluación por rubros	Manual de diagnóstico empresarial Paso III
	Dic /6(Vier)	(Aula de CANACINTRA) ①Completar hoja de radar por sector ②Análisis de la información del diagnóstico y definición de sectores prioritarios a mejorar ③Elaborar medidas de mejora y estrategia a sugerir	(Aula de CANACINTRA) ④Elaborar reporte ⑤Preparar Junta de Reporte	Manual de diagnóstico empresarial Paso IV y Apéndice
	Dic /7(Sab)	(Aula de CANACINTRA) ①Junta para reportar resultados a la empresa ②Comentarios del instructor ③Comentarios del Director General Preguntas y respuestas	(Aula de CANACINTRA) ②Junta para reflexionar sobre la práctica de diagnóstico	

3.3.2 Ejecución del examen escrito experimental y su resultado

De acuerdo al Currículo, se llevó a cabo el examen escrito el día 9 (lunes) de diciembre. Este examen tenía 2 objetivos: primero, evaluar el grado de comprensión de la clase, y segundo, capitalizar los experiencia obtenida para que el gobierno mexicano pudiera introducir un exámen escrito en el sistema de Certificación de Consultores para las PyME's. Se aplicó un total de 200 preguntas para las 10 materias, todas para la respuesta única entre 4 opciones, con la duración de 4 horas divididas entre 2 horas en la primera mitad y otras tantas en la segunda mita.

A. Promedio de calificación de las 41 personas que se aplicaron al examen

$$114.0 / 200 = 57.5\%$$

B. Distribución de la tasa de respuestas correctas:

+de 65% 8 personas (la calificación más alta fue de 69 %, 1 persona)

65 ~ 60% 9 personas

59 ~ 55% 9 personas

54 ~ 50% 6 personas

- de 50% 9 personas (44 % fue la calificación más baja, 1 persona)

C. Tasa de Aprobación

Si la puntuación mayor del 60% es aprobado, las personas que aprobaron el examen fueron 17 o el 41.5%, sin embargo, hubo 3 personas de esas 17 que obtuvieron menos de 40% en una materia. Si estas personas fueran reprobadas, únicamente 14 personas serían las aprobadas y la tasa de aprobación se vería reducida al 34.1%.

3.4 Evaluación del Curso Piloto de Formación

3.4.1 Tipo de Encuestas Realizadas

Se llevaron a cabo las siguientes encuestas para evaluar el Curso Piloto de Formación realizado.

I: Evaluación individual por tópico

II: Evaluación del currículo en general por parte de los alumnos participantes

III: Evaluación por parte del instructor

IV: Evaluación de la Misión por clase

V: Evaluación de la sesión práctica por parte del instructor

- VI: Evaluación de la práctica del experto japonés (Asesor)
- VII: Evaluación de la práctica por los administradores y directivos de la empresa
- Sus resultados se resumen a continuación.

3.4.2 Evaluación del contenido del curso y del Instructor

La evaluación por parte de los alumnos sobre el material didáctico y el curso en general incluyendo los instructores dio las calificaciones medias como siguen. El promedio de todas las calificaciones es de 4.3 puntos entre 5. La calificación por pregunta no está lejos del promedio, pero se aprecia que el grado de frustración de la distribución de tiempo por materia es relativamente alto.

**Cuadro 3-4 Evaluación del Curso por parte de los Participantes
(Evaluación de 5 puntos máximo)**

Rubro	Evaluación
• Distribución del tiempo de la lectura	3.8
• Instalaciones y salon	4.0
• Calidad del texto (con relación al tiempo de lectura)	4.0
• Calidad del texto (con relación al contenido de la lectura)	4.1
• Preparación del material pedagógico	4.3
• Contenido y nivel del material pedagógico	4.3
• Grado de utilidad de los casos prácticos	4.3
• Facilidad de comprensión	4.4
• Facilidad de comprensión de los materiales didácticos	4.4
• Nivel de especialización del instructor	4.4
• Actitud del instructor	4.5
Promedio General	4.3

3.4.3 Evaluación por parte de los alumnos sobre las clases teóricas

Mediante el análisis de la Encuesta “Evaluación del currículo en general por parte de los participantes” se llevó a cabo la evaluación del Curso Piloto de Formación por parte de los participantes. 36 Personas respondieron a la encuesta.

- (Preg.1) ¿Considera que el contenido del Curso Piloto de formación en general ha sido satisfactorio? Promedio : 3.8 (de 5 puntos máximo)
- (Preg.2) ¿Fue fácil de comprender el contenido de los cursos teóricos? Promedio : 3.7 (de 5 puntos máximo)
- (Preg.3) ¿Piensa que las lecturas fueron llevadas a cabo adecuadamente? Promedio : 3.4 (de 5 puntos máximo)

- (Preg.4) ¿Las 10 materias que se cubrieron durante el presente curso, cubren los conocimientos que un Consultor de PyME's debe tener? (De un total de 36 respuestas, Si; 28 (78%), No; 8 (22%))

En cuanto a las preguntas (Q1) a (Q4), se aprecia un alto grado de satisfacción de que los conocimientos necesarios para ser consultores para la PyME están cubiertos con las 10 materias. Sin embargo, no se ha mostrado un alto grado de satisfacción sobre la facilidad de entendimiento y la forma de administración. Serán las tareas con que los instructores tendrán que enfrentarse.

- (Preg. 5) ¿Cuáles lecturas se quedaron cortas en tiempo, en cuáles sobró tiempo y cuáles materias les hubiera podido ser posible profundizar más? ¿Cree que se deben introducir más estudios de casos en las lecturas teóricas?

Según el Cuadro 3-5, se nota la necesidad de transferir parte del tiempo asignado para “aspectos legales”, “habilidad de un consultor” y “operaciones” a “finanzas y contabilidad” y “mercadotecnia y ventas” entre las 10 materias.

**Cuadro3-5 Materias que quedaron cortas en tiempo
(36 respuestas totales, con respuestas múltiples)**

Nombre de la lectura	Materias que faltaron tiempo	Materias a las que sobraron tiempo
5. Operaciones	21	1
2. Finanzas y Contabilidad	18	3
8. Mercadotecnia y Ventas	14	1
1. Medidas para las PyMes y Programas de Promoción	8	0
9. Administración Estratégica	7	1
10. Recursos Humanso	4	4
3. Sistemas de Información	3	2
4. Capacidad edl Consultor	3	4
7.Aspectos legales	3	9
6. Innovación	2	1

- (Preg.6) Con relación a los textos de las lecturas teóricas (Fáciles de comprender: 26 personas (72%), Difíciles de comprender: 6 personas (17%), ni fácil ni difícil de entender: 4 personas (11%))

- (Preg.7) ¿Ud. Cree que la práctica del diagnóstico empresarial ha sido de utilidad en el caso de que lleve a cabo estos diagnósticos como Consultor PyME en el futuro? Promedio: 4.6 (de 5 puntos máximo)

- (Preg.8) En caso que México tenga un sistema de Consultoría para la PyME, le gustaría ser certificado?(Sí: 33 personas (92%) , lo está pensando:3 personas (8%), No: 0 personas)

Sintetizando las respuestas para las preguntas (Q6) a (Q8), se aprecia que para los alumnos el contenido de los libros de texto era relativamente fácil de entender y que las

prácticas de diagnóstico empresarial les sirvieron mucho. Se notó que entre los alumnos había una voluntad alta de ser certificados en la nueva Certificación de Consultoría para la PyME.

(Preg.9) Se estima que a partir del año entrante, el Curso de formación tendrá un costo. ¿Suponiendo que el curso tuviera el mismo contenido que el Curso Piloto de Formación, cuanto piensa que sería apropiado cobrar?

Las respuestas eran variadas, de 40,000 a 1,000 pesos. El promedio de los valores proporcionados arrojó 10,841 pesos. Podríamos decir que la gente piensa que éste sería un costo adecuado para un Curso de Formación de 1 mes. Sin embargo, es importante mencionar que en este tipo de preguntas, el valor suele ser inferior al precio en el mercado.

(Preg.10) Sobre el tiempo de la lectura (3 semanas, 6 horas al día).

A la pregunta; “¿Cuántas horas piensa Ud. que deberían durar las lecturas?”, la respuesta varió entre 3 y 10 horas (se excluyeron dos respuestas incorrectas que decían que 200 horas al día serían apropiadas). El promedio arrojó 7.28 horas.

Por otra parte, se preguntó si el período de 3 semanas fue demasiado largo, demasiado corto, o adecuado para el contenido y los conocimientos que se cubrieron. 3 personas (8.3%) respondieron que fue demasiado largo, demasiado corto para 24 personas (66.7%) y 9 personas (25%) respondieron que fue adecuado.

Las respuestas a la pregunta “¿Cuántos meses piensa que debe durar el Curso de Formación Diurno para las personas que trabajan?” se resumieron en el Cuadro 3-6.

Cuadro 3-6 “¿Cuántos meses piensa que debe durar el Curso de Formación Diurno para las personas que trabajan? (36 respuestas en total)

Meses	Respuestas
3 meses	9 personas
2 meses	7 personas
1 mes	6 personas
sin respuesta	6 personas
6 meses	2 personas
4 meses	2 personas
1.5 meses	2 personas
0.5 meses	1 persona

(Preg.11) Sobre el método del examen y las preguntas del examen.

- En esta ocasión, se llevó a cabo un examen por escrito de manera experimental antes de introducir el curso ya que el examen sería un punto importante dentro del futuro sistema de Consultoría para la PyME. A la pregunta “¿Qué calificación cree haber obtenido en este examen?” el promedio de las respuestas fue de 3.3, en otras palabras los participantes respondieron que

habían acertado en alrededor del 66% de las respuestas (el promedio real de las calificaciones fue del 57.5%). En cuanto al grado de dificultad del examen, los que respondieron que fue adecuado son 14 o el 38.9% , los que respondieron demasiado fácil, 3 u 8.3%, demasiado difícil, 12 personas o el 33.3%. Si sumamos el número de personas que respondieron que fue adecuado y las que respondieron que fue demasiado fácil, se obtiene un 47.2% o casi la mitad. Por otra parte, 21 personas (58.3%) respondieron que el contenido de las lecturas fue suficiente con relación al examen.

- Con relación al volumen de preguntas y el tiempo para el examen, 61.1% (22) respondieron que el número de preguntas fue adecuado en relación al contenido del curso de formación.
- Para la pregunta : ¿En caso de que se fuera a realizar un examen a nivel nacional para la Certificación de Consultoría para la PyME, cree Ud. que el nivel del examen realizado en esta ocasión sería el adecuado? , las respuestas se resumen en el Cuadro 3-7 bajo la premisa que para certificarse, los aspirantes tendrían que sacar un 60% de respuestas correctas. Si sumamos las respuestas “es adecuado” y “aunque es adecuado, tiene margen de mejorar” el total es de 33 personas, lo cual se traduce que el 91.6% respondió que el nivel del examen era adecuado.

**Cuadro 3-7 Examen escrito y nivel del examen de certificación
(36 respuestas en total)**

Si el examen de certificación tuviera el mismo nivel que el examen realizado sería;	Respuesta
1. Adecuado	8
2. Adecuado (tiene margen para mejorar)	23
3. Demasiado fácil	2
4. Demasiado difícil	3
5. No sé.	0

- El examen en esta ocasión era de la respuesta de opción múltiple (4 opciones). Preguntamos sobre el estilo del examen (opción sencilla, explicatoria (composición breve), estilo tesis(descriptivo)) Las respuestas se resumen en el Cuadro 3-8.

Cuadro 3-8 Estilo del Examen (Total 36 respuestas)

Estilo del examen	Respuestas
No tiene importancia	6
Opción sencilla	21
Debe incluir respuestas explicatorias (Descriptivo)	9
Estilo tesis o composición (Descriptivo)	0

3.5 Evaluación por parte de los instructores y otras personas relacionadas sobre las clases teóricas

3.5.1 Evaluación de cada clase teórica

El Cuadro 3-9 muestra los resultados de la evaluación por lectura, por parte de los instructores teóricos en promedios generales. El promedio general total fue de 3.7.

Cuadro 3-9 Evaluación por materia por parte de los instructores teóricos (5 puntos total)

Rubro	Evaluación
•¿Cómo fue el trato con el alumno?	4.3
•Los estudios de casos de los expertos japoneses les fue útil	4.3
•El texto utilizado fue apropiado	
Con relación al tiempo de lectura	3.2
Con relación al contenido de la lectura	4.0
•La asignación de tiempo de las lecturas	3.4
•Las instalaciones y salon estuvieron bien	3.0
Promedio general total	3.7

Cuadro 3-10 Evaluación por parte de los miembros de la misión por materia (5 puntos máximo)

Rubro	Evaluación
1. ¿Cómo estuvo el instructor?	
Actitud durante la lectura	4.4
Grado de especialización	4.0
2. ¿Los textos de la lectura eran apropiados?	
con relación al tiempo de lectura	3.6
con relación al contenido de la lectura	3.7
3. ¿Cómo estuvo la distribución del tiempo?	3.3
4. Materiales de apoyo como; Presentaciones en Power Point, etc.	
Preparación	4.3
Facilidad de comprensión	3.7
Nivel del contenido	3.5
5. ¿Cómo fue la respuesta de los alumnos?	3.9
6. ¿El salon e instalaciones fueron satisfactorios?	3.0
Promedio total	3.7

El promedio total general de las respuestas por parte de la Misión en esta encuesta es de 3.7, por lo que podemos concluir que el grado de satisfacción es coherente al de los instructores teóricos.

3.5.2 Evaluación con relación a las prácticas de diagnóstico empresarial

Los resultados de la evaluación de los instructores prácticos (6 personas) y los miembros de la Misión que participaron como asesores en las prácticas de diagnóstico empresarial se muestran a continuación.

Cuadro 3-11 Evaluación de la práctica de diagnóstico por parte de los Instructores prácticos. (6 personas mexicanas)

Rubro	Evaluación
Con respecto al manual de diagnóstico	
El manual fue fácil de entender	3.8
Fue útil para los alumnos a la hora de diagnosticar	4.5
Facilidad de uso para el instructor	4.2
Horario y distribución de tiempo	3.3
Colaboración y atención de la empresa	4.7
¿Estuvieron bien las Instalaciones y equipo?	3.5
La práctica del diagnóstico empresarial es suficiente con que se haga en una empresa	1 : 2 personas 2 : 3 personas Sin respuesta : 1 personas
Promedio de las preguntas 1,2,3,4	4.0

Cuadro 3-12 Evaluación de la práctica del diagnóstico por parte de los Asesores Prácticos (Miembros de la Misión, 3 personas)

Rubro	Evaluación
1. Con relación al manual del diagnóstico	
¿Los alumnos entendieron el manual?	4.0
¿Los alumnos diagnosticaron con base en el manual?	4.5
¿El instructor utilizó el manual? (¿No lo hacían de acuerdo a su propio estilo?)	4.3
2. Con relación a la capacidad del instructor	
¿Agrupaba bien a los alumnos?	3.7
¿Era eficiente con el programa/distribución del tiempo?	3.8
¿Estaba bien preparado (presentaciones Power Point, etc.) para la presentación del reporte?	5.0
3. Colaboración y atención de la empresa	
¿Cómo fue la atención de la empresa?	5.0
Reacción durante la presentación del reporte.	5.0
4. ¿Estuvieron bien las instalaciones y equipo?	4.7
Promedio total	4.5

3.5.3 Evaluación del diagnóstico e instrucción por parte de la empresa modelo

Se celebró una Junta de presentación del reporte para los directivos de las empresas modelo durante un fin (sábado) de la semana en el que finalizó el diagnóstico y la asesoría en las 6 empresas modelo. Una vez terminada la presentación, se llevó a aplicó una encuesta para que cada una de las empresas evaluaran el diagnóstico y la asesoría. Los resultados se muestran a continuación.

Cuadro 3-13 Grado de satisfacción de los administradores de las empresas por la práctica del diagnóstico empresarial
(5 puntos máximo, 6 empresas, 23 directivos respondieron)

Rubro	Evaluación
1. Grado de utilidad del reporte del diagnóstico empresarial	4.7
2. Hubo propuestas fáciles de llevar a cabo	4.8
3. Grado de satisfacción con la presentación del reporte	4.7
Promedio	4.7
4. ¿Le gustaría seguir recibiendo servicio de diagnóstico y asesoría (bajo la premisa que el gobierno los subsidiara) ?	Sí : 22 personas
	No sabe : 1 persona
5. ¿Estaría dispuesto a recibir las prácticas del Curso de Formación en su empresa en el futuro?	1 vez cada 2 años : 2 personas
	1 vez al año : 9 personas
	2 veces al año : 5 personas
	3 veces al año : 6 personas
	No : 0 personas
	Sin respuesta : 1 personas
Promedio de las preguntas 1, 2, 3	4.74

Capítulo 4 Conclusión de Asuntos Pendientes en Torno al Nuevo
Sistema y Sugerencias

Capítulo 4 Conclusión de Asuntos Pendientes en Torno al Nuevo Sistema y Sugerencias

La Misión de Estudio y las personas involucradas de la parte mexicana se reunieron el 11 de noviembre de 2002, para discutir los aspectos operativos y los asuntos pendientes que todavía quedaban en torno al nuevo sistema. En la reunión, la discusión se llevó a cabo con base en preguntas y respuestas sobre las explicaciones y sugerencias presentadas por la Misión de Estudio. Sobre los temas considerados más importantes, se levantó una encuesta a través de un cuestionario. Los cuestionarios recogidos con las respuestas fueron 20.

En este capítulo, se revisarán de nuevo los asuntos pendientes, tomando en cuenta las opiniones expresadas en esta reunión, y se presentarán las sugerencias finales de la Misión de Estudio. Las conclusiones y las sugerencias presentadas en este informe son las propuestas finales de la Misión de Estudio, y de ninguna manera significan que haya acuerdos con el lado mexicano sobre estos puntos.

- (1) Procedimiento de certificación del nuevo sistema.
- (2) Estructura organizacional general de certificación y evaluación del nuevo sistema.
- (3) Aspectos importantes para la aplicación del examen escrito.
- (4) Mecanismo de aplicación del examen escrito.
- (5) Función de las clases de formación y su método de operación.
- (6) Función del curso de práctica de diagnóstico empresarial y organizaciones operadoras.
- (7) Trato a los consultores certificados por la Norma de Consultoría General.

4.1 Procedimiento de certificación del nuevo sistema

(Conclusión y sugerencias)

1. Primero, se evaluará el “conocimiento” a través del examen escrito. -Primera fase de evaluación (conocimientos).- Sólo los que aprueben el examen escrito podrán avanzar al siguiente proceso, de evaluación de “productos” y de “desempeño profesional”, a través de revisión documental y de entrevista personal. -Segunda fase de evaluación (experiencia).-
2. A los aprobados en el examen escrito se les otorgará una constancia de aprobación, y se les dará un plazo de 12 a 24 meses para avanzar al siguiente proceso de revisión documental y de entrevista. -La vigencia de la aprobación del examen escrito es de

1 – 2 años.- Por consiguiente, los que aprobaron el examen escrito podrán tener un plazo de 1 – 2 años para acumular experiencias necesarias para avanzar a la segunda fase de evaluación.

3. El examen escrito estará abierto para cualquier persona, (sea autodidacta o no). No será obligatoria su participación en las clases de formación.
4. Las clases de formación, en el sistema de cursos de formación, serán un curso preparativo para la aprobación del examen escrito. En estas clases, no se incluyen prácticas de diagnóstico empresarial. Se preparará un curso de prácticas de diagnóstico empresarial aparte, como un curso preparativo para la segunda fase de evaluación (experiencia).

4.2 Estructura organizacional general de certificación y evaluación del nuevo sistema

(Conclusión y sugerencias)

1. Los trabajos que no se incluyen en el área de responsabilidad del CONOCER y que serán necesarios para el nuevo sistema se atribuirán a la Secretaría de Economía. Después de la publicación de la nueva norma, los diferentes organismos involucrados dividirán sus áreas de acción de la siguiente manera:
 - CONOCER
 - 1) Elaboración de la norma de certificación; trabajos de certificación y control: son los trabajos tradicionales asignados a esta institución.
 - 2) Elaboración de herramientas de evaluación: elaboración de preguntas y control de exámenes.
 - Agencias de certificación
 - 1) Vigilancia de los centros de evaluación
 - 2) Emisión de certificados para los solicitantes (firmados en forma conjunta por el CONOCER.)
 - Centros de evaluación
 - 1) Aplicación y calificación del examen escrito (primera fase del proceso de evaluación).
 - 2) Evaluación de experiencias (segunda fase del proceso de evaluación).
 - 3) Presentación (a la agencia de certificación) de la cédula de evaluación integral.
 - Secretaría de Economía (se hace cargo de los trabajos fuera de las facultades del CONOCER)
 - 1) Control y supervisión de clases de formación; actividades de promoción.

- 2) Control y supervisión de cursos de práctica de diagnóstico empresarial; actividades de promoción.
2. No se establecerá, por lo pronto, el Comité de Vigilancia que supervisará las agencias de certificación y los centros de evaluación. Primero se deberá realizar un estudio para conocer el estado actual del proceso de evaluación del sistema de certificación de las Normas de Consultoría General, para identificar los problemas existentes. Después, se volverá a revisar la posibilidad de creación de un Comité de Vigilancia, de acuerdo con la situación operativa del nuevo sistema.
3. Las funciones más importantes para el nuevo sistema son las siguientes 3. Es deseable que estas tres funciones se desempeñen por instituciones diferentes. No es exagerado decir que la transparencia e imparcialidad del sistema de certificación se mantendrá siempre y cuando cada una de estas funciones recaigan en las instituciones diferentes e independientes entre sí.
 - 1) Elaboración de las herramientas de evaluación.
 - 2) Aplicación del proceso de evaluación.
 - 3) Realización de los cursos de formación.

4.3 Aspectos importantes para la aplicación del examen escrito

(Conclusión y sugerencias)

1. Se elaborarán preguntas que tengan una sola respuesta, tales como de opción múltiple o de llenar huecos con datos o palabras. Las preguntas que exigen respuestas descriptivas son fáciles de elaborar, pero no se puede evitar que la calificación sea subjetiva.
2. Se tendrán preparadas unas 2,000 preguntas, de las que se escogerán al azar unas 200 para ser aplicadas en cada examen. Cada año se renovará alrededor del 30% de las preguntas, es decir, en 3 años se renovará la totalidad de las preguntas.
3. Un aspirante aprobará cuando el promedio de su puntuación de todas las materias sea superior al 60%. Un aspirante será reprobado cuando haya sacado una puntuación de menos de un 40% en una materia, aunque sea una sola. En cada examen, se ajustarán el nivel de dificultad de las preguntas, el nivel de aprobación, el número de preguntas y el tiempo necesario. Por otra parte, se podría pensar en la posibilidad de determinar con flexibilidad el nivel de aprobación por el momento, comparando los resultados del examen con el número necesario de consultores certificados.

4.4 Mecanismo de aplicación del examen escrito

(Conclusión y sugerencias)

1. Bajo la responsabilidad del CONOCER, se establecerá una nueva organización, que se denominará Subcomité de Elaboración y Control de Preguntas del Examen Escrito, preferiblemente como un subcomité del Comité de Normalización, con un secretariado. Sus funciones serán las siguientes:

Subcomité de Elaboración y Control del Examen Escrito (un subcomité):

establecer los lineamientos básicos para la elaboración de las preguntas y su aplicación; selección de personas encargadas de la elaboración de preguntas; recepción y revisión de preguntas; supervisión de almacenamiento y control de preguntas.

Secretariado del Comité :

trabajos de servicio diverso relacionados con la elaboración de preguntas del examen escrito; almacenamiento y control de preguntas (confidencialidad); envío de preguntas y comunicación de respuestas a la institución ejecutora del examen; ordenamiento de datos estadísticos relacionados con el examen y su análisis.

2. Los miembros del Subcomité de Elaboración y Control de Preguntas del Examen Escrito se seleccionarán de entre los representantes de las instituciones miembros del Comité de Normalización del Sector de Consultoría, y de sus Grupos de Trabajo. El secretariado se ubicará en la institución que ocupe la presidencia del Comité. Se estudiará la posibilidad de comisionar a las instancias especializadas, como la CENEVAL, los trabajos de elaboración de las preguntas, su control y almacenamiento, y su selección y su envío a las instituciones ejecutoras del examen.
3. La aplicación y calificación del examen escrito se harán por los centros de evaluación. En las regiones donde no existan centros de evaluación, los gobiernos estatales, las cámaras de comercio e industria, o las instituciones de educación superior podrán hacerse cargo de los trabajos de difusión y promoción del nuevo sistema, de convocatoria de aspirantes y de instalación del espacio físico para la aplicación del examen. El supervisor del examen será enviado por un centro de evaluación. Cuando exista algún problema en cuanto a la transparencia de la calificación, este proceso se transferirá al Comité de Elaboración y Control de Preguntas de Examen Escrito o a su secretariado.

4.5 Función de cursos de formación y su método de operación

(Conclusión y sugerencias)

1. Los cursos de clases de formación (clases de teoría para la aprobación del examen escrito) serán operados de acuerdo con los principios del mercado, por lo que cualquier persona podrá ofrecerlos. La Secretaría de Economía otorgará apoyos económicos pertinentes a estas clases, y se encargará de realizar actividades de promoción frente a los gobiernos estatales.
2. Los libros de texto, las preguntas del examen escrito, y el programa de estudio usados en el Curso Piloto de Formación serán publicados como un modelo. Basándose en este modelo, diferentes organizaciones harán mejoras que consideren necesarias para organizar sus clases de formación, con el propósito de ganar la competencia en el mercado. No habrá libros de texto o programas de estudios uniformes a nivel nacional.
3. Cada organización interesada podrá desarrollar cursos nocturnos o de fines de semana, cursos complementarios o cursos a distancia.
4. No será obligatorio para un solicitante de certificación pasar por las clases de formación, ya que es posible adquirir conocimientos a través del autoaprendizaje o de la enseñanza a distancia. Bastará con que evidencie su nivel de conocimiento a través del examen escrito; los métodos de adquisición de conocimientos no son importantes.
5. El antiguo programa CONSULTE será mejorado y se convertirá en un curso preparativo para la certificación por el nuevo sistema, de un año de duración. Este curso estará abierto para las personas con experiencias profesionales. A los que terminen este curso, se les otorgará la certificación como consultores para la PyME, sin evaluación previa o con una evaluación muy sencilla.

4.6 Función del curso de práctica de diagnóstico empresarial y organizaciones operadoras

(Conclusión y sugerencias)

1. Los que aprobaron el examen escrito deberán tomar un “curso de práctica de diagnóstico empresarial” organizado por una institución autorizada (obligatoriedad). Por medio del curso, los solicitantes de la certificación participarán en el diagnóstico integral de por lo menos 2 empresas. Si los aspirantes tienen que tomar el curso de práctica antes de aprobar el examen escrito, el sistema tendrá que atender a un gran número de personas.

Consecuentemente, es más conveniente que los aspirantes tomen el curso de práctica después del examen escrito. Las prácticas grupales se considerarán válidas como requerimientos de práctica, pero en este caso, un grupo debe estar constituido por unas 6 personas.

2. El curso de práctica de diagnóstico empresarial deberá realizarse de acuerdo con “procedimientos de diagnóstico empresarial” uniformes. Estos procedimientos, que son una de las herramientas de evaluación, deben ser elaborados por el Subcomité (de nueva creación) del Comité de Normalización del Sector de Consultoría, adscrito al CONOCER, tomando en consideración las intenciones de la Secretaría de Economía. El “Manual de Diagnóstico Empresarial”, utilizado en el Curso Piloto de Formación, podría servir de base para la elaboración de estos procedimientos. Podrían aplicársele los mejoramientos necesarios, tomando como documento de referencia los diferentes manuales que tienen las instituciones gubernamentales de consultoría.
3. Las organizaciones autorizadas para celebrar los cursos de práctica de diagnóstico empresarial deben ser limitadas a las instituciones que tengan consultores de alto nivel, capaces de trabajar como instructores del curso de práctica. Las instituciones financieras y de consultoría del sector público, las instituciones de educación superior públicas y privadas, y las organizaciones empresariales son algunas de las instituciones prospectos. De entre estas instituciones, la Secretaría de Economía autorizará los organizadores de los cursos de práctica.
4. Las instituciones arriba mencionadas emitirán una constancia de terminación del curso a los participantes. La evaluación de cada uno de los participantes por parte del instructor se guardará en el secretariado del Comité de Elaboración de los Criterios de Evaluación de Productos y de Desempeño Profesional (se explicará más adelante), garantizando su confidencialidad, y podría ser enviada por el secretariado al centro de evaluación, a solicitud de ésta.

4.7 Trato de los consultores certificados por la Norma de Consultoría General

(Conclusión y sugerencias)

1. Los consultores certificados por la Norma de Consultoría General que aprueben el examen escrito de la nueva Norma de Consultoría para la PyME en los 24 meses después de su entrada en vigor (programada para marzo de 2003) (esto significa que las personas certificadas como Consultores en General deben

aprobar el examen escrito de la nueva norma antes de febrero de 2005), serán certificados como consultores para la PyME, sin pasar por la evaluación de “productos” ni de “desempeño profesional”.

2. Las personas certificadas por la Norma de Consultoría General podrán seguir participando en los programas gubernamentales durante los 24 meses posteriores a la entrada en vigor de la nueva norma (hasta febrero de 2005), aún después de que se haga efectiva la obligatoriedad de la certificación por la Norma de Consultoría para la PyME para los consultores que deseen participar en estos programas públicos (programada para enero de 2004).

Capítulo 5 Plan de acción para la implantación del nuevo sistema

Capítulo 5 Plan de acción para la implantación del nuevo sistema

Después de que se haya llegado a un consenso entre las instituciones involucradas y las personas pertinentes sobre los aspectos pendientes en torno a la introducción del nuevo sistema, que se mencionan en el capítulo 4, y se haya tomado una decisión por parte del gobierno de México, se procederá a la preparación de los diferentes mecanismos operativos de este sistema. En este capítulo, presentamos algunas sugerencias sobre los siguientes aspectos relacionados con la implantación del nuevo sistema, suponiendo que la propuesta presentada por la Misión de Estudio en el capítulo 4 vaya a ser aceptada por el gobierno mexicano. Son lineamientos para la implantación del nuevo sistema:

- (1) Estructura de implantación del nuevo sistema y su organigrama.
- (2) Diseño básico de las clases de formación.
- (3) Diseño básico del curso de práctica de diagnóstico empresarial.
- (4) Aspectos importantes sobre la aplicación del examen escrito.
- (5) Plan de acción para la introducción del nuevo sistema.

5.1 Estructura de implantación del nuevo sistema y su organigrama

5.1.1 Mecanismo operativo de formación y certificación en el nuevo sistema

Se explica la estructura general del nuevo sistema (de acuerdo con la propuesta de la Misión de Estudio) siguiendo el Figura 5-1:

(1) Subcomité de Elaboración de Herramientas de Evaluación

Las herramientas de evaluación han sido elaboradas por cada uno de los centros de evaluación hasta ahora, pero ya está definida su transferencia al CONOCER. En el nuevo sistema, la elaboración de estas herramientas evaluatorias quedará en las manos del “Comité de Normalización del Sector de Consultoría”, que establecerá los siguientes 2 subcomités o grupos de trabajo con los miembros seleccionados. Cada uno de estos subcomités o grupos de trabajo tendrá su secretariado, el cual es deseable que esté en la organización que lo preside.

1) Subcomité de Elaboración y Control de Preguntas del Examen Escrito (en adelante se denominará como “Comité de Preguntas del Examen”).

- Elaboración de los lineamientos de evaluación de conocimientos.
- Elaboración y almacenamiento de las preguntas del examen escrito (2,000 preguntas).

- Envío de preguntas a cada uno de los centros de evaluación (selección al azar de las preguntas.)
- 2) Subcomité de Evaluación de Productos y de Desempeño Profesional (en adelante se denominará como "Comité de Desempeño Profesional").
- Elaboración de los lineamientos de evaluación de productos.
 - Elaboración de los lineamientos de evaluación de desempeño profesional.
 - Elaboración de los lineamientos de práctica de diagnóstico empresarial.

(2) Centros de evaluación

El flujo del proceso de certificación seguirá siendo como el actual: "órgano acreditador (CONOCER) – agencia de certificación – centro de evaluación". Los aspectos que son diferentes del sistema de certificación por la Norma de Consultoría General son los siguientes:

- 1) El centro de evaluación se encargará de aplicar el examen escrito y de calificar sus resultados, utilizando las preguntas elaboradas por el Comité de Preguntas del Examen.
- 2) El centro de evaluación evaluará los productos y el desempeño profesional del solicitante de acuerdo con las herramientas de evaluación establecidas por el Comité de Desempeño Profesional. Ya que va a ser obligatorio tomar un curso de práctica de diagnóstico empresarial para todas las personas que solicitan la certificación, en el proceso de evaluación de "productos" y de "desempeño profesional", se incrementará la importancia de la constancia de terminación del curso de práctica.

(3) Secretaría de Economía

La Secretaría de Economía es el organismo que pone en práctica las medidas de fomento y de apoyo de las PyMEs, utilizando a los consultores certificados para la PyME. Además, la Secretaría otorga subsidios para estas actividades, por lo tanto, se podría decir que tiene el punto de vista del cliente que emplea a los consultores. También será uno de los miembros más importantes de los 2 (sub)comités arriba mencionados, encargados de la elaboración de herramientas de evaluación, y podrá expresar sus opiniones sobre los lineamientos relacionados con las herramientas de evaluación, o sobre la elaboración misma de estas herramientas.

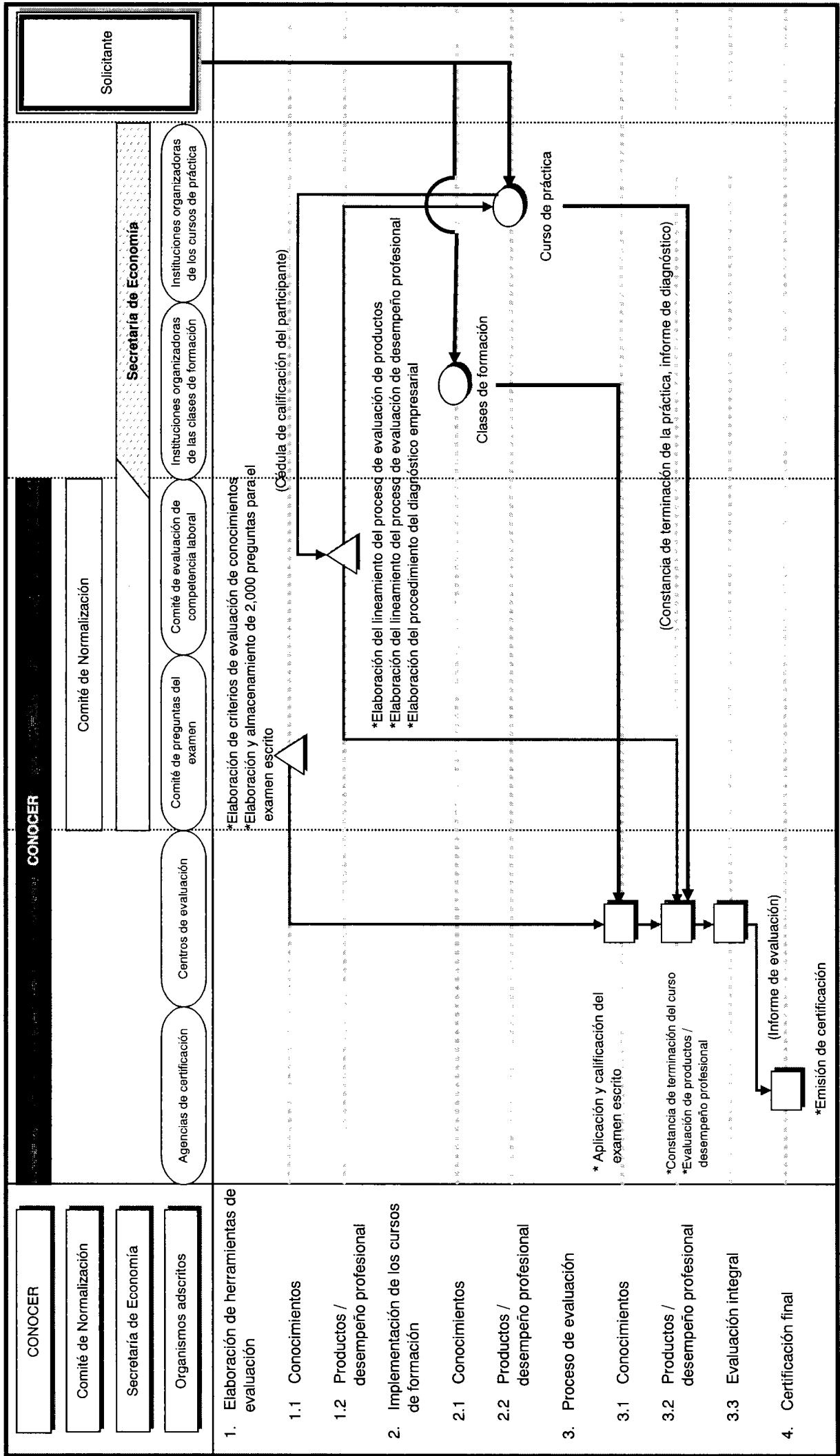
Por otra parte, la Secretaría será el promotor de las siguientes dos actividades de formación y capacitación, que quedan fuera de las facultades del CONOCER.

- 1) Curso de clases de formación (correspondientes al examen escrito; conocimientos.)

2) Curso de práctica de diagnóstico empresarial (correspondiente a la evaluación de “productos” y de “desempeño profesional”; experiencias.)

Los lineamientos de implementación de estas dos actividades se mencionan en las secciones 5.2 y 5.3.

Figura 5-1 Mecanismo de implantación del sistema de formación y de certificación y su flujo (propuesta)



5.2 Diseño básico de cursos de formación

5.2.1 Organizaciones ejecutoras de cursos de formación

Para organizar los cursos de clases de formación, no se requerirá la autorización o aprobación de la Secretaría de Economía; cualquier institución que quiera abrir estas clases podrá hacerlo. Por otra parte, la Secretaría hará públicos los libros de texto y las preguntas del examen utilizados en el Curso Piloto de Formación. El programa básico de estudio que la Misión de Estudio presenta en las siguientes secciones también se hará público. Como se está haciendo actualmente, varias instituciones organizarán sus cursos de clases de formación compitiendo entre ellas, lo cual aumentará la calidad y el impacto de la capacitación.

5.2.2 Módulos básicos de cursos de formación

La Misión de Estudio y el Grupo de Trabajo Conjunto establecieron los siguientes 10 módulos básicos, al realizar el Curso Piloto de Formación, y prepararon el libro de texto que cubre estas 10 materias consideradas módulos básicos. Los resultados del Curso mostraron que estas 10 materias son adecuadas para ser utilizadas como módulos básicos, por lo que proponemos continuar con estos 10 módulos básicos en el curso de formación.

1. Políticas y programas de apoyo a PyMEs
2. Aspectos legales
3. Habilidad del consultor
4. Administración estratégica
5. Recursos humanos
6. Finanzas y contabilidad
7. Sistemas de información
8. Operación
9. Mercadotecnia y ventas
10. Innovación

5.2.3 Horario básico de cursos de formación (un curso de 4 semanas)

El horario básico de un curso de formación será de 4 semanas, de tiempo completo. Tomando en cuenta las lecciones aprendidas en el Curso Piloto de Formación, en el Cuadro 5-1 se presenta un horario para un curso de 4 semanas, extendiendo una semana más el horario utilizado para el Curso, de 3 semanas.

- Número de participantes por clase : de 40 a 50 personas.
- Horas de clase : una unidad consiste en una clase de 2.5 a 3.0 horas; en un día se cubrirán 2 unidades, que corresponden a 5 – 6 horas. En 4 semanas serán 40 unidades cubiertas en total (100 – 120 horas). Esto no incluye tiempo de descanso.
- Método de clase : se incluirán los ejercicios y los estudios de casos.
- Examen de prueba para el examen escrito : el último día de las clases, se hará un examen de prueba.
- Costos (por un curso de 4 semanas) : de unos 20,000 pesos (un peso equivale a 12 yenes).

Cuadro 5-1 Horario del curso de formación (4 semanas, 20 días)

Materia	Núm de unidades	Días
1. Políticas de PyMEs	2	1
2. Aspectos legales	2	1
3. Habilidad del consultor	2	1
4. Administración estratégica	4	2
5. Recursos humanos	4	2
6. Finanzas y contabilidad	6	3
7. Sistemas de información	2	1
8. Operación	6	3
9. Mercadotecnia	6	3
10. Innovación	4	2
(Examen de prueba)	2	1
Total	40	20

Nota: una unidad corresponde a 2.5 – 3.0 horas; en un día se cubrirán 2 unidades, que serán de 5 – 6 horas.

5.2.4 Desarrollo de cursos de largo plazo, cursos de fines de semana

(1) Cursos de largo plazo de tiempo completo:

Podrían desarrollarse cursos de largo plazo y de tiempo completo para enriquecer el contenido de las clases de formación. Para esto, se partirá del curso básico de tiempo

completo arriba mencionado, y se aumentarán las horas de clase de acuerdo con los siguientes criterios:

- 1) Incrementar las horas correspondientes a cada una de las materias, manteniendo la misma proporción entre ellas.
- 2) Incrementar horas correspondientes a los ejercicios y los estudios de casos.
- 3) Incrementar el número de exámenes de prueba, con preguntas estimadas.

(2) Cursos nocturnos y de fines de semana

Se cubrirán las 40 unidades previstas para el curso básico de tiempo completo, aunque las horas de clase sean de noche y de fines de semana. En los días de la semana, se impartirá una unidad por día, 2 veces a la semana, y se utilizará un día del fin de semana, sábado o domingo, para cubrir 2 unidades más. Con esto, serán 4 unidades cubiertas por semana. Para terminar las mismas 40 unidades previstas en el curso básico de tiempo completo de una duración de 4 semanas, que aparece en el Cuadro 5-1, serán necesarias 10 semanas (2.5 meses). El diseño detallado se hará por parte de cada institución interesada en organizar este tipo de cursos.

(3) Clases a distancia

En las clases a distancia, se utilizarán los mismos libros de texto que en un curso de tiempo completo o un curso nocturno y de fines de semana, y tendrán un diseño con que se pueda cubrir las 40 unidades previstas en otros cursos, básicamente. Las instituciones organizadoras de clases de formación revisarán los ejercicios y los estudios de casos que se presentarán como tareas, y calificarán el examen de prueba. Estas instituciones también podrán desarrollar videos y cintas para apoyar el estudio.

5.3 Diseño básico del curso de práctica de diagnóstico empresarial

5.3.1 Instituciones organizadoras

La Secretaría de Economía designa las instituciones organizadoras del curso de práctica de diagnóstico empresarial, y les obliga a los que solicitan la certificación a tomar uno de estos cursos, que se desarrollarán de acuerdo con un procedimiento estandarizado. Los criterios de selección de las instituciones organizadoras serán los siguientes:

- 1) Disponer de recursos humanos que funcionen como instructores del diagnóstico empresarial.
- 2) Tener sedes o sucursales a nivel nacional, y poder ofrecer los cursos a nivel nacional.

5.3.2 Procedimientos de diagnóstico empresarial (manual)

Para su uso en el Curso Piloto de Formación, la Misión de Estudio desarrolló un manual de diagnóstico empresarial. La metodología se basa en el uso del análisis de diagrama de radar. Este manual tuvo una buena aceptación, tanto por los instructores como por los participantes del curso. El manual es perfectible, pero proponemos que este manual sea utilizado como el método uniforme de diagnóstico empresarial por las instituciones organizadoras del curso de práctica. El manual de diagnóstico empresarial del CETRO-CRECE también ofrece ventajas, y sobre todo, tiene unos formatos de excelente calidad, que podrían ser integrados al manual estándar.

5.3.3 Formación de instructores

La Misión de Estudio realizó una práctica de diagnóstico empresarial con las 15 personas consideradas como candidatos de instructor, como una etapa preparatoria del Curso Piloto de Formación. De entre las personas que tuvieron un buen rendimiento, 6 trabajaron en el Curso Piloto de Formación como instructores. Se tiene que formar a los instructores del curso de práctica a nivel nacional, teniendo como semilla a estas personas. Los candidatos que quieran trabajar como instructores tendrán que recibir un entrenamiento, por lo menos una vez, siguiendo los procedimientos establecidos en el manual estándar.

5.3.4 Horario del curso de práctica de diagnóstico empresarial

La Misión de Estudio organizó 3 cursos de práctica de diagnóstico empresarial en México. El primer curso fue el Proyecto Piloto, realizado en 2001 y destinado a los consultores senior del CETRO-CRECE (con una duración de 5 días), y 2 veces en 2002, como el Curso Piloto de Formación, uno para los instructores y otro consultores en general (con una duración de 6 días). En ambos casos, el tiempo previsto no fue suficiente, por lo que se propone un curso de 7 días.

**Cuadro 5-2 Horario de la práctica del diagnóstico empresarial
(7 días hábiles por empresa)**

Día	Mañana	Tarde
1º	Orientación sobre el método de diagnóstico empresarial.	Explicación de las generalidades de la empresa por parte del instructor. Establecimiento de los lineamientos de diagnóstico.
2º	Primer diagnóstico <i>in situ</i> de la empresa. (Entrevistas sobre las generalidades de la empresa.)	Primer diagnóstico <i>in situ</i> de la empresa (continuación). (Recolección de información.)
3º	Trabajos del análisis primario	Elaboración de los lineamientos detallados de diagnóstico.
4º	Segundo diagnóstico <i>in situ</i> de la empresa. (Acuerdo con la empresa sobre los lineamientos de diagnóstico.) (Recolección de información.)	Segundo diagnóstico <i>in situ</i> de la empresa. (Continuación de la recolección de información.)
5º	Trabajos de análisis.	Preparación del informe.
6º	Preparación del informe.	Preparativos para la presentación.
7º	Presentación del informe a la empresa.	Comentarios del instructor.

Nota: El instructor hará un diagnóstico preliminar de la empresa antes de que se inicie el curso de práctica.

5.4 Aspectos importantes sobre la aplicación del examen escrito

5.4.1 Instituciones de operación

1) Subcomité de Elaboración y Control de Preguntas del Examen Escrito

El CONOCER es el responsable de la elaboración de las herramientas de evaluación. Se establecerá el Comité de Preguntas del Examen bajo el Comité de Normalización, con los miembros seleccionados del Comité de Normalización. El Comité de Preguntas del Examen se encargará del establecimiento de los lineamientos básicos para la redacción de las preguntas del examen, de la selección de las personas que elaboran las preguntas, de la revisión de la pertinencia de las preguntas, y de la vigilancia para mantener la confidencialidad de éstas.

2) Secretariado del Comité de Preguntas del Examen

El secretariado del Comité de Preguntas del Examen se ubicará en la organización que lo preside. El secretariado dará servicios diversos, que incluyen el almacenamiento de

preguntas, su distribución a las organizaciones que apliquen el examen y la recolección de datos estadísticos relacionados con el examen escrito.

3) Instituciones aplicadoras del examen escrito

Los centros de evaluación aplicarán el examen. Cuando no haya ningún centro en la región donde se aplica el examen, se enviará un supervisor de examen de un centro de evaluación, para garantizar la transparencia y la imparcialidad requeridas.

5.4.2 Tipos de preguntas y método de examen escrito

Por lo pronto, se aplicarán preguntas optativas, o preguntas que requieren de una sola respuesta correcta, para garantizar una calificación imparcial. Cuando el nuevo sistema se consolide, y se exija un nivel más alto a los aspirantes, se revisará la posibilidad de aplicar preguntas descriptivas. Se prepararán 2,000 preguntas en total, de las cuales se seleccionarán unas 200 al azar para cada examen aplicado. Estas 2,000 preguntas se renovararán en una tercera parte cada año. En cuanto al contenido y al nivel de dificultad de las preguntas, se tomará, como referencia, las preguntas utilizadas en el examen de prueba del Curso Piloto de Formación.

5.4.3 Número de preguntas y duración del examen

En el examen de prueba del Curso Piloto de Formación, se aplicaron las preguntas mostradas en el Cuadro 5-3, por cada materia. El tiempo fue suficiente, por lo que este volumen de preguntas y esta distribución de tiempo se consideran apropiados. El examen se divide en dos secciones. La duración del examen es de 120 minutos por cada sección, con un tiempo de descanso de 15 minutos en medio. Son 4 horas en total.

Cuadro 5-3 Número de preguntas aplicadas por materia en el examen escrito (preguntas optativas)

Materia	Núm. de preguntas
1) Políticas de PyMEs	10
2) Aspectos legales	15
3) Habilidad del consultor	15
4) Administración estratégica	20
5) Recursos humanos	20
6) Finanzas y contabilidad	30
7) Sistemas de información	10
8) Operación	30
9) Mercadotecnia	30
10) Innovación	20
Total	200

5.4.4 Nivel y porcentaje de aprobación

El nivel de aprobación será de un 60%, como promedio de todas las materias. Sin embargo, será rechazado el aspirante que no haya llegado a un 40% de respuestas correctas en alguna materia, aunque sea una sola.

De acuerdo con este criterio, de las 41 personas que tomaron el examen escrito del Curto Piloto de Formación, 14 personas, que corresponden a un 34.1%, aprueban. Después de las clases de formación de 3 semanas realizadas como Proyecto Piloto en 2001, 41 consultores senior del CETRO-CRECE alcanzaron a un porcentaje de respuestas correctas de más de un 60%. Este número correspondió a un 89% de las 46 personas que participaron en el curso. Este Proyecto Piloto fue únicamente sobre los temas relacionados con el sector industrial. Los consultores senior del CETRO-CRECE tenían más de 3 años de experiencia como consultores; cada una de estas personas tenía una experiencia de alrededor de 100 casos de diagnóstico empresarial integral. Si tomamos todos estos factores en cuenta, consideramos apropiado este nivel de aprobación para la certificación.

5.5 Plan de acción para la introducción del nuevo sistema

Según la Secretaría de Economía, el nuevo sistema se publicará en el Diario Oficial de la Federación en marzo de 2003; el resto del año 2003 se destinará al establecimiento del sistema de implantación y a las actividades de promoción y divulgación del nuevo sistema. A partir de 2004, la nueva norma va a ser obligatoria. La Secretaría de Economía desea que se realicen muchos cursos de formación en el transcurso de 2003, para lograr la certificación de un número más elevado posible de consultores. En el año pasado, se hablaba de una meta extremadamente ambiciosa de certificar 3,000 consultores en 2003; con la reducción presupuestaria de los fondos destinados a la promoción de PyMEs (FAMPYME), la meta se hizo mucho más realista, de lograr 500 consultores certificados en el transcurso de este año. No está totalmente claro si esta cifra, de 500 personas, corresponde al número de personas participantes en los cursos de formación, o al número de personas certificadas como consultores para PyMEs, pero la Misión de Estudio considera que es la meta del número de consultores certificados, ya que a partir del año 2004, la certificación va a ser obligatoria. Tomando en cuenta esta meta de la Secretaría, en la Figura 5-2 se muestra un cronograma para implantar y consolidar el nuevo sistema en el año 2003. A continuación, se explica el contenido de este plan de acción.

Nota: El Fondo de Apoyo para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FAMPYME) es un fondo presidido por la Secretaría de Economía, y ofrece subsidios a las actividades que se realizan con los siguientes 4 objetivos. Su presupuesto para el año 2002 fue de 360 millones de pesos; pero hubo una reducción presupuestaria considerable para 2003.

- 1) Educación y capacitación.
- 2) Consultoría.
- 3) Elaboración de programas y metodologías para brindar capacitación y consultoría.
- 4) Formación y especialización de capacitadores y consultores orientados en atención a las PyMEs.

5.5.1 Principales fechas importantes:

La Misión de Estudio estableció las siguientes fechas importantes para el año 2003, con el propósito de lograr la meta establecida:

(1) Principios de marzo de 2003: publicación de la nueva norma.

El Comité de Normalización ya presentó al CONOCER el proyecto de la nueva Norma de Consultoría para la PyME. En enero de 2003, el CONOCER tiene el proyecto en el Comité de Aprobación, para escuchar opiniones de especialistas pertinentes. Esta etapa se considera como la última antes de su publicación. Si todo va bien, en marzo de este año la norma se publicará en el Diario Oficial de la Federación.

(2) Mediados de marzo de 2003: establecimiento de los comités y su secretariado.

Para elaborar las herramientas de evaluación, la Misión de Estudio propuso el establecimiento de dos (sub)comités adscritos al Comité de Normalización del Sector de Consultoría, con sus sendos secretariados. Estos dos (sub)comités se crearán en las 2 semanas posteriores a la publicación de la nueva norma.

Conocimientos (examen escrito):

Comité de Elaboración y Control de Preguntas del Examen Escrito (Comité de Preguntas del Examen).

Experiencias (productos y desempeño profesional):

Comité de Evaluación de Productos y de Desempeño Profesional (Comité de Desempeño Profesional).

- (3) Mediados de abril de 2003: terminación de la elaboración de los lineamientos del proceso de evaluación.

Para mediados de abril, los dos comités arriba mencionados terminarán la elaboración de los lineamientos de proceso de evaluación, que servirán de procedimiento evaluatorio del proceso de certificación. Sin estos lineamientos, los centros de evaluación no podrán llevar a cabo sus procesos de evaluación.

- (4) Principios de junio de 2003: inicio de los cursos de clases de formación.

Después de un período de preparación, la Secretaría de Economía autorizará el inicio de los cursos de clases de formación a partir del 1º de junio, a nivel nacional.

- (5) Principios de julio de 2003: inicio de la aplicación del examen escrito y de los cursos de práctica de diagnóstico empresarial

Para dar respuesta al requerimiento de las personas que terminaron los cursos de clases de formación y de las personas que adquirieron conocimientos por su cuenta, la aplicación del examen escrito se iniciará a principios del mes de julio. La Secretaría de Economía autorizará el inicio de los cursos (obligatorios) de práctica de diagnóstico empresarial a partir del 1º de julio, a más tardar.

- (6) Enero de 2004: entrada en vigor de la obligación de certificación por el nuevo sistema.

A partir de enero de 2004, la certificación por la nueva norma será obligatoria para todos los consultores que quieran participar en los programas gubernamentales de fomento para las PyMEs. La obligatoriedad se iniciará primero en el FAMPYME; pero a medida que vaya aumentando el número de consultores certificados, se aplicará también a otros programas públicos.

Figura 5-2 Plan de acción para la implantación y promoción del nuevo sistema (para el año 2003)

Mes	Año 2003												Año 2004				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1: Publicación de nuevas normas			▲														
2: Comité subordinado de Elaboración y Control de Preguntas del Examen Escrito			▲														
2.1 Establecimiento del Comité subordinado y su secretariado			▲														
2.2 Elaboración del lineamiento del proceso de evaluación de "conocimientos"			▲														
2.3 Elaboración de 2,000 preguntas del examen escrito			▲														
3: Comité subordinado de Evaluación de Productos y de Desempeño Profesional																	
3.1 Establecimiento del Comité subordinado y su secretariado			▲														
3.2 Elaboración del lineamiento del proceso de evaluación de "productos"			▲														
3.3 Elaboración del lineamiento del proceso de evaluación de "desempeño profesional"			▲														
3.4 Elaboración del lineamiento de la "práctica del diagnóstico empresarial"			▲														
4: Acreditación de las agencias de certificación y de los centros de evaluación																	
5: Implementación de cursos de formación																	
5.1 Definición de módulos y del programa de estudio																	
5.2 Publicación de los libros de texto y de las preguntas aplicadas en el examen de prueba																	
5.3 Convocatorias y determinación de las instituciones organizadoras de cursos de formación																	
5.4 Capacitación de profesores de cursos de formación																	
5.5 Implementación de cursos de formación																	
6: Implementación del curso de práctica de diagnóstico empresarial																	
6.1 Definición del programa de estudio del curso de práctica																	
6.2 Elaboración del manual de diagnóstico empresarial																	
6.3 Convocatoria y autorización de instituciones organizadoras de los cursos de práctica																	
6.4 Formación de instructores de práctica																	
6.5 Implementación del curso de práctica de diagnóstico empresarial																	
7: Cierre de aplicación del examen escrito y el curso de práctica de diagnóstico empresarial																	
8: Obligación de certificación por nuevas normas																	
(1) Núm. de clases de formación (veces x participantes; convertidos en cursos de un mes)					4x40			8x40	8x40	8x40	8x40	8x40	8x40	8x40	8x40	8x40	800 personas
(2) Núm. de exámenes escritos aplicados (veces x participantes)									7x100	7x100	7x100	7x100	7x100	7x100	7x100	7x100	1700 personas
(3) Núm. de cursos de práctica de diagnóstico empresarial (núm. de grupos, 6 personas/grupo).									34G x 6	34G x 6	34G x 6	34G x 6	34G x 6	34G x 6	34G x 6	34G x 6	510 personas
(4) Núm. de consultores certificados por el nuevo sistema (suponiendo un porcentaje de aprobación del 40%)								100	200	200	200	200	200	200	200	200	500 personas

■■■■■■■■ Período de preparación ■■■■■■■■ Período de ejecución ■■■■■■■■ Plazo de ejecución periódica o eventual
 8x40 de diciembre señalado en el inciso 9 queda excluido del número acumulado total, ya que estas personas se presentarán al examen en el próximo año.

5.5.2 Metas numéricas para los resultados de 2003

En los renglones inferiores de la Figura 5-2, se señalan 4 cifras consideradas como metas, que muestran el nivel de resultados que debemos lograr en el año 2003. Estas cifras meta están establecidas con base en el objetivo ya mencionado, de lograr 500 consultores certificados en 2003. También se indican algunas cifras meta en acumulados anuales de 2003.

(1) Consultores certificados por el nuevo sistema: 500 personas.

Se estimó el número de participantes del examen escrito, suponiendo lograr 500 consultores certificados por el nuevo sistema en el año 2003. Estimamos un 40% del porcentaje de aprobación para los participantes de las clases de formación, de acuerdo con el resultado del Curso Piloto de Formación, y de un 20% para las personas que adquirieron conocimientos por su propia cuenta, la mitad del nivel de los participantes de las clases de formación.

	<u>Núm de participantes</u>	<u>% de aprobación</u>	<u>Núm de aprobados</u>
Certificación de participantes de las clases de formación	800	40%	320
Certificación de personas con autoaprendizaje	900	20%	180
	<u>1,700</u>		<u>500</u>

De acuerdo con el cálculo anterior, el número total de personas que tomarán el examen escrito será 1,700. Por otra parte, se estimó que se iba a tardar de 1 a 2 meses para la evaluación de productos y de desempeño profesional, después del examen escrito. Estimamos que prácticamente todas las personas que aprobaron el examen escrito se certificarán eventualmente.

(2) Número de participantes en el examen escrito: 1,700 personas.

La base de cálculo del número de participantes en el examen escrito está mencionado en el punto (1). A partir de julio de 2003, se aplicarán los exámenes escritos en algunos lugares del territorio nacional, en forma bimestral. La frecuencia de aplicación del examen escrito se irá incrementando: 3 veces en julio, pero a partir de septiembre, 7 veces por mes, cada dos meses. Se calculó que para una aplicación de examen escrito habrá una participación de 100 aspirantes. Entre los aspirantes, habrá quienes que pasaron por las clases de formación, y habrá otros que tomen el examen con base en los conocimientos adquiridos por su propia cuenta.

- (3) Número de personas participantes en las clases de formación: 1,120 personas (de las cuales 800 entrarán en el proceso de evaluación en 2003).

Las clases de formación se organizarán a partir de junio de 2003, por las instituciones que terminaron sus preparativos para ofrecer estas clases. Consideramos una clase con 40 participantes como una unidad, y estimamos que el número de unidades-clase que se va a organizar cada 2 meses en el territorio nacional se irá incrementando, de 4, para la primera ocasión, a 8, para las siguientes. De las 1,120 personas que participarán en las clases de formación, 800 podrán llegar a la etapa de certificación en el año 2003. Por lo tanto, en la Figura 5-2, se indican 800 como el número meta.

- (4) Número de participantes en los cursos de práctica de diagnóstico empresarial: 510 personas.

Suponemos que todas las personas que aprobaron el examen escrito tendrán la obligación de participar en algún curso de práctica de diagnóstico empresarial. Esta práctica es grupal, y calculamos que en un grupo participarán 6 personas. En julio de 2003, habrá 17 grupos en todo México con 102 participantes; después, se organizarán 34 grupos con 204 participantes, cada 2 meses. En total son 510 personas, que coincide, a grandes rasgos, con los 500 consultores que deben ser certificados. Si en un curso de práctica de diagnóstico empresarial se puede formar 7 grupos, con 42 participantes, se debe organizar 12 cursos en el año 2003.

Si suponemos que la propuesta de la Misión de Estudio se acepta tal como se plantea, durante los 24 meses después de la publicación de la nueva norma, los consultores certificados por la Norma de Consultoría General podrán lograr la certificación sólo por aprobar el examen escrito, puesto que se exigen del proceso de evaluación de productos y de desempeño profesional. Si esto pasa, algunas personas no necesitarán del curso de práctica de diagnóstico empresarial para lograr su certificación. Por otra parte, si se organizan 85 grupos y cada grupo realiza su práctica en 2 empresas diferentes, 170 empresas se harán beneficiarias del diagnóstico empresarial, aunque sea en forma de práctica, en el transcurso de 2003.

5.5.3 Orientación de medidas que se presentan en el plan de acción

Para que las fechas y las metas establecidas se alcancen, será necesario llevar a cabo algunas actividades. Explicamos estas actividades a grandes rasgos, siguiendo la Figura 5-2:

(1) Elaboración de los lineamientos de evaluación.

Las herramientas de evaluación se establecerán bajo la responsabilidad del CONOCER. Para establecer las herramientas evaluatorias, es necesario elaborar primero los criterios de evaluación. Los dos subcomités ya mencionados se harán cargo de la elaboración de los lineamientos del proceso de evaluación. Como se muestra en la Figura 5-2, los siguientes lineamientos del proceso de evaluación deberían elaborarse dentro de un mes y medio después de la publicación de la nueva norma, para mediados de abril de 2003, incluyendo un mes del período de preparación.

- Actividad 2.2: lineamientos del proceso de evaluación de “conocimientos”.
- Actividad 3.2: lineamientos del proceso de evaluación de “productos”.
- Actividad 3.3: lineamientos del proceso de evaluación de “desempeño profesional”.
- Actividad 3.4: lineamientos de evaluación de la “práctica de diagnóstico empresarial”.

(2) Elaboración de 2,000 preguntas para el examen escrito

Si se sigue “la actividad 2.3: elaboración de 2,000 preguntas”, que se muestra en la Figura 5-2, los trabajos de elaboración de preguntas se iniciarán a partir del mes de abril de 2003, y se irán redactando 250 preguntas al mes. Con este ritmo, en 8 meses podríamos tener 2,000 preguntas básicas. A partir de 2004, estas preguntas se sustituirán en una tercera parte (unas 700 preguntas) al año. Será fácil cumplir con este cronograma, si los miembros del Comité de Elaboración y Control de Preguntas controlan el avance del trabajo de elaboración y la elaboración misma se comisiona a los especialistas de fuera del Comité, o a las firmas especializadas. Ahora bien, si suponemos que en un examen se aplican 200 preguntas, los exámenes podrían iniciarse a partir del momento en que tengamos unas 250 preguntas redactadas.

(3) Elaboración del programa de estudio de cursos de formación

En la Figura 5-2, se propone iniciar las siguientes 3 actividades a principios de febrero de 2003, para trabajar durante un mes y terminarlas a fines de febrero.

- Actividad 5.1: (Cursos de formación) Establecer materias (módulos) y programas de estudio.
- Actividad 5.2: (Cursos de formación). Hacer públicos los libros de texto y las preguntas utilizadas en el examen de prueba.
- Actividad 6.1: (Curso de práctica). Establecer el programa de estudio del curso de práctica.

(4) Elaboración del manual de diagnóstico empresarial.

Esta actividad se llevará a cabo por la Secretaría de Economía. Para la actividad 6.2: “elaboración del manual de diagnóstico empresarial”, se destinan 2 meses, a partir de mediados del mes de febrero de 2003. Ya tenemos un manual casi terminado, el que utilizamos en el Curso Piloto de Formación. Si nos basamos en este manual y le aplicamos algunas mejoras, 2 meses es un tiempo más que suficiente para completar un manual. Los instructores del Curso Piloto de Formación podrían encargarse de la modificación del manual.

(5) Convocatoria y selección de organizaciones ejecutoras de los cursos de formación

Como se puede ver en la Figura 5-2, la Secretaría de Economía ha recibido algunas solicitudes de las organizaciones interesadas en relación con la actividad 5.3, a mediados del mes de enero. Es altamente posible que la decisión final se tome antes de mediados del mes de mayo. Se calcula que la actividad 6.3 se realizará medio mes después.

Actividad 5.3: Convocatoria y definición de instituciones organizadoras de las clases de formación.

Actividad 6.3: Convocatoria y autorización de instituciones organizadoras de los cursos de práctica.

(6) Formación de profesores e instructores

Los profesores de las clases de formación (teoría) y los instructores de práctica deben ser capacitados y entrenados de manera intensiva, en los 3 meses siguientes a partir de principios y mediados del mes de abril de 2003. Después de este plazo, la formación de estas personas continuará periódicamente.

Actividad 5.4: formación de profesores de clases de formación.

Actividad 6.3: formación de instructores de práctica.

(7) Implementación de los cursos de formación

Esta área de trabajo corresponde a la Secretaría de Economía. Existen las siguientes dos actividades. Como se muestra en la Figura 5-2, en el año 2003, estas actividades se implementarán en forma periódica o eventual; los cursos de clases de formación a partir de junio, y los cursos de práctica de diagnóstico empresarial, a partir de julio. Si los cursos de práctica de diagnóstico empresarial se consideran obligatorios de acuerdo con la propuesta de la Misión de Estudio, se requerirá más tiempo para la preparación y para la autorización de instituciones organizadoras. Además, que se inicien estos cursos un mes

más tarde que las clases de formación no significaría problema para el calendario general de introducción del nuevo sistema.

Actividad 5.5 : Implementación de los cursos de clases de formación.

Actividad 6.3 : Implementación de los cursos de práctica de diagnóstico empresarial.