

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  
Pequeñas y Medianas Empresas en México**

**Febrero, 2003**

**UNICO International Corporation**

## Prefacio

El gobierno japonés, a solicitud del gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, decidió llevar a cabo el Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación de Consultores para la Pequeña y Mediana Empresa, que fue realizado por la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) de febrero a diciembre de 2001.

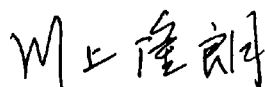
Este Estudio de Seguimiento se llevó a cabo con el objetivo de apoyar indirectamente a la implementación por parte mexicana del Sistema de Capacitación y Certificación de Consultores para la PyME propuesto por el Estudio arriba mencionado, y nuestra Agencia envió la Misión de Estudio encabezada por el Ing. Shozo Inakazu de la empresa UNICO International Corporation 4 veces de julio de 2002 a enero de 2003.

La Misión de Estudio hizo deliberaciones con las personas relacionadas del gobierno mexicano, realizó estudios en México, y después de realizar trabajos en Japón, ha terminado elaborar este Informe.

Espero que el resultado del Estudio sea aprovechado eficientemente y contribuya a la promoción de la PyME en México.

Finalmente, agradezco profundamente a las personas que colaboraron y apoyaron a la Misión en el Estudio.

Febrero de 2003



---

Takao Kawakami  
Presidente  
Agencia de Cooperación Internacional del Japón

Sr. Takao Kawakami,  
Presidente  
Agencia de Cooperación Internacional del Japón

### Carta de comunicación

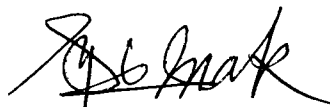
Le presentamos el Informe Final del Estudio del Seguimiento sobre el Sistema de Capacitación y Certificación de Consultores para la Pequeña y Mediana Empresa en los Estados Unidos Mexicanos. El presente Informe consiste en el seguimiento de las propuestas presentadas en el Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación de Consultores para la Pequeña y Mediana Empresa en los Estados Unidos Mexicanos finalizado en enero del pasado año 2002 (Estudio anterior), el Informe sobre el resultado de la ejecución del Curso Piloto de Formación y las propuestas sobre el plan de acción para la implementación del nuevo Sistema de Consultores para la Pequeña y Mediana Empresa.

El gobierno de México solicitó a su Agencia realizar este Estudio de Seguimiento para desarrollar el programa de implementación del Sistema de Consultores para la Pequeña y Mediana Empresa propuesto en el Informe Final del Estudio anterior. Para responder a esta solicitud, este Estudio de Seguimiento fue llevado a cabo con el fin de apoyar indirectamente a los esfuerzos realizados por el gobierno de México para poner en marcha dicho Sistema a partir de 2003.

El gobierno de México considera el fomento de la PyME como una de las importantes pilares del Plan de Desarrollo Económico por lo que reconoce fuertementela trascendencia de capacitar y certificar los consultores para la PyME de buena calidad. En marzo de 2003 se publicará el nuevo sistema de certificación en el Diario Oficial del Gobierno Federal, en el que se tendrán en cuenta las propuestas hechas en el Estudio anterior y este Estudio de Seguimiento.

Estamos seguros de que los resultados del Estudio de Seguimiento serán aprovechados suficientemente por el gobierno de México que procura colocar el desarrollo de la PyME como una columna importante del Plan de Desarrollo Económico y contribuirán al desarrollo de la PyME en México. Al mismo tiempo, expresamos nuestro profundo agradecimiento a su Agencia, el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Economía e Industria por sus instrucciones y apoyo valiosos. También estamos sumamente agradecidos por la colaboración de la Secretaría de Economía y las organizaciones relacionadas de México.

Febrero de 2003



---

Shozo Inakazu

Líder de la Misión de Estudio de Seguimiento sobre el Sistema de Capacitación y Certificación de Consultores para la Pequeña y Mediana Empresas en los Estados Unidos de México de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón

UNICO International Corporation

## INDICE

Capítulo 1	Resumen del Proyecto.....	1-1
1.1	Antecedentes del Estudio.....	1-1
1.2	Objetivo del Estudio .....	1-2
1.3	Alcance del trabajo del Estudio.....	1-2
1.4	Areas objeto del Estudio.....	1-3
1.5	Proceso de trabajo del Estudio y los Informes presentados.....	1-3
1.6	Institución Contraparte .....	1-6
1.7	Composición de la Misión.....	1-9
1.8	Glosario .....	1-9
Capítulo 2	Propuesta en el Estudio Anterior y Su Estado de Avance .....	2-1
2.1	Sistema de Certificación de Consultoría para la PyME.....	2-2
2.1.1	Necesidad de implementar un nuevo sistema de Consultoría para la PyME .....	2-2
2.1.2	Dar la mayor importancia en el examen escrito para la certificación .....	2-2
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 .....	2-6
2.1.4	Necesidad de otorgar la certificación según el sector de “industria” y “comercio y servicio”.....	2-7
2.1.5	Necesidad de implementar el sistema de renovación de la certificación .....	2-8
2.1.6	Necesidad de enseñar el código de ética a los certificados en consultoría para la PyME .....	2-8
2.1.7	Propuesta para implementar la sección de consultoría técnica .....	2-9
2.1.8	Adoptar parcialmente, como una disposición de transición, el sistema de certificación sin examen para el Sistema de Certificación de Consultoría General.....	2-10
2.2	Método de certificar en la consultoría para la PyME .....	2-11
2.2.1	Régimen de ejecución del sistema de consultoría para la PyME .....	2-11
2.2.2	Ejecución del examen escrito a la vez en todo el país y su alternativa .....	2-12
2.3	Curso de Formación .....	2-13
2.3.1	Curso de formación de largo plazo para los estudiantes universitarios (en la carrera universitaria) .....	2-13

2.3.2	Curso de formación de corto plazo para los profesionistas.....	2-15
2.3.3	Curso complementario para los profesionistas.....	2-16
2.4	Terminar las actividades preparatorias dentro de 2002 .....	2-18
Capítulo 3	Resultado y Análisis de la Metodología de Ejecución del Curso Piloto de Formación .....	3-1
3.1	Objetivos del curso piloto de formación.....	3-1
3.1.1	Antecedentes y objetivos. ....	3-1
3.1.2	Propósitos y resultados esperados del curso piloto de formación. ....	3-1
3.1.3	Duración del Curso Piloto de Formación.....	3-3
3.1.4	Lugar e instalación donde se llevó a cabo el curso. ....	3-3
3.1.5	Participantes.....	3-4
3.1.6	Currículo del Curso Piloto de Formación .....	3-5
3.2	Formación de instructores de clases teóricas y de práctica y preparación de los materiales didácticos .....	3-7
3.2.1	Capacitación y selección de los Instructores de las clases teóricas.....	3-7
3.2.2	Capacitación y selección de los instructores de prácticas de diagnóstico empresarial.....	3-9
3.2.3	Preparación del Material Didáctico.....	3-12
3.3	Detalles de la práctica del diagnóstico empresarial y examen escrito experimental .....	3-15
3.3.1	Programa para la práctica del diagnóstico empresarial.....	3-15
3.3.2	Formación de grupos de participantes.....	3-15
3.3.3	Selección de las empresas modelo para la práctica de diagnóstico.....	3-16
3.3.4	Metodología para llevar a cabo el examen escrito. ....	3-19
3.3.5	Ceremonia de clausura del Curso Piloto de Formación (en el Auditorio del edificio principal de la Secretaría de Economía) .....	3-21
3.4	Evaluación del Curso Piloto de Formación .....	3-22
3.4.1	Tipo de Encuestas Realizadas .....	3-22
3.4.2	Evaluación del contenido del curso y del Instructor .....	3-24
3.4.3	Evaluación del Currículo .....	3-25
3.5	Resultados del examen escrito y evaluación de los participantes por parte de los instructores. ....	3-33
3.5.1	Resultado del examen escrito (Ver referencia en Anexo VI).....	3-33
3.5.2	Perfil de los Consultores certificados para PyME's.....	3-34

3.5.3	Evaluación de cada clase teórica.....	3-35
3.5.4	Evaluación con relación a las prácticas de diagnóstico empresarial. ....	3-36
3.5.5	Evaluación del diagnóstico e instrucción por parte de la empresa modelo.....	3-38
Capítulo 4	Revisión de Asuntos Pendientes en torno al Nuevo Sistema y Sugerencias.....	4-1
4.1	Procedimiento de certificación del nuevo sistema.....	4-3
4.1.1	Situación actual.....	4-3
4.1.2	Conclusión y sugerencias.....	4-3
4.1.3	Discusión.....	4-6
4.2	Estructura organizacional general de certificación y evaluación del nuevo sistema .....	4-8
4.2.1	Situación actual.....	4-8
4.2.2	Conclusión y sugerencias.....	4-9
4.2.3	Discusiones .....	4-10
4.3	Aspectos importantes para la aplicación del examen escrito.....	4-13
4.3.1	Situación actual.....	4-13
4.3.2	Conclusión y sugerencias.....	4-13
4.3.3	Discusiones .....	4-14
4.4	Mecanismo de aplicación del examen escrito .....	4-17
4.4.1	Situación actual.....	4-17
4.4.2	Conclusión y sugerencias.....	4-17
4.4.3	Discusiones .....	4-18
4.5	Función de las clases de formación y su método de operación .....	4-20
4.5.1	Situación actual.....	4-20
4.5.2	Conclusión y sugerencias.....	4-20
4.5.3	Discusiones .....	4-21
4.6	Función del curso de práctica de diagnóstico empresarial y organizaciones operadoras .....	4-24
4.6.1	Situación actual.....	4-24
4.6.2	Conclusión y sugerencias.....	4-25
4.6.3	Discusiones .....	4-26
4.7	Trato de los consultores certificados por la Norma de Consultoría General .....	4-29
4.7.1	Situación actual.....	4-29
4.7.2	Conclusión y sugerencias.....	4-29

4.7.3	Discusiones .....	4-30
Capítulo 5	Plan de acción para la Implantación del Nuevo Sistema .....	5-1
5.1	Estructura de implantación del nuevo sistema y su organigrama .....	5-1
5.1.1	Perfil de consultores certificados para la PyME .....	5-1
5.1.2	Sistema de implantación del mecanismo operativo de formación y certificación del nuevo sistema .....	5-3
5.2	Diseño básico de cursos de formación .....	5-6
5.2.1	Organizaciones ejecutoras de cursos de formación.....	5-6
5.2.2	Módulos básicos de cursos de formación.....	5-6
5.2.3	Libros de texto utilizables .....	5-6
5.2.4	Horario básico de cursos de formación (un curso de 4 semanas) .....	5-9
5.2.5	Desarrollo de cursos de largo plazo, cursos de fines de semana .....	5-10
5.3	Diseño básico del curso de práctica de diagnóstico empresarial .....	5-11
5.3.1	Instituciones organizadoras.....	5-11
5.3.2	Procedimientos de diagnóstico empresarial (manual).....	5-11
5.3.3	Formación de instructores .....	5-11
5.3.4	Horario del curso de práctica de diagnóstico empresarial.....	5-11
5.4	Aspectos importantes sobre la aplicación del examen escrito .....	5-13
5.4.1	Instituciones de operación.....	5-13
5.4.2	Tipos de preguntas y método de examen escrito.....	5-13
5.4.3	Número de preguntas y duración del examen .....	5-14
5.4.4	Nivel y porcentaje de aprobación.....	5-14
5.5	Plan de acción para la introducción del nuevo sistema .....	5-15
5.5.1	Principales fechas importantes:.....	5-16
5.5.2	Metas numéricas para los resultados de 2003 .....	5-19
5.5.3	Orientación de medidas que se presentan en el plan de acción.....	5-20
Anexo I	Relación de Documentos Presentados por el Equipo de Estudio	
Anexo II	Informaciones Detalladas sobre el Curso de Formación de Instructores de Clases Prácticas	
Anexo III	Resultados del Diagnóstico de las Empresas Modelo	

- Anexo VI Participantes del Curso Piloto de Formación
- Anexo V Índices de los Libros de Texto y los Manuales Utilizados en el Curso Piloto de Formación
- Anexo VI Relación de los Resultados del Examen Escrito y de la Evaluación de la Práctica
- Anexo VII Encuesta sobre los Asuntos Pendientes en torno a la Implantación del Nuevo Sistema



## Cuadro y Figura

### 【Cuadro】

Cuadro 1.7-1	Cargo asignado a cada miembro .....	1-9
Cuadro 2.0-1	Lista de propuesta de la Misión y la respuesta de la parte mexicana (Sistema de consultoría para la PyME).....	2-1
Cuadro 2.2-1	Trabajos de certificación y entidades ejecutoras (propuesta de la Misión en el Estudio anterior).....	2-12
Cuadro 3.1-1	Currículo del Curso Piloto de Formación .....	3-6
Cuadro 3.2-1	Programa de la plática para los profesores de clases teóricas .....	3-8
Cuadro 3.2-2	Instructores del Curso Piloto de Formación.....	3-9
Cuadro 3.2-3	Programa de la práctica en las empresas.....	3-10
Cuadro 3.2-4	Instructores de las prácticas y asesores japoneses.....	3-12
Cuadro 3.3-1	Programa para la práctica del diagnóstico empresarial .....	3-15
Cuadro 3.3-2	6 Empresas Modelo (Equipo Noroeste, Sureste) .....	3-17
Cuadro 3.3-3	Modelo de convocatoria de empresas (Ejemplo).....	3-18
Cuadro 3.3-4	Número de preguntas en el examen escrito.....	3-19
Cuadro 3.4-1	Evaluación del Curso por parte de los Participantes (Evaluación de 5 puntos máximo) .....	3-24
Cuadro 3.4-2	Las Materias que los participantes desean recibir preponderantemente (35 respuestas con opción de respuestas múltiples).....	3-25
Cuadro 3.4-3	Materias que quedaron cortas en tiempo (36 respuestas totales, con respuestas múltiples).....	3-27
Cuadro 3.4-4	Materias en las que sobró tiempo (36 respuestas totales, con respuestas múltiples).....	3-27
Cuadro 3.4-5	“¿Cuántos meses piensa que debe durar el Curso de Formación Diurno para las personas que trabajan? (36 respuestas en total) .....	3-30
Cuadro 3.4-6	Examen escrito y nivel del examen de certificación (36 respuestas en total) .....	3-31
Cuadro 3.4-7	Estilo del Examen (Total 36 respuestas).....	3-32
Cuadro 3.5-1	El Perfil de Consultores Certificados según la opinión de los instructores de las lecturas teóricas (12 personas total) .....	3-34

Cuadro 3.5-2	Perfil del Consultor Certificado según los instructores prácticos (6 personas total) .....	3-34
Cuadro 3.5-3	Evaluación por materia por parte de los instructores teóricos (5 puntos total) .....	3-35
Cuadro 3.5-4	Evaluación por parte de los miembros de la misión por materia (5 puntos máximo) .....	3-36
Cuadro 3.5-5	Evaluación de la práctica de diagnóstico por parte de los Instructores prácticos. (6 personas mexicanas) .....	3-37
Cuadro 3.5-6	Evaluación de la práctica del diagnóstico por parte de los Asesores Prácticos. (Miembros de la Misión, 3 personas) .....	3-37
Cuadro 3.5-7	Grado de satisfacción de los administradores de las empresas por la práctica del diagnóstico empresarial (5 puntos máximo, 6 empresas, 23 directivos respondieron) .....	3-38
Cuadro 4.3-1	Resultado del examen de prueba del Curso Piloto de Formación llevado a cabo en 2002.....	4-15
Cuadro 4.3-2	Resultado del examen del Proyecto Piloto llevado a cabo en 2001. ....	4-16
Cuadro 5.1-1	Perfil de los consultores certificados de la PyME.....	5-2
Cuadro 5.2-1	Módulos de cursos de formación .....	5-7
Cuadro 5.2-2	Horario de del curso de formación (4 semanas, 20 días).....	5-9
Cuadro 5.3-1	Horario de la práctica del diagnóstico empresarial (7 días hábiles por empresa).....	5-12
Cuadro 5.4-1	Número de preguntas aplicadas por materia en el examen escrito (preguntas optativas).....	5-14
 <b>【Figura】</b>		
Figura 1.5-1	Proceso de trabajo .....	1-5
Figura 2.1-1	Proceso de Evaluación .....	2-5
Figura 2.1-2	Marco de la nueva norma del consultoría (propuesta de la Misión en el Estudio anterior).....	2-6

Figura 2.2-1	Esquema del nuevo sistema de certificación (propuesto por la Misión en el Estudio anterior).....	2-11
Figura 2.3-1	Ruta para la certificación de consultor desde la carrera universitaria (propuesta de la Misión en el Estudio anterior).....	2-14
Figura 2.3-2	Esquema del Curso de Formación para los Profesionistas (Curso intensivo general de corto plazo) (propuesta de la Misión en el Estudio anterior).....	2-15
Figura 2.3-3	Curso de Formación para los profesionistas (Esquema complementaria para las habilidades faltantes) (propuesta de la Misión en el Estudio anterior).....	2-16
Figura 2.4-1	Programa cronológico de la mejora del sistema de capacitación y certificación de consultores para PyMEs (período de transición) (propuesta de la Misión en el Estudio anterior).....	2-19
Figura 4.1-1	Diagrama de flujo básico del sistema de certificación de consultores para la PyME.....	4-5
Figura 4.2-1	Organigrama de certificación en la Norma de Consultoría para la PyME.....	4-9
Figura 5.1-1	Mecanismo de implantación del sistema de formación y de certificación y su flujo (propuesta).....	5-5
Figura 5.5-1	Plan de acción para la implantación y promoción del nuevo sistema (para el año 2003).....	5-18

## Abreviatura

APEC	Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico
BANCOMEXT	Banco National 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. Durante el período del presente

seguimiento del Estudio, la Misión de JICA llevó a cabo 4 estudios en México que se describen a continuación.

1ª etapa del Estudio en México : 15 de julio de 2002 a 14 de agosto de 2002 (31 días)

2ª etapa del Estudio en México : 9 de septiembre de 2002 a 9 de octubre de 2002 (31 días)

3ª etapa del Estudio en México : 4 de noviembre de 2002 a 18 de diciembre de 2002 (45 días)

4ª etapa del Estudio en México : 13 de enero de 2003 a 22 de enero de 2003 (10 días)

## **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**

Fue el 8 de marzo de 2002 en que la Secretaría de Economía solicitó formalmente a través de la oficina de JICA en México un seguimiento del Estudio. Luego, por medio de una carta de la misma secretaría de fecha 13 de junio de 2002, se aclararon los siguientes 2 puntos respecto al contenido de los trabajos de apoyo para el seguimiento del Estudio:

- 1) Elaboración de instrumentos de evaluación para consultores en los diferentes campos de aplicación que exige la norma. (agosto-septiembre)
- 2) Apoyo para instrumentar el curso de formación de consultores que formarán parte de la primera generación a certificar. (septiembre-agosto)

Además, ya empezando la 1ª etapa del Estudio en México, por medio de una carta de fecha 25 de julio, el Subsecretario para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía de México presentó a la Misión de JICA las siguientes 5 peticiones de trabajos



concretos. Se pueden considerar como una concreción y confirmación de los dos puntos arriba mencionadas:

- 1) Revisión de la propuesta de la Norma de Consultoría para la PyME
- 2) Asesoría para el desarrollo de los instrumentos de evaluación
- 3) Diseño básico para el curso de formación de consultores
- 4) Diseño básico para el curso de formación de instructores
- 5) Realización de un curso piloto para la formación de consultores y su respectiva evaluación

Con base en lo arriba mencionado, la Misión desarrolló los trabajos de apoyo como se señalan abajo.

- 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 1.5-1 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) 1er. 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) 2o. 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) 3er. 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) 4o. estudio en México (10 días, del 13 al 22 de enero de 2002)

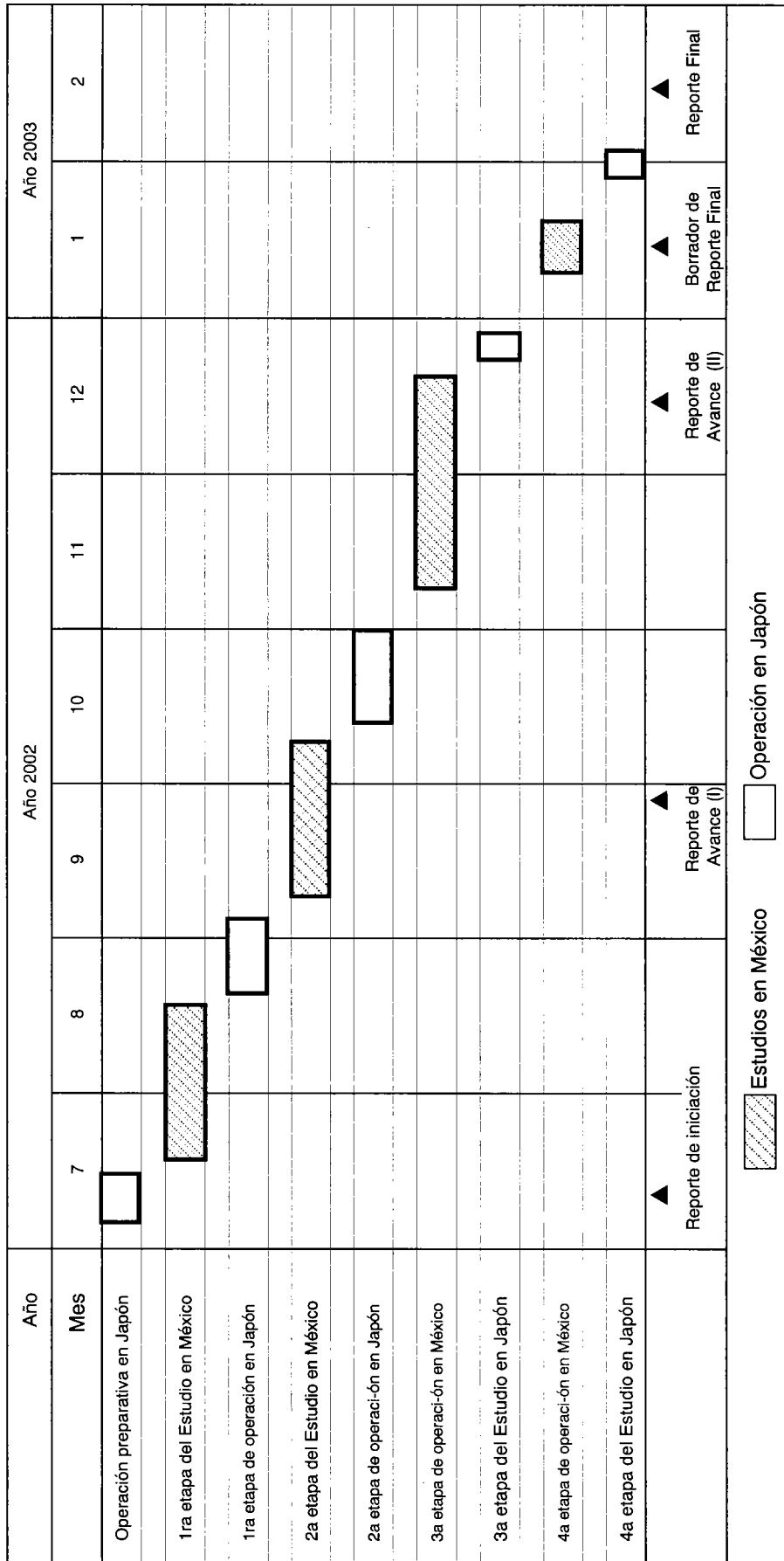
- Reunión para la explicación del Informe Final (borrador)
- Ejecución del seminario (20 de enero de 2003)

(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 1.5-1 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.

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. Aquí por conveniencia se denominará como grupo conjunto de trabajo. Sobre todo, la Red Nacional de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE), la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) y la Dirección General de Institutos Tecnológicos (DGIT) desempeñaron un papel importante.

Los 6 grupos de trabajo fueron formados en enero de 2002 y algunos de ellos ya terminaron sus respectivas funciones. Por otra parte, se llevaba a cabo la agregación de miembros a los grupos oportunamente. El que atendió a la Misión era un grupo conjunto de trabajo que consistía en unos miembros reunidos de manera cruzada desde los 6 grupos. El grupo conjunto y la Misión realizaron simultánea y paralelamente los trabajos operativos de elaborar libros de texto, preguntas del examen así como diseñar y realizar el curso de formación. Este grupo conjunto de trabajo también se puede considerar como la contraparte en términos reales. La mayoría de los miembros desempeñaba su trabajo como una actividad voluntaria.

Grupo 1 : Actualizar la Norma de Consultoría General vigente

- 1) Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)
- 2) Instituto Politécnico Nacional (IPN)
- 3) Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)
- 4) Secretaría de Economía (SE) ··· Coordinador del grupo
- 5) Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)
- 6) CONSULTOR
- 7) Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA)
- 8) Universidad de Transferencia de Tecnología (UTT)
- 9) Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI)
- 10) Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) ··· Presidente
- 11) Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) ··· Secretario técnico

Grupo 2 : Estudiar la propuesta de JICA

- 1) Universidad La Salle (ULSA)
- 2) Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) ···  
Coordinador del grupo
- 3) Secretaría de Economía (SE)
- 4) Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)
- 5) Esteva Consultores
- 6) Red Nacional de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE)
- 7) CIMO-PAC
- 8) Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)
- 9) Universidad de Transferencia de Tecnología (UTT)
- 10) Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) ··· Presidente
- 11) Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) ··· Secretario técnico

Grupo 3 : Analizar lo concerniente a APEC

- 1) Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN)
- 2) Red Nacional de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE) ···  
Coordinador del grupo
- 3) Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)
- 4) Secretaría de Economía (SE)
- 5) Universidad del Valle de México (UVM)

- 6) Consultora ITESM / Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN)
- 7) Trade Point Mexico
- 8) Excelencia Laboral
- 9) Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) ···Presidente
- 10) Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) ···Secretario técnico

Grupo 4 : Vigencia de certificación de las normas

- 1) Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI)
- 2) Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)
- 3) Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) ···Presidente
- 4) Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) ···Secretario técnico

Grupo 5 : Formación de consultores

- 1) Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT)
- 2) Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN) ···Coordinador del grupo
- 3) Esteva Consultores
- 4) Universidad del Valle de México (UVM)
- 5) CIMO-PAC
- 6) Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)
- 7) Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)
- 8) CONSULTOR
- 9) ILADE, S.A.
- 10) Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) ···Presidente
- 11) Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) ···Secretario técnico

Grupo 6 : Establecer Código de Conducta

- 1) Red Nacional de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE)
- 2) Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)
- 3) CONSULTOR
- 4) Secretaría de Economía (SE)
- 5) Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN) ···Coordinador del grupo
- 6) Universidad del Valle de México (UNAM)
- 7) Instituto Politécnico Nacional (IPN)
- 8) Universidad La Salle (ULSA)

- 9) Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) ...Presidente
- 10) Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) ...Secretario técnico

## 1.7 Composición de la Misión

Se indican en la Cuadro 1.7-1 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 1.7-1 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 2.0-1 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 se debería realizar a través del procedimiento y la ponderación que se indican a continuación. 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.

Evaluación por documentos	:	10%
Examen escrito	:	70%
Examen práctico	:	10%
Entrevista	:	10%

Por otra parte, en el reglamento del CONOCER todas las normas de certificación de competencia laboral (tenía definidas unas 600 normas), se imponía la evaluación simultanea en los tres siguientes conceptos, dándoles la misma ponderación:

Productos (Experiencia)	:	1/3
Desempeño (Habilidad de presentación, etc.)	:	1/3
Conocimiento (Examen escrito)	:	1/3

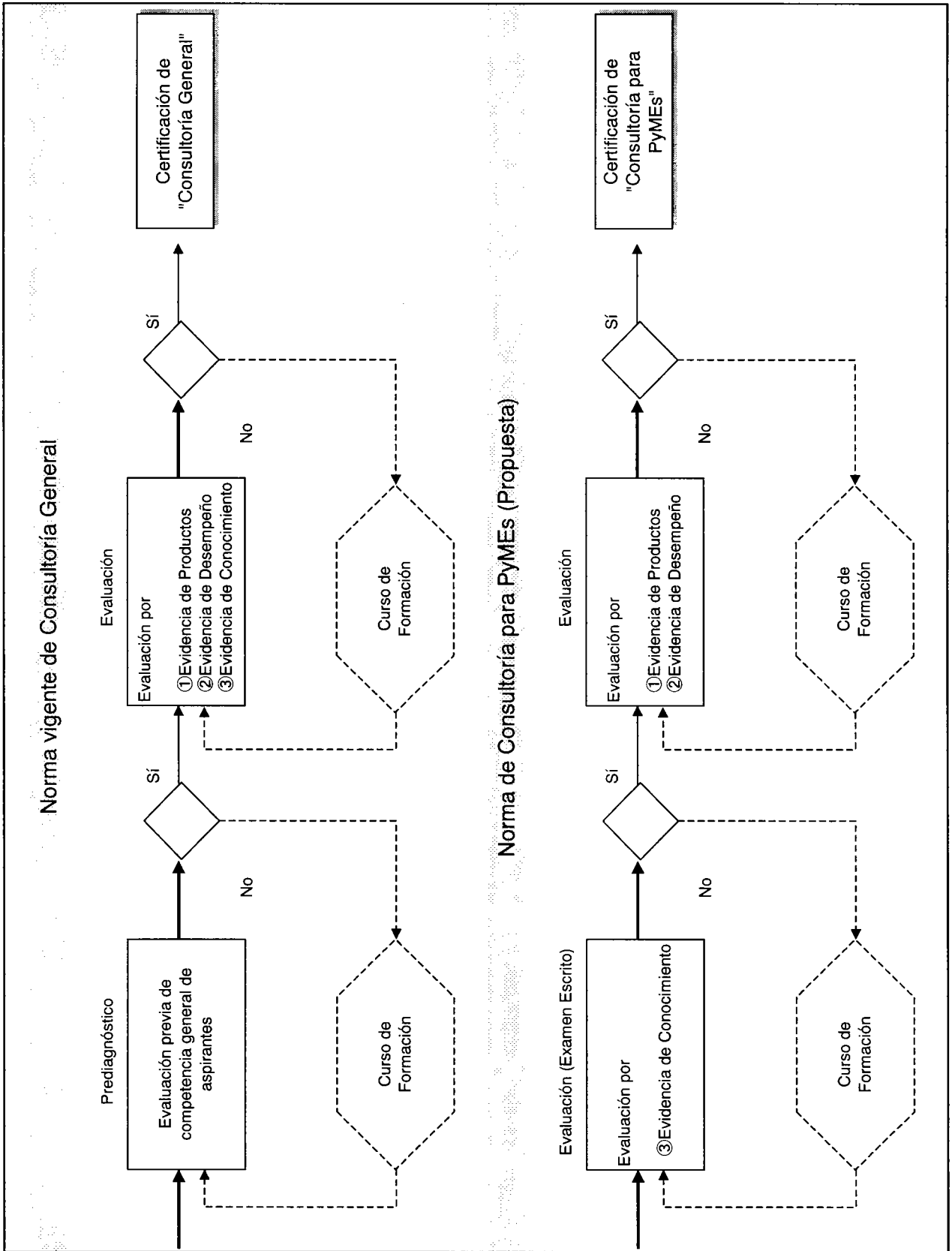
En el Sistema de Certificación de Consultoría General, primero se realiza la eliminación de los aspirantes a ser certificados a través de la calificación previa. Según el resultado de un Centro de Evaluación, alrededor de un 60 % era eliminado y el restante 40 % avanzaba a la evaluación principal, en la que un 95% salía aprobado. También existía un examen escrito y los centros de evaluación elaboraban sus preguntas, sin embargo, el contenido de preguntas era igual cada año y había muchos casos en que se podía conseguirlo previamente. Es decir, se podría decir que el proceso de evaluación principal del sistema vigente casi no tenía una función de eliminar los aspirantes y seleccionar los competentes. Existe una situación en que el reglamento de evaluación dificulta comprobar el conocimiento de un área específica aplicando un solo conjunto de preguntas a consultores de cualquier sector. 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”. (Véase el diagrama de flujo de la parte superior de la Figura 2.1-1)

También había informes presentados por la CANACINTRA de que entre los certificados en la Certificación de Consultoría General existían algunos con bajo nivel y ya estaban perjudicando las PyMEs, por lo tanto, la Misión propuso que se debería otorgar la certificación en la Norma de Consultoría para la PyME con base en el diagrama de flujo de la parte inferior de la Figura 2.1-1. Es decir, fue una propuesta de que se debería evaluar primero el “conocimiento” y seleccionar por medio de un examen escrito, y luego realizar la segunda evaluación por “productos” y “desempeño” exclusivamente con los aprobados de la etapa anterior.

(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.

Figura 2.1-1 Proceso de Evaluación

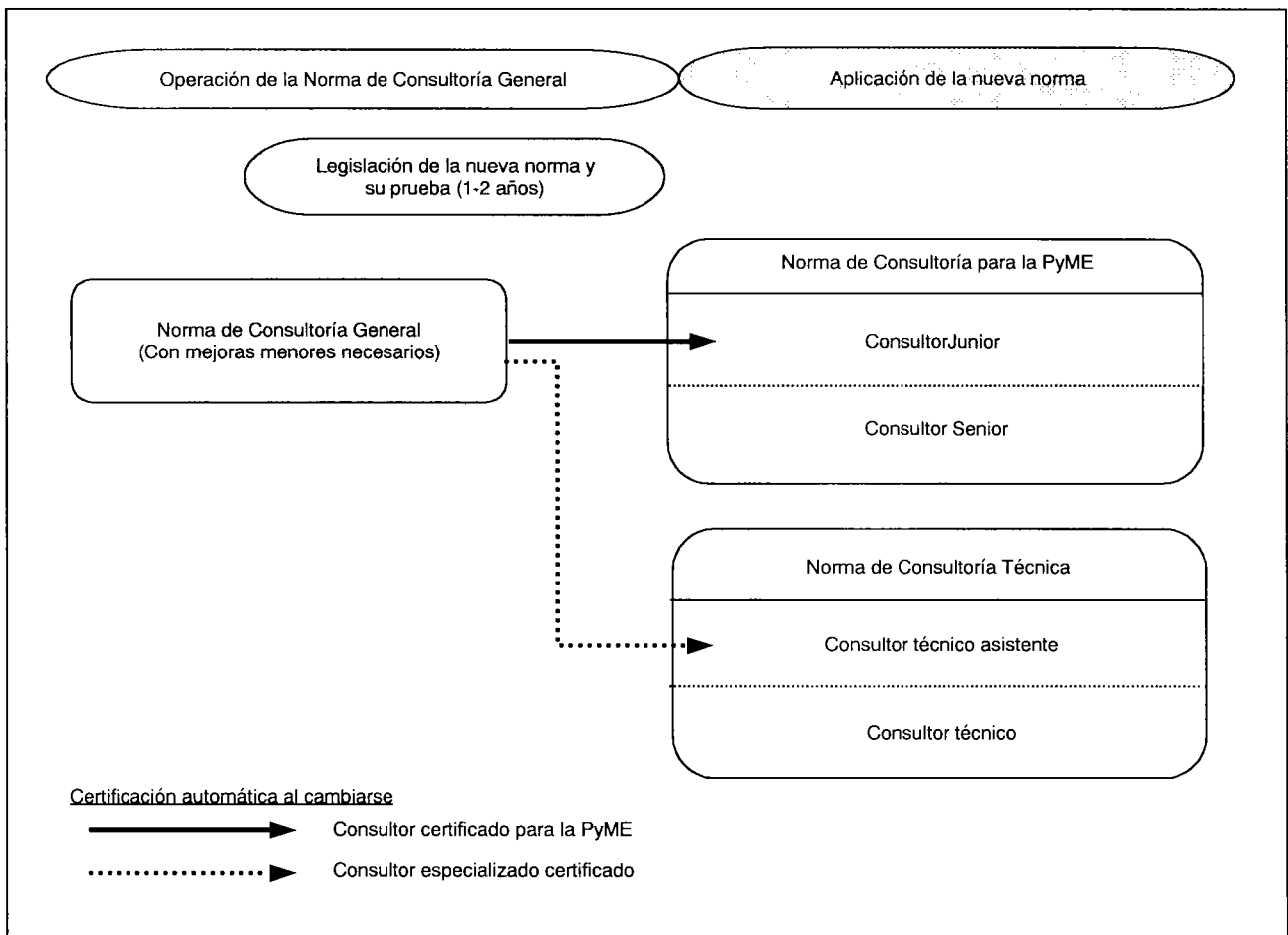


### 2.1.3 Dividir en la sección *Senior* y la *Junior* para asimilar en el futuro la Certificación de Consultoría General a la sección *Junior*

(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 (Véase la Figura 2.1-2). 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.

**Figura 2.1-2 Marco de la nueva norma del consultoría (propuesta de la Misión en el Estudio anterior)**



(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. Durante la 2ª etapa del seguimiento del Estudio en México, la Misión entregó a la parte mexicana los siguientes documentos traducidos al español como datos de referencia:

- Sistema de renovación de la certificación de consultores para la PyME en Japón
- Sistema de renovación de la certificación de consultores para la PyME de Foro Económico de Asia-Pasífico (APEC)
- Sistema de renovación de Ingenieros Profesionales (PE) en los Estados Unidos

(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. Durante la 2ª etapa del seguimiento del Estudio en México, la Misión entregó a la parte mexicana los siguientes documentos traducidos al español:

- “Código de ética del diagnóstico” orientado a los consultores para la PyME de Japón
- “Código de ética de ingeniero profesional” de Japón
- Código de ética de la Sociedad Nacional de Ingenieros Profesionales (NSPE) de los Estados Unidos

(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 establecieron 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

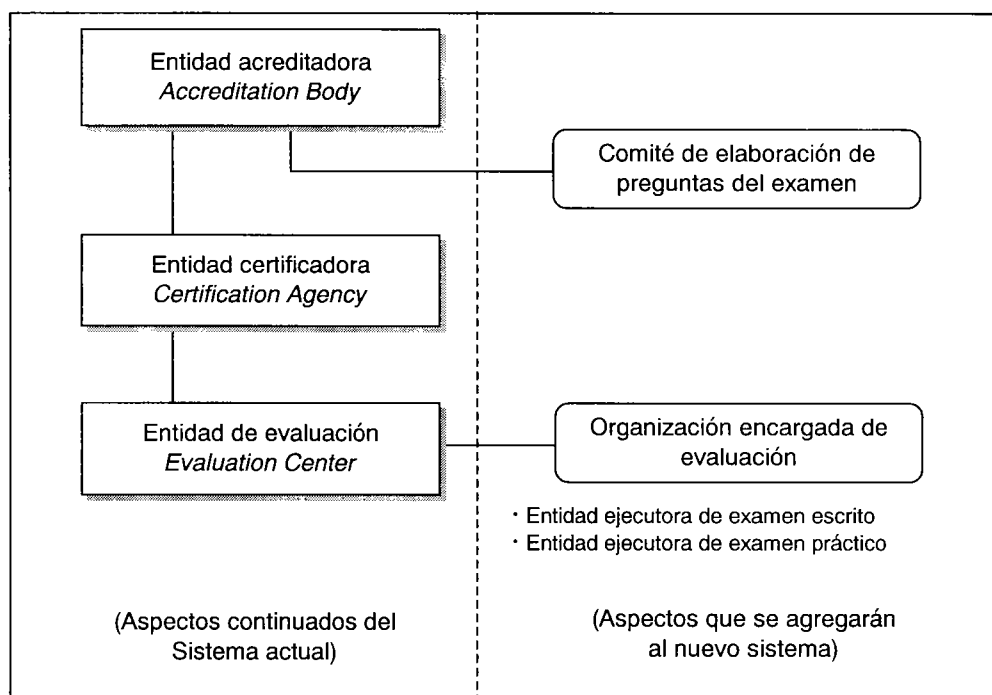
### 2.2.1 Régimen de ejecución del sistema de consultoría para la PyME

(Punto clave de la propuesta de la Misión)

Se indican el régimen de ejecución del nuevo sistema de certificación y la asignación de los trabajos concretos en las Figuras 2.2-1 y Cuadro 2.2-1, respectivamente. Las cuales son las copias del Informe Final del Estudio principal anterior. Los puntos clave del esquema de la propuesta 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.

**Figura 2.2-1 Esquema del nuevo sistema de certificación (propuesto por la Misión en el Estudio anterior)**



**Cuadro 2.2-1 Trabajos de certificación y entidades ejecutoras (propuesta de la Misión en el Estudio anterior)**

Trabajos para la certificación	Entidad ejecutora	
Elaboración de la norma	Comité de Normalización de Competencia Laboral	
Certificación de organos acreditadores	CONOCER	
Elaboración de las preguntas del examen	Comité de elaboración de las preguntas del examen	
Ejecución del examen escrito	El Centro de evaluación encargará las funciones a las organizaciones mencionadas a la derecha	Universidades
Ejecución del examen práctico		Organizaciones gubernamentales de consultoría
Ejecución de la entrevista	Centro de evaluación	
Evaluación de los documentos		
Evaluación general		

**(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.

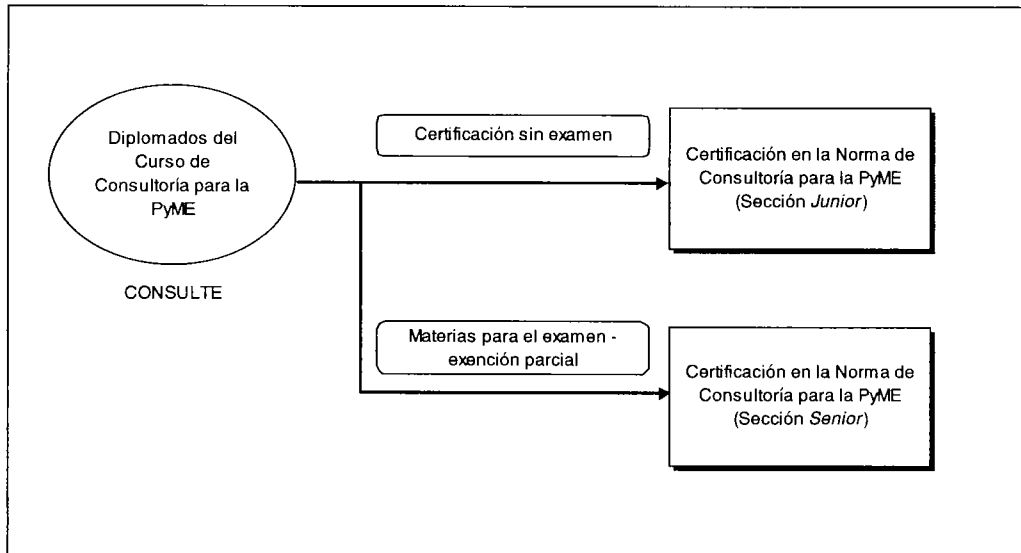
## **2.3 Curso de Formación**

### **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 y además que se establecieran las secciones *Junior* y *Senior* en la Norma de Consultoría para la PyME, se propuso la Figura 2.3-1 abajo indicada. 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. En el transcurso del tiempo después de la presentación de la propuesta, las circunstancias se evolucionaron como se menciona abajo (estado de avance).

**Figura 2.3-1 Ruta para la certificación de consultor desde la carrera universitaria (propuesta de la Misión en el Estudio anterior)**



**(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.

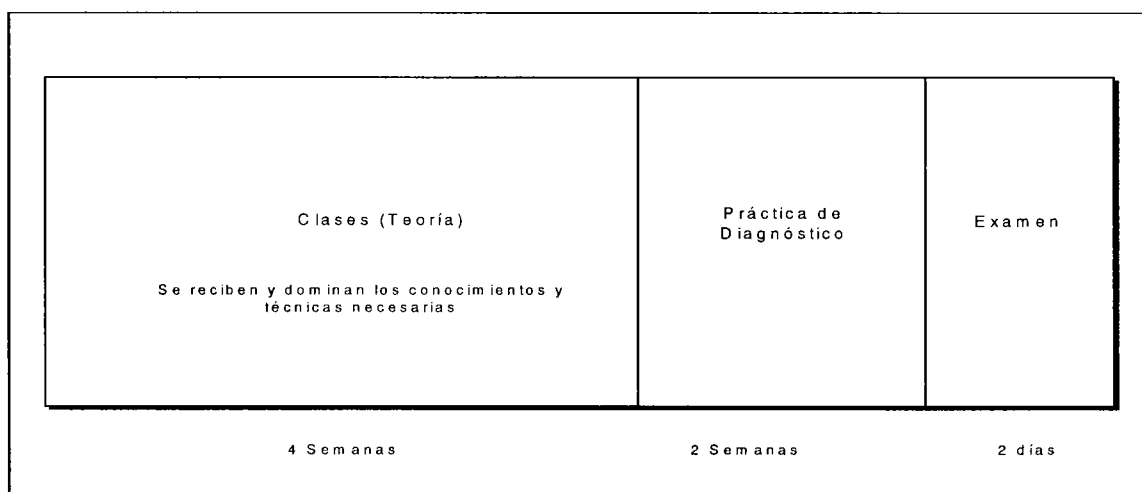
Lo anterior era la opinión de la Secretaría de Economía.

### 2.3.2 Curso de formación de corto plazo para los profesionistas

(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 con el esquema que se indica abajo en la Figura 2.3-2. 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.

**Figura 2.3-2 Esquema del Curso de Formación para los Profesionistas (Curso intensivo general de corto plazo) (propuesta de la Misión en el Estudio anterior)**



(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:

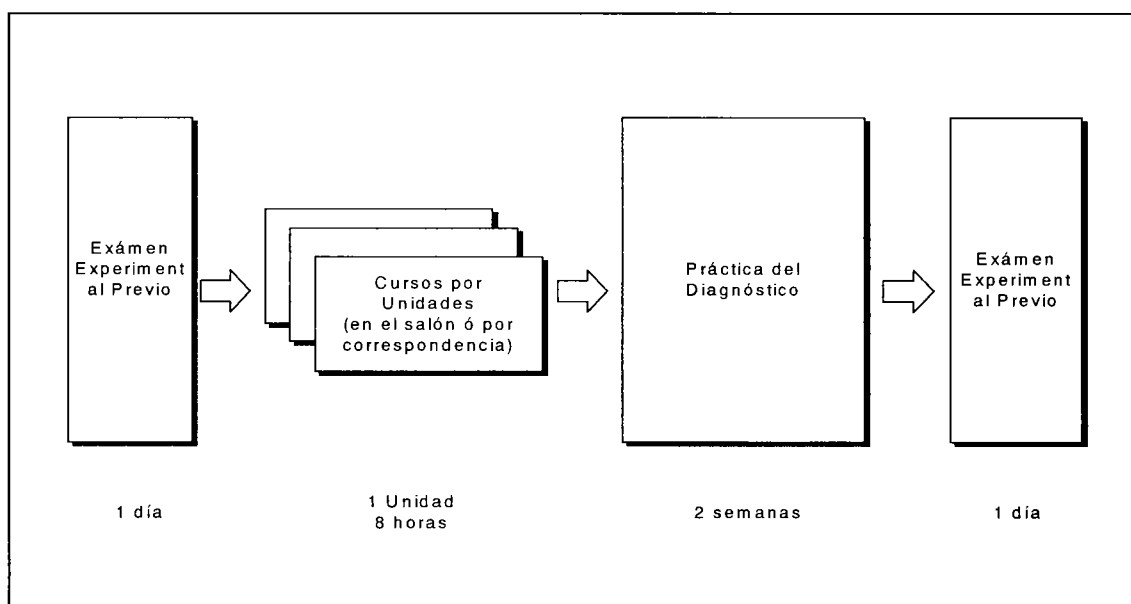
"El Comité de Normalización hará sugerencia para que sea obligatoria la terminación del curso de formación para obtener la certificación de consultor para la PyME. Lo que queda es esperar la decisión de la Secretaría de Economía y del CONOCER. La Secretaría de Economía, después de analizar el resultado 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. Como se muestra en la Figura 2.3-3, 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.

**Figura 2.3-3 Curso de Formación para los profesionistas**  
**(Esquema complementaria para las habilidades faltantes) (propuesta de la Misión en el Estudio anterior)**



(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 como se indica en la Figura 2.4-1.

(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.

**Figura 2.4-1 Programa cronológico de la mejora del sistema de capacitación y certificación de consultores para PYMES (período de transición)**

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

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 Antecedentes y objetivos**

Trabajos preparativos se están realizando para que a partir del año 2003 se introdujera en México un nuevo sistema de consultoría para pequeñas y medianas empresas. Se está estudiando que el nuevo sistema verificará, a través del examen escrito, los conocimientos que un consultor de PyME debe tener, y posteriormente, evaluará su habilidad de diagnóstico de una empresa y otorgará la certificación cuando reconoce una capacidad substancial del consultor. México utilizará este nuevo proceso de evaluación por primera vez. Por consiguiente, será necesario establecer un sistema de formación de consultores, a fin de satisfacer en un periodo determinado, la demanda de consultores certificados de alto nivel.

Una vez publicado el nuevo sistema, éste debe ser operado en forma eficiente y sin impedimentos. Por lo que se considera conveniente realizar un número suficiente de pruebas y ejercicios para perfeccionarlo. A partir de estas premisas, se celebró este curso piloto de formación, que combinó clases teóricas para cumplir con las exigencias del examen escrito y también sesiones prácticas de diagnóstico realizadas directamente en las empresas.

#### **3.1.2 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.

El nuevo Sistema estaba en la etapa de la revisión final en el momento del estudio, y se estimaba que entraría en vigor en marzo de 2003. Se esperaba que las lecciones y las sugerencias de mejoramiento obtenidas del curso piloto de formación, aportarían una información valiosa para el establecimiento definitivo del nuevo Sistema.

(2) Conclusiones sobre el nivel del examen escrito.

Los participantes del curso piloto de formación serían personas que tenían experiencia como consultores y otras que crecían de ella, y en el último día del curso se les aplicaría una evaluación escrita de prueba. De los resultados de este examen, podríamos sacar datos valiosos sobre el grado de facilidad/ dificultad de las preguntas que se deberían incluir en el examen.

(3) Conclusiones sobre cómo debe ser un curso de formación en el futuro.

Como una de las tareas más importantes del curso piloto de formación, se elaboraron nuevos libros de texto para 10 materias; estos libros de texto se utilizaron en las clases teóricas que instruyeron a los participantes para resolver las exigencias del examen escrito. Se revisaría la relación entre los resultados del examen escrito y los textos utilizados, los requerimientos para los instructores y la idoneidad del programa de estudio, para extraer las premisas para la aplicación del curso de formación en el futuro.

(4) Conclusiones sobre la formación de profesores de clases teóricas e instructores de prácticas.

Cuando se inicie la operación del nuevo sistema, se prevé la falta de maestros e instructores capacitados que puedan impartir los cursos de formación. En esta ocasión y previo al curso piloto de formación que se realizó, se implementó a su vez, un curso de capacitación y entrenamiento para los profesores e instructores que ejecutaron el curso. Al observar la capacidad didáctica de estos profesores e instructores, podríamos conocer la directriz que debería llevar la formación de profesores e instructores en el futuro.

(5) Mejorar la capacidad de consultoría de los participantes del curso.

La mayoría de los participantes del curso tendrían experiencia como consultores. A las personas con experiencia, se les corregiría métodos de consultoría poco ortodoxos y demasiado personales; a las personas que no tendrían experiencia alguna se les enseñaría las bases de consultoría. En este caso particular, el curso se realizó como un ejercicio piloto, sin embargo, el mejoramiento de la capacidad de los participantes fue uno de los grandes frutos.

(6) Esperar que las empresas modelo sujetas de diagnóstico mejoren su administración empresarial.

En este curso piloto de formación, se harían prácticas de diagnóstico empresarial. Se esperaba que las empresas modelo, seleccionadas como objeto de diagnóstico (6

empresas del estado de México), encontraran algunas ideas de mejoramiento empresarial, en las sugerencias presentadas por los participantes del curso.

### **3.1.3 Duración del Curso Piloto de Formación.**

El curso se llevó a cabo del 11 (lunes) de noviembre al 7 (sábado) de diciembre de 2002. Fueron 24 días hábiles (incluyendo sábados, en que se dieron clases teóricas). El día 20 de noviembre no hubo clases por conmemoración de la Revolución Mexicana, un día feriado nacional. Durante todo el día 9, se aplicó el examen. La ceremonia de clausura del curso se celebró el día 13 (viernes) de diciembre.

### **3.1.4 Lugar e instalación donde se llevó a cabo el curso**

Las clases teóricas y el examen escrito experimental se llevaron a cabo en el Campus Ciudad de México del Instituto Tecnológico de Monterrey (ITESM); las prácticas se realizaron en las oficinas de la CANACINTRA y en las empresas. La ceremonia de clausura se celebró en la Secretaría de Economía.

**Clases teóricas:** del 11 (lunes) al 30 (sábado) de noviembre de 2002.

**Instituto Tecnológico de Monterrey (Campus Ciudad de México)**  
Calle del Puente No.222,  
Ejido de Huipulco, Tlalpan,  
C.P. 14380, México, D.F.  
Tel: 5483-1864

**Prácticas de diagnóstico empresarial:** del 2 (lunes) al 7 (sábado) de diciembre de 2002

**Cámara Nacional de la Industrial de Transformación (CANACINTRA)**  
Av. San Antonio No. 256  
Col. Ampliación Nápoles  
México, D.F., 03849  
Tel: 5482-3000  
Fax: 5482-3037

**Examen escrito experimental:** 9 (lunes) de diciembre de 2002

**Instituto Tecnológico de Monterrey (Campus Ciudad de México)**  
Calle del Puente No. 222,  
Ejidos de Huipulco, Tlalpan,  
C.P. 14380 México, D.F.  
Tel: 5483-1864



**Clausura:** 13 (viernes) de diciembre de 2002

**Secretaría de Economía**

Alfonso Reyes No. 30  
Col. Hipódromo Condesa  
Deleg. Cuauhtemoc  
C.P.06140

### **3.1.5 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.

Los participantes se dividen por institución de la manera que se detalla a continuación, La DGIT y Cetro-Crece enviaron una gran cantidad de personas al curso.

<u>Firmas de consultoría, instituciones relacionadas</u>		<u>Universidades e instituciones educativas</u>	
CETRO-CRECE	6 personas	DGIT	9 personas
CANACINTRA	3 personas	UNAM	2 personas
CONACYT	3 personas	Univ. Morelos; UAEM	1 persona
CNEC	2 personas	Univ. Tecnológico de Tecamachalco	1 persona
Novadictum	2 personas	Univ. Del Estado de Hidalgo	1 persona
ACYP	1 persona		
Asociacion Mexicana	1 persona		
Asoc. Consultores Empresariales de Sinaloa	1 persona		
Calvo y Acociados	1 persona		
CEMSI IPN	1 persona		
CIATEC	1 persona		
CIDESI	1 persona		
COMIMSA	1 persona		
CONALEP	1 persona		
Costa Conalep	1 persona		
FGLEZ. Consultores	1 persona		
NAFIN	1 persona		
QSMEXIKO	1 persona		
2Real People Solution	1 persona		
Consultor independiente	3 personas		
			<b><u>Total: 47 personas</u></b>

### **3.1.6 Currículo del Curso Piloto de Formación**

En la reunión celebrada en el principio de la 2ª etapa del Estudio en México, la Misión presentó un programa (proyecto) del curso piloto de formación con un mes de duración. Ahí se señalaron los siguientes 3 alternativas:

(1) Con la iniciativa mexicana -- Estudio de caso

Alternativa de no realizar la práctica del diagnóstico empresarial en el curso de formación, reemplazándola por el estudio de caso por simulacro (dos días).

(2) Con la iniciativa mexicana -- Práctica del diagnóstico empresarial

Alternativa de realizar la práctica del diagnóstico empresarial de cinco días durante el curso de formación.

(3) Con la iniciativa de la Misión -- Práctica del diagnóstico empresarial

Alternativa de realizar el curso piloto de formación con la iniciativa de la Misión, en caso de no poder disponer por la parte mexicana la elaboración de libros de texto, instructores de práctica y profesores de clases teóricas.

Se optó finalmente la alternativa (2), y 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 3.1-1.

### Cuadro 3.1-1 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 Infomación	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		

(Nota) Programa de prácticas de diagnóstico empresarial se muestra en el Cuadro 3.2-3.

En todas las clases teóricas exceptuando la materia “1. Políticas de PyME’s” se realizaron dinámicas grupales para los estudios de casos, instruídas por los expertos japoneses, así como lecturas que explicaban la situación actual del Japón. Las clases teóricas se impartieron de las 8:00 a.m. a las 3:00 p.m. (incluyendo 1 hora de comida). Se programó terminar las clases a las 3:00 p.m. con la intención de causar menos inconveniencias a los participantes en sus responsabilidades diarias.

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

Lo ideal era que los instructores de las clases teóricas y de las prácticas de diagnóstico empresarial para los futuros cursos de formación que ejecutaría la parte mexicana fueran mexicanos. Por este motivo, en la segunda etapa de estudio de la Misión en México, período anterior a la ejecución del Curso Piloto de Formación, la Misión realizó un curso de formación de instructores de clases teóricas de 4 días y un curso de formación de instructores de prácticas de 6 días para los instructores mexicanos. Según el resultado de dichos cursos, se seleccionaron los instructores de las clases teóricas y de las prácticas.

### **3.2.1 Capacitación y selección de los Instructores de las clases teóricas**

En el curso piloto de formación enseñaron a los participantes la teoría del diagnóstico y asesoría durante las primeras tres semanas en las clases teóricas. Era deseable que los mexicanos se encargaran de ser expositores. Para eso, se llevó a cabo la plática para los profesores de clases teóricas en la 2ª etapa del Estudio en México. El objetivo y el método de la plática se indican a continuación.

#### **(1) Objetivo**

Con base en los libros de texto de las 10 materias (primera versión), tratar de mejorarlos y unificar el método didáctico con la participación de unos expertos de cada materia. Los expertos de cada materia se encargarían de ser profesores de clases teóricas no solamente para el curso piloto sino también para el futuro curso de formación.

#### **(2) Método**

- 1) El elaborador de libros de texto de cada materia explicaría el contenido a los participantes de la plática.
- 2) Los expertos participantes de cada materia opinarían sobre lo explicado y plantearían los puntos que mejorar.
- 3) De acuerdo con los puntos que mejorar, se actualizaría la versión de los libros de texto antes del inicio del curso piloto de formación.
- 4) Se determinarían para cada materia los candidatos para profesores en el curso piloto de formación.

(3) Método de Apoyo por la Misión

La Misión se encargó de explicar las materias 8 y 9 (vease el Cuadro 3.2-1) que correspondían a ella. Además, participó durante toda la plática en las materias no correspondientes a la Misión para expresar su opinión.

(4) Programa

En el Cuadro 3.2-1 se indica el programa de la plática para los profesores de clases teóricas. En dicha plática, se aplicó una encuesta hacia los participantes reunidas para conocer si se podían ofrecer a encargarse de ser profesores de clases teóricas para el curso piloto de formación o también en el futuro. Como se muestra abajo en la Cuadro, hubo suficiente número de candidatos para el curso piloto de formación. Con base en esto, la Secretaría de Economía se encargó de seleccionarlos.

**Cuadro 3.2-1 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).

Según el perfil de los voluntarios a ser instructores en este curso, la parte mexicana seleccionó a los instructores del Curso Piloto de Formación. Los instructores mexicanos seleccionados de las clases teóricas se muestran en el Cuadro 3.2-2.

**Cuadro 3.2-2 Instructores del Curso Piloto de Formación**

Materia	Días de clase	Instructor	Organización a que pertenece el instructor
1. Políticas y programas de PyMs	1 día	1. Lic. Victor Sandoval Rivera 2. Lic. Eugenia Cano 3. Ing. Arturo Salcedo Carabez 4. Lic. Huitzilihuitl Herrada Pineda 5. Ing. Moisés Ramos Yáñez 6. Lic. María Elena Ayala 7. Ing. Juan Antonio Ramírez Bustos 8. Lic. Andrés Real García 9. Ing. Juan Carlos Téllez Girón	Secretaría de Economía
2. Finanzas y Contabilidad	2 días	1. Francisco Sapien 2. Gloria Luna	DGIT
3. Sistemas de Infomación	1 día	1. Rafael Vazquez P. 2. Martin Gonzalez	DGIT
4. Habilidades del Consultor	2 días	1. Fernando Cameras M. Hernandez	CETRO-CRECE (Puebla)
5. Operaciones (Sector de industria, administración de inventario)	1 día	1. Valentín Herrera Baez	CIDESI
6. Innovación (Desarrollo de nuevos productos y emprendimiento de nuevo negocio)	1 día	1. M. en C. Ana Ma. Perez Novara	CANACINTRA
7. Aspectos Legales	2 días	1. Samuel Rivero	Canacintra (SICPE)
8. Mercadotecnia	2 días	1. Erwin Roofthoof 2. Agnes Fournier 3. Azucena Perez 4. Rafael Aquilar	Universidad Anáhuac del Sur (ITAM)
9. Administración Estratégica	2 días	1. Octavio Cabrera Lazarini	CETRO-CRECE
10. Recursos Humanos	2 días	1. Martha Diaz Muro 2. Bertha Vidal Serrano	DGTI

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

En el curso piloto de formación, se realizó durante la última semana la práctica del diagnóstico empresarial por los participantes. Para eso, se llevó a cabo en la 2ª etapa del Estudio en México la capacitación de instructores de práctica orientada a los mexicanos según el programa abajo indicado.

**Cuadro 3.2-3 Programa de la práctica en las empresas**

	Fecha	A.M.	P.M.
(1)	23/9 (lun.)	①Palabras de inauguración ②Orientación del metodología de práctica	①Prediagnóstico por grupo
(2)	24/9 (mar.)	(Visita a la empresa para el estudio) ①Entrevista sobre la idea del director general. ②Recorrido del piso de producción de la planta.	(Visita a la empresa para el estudio) ①Elaboración del diagrama de radar por área administrativo ② Determinación del área con la oportunidad de mejora
(3)	25/9 (mie.)	(Visita a la empresa para el estudio) ①Entrevista individual del área objetiva con la oportunidad de mejora ②Elaboración del diagrama de radar por sección	(Visita a la empresa para el estudio) ①Continuación la investigación complementaria del piso de producción.
(4)	26/9 (jue.)	①Diseño de la propuesta y asesoría para la mejora así como su análisis. (en la oficina, el análisis de FODA(SWOT) y de diagrama de radar, etc.)	
(5)	27/9 (vie.)	①Elaboración del reporte. (en la oficina)	
(6)	28/9 (sab.)	(Presentación a la empresa) ①Reporte de cada uno de encargados ②Comentario del consultor japonés ③Comentario del director general, preguntas y respuestas. ④Reunión para revisar actividades	

En el primer día se hizo la plática de inducción sobre la metodología del diagnóstico empresarial, y en el segundo y el tercer día se realizó el diagnóstico en la empresa. En el cuarto y quinto día se preparó el reporte sobre el contenido del diagnóstico y en el sexto día (sábado) se llevó a cabo en CANACINTRA la presentación del reporte con la presencia de los empresarios. Para la serie de diagnósticos empresariales se utilizó un manual preparado por la Misión (que se explicará en el siguiente sección 3.2.3).

Las empresas que aceptaron la práctica son las siguientes dos (de industria).

Empresa	Principales productos	Número de empleados
Empresa A	Implantes y instrumentos para ortopedia y Traumatología	37
Empresa B	Partes para automóviles y equipos eléctricos(Fabricante de resortes)	130

La generalidad del resultado de la capacitación de instructores de práctica se indica a continuación. Para la información más detallada sobre los participantes etc., véase el Anexo II.

(1) Número de participantes

Equipo A	10 personas	(9 personas)
Equipo B	<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.

(2) Edad de participantes (sobre los 15 participantes que terminaron el curso)

20 a 29 años .....	2 personas
30 a 39 años .....	4 personas
40 a 49 años .....	2 personas
50 a 59 años .....	5 personas
<u>60 a 69 años .....</u>	<u>2 personas</u>
Total	15 personas

(3) Experiencia de los participantes en el diagnóstico empresarial (sobre los 15 que terminaron el curso)

Menos de 5 empresas.	5 personas
6 a 20 empresas.....	4 personas
20 a 50 empresas.....	2 personas
<u>51 empresas .....</u>	<u>4 personas</u>
Total	15 personas

(4) Selección de los candidatos para los instructores de práctica

La Misión reconoció 7 de 15 candidatos como las personas excelentes con experiencias y alta capacidad en la ejecución de trabajos de consultoría y lo informó a la Secretaría de Economía. Entre estos 7 candidatos, 6 personas se encargaron de ser instructores en el curso piloto de formación. Además, podía que ellos desempeñaran un papel dirigente en el curso de formación que estaba provisto empezar oficialmente a partir del siguiente año. Los otros participantes también tenían suficiente talento para ser instructores de práctica si iban acumulando experiencias en adelante. Esto era la evaluación por la Misión.



**Cuadro 3.2-4 Instructores de las prácticas y asesores japoneses**

<u>Instructor de la práctica de diagnóstico empresarial</u>	
Fernando Acosta Arjona (NAFIN) *1.....	(Encargado del grupo A)
Fernando Cameras Hernandez (CRECE) *2.....	(Encargado del grupo B)
Felipe Villalobos Rodriguez (CRECE) .....	(Encargado del grupo C)
Manuel Ugarte Machorro (CANACINTRA) .....	(Encargado del grupo D)
Ana Ma Perez Novara (CANACINTRA) *2.....	(Encargado del grupo E)
Ana Marcela Sifuentes Gascon (CRECE) .....	(Encargado del grupo F)
 <u>Asesores japoneses de la práctica</u>	
Yoichi Yamazaki .....	(Encargado de los grupos A y F)
Yasuhiro Izuho.....	(Encargado de los grupos B y E)
Akira Hata.....	(Encargado de los grupos C y D)

\*1 Participó como alumno en las clases teóricas en esta ocasión.

\*2 Instructores de una clase teórica.

### 3.2.3 Preparación del Material Didáctico

#### (1) Definición de las materias.

El Comité de Normalización del Sector Consultoría definió las siguientes 5 secciones como áreas funcionales de consultores. (en diciembre 2002).

- 1) Recursos Humanos y Administración Estratégica.
- 2) Mercadotecnia y Ventas.
- 3) Operaciones.
- 4) Aspectos Legales.
- 5) Finanzas y Contabilidad

Dentro de este marco, se debía definir las materias a impartir y elaborar el material didáctico correspondiente para el Curso de Formación. El examen escrito integraría preguntas y problemas de las materias mencionadas.

En la primera etapa de Estudio en México, la Misión propuso las materias. La parte Mexicana también tenía su propia propuesta. El grupo de trabajo en su conjunto se puso de acuerdo para seleccionar 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) Texto para las Lecturas en las Aulas

En la primera etapa de Estudio en México, la Misión entregó a la parte mexicana los textos (en español) de acuerdo a las materias propuestas. Las 10 materias mencionadas anteriormente sufrieron cambios menores, sin embargo, eran cambios de composición por lo que no afectó al contenido.

Los textos elaborados por la Misión se utilizaron de la siguiente manera. Se puede decir que los textos fueron co-escritos por la Misión y el Grupo de trabajo conjuntamente.

1. Políticas de PyME's - Elaboración 100% por la parte Mexicana.
2. Finanzas y Contabilidad- Parcialmente se tomaron como referencia textos de la Misión.
3. Sistemas de Información- Elaboración 100% por la parte Mexicana.
4. Habilidades del Consultor- No se tomó ninguna referencia de los textos de la Misión.
5. Operaciones- Se aprovecharon los textos de la Misión en un 60%~80%.
6. Innovación- Se aprovecharon los textos de la Misión en un 60%~80%.
7. Aspectos Legales- Elaboración 100% por la parte Mexicana.
8. Mercadotecnia- Se aprovecharon los textos de la Misión en un 60%~80%.
9. Administración Estratégica- No se tomó ninguna referencia de los textos de la Misión.
10. Recursos Humanos- Se tomaron parcialmente textos de la Misión como referencia.

El índice de los Textos en las 10 materias se muestra en el Anexo V. Vease el Anexo I para los documentos presentados por la Misión.

(3) 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.

El índice de los manuales para el diagnóstico empresarial se muestra en el Anexo V.

(4) 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 Prácticos. Los métodos de la práctica se basaban en parte en el método que se utilizó en el proyecto piloto del Estudio del año anterior. 5 días previos a la práctica de diagnóstico empresarial del Curso Piloto de Formación, se convocó a los instructores prácticos mexicanos para una orientación del manual. El índice de los manuales de instrucción para los instructores prácticos se encuentra en el Anexo V.

### 3.3 Detalles de la práctica del diagnóstico empresarial y examen escrito experimental

#### 3.3.1 Programa para la práctica del 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 3.3-1) se detalla el programa de la práctica.

**Cuadro 3.3-1 Programa para la práctica del diagnóstico empresarial**

SEMANA No.4	Fecha	Mañana	Tarde	Método y herramienta
	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 Formación de grupos de participantes

Con los 47 participantes registrados, se formaron 6 grupos de menos de 10 personas para que cada grupo diagnosticara una empresa. Los grupos formados para la práctica de diagnóstico empresarial se detallan a continuación. Dependiendo de la ubicación de la

empresa, se dividió la Ciudad de México en las zonas de Noroeste y Sureste. A cada área se asignaron 3 grupos y se colocó un instructor práctico mexicano por grupo. Para apoyar a los 6 instructores mexicanos, asignamos a 3 expertos japoneses como asesores que tuvieron a su cargo 2 empresas (2 grupos) cada uno.

Grupo del Noroeste de la Ciudad		Grupo del Sureste de la Ciudad	
Grupo A·····	7 personas	Grupo D·····	8 personas
Grupo B·····	7 personas	Grupo E·····	8 personas
<u>Grupo C·····</u>	<u>8 personas</u>	<u>Grupo F·····</u>	<u>8 personas</u>
Total	22 personas	Total	24 personas

Una vez formados los grupos, se escogió al líder de cada grupo, a los responsables de cada uno de los cinco sectores, y se elaboró el plan de prediagnóstico y diagnóstico. Cabe aclarar que debido a que de los 47 alumnos de las clases teóricas, 1 era un instructor práctico, se colocaron 22 personas en el grupo noroeste y 24 en el grupo sureste dando un total de 46 personas.

### 3.3.3 Selección de las empresas modelo para la práctica de diagnóstico

La Secretaría de Economía y CANACINTRA convocaron a las empresas interesadas en ser objeto de la práctica de diagnóstico desde principios de octubre hasta principios de noviembre. Así, mientras la Misión estaba en Japón entre la 2a. y 3a. etapa de Estudio en México, se seleccionaron las empresas participantes, mismas que cumplían las siguientes condiciones:

- 1) Que la dirección estuviera dispuesta a recibir al grupo con entusiasmo.
- 2) Que la administración de la empresa tuviera alguna característica particular.
- 3) Que fuera lo suficientemente grande para disponer de las instalaciones adecuadas para recibir al grupo de diagnóstico, inclusive una sala de juntas.
- 4) Que las 6 empresas modelo pertenecieran a diferentes giros y que no se concentraran en un mismo proceso.
- 5) Que no estuvieran demasiado alejadas de los hoteles o viviendas de los miembros del grupo de diagnóstico correspondiente.

El Cuadro 3.3-2 muestra la asignación de personal por grupo y datos generales de la empresa.

**Cuadro 3.3-2 6 Empresas Modelo (Equipo Noroeste, Sureste)**

Empresas Modelo (Grupo Noreste de la Cd. De México)

Información	Grupo A (7 personas)	Grupo B (7 personas)	Grupo C (8 personas)
Instructor Mexicano	Fernando Acosta Arjona (NAFIN)	Fernando Cameras Hernández (Crece)	Gerardo Pozo Vázquez (Crece)
Asesor Japonés	Youichi Yamazaki	Yasuhiro Izuho	Akira Hata
Empresa Modelo	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
Generalidades de la empresa	(Ind. Manufacturera)	(Ind. Manufacturera)	(Ind. Manufacturera)
Giro:	Elabora estructuras (procesado metálico)	Procesado metálico, (Partes automotrices)	Fabricante de carrocerías (Camiones y carruajes grandes)
No. De empleados:	146	29	485
Equipos e Instalaciones:	Máquina cortadora, Máquina dobladora, Cortadora de metales, soldadora, 3 montacargas, equipo para pintar	Taladradora, estampadoras compactas, cortadoras metálicas	Estampadora, soldadora, línea de pintura, una línea de ensamble, línea para doblar, grúa y montacargas

Empresas Modelo (Sureste de la Ciudad de México)

Información	Grupo D (8 personas)	Grupo E (8 personas)	Grupo F (8 personas)
Instructor Mexicano	Manuel Ugarte Machorro (Canacintra)	Ana Ma Pérez Novara (Canacintra)	Ana Marcela Sifuentes Gascón (Crece)
Asesor Japonés	Akira Hata	Yasuhiro Izuho	Youichi Yamazaki
Empresa Modelo	<b>Empresa D</b>	<b>Empresa E</b>	<b>Empresa F</b>
Generalidades de la empresa	(Ind. Manufacturera)	(Ind. Manufacturera)	(Industria del Comercio)
Giro:	Fabricante de tubería de concreto (tubos de arcilla)”, tanques sépticos	Manufactura y venta de chocolates	Venta de auto partes (mayoreo)
No. De Empleados:	15	130	42
Equipos e instalaciones:	Mezclador de concreto, grúa, montacargas, moldes, moldes en forma circular, aplicador por aspersión	3 líneas de fabricación de chocolate, agitador, Molde para el chocolate, banda transportadora, envolvedor	Edificio de 3 pisos (bodega y tienda) Cerca tienen otra tienda. Tienen una planta manufacturera de partes para frenos, (cojinetes y resortes para frenos)

Se determinó convocar las empresas modelo para la práctica por parte de la CANACINTRA y la Secretaría de Economía, para el sector de industria y de comercio, respectivamente. La Misión presentó una propuesta de convocatoria que se indica abajo.

### Cuadro 3.3-3 Modelo de convocatoria de empresas (Ejemplo)

Sr. ( )

Director general de la empresa ( )

Se están convocando unas empresas que ofrezcan lugares para la práctica de diagnóstico empresarial, que se va a llevar a cabo como parte del Curso de Formación de Consultores para la Pequeña y Mediana Empresa, organizado por la Secretaría de Economía del Gobierno de México.

Solicite su participación si está de acuerdo con nuestro propósito.

#### 1. Contenido del diagnóstico

Se analizará la situación actual de su empresa y se hará un diagnóstico de los siguientes 5 aspectos: administración y control, producción (tienda, en caso de una empresa comercial), mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.

#### 2. Diagnosticadores

Un instructor (mexicano)

7 – 10 participantes (mexicanos)

Un experto japonés de JICA (asesoría eventual)

#### 3. Tamaño de la PyME objetiva del diagnóstico (número de empleados)

Industria: 30 – 200 personas

Comercio: de ( ) – ( ) personas

#### 4. Duración de la práctica

- Del ( ) al ( ) de noviembre de 2002
- En este período, se harán visitas a su empresa durante dos días.
- En estos 2 días, se requerirá una sala para unas 10 personas.

#### 5. Reunión para la presentación del reporte

Se solicita la presencia de los representantes de la empresa en la reunión de presentación del resultado del diagnóstico, que se va a realizar el ( ) de ( ) de 2002, en las oficinas de ( ).

#### 6. Se solicita la entrega de materiales que contengan la siguiente información al realizar el diagnóstico:

- (1) Información general de la empresa (productos que fabrica o maneja, volumen de producción o de venta).
- (2) Balance general y estado de utilidades y pérdidas de los 3 ejercicios más recientes.
- (3) Layout de la planta o de la tienda.
- (4) Organigrama y número de empleados.

En caso de ser seleccionado su empresa para la práctica del diagnóstico, el líder del grupo de diagnosticadores visitará su empresa para realizar una entrevista previa.

#### 7. Obligación de confidencialidad

Los datos ofrecidos para esta práctica del diagnóstico serán devueltos al terminar la práctica sin usarlos para otro objetivo.

#### 8. Los gastos referentes a la práctica serán cubiertos por la Secretaría de Economía, por lo que el diagnóstico se realizará sin ningún costo para su empresa.

#### 9. Para mayor información, llame a: (número de teléfono)

Nombre de encargado: \_\_\_\_\_

### 3.3.4 Metodología para llevar a cabo el examen escrito

La Misión de JICA, en la primera etapa de Estudio en México, hizo entrega a los miembros mexicanos del grupo de trabajo conjunto, las respuestas e interpretaciones de las preguntas muestra del examen. (49 preguntas para la respuesta de opción múltiple y 19 preguntas para la respuesta descriptiva).

Con base en dichas preguntas muestra, se decidió que cada organismo encargado desarrollara 40 preguntas del tipo de opción múltiple (4 opciones) por materia. Algunas organizaciones únicamente entregaron preguntas con respuestas descriptivas y otras incluían preguntas de opción múltiple pero que no necesariamente eran las más apropiadas. La Misión solicitó nuevamente la modificación de estas preguntas a los organismos a cargo y al mismo tiempo elaboró las preguntas de algunas materias. Luego, dependiendo del grado de importancia de la materia, la Misión definió el número de preguntas por materia. Se recopilaron las preguntas para el examen escrito, mismas que la Misión revisó una última vez para completar el examen. Los detalles se describen en el Cuadro 3.3-4.

**Cuadro 3.3-4 Número de preguntas en el examen escrito**

Materia	Organismo responsable	No. preguntas
1. Políticas y programas de PyMEs	Secretaría de Economía	10
2. Finanzas y Contabilidad	Universidad del Valle, luego pasa a la DGIT, Apoyo por parte de la Misión de JICA	30
3. Sistemas de Información	DGIT (Sistema de Educación tecnológica)	10
4. Habilidades del Consultor	Red CETRO-CRECE	15
5. Operaciones (Administración de operaciones, producción, inventarios)	CIDESI, Apoyo total de la Misión de JICA	30
6. Innovación (Desarrollo de nuevos productos y nuevos negocios)	Misión de JICA	20
7. Aspectos Legales	Secretaría de Economía y CANACINTRA	15
8. Mercadotecnia y ventas	Universidad Anahuac, Apoyo total de la Misión de JICA	30
9. Administración Estratégica	Red CETRO-CRECE (Presentaron las preguntas para la respuesta explicativa por lo que la Misión elaboró nuevas preguntas para la respuesta de opción múltiple)	20
10. Recursos Humanos	DGIT (Sistema de educación tecnológica)	20
	Total	200



(1) Método para realizar el examen escrito y sus resultados.

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. El examen se dividió en dos partes, cada una con duración de dos horas, de acuerdo al siguiente programa:

1 era parte del examen :	95 preguntas	2 horas
<u>2 nda parte del examen :</u>	<u>105 preguntas</u>	<u>2 horas</u>
Total :	200 preguntas	4 horas

Contenido de la primera parte del examen:

1. Políticas para PyME's,
2. Finanzas y Contabilidad,
3. Sistemas de Información,
4. Capacidad del Consultor,
5. Operaciones.

Contenido de la 2da parte del examen:

6. Innovación,
7. Aspectos legales,
8. Mercadotecnia,
9. Administración estratégica,
10. Recursos Humanos.

(2) Horario para el Examen escrito.

8:30AM	Orientación
9:00AM	Inicio de la 1a. parte del examen
11:00AM	Fin de la 1a. parte
11:00~11:30	Descanso
11:30AM	Inicio de la 2a. parte
13:30PM	Fin de la 2a. parte
13:30~14:00	Encuesta, Información adicional
14:00~	Término de actividad después de la comida.

### **3.3.5 Ceremonia de clausura del Curso Piloto de Formación (en el Auditorio del edificio principal de la Secretaría de Economía)**

Se celebró la ceremonia de clausura del Curso Piloto de Formación el viernes 13 de diciembre de 2002 caía en la quinta semana de dicho Curso, en el Auditorio del edificio principal de la Secretaría de Economía. En esta ceremonia se presentaron los alumnos participantes y diplomados en el Curso Piloto de Formación, los instructores de las clases teóricas y de práctica, los empresarios y directivos que colaboraron en la práctica del diagnóstico empresarial, así como el Secretario de Economía, la Presidenta de la CANACINTRA y otras personalidades relacionadas. Según la Secretaría de Economía, se registraron 185 asistentes.

- El Dr. Luis Ernesto Derbez, Secretario de Economía
- El Sr. Yasuhiro Yamada, Primer Secretario de la Embajada del Japón en México
- El Ing. Oscar Alvarez de la Cuadra Sanchez, Presidente de la CNEC
- La Lic. Yedckrol Polevnsky Guruitz, Presidenta de la CANACINTRA
- El Sr. Koji Kawai, Director General de JICA México
- El Lic. Juan Bueno Torio, Subsecretario de la PyME
- El Lic. Luis Espinosa Espino, Director General de Promoción “A” de la Secretaría de Economía

En la ceremonia, el Lic. Luis Espinosa Espino, Director General de Promoción “A” de la Secretaría de Economía hizo una presentación sobre el nuevo sistema de Consultoría para la PyME, seguida por las intervenciones de las personalidades arriba mencionadas finalizando con un discurso del Líder de la Misión. Con el propósito de hacer la publicidad de la relación económica entre México y Japón, se invitaron a medios de comunicación de cobertura nacional (como la prensa). A cada diplomado se le entregó un diploma firmado por el Director General de Promoción “A”, el Presidente de la CNEC, la Presidenta de la CANACINTRA y el Líder de la Misión. En esta ocasión el Presidente del Comité de Normalización y el Líder de la Misión recibieron un reconocimiento especial por parte del Secretario de Economía.

### **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.

Encuesta I: “Evaluación individual por tópico” en que los alumnos participantes opinaron y evaluaron las clases. Se llevó a cabo por tema con relación a las 11 partidas de evaluación descritas a continuación, con la puntuación de 1 a 5.

- 1) Facilidad de comprensión, 2) Actitud del instructor, 3) Nivel de especialización del instructor, 4) Calidad del texto (con relación a la duración), 5) Calidad del texto (con relación al contenido), 6) Distribución del tiempo de la actividad, 7) Preparación del material didáctico, 8) Facilidad de comprensión del material didáctico, 9) Nivel del contenido del material didáctico, 10) Nivel de utilidad de los estudios de caso, 11) Instalaciones y salón.

Encuesta II: “Evaluación del currículo en general por parte de los alumnos participantes” Los alumnos participantes evaluaron y opinaron sobre la temática en general, la práctica del diagnóstico empresarial y el examen escrito. Era una encuesta con relación al contenido del currículo y la puesta en marcha del curso piloto de formación. Esta entrevista se llevó a cabo en el último día del curso de formación piloto después de hacer el examen escrito.

Encuesta III: “Evaluación por parte del instructor” El instructor de la parte teórica opinó y evaluó sobre las instalaciones donde se realizó la lectura, la reacción de los alumnos y el programa. Se llevó a cabo por tema. De las 9 partidas de evaluación descritas a continuación, pedimos que nos calificaran con la puntuación de 1 a 5.

- 1) Calidad del texto (con relación a la duración de la lectura). 2) Calidad del texto (con relación al contenido de la lectura). 3) Distribución del tiempo de la lectura. 4) Atención al alumno. 5) Grado de utilidad de los estudios de caso. 6) Lugar e instalaciones. 7) Necesidad de recibir el curso del consultor para PyME's. 8) Antecedentes académicos del alumno. 9) Antecedentes laborales del alumno.

Encuesta IV: “Evaluación de la Misión por clase” En cada una de las lecturas más de un miembro de la Misión (instructor japonés) participó como observador para estar preparados en todo tipo de situación que se pudiera generar durante la lectura. Esta encuesta refleja la evaluación y opinión del miembro de la misión que participó en la lectura como observador. Se evaluó con respecto a los siguientes rubros dando la puntuación de 1 a 5.

1) Actitud del instructor 2) Especialización del instructor 3) Calidad del texto (Con relación al contenido de la lectura) 4) Calidad del texto (con relación a la duración de la lectura) 5) Distribución del tiempo de lectura 6) Preparación del material didáctico 7) Facilidad de comprensión del material didáctico 8) Nivel del contenido del material didáctico 9) Atención y forma de responder a los alumnos 10) Lugar y salón.

Encuesta V: “Evaluación de la sesión práctica por parte del instructor” El instructor de la práctica opinó y evaluó la práctica del diagnóstico empresarial. Se realizó al final de la práctica de 6 días. Se evaluó con respecto a los siguientes rubros dando la puntuación de 1 a 5.

1) Facilidad de comprensión del manual del diagnóstico 2) Grado de utilidad del manual del diagnóstico para el alumno, 3) Facilidad de uso para el instructor del manual de diagnóstico 4) Distribución del tiempo y programa de la práctica 5) Salón y lugar 6) Opinión sobre el número de empresas donde se debería llevar a cabo la práctica. 7) Necesidad de recibir el curso de formación de Consultores para PyME's 8) Antecedentes académicos de los participantes del curso de formación 9) Antecedentes laborales de los participantes del curso de formación

Encuesta VI: “Evaluación de la práctica del experto japonés (Asesor)” Encuesta en la que los expertos japoneses (que en esta ocasión participaron como asesores) evaluaron y opinaron sobre la práctica de diagnóstico empresarial que instruyeron los instructores mexicanos. Se llevó a cabo al finalizar la práctica de 6 días. Se evaluó con respecto a los siguientes 9 rubros dando la puntuación de 1 a 5.

1) Grado de comprensión de los alumnos del manual de diagnóstico 2) Grado de utilización del manual de diagnóstico por parte de los alumnos 3) Grado de aprovechamiento del manual de diagnóstico por parte del instructor práctico (que no lo hiciera a su propio estilo) 4) Capacidad del instructor práctico (capacidad para instruir y agrupar a los alumnos) 5)

Capacidad del instructor (asignación de tiempos) 7) Cooperación y reacción de la empresa (en las visitas a la empresa) 8) Cooperación y reacción de la empresa (en la presentación del reporte) 9) Preparativos de las instalaciones para la presentación del reporte.

Encuesta VII: "Evaluación de la práctica por los administradores y directivos de la empresa" Encuesta en la que los administradores y directivos de la empresa evaluaron y opinaron sobre la práctica de diagnóstico empresarial. Se llevó a cabo durante la presentación del reporte realizada en el último día de la práctica. Se evaluó con respecto a los siguientes 5 rubros dando la puntuación de 1 a 5.

1) Grado de utilidad del reporte para la empresa, 2) ¿Hubo propuestas fáciles de poner en práctica? 3) Calidad de las propuestas y reacciones obtenidas en la presentación del reporte 4) Deseo de recibir el servicio de diagnóstico por un consultor certificado en la nueva Norma de Consultoría para PyME's (en caso de que se otorgara una subvención del Estado) 5) Posibilidad de aceptar futuras prácticas de diagnóstico empresarial en cursos futuros de formación.

### 3.4.2 Evaluación del contenido del curso y del instructor

Podríamos concluir que la evaluación del instructor y el curso se resume en las respuestas de las siguientes 3 preguntas "Facilidad de comprensión", "Nivel de especialización del instructor" y "Nivel de utilidad de los casos prácticos". Los resultados se muestran en el Cuadro 3.4-1. El promedio de la puntuación era de 4.3.

**Cuadro 3.4-1 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

Los resultados por materia no se muestran. Los temas en que los participantes mostraron mayor interés se muestran en el Cuadro 3.4-2 en el que se resumen los resultados de la pregunta “Materias que desearía que se pusiera mayor énfasis” de la Encuesta II “Evaluación del Currículo en General por parte de los alumnos participantes”. Las materias “2. Finanzas y Contabilidad” “5. Operaciones” y “8. Mercadotecnia” tienen relación directa con las labores de consultoría que los participantes llevarán a cabo en el futuro y se colocaron en los primeros lugares. Un total de 36 personas respondieron a la Encuesta II.

**Cuadro 3.4-2 Las Materias que los participantes desean recibir preponderantemente (35 respuestas con opción de respuestas múltiples)**

Nombre de la lectura	No. de personas
2. Finanzas y Contabilidad	21
5. Operaciones	20
8. Mercadotecnia y Ventas	13
9. Administración estratégica	6
10. Recursos Humanos	5
7. Aspectos legales	4
4. Capacidad de Consultoría	4
3. Sistemas de información	4
1. Medidas para PyMes y Programas de promoción	3
6. Innovación	1

### 3.4.3 Evaluación del Currículo

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)

Se supone que una de las razones por la cual no se alcanzó a un nivel de satisfacción de 4 es que los participantes no fueron informados previamente sobre el objetivo del Curso Piloto de formación.

(Preg.2) ¿Fue fácil de comprender el contenido de los cursos teóricos? Promedio : 3.7 ( de 5 puntos máximo)

En esta ocasión, los participantes fueron convocados de empresas consultoras, organismos relacionados a la consultoría y universidades a través de la Secretaría de Economía y previamente seleccionados. Consultores con 0 a 39 años de experiencia

recibieron el Curso de Formación de manera experimental. Por lo tanto, las características de los participantes era muy variado.

(Preg.3) ¿Piensa que las lecturas fueron llevadas a cabo adecuadamente? Promedio : 3.4 ( de 5 puntos máximo)

Este rubro obtuvo la calificación más baja. La razón principal es que no se prepararon las aulas adecuadamente. Las aulas eran demasiado pequeñas y los alumnos se vieron obligados a trasladarse de una aula a otra frecuentemente.

(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%))

28 personas o un 77.8% respondieron que sí estaban cubiertos los conocimientos necesarios. Las 10 materias que se impartieron en las lecturas se definieron mediante conversaciones entre la misión y la contraparte mexicana. A continuación mostramos comentarios especiales que hicieron algunas personas que respondieron “no”. (1) Me hubiera gustado profundizar más en cada tema pero no se pudo por la limitante del tiempo; (2) Hubo lecturas donde el instructor no tenía experiencia real en el campo; (3) Me hubiera gustado que me enseñen sobre la industria de servicio, comercio, e-commerce, comercio exterior. Seguramente estas quejas se debían a la discrepancia entre el enfoque que el instructor mexicano quería darle a sus lecturas tomando en cuenta el tiempo limitado y las expectativas de los participantes. Por otra parte, con relación a los instructores mexicanos, algunas personas tenían tanto la experiencia como consultores como la experiencia real en el campo, sin embargo, varias otras personas únicamente tenían experiencia académica. Esto pudo haber sido otra razón por la cual hubo discrepancias con el enfoque de los participantes aspirantes a ser consultores. Los participantes deseaban recibir conocimientos que les fuera de utilidad inmediata en sus labores de consultoría para PyME's.

(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?

El Cuadro 3.4-3 muestra en orden las materias que los participantes consideraron “faltó tiempo”. Las 3 materias en las que respondieron que faltó tiempo son “2. Finanzas y Contabilidad”, “5. Operaciones” y “8. Mercadotecnia”. Las primeras 3 materias coinciden con las 3 primeras materias a las que los alumnos querían que se diera más peso, como se muestra en el Cuadro 3.4-2. La Misión en un principio le había propuesto a la parte mexicana darle 3 días a cada una de estas materias. Sin embargo, la parte mexicana tomó en consideración la opinión de cada uno de los instructores y decidió dedicarle únicamente 2

días a cada una de ellas. Como resultado, los participantes también se sintieron que faltaba tiempo de lectura para estas materias.

**Cuadro 3.4-3 Materias que quedaron cortas en tiempo  
(36 respuestas totales, con respuestas múltiples)**

Nombre de la lectura	No. de personas
5. Operaciones	21
2. Finanzas y Contabilidad	18
8. Mercadotecnia y Ventas	14
1. Medidas para las PyMes y Programas de Promoción	8
9. Administración Estratégica	7
10. Recursos Humanos	4
3. Sistemas de Información	3
4. Capacidad del Consultor	3
7. Aspectos legales	3
6. Innovación	2

El Cuadro 3.4-4 muestra las materias que los participantes respondieron que sobró tiempo de lectura. “4. Capacidades del consultor” “7. Aspectos legales” y “10. Recursos Humanos” son las materias en las que los participantes se sintieron que sobró tiempo. La misión propuso en un principio que se les dedicara únicamente un día a estas materias. Sin embargo la parte Mexicana le asignó 2 días a cada una de estas materias en el Currículo.

**Cuadro 3.4-4 Materias en las que sobró tiempo  
(36 respuestas totales, con respuestas múltiples)**

Nombre de la lectura	No. De personas
7. Aspectos legales	
4. Capacidades del Consultor	4
10. Recursos Humanos	4
2. Finanzas y Contabilidad	3
3. Sistemas de Información	2
5. Operaciones	1
6. Innovación	1
8. Mercadotecnia y Ventas	1
9. Administración estratégica	1
1. Políticas para las PyME's y Programas de Promoción	0

Con relación a la pregunta de si se debería o no presentar mayores estudios de casos durante las lecturas teóricas, 32 personas u 88.9% respondieron que sí. 4 personas respondieron que había sido adecuado (11.1%) y nadie respondió que deberían reducir el



número de las mismas. Los estudios de casos fueron propuestos como parte de las lecturas teóricas por parte de la Misión y fueron utilizados tanto por los instructores mexicanos como por su contraparte japonesa. Los estudios de casos ayudan para comprender cómo se puede aplicar lo aprendido durante la lectura. Podemos interpretar que los consultores de las PyME's desean tener lecturas teóricas actualizadas y que puedan aprovechar durante su asesoría a las PyME's.

En el futuro, para llevar a cabo un curso de formación, será necesario revisar el currículo del Curso de acuerdo a los resultados sobre las materias incluyendo las que les sobró tiempo, las que les faltó y los estudios de casos.

(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% )

Con relación a los textos distribuidos durante las lecturas, 26 personas que equivalen al 72.2% contestaron que fueron fáciles de comprender. El 60% de los textos que se distribuyeron en el Curso fueron elaborados por la parte Mexicana. El resto fue elaborado por la Misión.

Por otra parte, se formularon las siguientes preguntas con relación a los textos;

¿Deberían incluir más gráficas y Cuadros?	Sí:	27 personas (75%)
	No es necesario:	6 personas
	No sabe:	2 personas
El volumen de los textos es adecuado (tomando en cuenta 3 semanas para las lecturas	El volumen es adecuado:	17 personas (47.2%)
	Es demasiado:	17 personas (47.2%)
	Es muy poco:	0 personas
El volumen de los textos es adecuado (con relación al conocimiento que un consultor debe tener)	El volumen es adecuado:	20 personas (55.6%)
	Es demasiado:	10 personas (27.8%)
	Es muy poco:	3 personas

(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)

El 92% manifestó su satisfacción en el sentido de que la práctica sistematizada del diagnóstico empresarial fue muy productiva para los participantes. Otras preguntas relacionadas fueron: ¿Son necesarias las práctica del diagnóstico?; y, ¿Qué piensa si se substituyera la práctica del diagnóstico con estudios de casos? Nadie contestó que la

práctica no fuera necesaria ni que se debiera substituir la práctica con estudios de casos. Por otra parte, a la pregunta de “¿En cuantas empresas considera que se deberían realizar los diagnósticos empresariales?”, de 36, 17 personas respondieron que en una empresa (47.2%) y el resto contestaron que era necesario llevarlo a cabo en dos o más empresas. En esta ocasión, la práctica del diagnóstico se llevó a cabo en una sola empresa durante 6 días. Con respecto a esto, 15 personas respondieron que era adecuado mientras que 20 personas se sintieron que les faltaba tiempo. La práctica del diagnóstico se programó para que se trabajara 9 horas al día, sin embargo, muchas personas siguieron trabajando aún después de regresar a su habitación de hotel por lo que concluyeron que les faltaba tiempo.

Las respuestas a otras preguntas relacionadas a la práctica del diagnóstico se muestran a continuación:

El instructor mexicano de la práctica los instruyó adecuadamente	: Promedio 3.9
El manual de diagnóstico (Método de diagnóstico UNICO) les fue útil en la práctica	: Promedio 4.2
¿Cómo los recibió la empresa a la que fueron a realizar el diagnóstico empresarial?	: Promedio 4.8
¿En la práctica del diagnóstico, es necesario hacer un reporte para la empresa?	: Promedio 4.9

(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)

De las 36 personas que respondieron a la encuesta, 33 respondieron que sí se certificarían. En otras palabras el 91.7% pensaba aplicarse a la certificación. Los 3 restantes también están pensándolo.

(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. Un curso de formación similar (de alrededor de 1 mes de duración) que está en operación actualmente cuesta como promedio unos 20,000 pesos al mes (1 peso equivale a 12 yenes).

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

En esta ocasión, el curso de Formación para elevar el nivel de los participantes fue de corto plazo, las lecturas teóricas se llevaron a cabo de 8:00~14:00, 6 horas al día durante 3 semanas. Este horario lo propuso el lado mexicano tomando en cuenta que por ser la temporada de cierre del año, todos tendrían muchas cosas que hacer. La práctica se llevó a cabo de las 8:00 a las 18:00, 9 horas al día. Con respecto a las lecturas teóricas, preguntamos si hubiera sido posible asistir en un horario de 8:00~18:00, y 26 personas (72.2%) respondieron que sí. 10 personas (27.8%) respondieron que no habrían podido asistir. Por otra parte, 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 3.4-5.

**Cuadro 3.4-5 “¿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

Las respuestas a “¿Piensa Ud. que se deberían celebrar cursos para personas que trabajan (en fines de semana + en las noches) y cursos remotos (incluyendo cursos por video e internet)?”, 22 (61.1%) respondieron que era necesario, 4 que no era necesario, 4 personas que no sabían, y 6 no respondieron.

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

Con relación al método del examen, recibimos algunas opiniones como; sería mejor realizar el examen por materia en vez de hacer un examen al final del curso (módulo); y,

sería mejor hacer un examen cada sábado o lunes con respecto a las lecturas de la semana o la semana anterior. Sin embargo, no fueron muchos los que dieron su opinión.

- 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 3.5-6 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 3.4-6 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 3.4-7.

**Cuadro 3.4-7 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 Resultados del examen escrito y evaluación de los participantes por parte de los instructores

En este tema analizaremos los resultados del examen escrito que se llevó a cabo de acuerdo a lo descrito en el capítulo 3.3.4, para posteriormente resumir la evaluación de los instructores. Utilizando los resultados de las 4 encuestas realizadas, se resume la evaluación con respecto al resultado del diagnóstico de las empresas que recibieron las sesiones prácticas. Las 4 encuestas mencionadas anteriormente son; ① Encuesta II por parte de los instructores que estuvieron a cargo de las lecturas teóricas “Evaluación de los instructores teóricos por lectura”, ② Encuesta IV por parte de los expertos japoneses que participaron en las lecturas como oyentes “Evaluación por parte de la Misión por lecturas teóricas”, ③ Encuesta V por parte de los instructores prácticos que realizaron las prácticas del diagnóstico empresarial, y ④ Encuesta VI por parte de los miembros de la Misión que participaron como asesores en la práctica: ”Evaluación de la práctica por parte de los expertos japoneses (Asesores)”.

#### 3.5.1 Resultado del examen escrito (Ver referencia en Anexo VI)

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%.

### 3.5.2 Perfil de los Consultores certificados para PyME's

En la Encuesta III "Evaluación por parte de los instructores por lectura" y la Encuesta V "Evaluación por parte del instructor de la práctica" se preguntó sobre el perfil de los Consultores Certificados para PyME's. El resultado se resume en el Cuadro 3.5-1 y el Cuadro 3.5-2.

**Cuadro 3.5-1 El Perfil de Consultores Certificados según la opinión de los instructores de las lecturas teóricas (12 personas total)**

Respuesta del instructor teórico	
Deben tomar el Curso de Formación de Consultores:	Todos respondieron que debe ser obligatorio
Antecedentes académicos de los alumnos del Curso de Formación:	Licenciados : 10 personas Carreras técnicas : 2 personas
Se requiere experiencia laboral:	No es necesario : 1 personas Necesario : 11 personas Cuántos años : 2.1 años prom.

**Cuadro 3.5-2 Perfil del Consultor Certificado según los instructores prácticos (6 personas total)**

Respuesta del Instructor práctico	
Deben tomar el Curso de Formación de Consultores:	Obligatorio : Si, todos
Antecedentes académicos de los alumnos del Curso de Formación:	Licenciados : Si, todos
Se requiere experiencia laboral:	Experiencia : Si, todos Años de exp : 2.7 prom

En este curso piloto de formación, las lecturas teóricas y la práctica del diagnóstico empresarial se llevaron a cabo en paquete. Sin embargo, muchos de los instructores teóricos no tenían una buena comprensión del currículo en general, y solamente uno de ellos participó también como instructor práctico. Por otra parte, las respuestas de los instructores prácticos con respecto al curso de formación muestran la misma tendencia, en otras palabras, algunos instructores parecían estar pensando únicamente en la parte de la práctica del diagnóstico empresarial. Aún así, se puede decir que tanto los instructores teóricos como los prácticos, se sentían que el curso de formación jugaría un papel importante.

### 3.5.3 Evaluación de cada clase teórica

La Encuesta III, “Evaluación del instructor teórico por lectura” y la Encuesta IV “Evaluación por parte de los expertos japoneses por lectura teórica” nos permitieron saber la situación de los alumnos, instructores, instalaciones y calidad de los textos.

El Cuadro 3.5-3 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 3.5-3 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

Como punto de referencia para seleccionar a los instructores teóricos, la parte mexicana decidió darle prioridad a aquellos instructores que hubieran escrito el texto para sus propias materias. Sin embargo, hubo algunos casos raros en el que un instructor que no había escrito el texto, se hizo responsable de la materia. Esto contribuyó para dividir las opiniones sobre la adecuación del texto y como resultado, bajó la evaluación. Sin embargo, es necesario hacer esfuerzos para ir mejorando los libros de texto para las clases hacia su perfección. Por otra parte, una vez más se refleja la falta de preparación, con respecto a la logística, ya que la evaluación con respecto a las instalaciones es baja en comparación con los demás aspectos.

El Cuadro 3.5-4 muestra la evaluación por parte de los miembros de la Misión con relación a las clases teóricas.



**Cuadro 3.5-4 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.

### **3.5.4 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 3.5-5 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 3.5-6 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	5.0
¿Cómo fue la atención de la empresa?	5.0
Reacción durante la presentación del reporte.	4.7
4. ¿Estuvieron bien las instalaciones y equipo?	
Promedio total	4.5

### 3.5.5 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. Cada una de las empresas mostró gran entusiasmo y hubo gran intercambio de preguntas y respuestas. La presentación estaba programada con una duración de 2 horas pero hubo empresas que permanecieron más de 3 horas.

Una vez terminada la presentación, se llevó a aplicó una encuesta (Encuesta VII) para que cada una de las empresas evaluaran el diagnóstico y la asesoría. Los resultados se muestran a continuación.

**Cuadro 3.5-7 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